

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SOCIOECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Lucas Eduardo de Souza Poleza

Nils Lennart Ziegler

**A RELAÇÃO ENTRE *OPEN STRATEGIZING* E OS DIFERENTES TIPOS DE  
TRABALHO ORGANIZACIONAIS: estudo de caso em uma empresa de *private label***

Florianópolis

2019

Lucas Eduardo de Souza Poleza

Nils Lennart Ziegler

**A RELAÇÃO ENTRE *OPEN STRATEGIZING* E OS DIFERENTES TIPOS DE  
TRABALHO ORGANIZACIONAIS: estudo de caso em uma empresa de *private label***

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7305  
como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em  
Administração pela Universidade Federal de Santa  
Catarina. Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Estudos Organizacionais

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Florianópolis

2019

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

Poleza, Lucas Eduardo de Souza; Ziegler, Nils Lennart  
A RELAÇÃO ENTRE OPEN STRATEGIZING E OS DIFERENTES TIPOS DE  
TRABALHO ORGANIZACIONAIS / Lucas Eduardo de Souza Poleza;  
orientador, Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, 2019.

110 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal  
de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em  
Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Estratégia como prática. 3. Open  
Strategizing. 4. Tipos de trabalho. 5. Estudo de caso I. Lavarda,  
Rosalia Aldraci Barbosa. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Graduação em Administração. III. Título.

Lucas Eduardo de Souza Poleza  
Nils Lennart Ziegler

**A RELAÇÃO ENTRE *OPEN STRATEGIZING* E OS DIFERENTES TIPOS DE  
TRABALHO ORGANIZACIONAIS: estudo de caso em uma empresa de *private label***

Este Trabalho Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração

Local, 12 de novembro de 2019.

---

Prof. Raphael Schlickmann, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.(a) Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dr.(a)  
Orientador(a)  
Instituição UFSC

---

Prof.(a) Kellen da Silva Coelho, Dr.(a)  
Avaliador(a)  
Instituição UFSC

---

Doutorando Robson Vander Canarin  
da Rocha  
Avaliador(a)  
Instituição UFSC

Lucas: Dedico esta pesquisa aos  
meus pais,  
Valdecir e Vânia

Nils: Dedico esse trabalho ao meu avô,  
Werner Heyden,  
que sempre esteve do meu lado

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Valdecir e Vânia, pelo apoio incondicional em todos os momentos e em todas as decisões durante o período de minha graduação, mas principalmente pelo amor e união.

Agradeço a minha irmã Carolina e avós Catarina e Venina pelo apoio e grande incentivo. Agradeço minha família inteira pelos conselhos e momentos inesquecíveis.

Também agradeço a meu companheiro de pesquisa Nils pelo tempo de trabalho e pelas discussões interessantes e grande produção de conhecimento.

Agradeço profundamente minha orientadora professora Rosalia Lavarda, pela paciência, ensinamentos, discussões interessantes e sua capacidade de confortar corações por meio da cobrança pela excelência.

Não poderia esquecer de agradecer meus companheiros de graduação, João, Gustavo, Heitor, Leonardo e todos os que tive o prazer de dividir momentos de aula e fibrilação moral.

Agradeço aos meus amigos blumenauenses, Leonardo Campanelli, Leonardo Bortoli, Leonardo Doreto, Maurício Kretzer, Felipe Moeller, Bruno Woellner, Eduardo Hamann, Lucas Denker e Mateus Hinckel, pelos momentos de diversão, grandes debates e conversas enriquecedoras.

Agradeço ao meu melhor amigo Lucas Ferrari e sua namorada Caroline pelos grandes momentos de conversas, práticas esportivas e experiências culinárias.

Da mesma forma gostaria de agradecer meu educador físico André pela dedicação em manter meu aspecto físico saudável.

Por fim, agradeço a todos que fizeram parte da minha vida até o presente momento. Deus abençoe a todos.

Lucas Eduardo de S. Poleza

Primeiramente eu gostaria de agradecer aos meus pais Pascale e Lars, que me apoiaram ao longo desta jornada que foi a graduação, sempre me proporcionando segurança e confiança quando eu me deparei com novos desafios.

Também gostaria de agradecer aos meus irmãos Mika e Niklas, que me motivaram a me tornar uma pessoa cada dia melhor, assim como, ao meu amigo e colega neste trabalho Lucas Poleza, cuja contribuição acadêmica foi crucial para a excelência do presente trabalho, bem como sua amizade sempre me trazendo momentos de diversão.

Na mesma medida eu gostaria de agradecer aos meus amigos de longa data, André Felipe, André Henrique, André Mizoguchi, Bruno Gabriel, Bruno Kannenberg, Henrique, Jorge, Lucca, Marina, Miguel, Pedro Filipi, Pedro Gabriel, Pedro Kuczmynda e Teitur com os quais compartilhei muitos de meus melhores momentos ao longo dos últimos anos.

Gostaria de agradecer ao Núcleo SAP - *Strategy as Practice* da UFSC, que me recebeu em seu meio e me auxiliou no meu desenvolvimento acadêmico.

Por fim, eu gostaria de agradecer à professora Rosalia Lavarda, que não somente me orientou no desenvolvimento deste trabalho, mas ao longo de toda a graduação, por meio dos projetos de pesquisa que desenvolvemos em conjunto, assim como, da mentoria acadêmica e profissional concedidas.

Nils Lennart Ziegler

*“A vida é aquilo que acontece enquanto fazemos planos para o futuro”.*

(John Lennon)

## RESUMO

No campo de estudo da estratégia, a abordagem micro-organizacional tem se desenvolvido em diferentes linhas de pesquisa, sendo relevante para este trabalho a abordagem da estratégia como prática ou *strategizing*. A materialização da estratégia e os tipos de trabalho destacam-se como aspectos essenciais para compor a temática da estratégia como prática. A intersecção destas abordagens se alia à configuração estratégica denominada de estratégia aberta ou *open strategizing*. As indagações e a tentativa de observar empiricamente fenômenos teóricos levou a definição do objetivo deste trabalho, que foi compreender como se dá a relação entre *open strategizing* e os diferentes tipos de trabalho que ocorrem em uma organização. Para atender a este objetivo adotou-se a metodologia qualitativa por meio do estudo de caso em uma empresa de confecção têxtil, situada no estado de Santa Catarina e focada no mercado de *private label*. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, observações diretas e análise de documentos organizacionais. Os dados coletados foram analisados por meio da análise da narrativa e técnica *pattern matching*. Como resultado, foram encontradas relações significativas entre a abertura da estratégia como prática e os tipos de trabalho, como (i) nível de acesso ao orçamento, (ii) possibilidade do colaborador de modificação do orçamento, (iii) horizontalidade da comunicação, (iv) proatividade para tomar decisões, (v) nível de possibilidade para iniciar novos projetos e (vi) democratização das decisões. Este estudo contribuiu com uma abordagem prática da influência de um ambiente de *open strategizing* na configuração de diferentes trabalhos que são desenvolvidos na organização estudada.

**Palavras-chave:** administração, estratégia como prática, *open strategizing*, tipos de trabalho, estudo de caso.



## **ABSTRACT**

In the field of strategy research, a micro-organizational approach has been the focal point of several different lines of research, being the most relevant of those, for this thesis, the strategy as practice, also known as strategizing approach. The materialization of strategy and different types of work have been particularly poignant in forming strategy as practice. The intersection of those approaches is allied to the strategic configuration known as open strategizing. Attempts at empirically identifying theoretical phenomena has led to the goal of this research that is to comprehend how does the relationship between open strategizing and the different types of work occur in an organization. In order to reach this goal a qualitative methodology was adopted for the development of a case study in a textile confection company, focused on the private label market, situated in the state of Santa Catarina, Brazil. Semi-structured interviews, direct observation and the analysis of documents were the techniques used to collect data. The data was analyzed through the technique of narrative analysis and pattern matching. As a result, significant relationships were found between the openness of the strategy as a practice and the types of work, such as (i) level of budget access, (ii) collaborator's ability to modify budget, (iii) horizontality of communication, (iv) proactivity to make decisions, (v) level of possibility to start new projects and (vi) democratization of decisions. This study contributed with a practical approach of the influence of an open strategizing environment in the configuration of different works that are developed in the studied organization.

**Key words:** management, strategy as practice, open strategizing, types of work, case study.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Framework</i> conceitual para <i>Strategizing</i> .....	21
Figura 2 - <i>Framework</i> para o entendimento das ferramentas estratégicas em uso .....	22
Figura 3 - <i>Framework</i> de proposições acerca da <i>Open Strategy</i> .....	25
Figura 4 - <i>Framework</i> sobre a radicalização da <i>open strategizing</i> .....	30
Figura 5 - Legitimação da estratégia aberta.....	31
Figura 6 - Tipos de trabalho .....	33
Figura 7 - <i>Affordance</i> da tarefa na interconexão entre <i>strategizing</i> e trabalho.....	35
Figura 8 - <i>Framework</i> de integração de <i>open strategizing</i> e tipos de trabalho.....	37
Figura 9 - Análise <i>Pattern Matching</i> .....	47
Figura 10 - Nível de <i>openness</i> do setor .....	73
Figura 11 - Nível de <i>openness</i> no PCP .....	75
Figura 12 - Nível de <i>openness</i> na Produção e na Distribuição .....	78
Figura 13 - Nível de <i>openness</i> na Expedição .....	80
Figura 14 - Nível de <i>openness</i> em Compras e Custos .....	82
Figura 15 - Nível de <i>openness</i> no Financeiro e em Estoques .....	84
Figura 16 - Nível de <i>openness</i> em Pessoal .....	87
Figura 18 - Nível de <i>openness</i> em Vendas .....	91
Figura 19 - Nível de <i>openness</i> no Desenvolvimento .....	93
Figura 20 - Nível de <i>openness</i> na Modelagem .....	95
Figura 21 - Nível de <i>openness</i> no Almoxarifado.....	97
Figura 22 - <i>Framework</i> de integração de <i>open strategizing</i> e tipos de trabalho .....	100
Figura 23 - Relação entre as ferramentas estratégicas e os tipos de trabalho realizados....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões para o Roteiro de Entrevista .....	42
Quadro 2 - Planificação das entrevistas realizadas.....	43
Quadro 3 - ECE: FO, DC e DO .....	45
Quadro 4 - Classificação PCP .....	50
Quadro 5 - Classificação Produção e Distribuição .....	51
Quadro 6 - Classificação Expedição.....	53
Quadro 7 - Classificação Compras .....	54
Quadro 8 - Classificação Financeiro e Estoques .....	55
Quadro 9 - Classificação do setor de Pessoal .....	57
Quadro 10 - Classificação Administrativo Fiscal.....	58
Quadro 11 - Classificação Vendas.....	59
Quadro 12 - Classificação Desenvolvimento .....	60
Quadro 13 - Classificação Modelagem .....	61
Quadro 14 - Classificação Almoxarifado .....	62
Quadro 15 - Política de qualidade da organização .....	64
Quadro 16 - Tipos de trabalho desenvolvidos em cada setor .....	98
Quadro 17 - Nível de openness dos setores .....	101

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C	Centralização
F	Formalização
K	Conhecimento específico
T1	Tipo de trabalho rotineiro
T2	Tipo de trabalho não-rotineiro
T3	Tipo de trabalho profissional
T4	Tipo de trabalho criativo
P	Proposição
P1	Proposição número um
P2	Proposição número dois

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
1.4 JUSTIFICATIVA .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
2.1 <i>STRATEGIZING</i> .....	18
2.2 <i>OPEN STRATEGY</i> .....	23
2.3 <i>OPEN STRATEGIZNG</i> .....	28
2.4 TIPOS DE TRABALHO .....	33
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>40</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE PESQUISA .....	40
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	41
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS .....	45
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>48</b>
4.1 ECE1: <i>STRATEGIZING</i> .....	49
<b>4.1.1 Planejamento de produção</b> .....	<b>49</b>
<b>4.1.2 Produção e distribuição</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1.3 Expedição</b> .....	<b>52</b>
<b>4.1.4 Compras e custos</b> .....	<b>54</b>
<b>4.1.5 Financeiro e estoques</b> .....	<b>55</b>
<b>4.1.6 Pessoal</b> .....	<b>56</b>
<b>4.1.7 Administrativo fiscal</b> .....	<b>57</b>
<b>4.1.8 Vendas</b> .....	<b>58</b>
<b>4.1.9 Desenvolvimento</b> .....	<b>59</b>
<b>4.1.10 Modelagem</b> .....	<b>60</b>
<b>4.1.11 Almoxarifado</b> .....	<b>62</b>
4.2 ECE2: <i>OPEN STRATEGIZING</i> .....	62
<b>4.2.1 Aspectos de inclusão e transparência que determinam o nível de <i>openness</i></b> .....	<b>63</b>
4.2.1.1 <i>Nível de acesso ao orçamento</i> .....	64
4.2.1.2 <i>Possibilidade para modificar o orçamento</i> .....	66
4.2.1.3 <i>Horizontalidade da comunicação</i> .....	67
4.2.1.4 <i>Proatividade para tomar decisões</i> .....	68

4.2.1.5 <i>Nível de possibilidade para iniciar novos projetos</i> .....	70
4.2.1.6 <i>Democratização das decisões</i> .....	71
<b>4.2.2 Níveis de <i>openness</i> do <i>strategizing</i> em diferentes setores da organização</b> .....	<b>72</b>
4.2.2.1 <i>Planejamento de produção</i> .....	73
4.2.2.2 <i>Produção e distribuição</i> .....	76
4.2.2.3 <i>Expedição</i> .....	78
4.2.2.4 <i>Compras e custos</i> .....	80
4.2.2.5 <i>Financeiro e estoques</i> .....	83
4.2.2.6 <i>Pessoal</i> .....	85
4.2.2.7 <i>Administrativo fiscal</i> .....	87
4.2.2.8 <i>Vendas</i> .....	89
4.2.2.9 <i>Desenvolvimento</i> .....	91
4.2.2.10 <i>Modelagem</i> .....	93
4.2.2.11 <i>Almoxarifado</i> .....	95
4.3 ECE3 - TIPOS DE TRABALHO: CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE TRABALHO REALIZADOS .....	97
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	99
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>107</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste tópico são apresentados a contextualização, o objetivo geral deste trabalho, os objetivos específicos, bem como a justificativa da pesquisa em três abrangências: (i) teórica, (ii) prática e (iii) formação acadêmica.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em virtude da rápida inovação das organizações em relação a modelos de estratégia, existe uma crescente aparição de trabalhos relacionados aos temas de *strategizing* (estratégia como prática) (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) e *open strategizing* (abertura da estratégia como prática) (WHITTINGTON; CAILLUET; YAKIS-DOUGLAS, 2011).

Whittington (1996) apresenta o conceito de *strategizing* construindo a inter-relação entre a estratégia e as práticas sociais. A partir de suas contribuições, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) apresentam as três dimensões do conceito criado por Whittington (2006): práticas, práxis e praticantes. Tendo em vista os conhecimentos expostos, Vaara e Whittington (2012) adicionam recomendações sobre o conceito de materialidade no *framework* apresentado previamente por Jarzabkowski *et al.* (2007).

A partir dessas relações, Jarzabkowski e Kaplan (2015) apresentam os conceitos sobre a materialização e os relacionam com os conhecimentos propostos por Vaara e Whittington (2012), conduzindo conhecimentos que possibilitam a relação entre a materialização da estratégia como prática e a utilização de *tools* (ferramentas) em diferentes ambientes organizacionais. As percepções inferidas por Jarzabkowski e Kaplan (2015) auxiliaram a articulação de outro estudo sobre a materialidade da estratégia como prática, Lavarda, Ziegler, Balbino e Carneiro (2017) conduzem ensaios integralizando o modelo de Jarzabkowski *et al.* (2007) e as classificações dos tipos de trabalho propostas inicialmente por Perrow (1967). Neste sentido, propõe-se o aprofundamento nos conceitos concebidos por Perrow (1967) em que apresenta os tipos de trabalho em quatro tipos: (i) rotineiro/simple; (ii) não rotineiro/técnico; (iii) profissional e (iv) criativo/inovador. Estes quatro tipos são determinados por três variáveis: (i) formalização; (ii) centralização e (iii) conhecimento específico, inerentes a cada tipo de trabalho já mencionado.

A perspectiva da abertura da estratégia ou *open strategy* apresenta uma visão atual sobre a estratégia e foi trabalhada de forma introdutória por Chesbrough e Appleyard (2007)

quando estes produziram conhecimentos sobre a criação e a captura de valor pelas empresas. Dentro deste espectro, outros estudos produziram uma visão binocular sobre o *open strategizing*, Whittington, Caillaet e Yakis-Douglas (2011) apresentam duas dimensões que definem estritamente o conceito apresentado: inclusão e transparência. Posteriormente, Nketia (2016) desenvolveu um *framework* teórico que utilizou essas duas dimensões para inferir sobre o comprometimento dos colaboradores com a estratégia. E, Morton, Wilson e Cooke (2018) propõem quatro modos de práticas do *open strategizing* a partir dos conceitos de Whittington *et al.* (2011): transmissão, *feedback*, colaboração e adaptação. A partir desses conceitos pode-se absorver o conhecimento preciso para se entender o *open strategizing*.

Sendo assim, diante da evolução dos temas de estratégia e da perspectiva de materialização da estratégia por meio dos tipos de trabalho que ocorrem em diferentes organizações, que possuem diferentes abordagens sem interrelações, chegou-se uma questão de pesquisa para este estudo: **como se dá a relação entre *open strategizing* e os diferentes tipos de trabalho que ocorrem em uma organização?** A partir dessa pergunta, estabeleceu-se o objetivo geral e os objetivos específicos explicitados em tópicos separadamente.

## 1.2 OBJETIVOS

Neste tópico se apresenta os objetivos da pesquisa: (i) geral e (ii) específicos, dando finalidade à pesquisa.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é compreender como se dá a relação entre *open strategizing* e os diferentes tipos de trabalho que ocorrem em uma organização.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos elaborados para consecução do objetivo geral proposto são:

- a) identificar aspectos de transparência e inclusão que caracterizam o nível de *openness*;
- b) caracterizar diferentes níveis de *openness* em diferentes setores da organização de acordo com o *framework* de Morton *et al* (2018);
- c) classificar os tipos de trabalho realizados a partir de Lavarda *et al* (2017);



- d) rerepresentar o *framework* de integração de *open strategizing* e tipos de trabalho, de Ziegler *et al* (2019), relacionando-o com os dados empíricos analisados.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

O trabalho apresentado é relevante no aspecto teórico, pois este estudo ajuda a avançar a agenda de pesquisa no campo da estratégia como prática para o sentido da materialidade, que Vaara e Whittington (2012) propõem. Desta forma, se aprofunda na compreensão de que o *strategizing* se materializa por meio das atividades que compõem os diferentes tipos de trabalho, e das ferramentas estratégicas utilizadas nos contextos organizacionais. Além disso, o trabalho avança no campo da estratégia aberta ao englobar em seu entendimento a influência do nível de abertura (*openness*) sobre a realidade processual da implementação da estratégia.

No aspecto da prática, as contribuições deste trabalho se alinham com a perspectiva de auxiliar os gestores das organizações na compreensão mais aprofundada sobre o processo de elaboração e implementação da estratégia, possibilitando a tomada de decisões que tornem a sua organização mais flexível e capaz de se adaptar a contextos incertos. Além disso, os gestores podem ajudar a sua organização a manter um alto nível de resiliência ao promover a participação (inclusão) de todos os sujeitos na implementação das atividades estratégicas. Neste sentido o trabalho contribuiu à organização estudada pelos *insights* sobre estratégia na prática e *open strategizing* que concedeu aos seus coordenadores.

Já no âmbito da formação acadêmica este estudo agrega aos estudantes uma compreensão da estratégia para além da dimensão formal e clássica do planejamento estratégico. Este trabalho é parte da formação que se iniciou em um projeto de iniciação científica e da participação acadêmica no grupo de pesquisa de estratégia como prática coordenado pela professora orientadora. Assim, os acadêmicos podem ser capazes de se adequar à realidade contingencial da implementação da estratégia em contextos organizacionais. Esta pesquisa também contribui para a capacidade de gestão dos acadêmicos em termos da sua habilidade de criação de organizações flexíveis e resilientes, que sejam capazes de se adaptar e de sobreviver a adversidades, por terem o entendimento da importância da participação de todos no desenvolvimento das atividades estratégicas, para o que é necessário o adequado ajuste dos elementos que compõe a gestão da organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa é apresentado o desenvolvimento teórico nos campos de estratégia como prática (WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) e *open strategy* (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007). Assim, apresenta-se a intersecção destes campos por meio da associação de teorias materializadoras do *strategizing* (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015; LAVARDA *et al.*, 2017) com *frameworks* de *open strategizing* (NKETIA, 2016; MORTON; WILSON; COOKE, 2018), revisando as contribuições de Perrow (1967), naquilo que se refere à classificação dos diferentes tipos de trabalho, por meio da lente analítica apresentada por Ziegler, Poleza e Lavarda (2019).

### 2.1 STRATEGIZING

A perspectiva de estratégia como prática, também denominada *strategizing*, foi primeiramente apresentada por Whittington (1996). Este trabalho seminal sobre a temática contextualiza a visão da estratégia como uma ‘prática social’, como sendo consequência da evolução dos estudos na área de estratégia ao longo do século XX. Nos anos 1960 tem-se a emergência da abordagem de ‘planejamento’ da estratégia, focado em ferramentas e técnicas que ajudavam gestores a tomar decisões, enquanto nos anos 1970 a ideia de estratégia como ‘política’ se desenvolveu com um foco em estudar os efeitos e consequências que uma organização tem, ao seguir uma diversidade de caminhos estratégicos. Na década de 1980 tem-se, então, a revelação da abordagem ‘processual’ da estratégia, que estuda a forma como organizações reconhecem e antecipam a necessidade de mudança estratégica (WHITTINGTON, 1996). Nesta evolução a abordagem ‘prática’ da estratégia é postulada por Whittington (1996) como um retorno do campo de estudo para o nível administrativo, preocupado com a forma como o estrategista desenvolve a estratégia na prática.

Dentro desse contexto, a perspectiva da estratégia como prática ganha relevância em coerência com a evolução requerida pelo mercado. Assim, Johnson, Melin e Whittington (2003) argumentam pela existência de dois fatores econômicos que incentivam esta abordagem com um escopo micro organizacional: o primeiro fator é a (i) dinamização do ambiente econômico por meio da dinamização dos mercados, mobilização do trabalho e a abundância de informações. Esta realidade cria um contexto hipercompetitivo que exige uma abordagem estratégica flexível, o que destaca administradores nas periferias das

organizações relevando-se o nível operacional (RÉGNER, 2003). O ritmo acelerado gerado por esta hipercompetitividade (ii) demanda a estratégia como um processo contínuo e essa demanda é o segundo fator econômico que, por consequência, muda o escopo da área estratégica para o nível micro organizacional (JOHNSON *et al.*, 2003).

A realidade da estratégia sendo observada no escopo micro organizacional é inclusiva de uma mais significativa parcela de colaboradores em uma organização como sendo relevantes no processo de ‘fazer estratégia’. Desta forma a abordagem valoriza as ações realizadas no cotidiano, identificando a relevância da estratégia para além das funções administrativas, englobando, também, a dimensão operacional (JOHNSON *et al.*, 2003). Sendo assim, a análise minuciosa dos processos que compõem a estratégia na prática, as ações de *sensemaking* e *sensegiving* ganham relevância pela forma como elas moldam a rotina dos atores organizacionais (ROULEAU, 2005).

Para Rouleau (2005), *sensemaking* é a maneira como os líderes compreendem e interpretam as diretrizes estratégicas da organização, e por meio disso criam um senso baseado nas informações ao seu redor. Além disso, existe outro conceito interligado à criação de senso dos líderes, o *sensegiving*, que consiste na tentativa de influenciar os resultados, comunicando suas interpretações e pensamentos formuladas no processo de *sensemaking* aos outros atores na organização; e, a partir disso, ganhar o suporte dos demais colaboradores (ROULEAU, 2005). Outra compreensão do *sensemaking*, de acordo com Klein, Moon e Hoffman (2006), é o “esforço contínuo para entender conexões (que podem ser entre pessoas, lugares e eventos) para antecipar suas trajetórias e ações” (KLEIN *et al.*, 2006, p. 71).

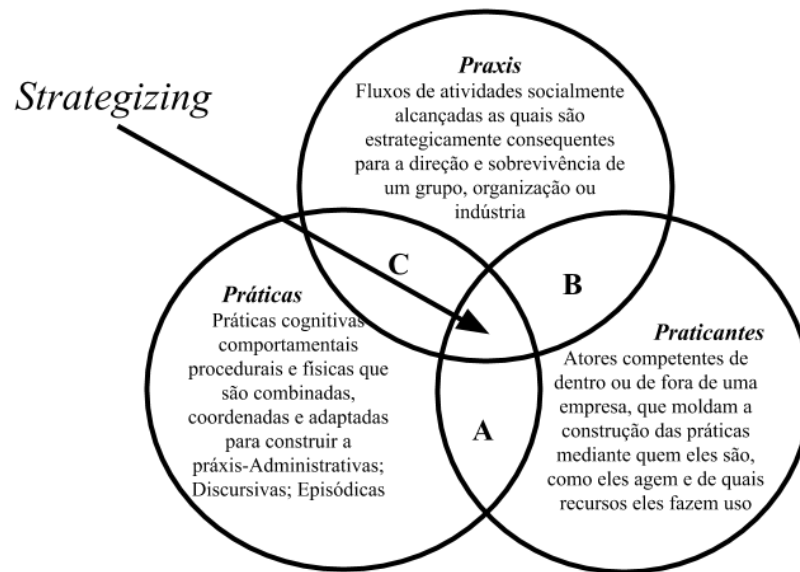
Rouleau (2005) argumenta que os chamados *middle managers*, que fazem a estratégia nas periferias das organizações, possuem um processo de raciocínio estratégico mais baseado em conhecimento tácito e menos em conhecimento explícito que a lógica e comunicação estratégica exercida pelos *top managers*. Desta forma, tem-se uma mudança essencial dos processos de *sensemaking* e *sensegiving* quando se aborda a estratégia como processo. O embasamento tácito adotado pelos estrategistas nessa perspectiva de análise estratégica altera o processo de *sensemaking* por estar fundamentado mais na esfera prática de conhecimento, contrastando com a essência de conhecimento formal da estratégia vista da perspectiva dos *top managers*. Essa mudança essencial no processo de *sensemaking* também altera a forma como a estratégia é comunicada, considerando vias menos formais, usando uma linguagem mais tácita e não abordando somente o ambiente interno da organização, mas se comunicando com todos os *stakeholders* envolvidos. Assim, o processo de *sensegiving* se torna mais

aberto, abrangente e informal no contexto da abordagem da estratégia como uma prática social.

Enquanto os trabalhos mencionados anteriormente foram seminais na orientação da estratégia para a prática, pode-se definir as contribuições de Whittington (2006) como a virada definitiva do campo para esta orientação, o chamado “*practice turn*”. Whittington (2006) traz a classificação seminal da estratégia como prática, ou *strategizing*, em três dimensões: práticas, *praxis* e praticantes. Para explicar estas três dimensões, pode-se fundamentar nas questões que cada uma delas responde sobre estratégia. As ‘práticas’ respondem a ‘o que?’ ocorre no processo de *strategizing*, enquanto a *praxis* se refere a ‘como?’ a estratégia ocorre na prática e ou ‘praticantes’ são aqueles que a realizam. A realidade dessas três dimensões expande o entendimento do conceito de estratégia de algo que é de propriedade de uma organização e passa a ser definido como algo que pessoas fazem dentro de contextos organizacionais (WHITTINGTON, 2006).

Expandindo a partir das contribuições de Whittington (2006), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) isolam cada um dos elementos de *strategizing* previamente delimitados e buscam compreendê-los individualmente. Estimulados pela questão ‘O que é estratégia?’, partindo de uma perspectiva de estratégia como prática, Jarzabkowski *et al.* (2007) retomam a ideia de estratégia como um conjunto de atividades que podem ser consideradas estratégicas quando elas são consequentes para os resultados estratégicos, direcionamento, sobrevivência e vantagem competitiva de uma organização (JOHNSON *et al.*, 2003). O trabalho expande as dimensões das consequências de atividades estratégicas para múltiplos níveis de *stakeholders* no contexto organizacional. Neste contexto ‘*strategizing*’ se refere ao ‘fazer da estratégia’, que Jarzabkowski *et al.* (2007) operacionalizam por meio do *framework* apresentado na Figura 1.

Figura 1 - *Framework* conceitual para *Strategizing*



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

O *framework* apresenta cada uma das dimensões da estratégia como prática conceituadas por Whittington (2006) e indica que é na intersecção destes três elementos que ocorre o *strategizing*. Com este entendimento do *strategizing* em um nível mais amplo, Jarzabkowski *et al.* (2007) possibilitaram o crescimento do campo para um nível ainda mais micro-organizacional, ao proporcionarem o estudo dos elementos de práticas, *praxis* e praticantes mais isoladamente e também como a interação entre estas dimensões forma a estratégia na prática.

Com a possibilidade de evolução do foco da área para níveis micro-organizacionais como consequência das contribuições de Jarzabkowski *et al.* (2007), a dimensão de materialidade passou a ser cada vez mais relevante nas pesquisas relacionadas à estratégia como prática. Vaara e Whittington (2012) explicitamente argumentam em favor do desenvolvimento de pesquisas no campo da estratégia como prática voltada para a dimensão da materialidade, destacando maior relevância prática do campo de pesquisa como uma questão norteadora para o desenvolvimento de trabalhos com esta orientação.

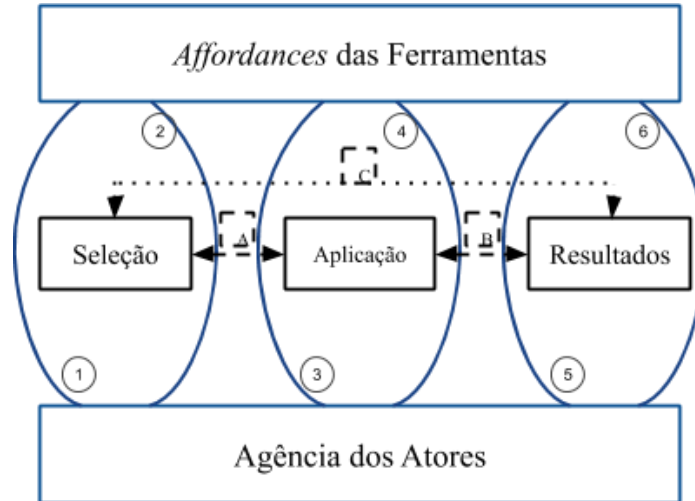
Dentro do contexto de evolução da perspectiva da estratégia como uma 'prática social', pode-se observar diversos trabalhos que atenderam ao chamado de Vaara e Whittington (2012), tendo um escopo direcionado para a materialidade dentro de suas pesquisas. Pode-se citar contribuições como as de Nicolini (2012), que aborda as dimensões de trabalho e *affordance* em relação à estratégia como prática; de Seidl e Whittington (2014), que tratam da dimensão ontológica do *strategizing*; de Whittington (2014), focado na função

de sistemas de informação na estratégia como prática. Outras contribuições como as apresentadas por Jarzabkowski, Burke e Spee (2015), se voltam para os espaços nos quais ocorrem trabalhos estratégicos, como relevantes adições à pesquisa da materialidade no campo de estratégia como prática. Todavia, para esta pesquisa, são especialmente relevantes as contribuições de Jarzabkowski e Kaplan (2015), Lavarda, Ziegler e Balbino (2016) e Lavarda, Ziegler, Balbino e Carneiro (2017).

A compreensão de materialidade no contexto do *strategizing* varia e para Jarzabkowski e Kaplan (2015) esta ideia pode ser associada à forma como organizações utilizam ‘*strategic tools*’ ou ‘ferramentas estratégicas’ para ‘fazer’ estratégia; assim, ‘ferramentas estratégicas’ são definidas como sendo *frameworks*, conceitos, modelos ou métodos utilizados estrategicamente com o intuito de combater incertezas que confrontam as organizações (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015).

Tendo a ideia de ‘ferramentas estratégicas’ fixada Jarzabkowski e Kaplan (2015) desenvolvem um *framework* que busca explicar a maneira como estes elementos são utilizados nas organizações. A Figura 2 expressa este modelo.

Figura 2 - *Framework* para o entendimento das ferramentas estratégicas em uso



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

O *framework* da Figura 2 apresenta as três etapas de uso das ‘ferramentas estratégicas’ como sendo a seleção, a aplicação e a análise dos resultados. Estas três etapas são permeadas pela agência dos atores e pelas *affordances* das ferramentas (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015).

A etapa de seleção das ferramentas é o momento inicial onde, motivada pela agência dos atores, uma organização decide usar uma ferramenta estratégica para melhorar o seu

funcionamento. A ferramenta escolhida é determinada pelas suas *affordances*, que se referem à capacidade de funcionalidades que esta possui (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Neste sentido, certas ferramentas possuem *affordances* que as tornam mais ou menos apropriadas para executar determinadas funções. Com isso se pode conceituar *affordance* como sendo as possibilidades de ação que a materialidade de um objeto habilita (DAMERON *et al.*, 2011).

O processo de adoção destas ferramentas novamente é permeado pelas dimensões de agência e *affordance*. A agência dos atores, neste caso, determina a forma como o indivíduo faz uso da ferramenta no contexto organizacional. Já a dimensão de *affordance* delimita as maneiras como esta ferramenta pode ser utilizada (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015).

Por fim, os resultados da utilização de determinadas ferramentas são influenciados pela agência dos atores na medida em que os indivíduos definem os parâmetros pelos quais a adoção de uma ferramenta estratégica é considerada um sucesso ou um fracasso. Tendo em mente a ideia de parâmetros de avaliação, vale mencionar que um dos mais relevantes fatores que determinam o sucesso de uma ferramenta é a repetida utilização desta dentro da organização, fato que é induzido pela agência dos atores. Já as *affordances* de uma ferramenta se tornam relevantes, no contexto de análise dos resultados, por apontar indicadores relevantes para a avaliação do sucesso da ferramenta (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015).

Assim, com o entendimento dos diferentes elementos que compõem o *strategizing*, passa-se a tratar de elementos que viabilizam o desenvolvimento desse *strategizing*.

## 2.2 OPEN STRATEGY

Com base na evolução da perspectiva da estratégia como prática apresentada, Chesbrough e Appleyard (2007) introduzem uma nova esfera a esse tema. Empresas de *software* iniciam experimentos com novos modelos de negócio, aderindo à coletividade criativa por meio de inovações abertas. A partir desse momento surge um novo ingrediente para pensar a estratégia, a *open strategy*. Esse conceito amplia a maneira de como se pensa a estratégia de uma organização, utilizando os benefícios de abertura para expansão do valor criado.

Dessa maneira, a abertura da estratégia é capaz de balancear a captura e a criação de valor, em vez de perder o foco da manutenção do que foi capturado durante a perseguição cega pela inovação (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007). Tendo em vista as premissas apresentadas, a estratégia que antes era sinônimo da manutenção de segredos organizacionais

e restrita a certos membros das organizações, passa a ser aberta e a obter acessos e influências de outras pessoas, aproximando-se, então, de um bem público (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007).

Perseguindo a corrente aberta por Chesbrough e Appleyard (2007), Dahlander e Gann (2010) realizaram um estudo teórico baseado em arquivos para categorizar artigos e estruturar diferentes formas de abertura. A abertura é definida por relacionamentos externos e por meio do debate acerca dos limites da organização. Inicialmente, Dahlander e Gann (2010) destrincharam a inovação em entradas e saídas. Posteriormente, dividiram entradas e saídas em diferentes formas de interação: (i) pecuniárias e (ii) não-pecuniárias. Como resultado foram obtidos quatro tipos de abertura, por meio do cruzamento entre essas quatro definições: (i) inovação de entrada pecuniária: aquisição; (ii) inovação de entrada não-pecuniária: pesquisa; (iii) inovação de saída pecuniária: venda; (iv) inovação de saída não-pecuniária: divulgação (DAHLANDER; GANN, 2010).

A aquisição (inovação de entrada pecuniária) é um tipo de abertura que é representada pela “aquisição de inovações que provém do meio externo”, ou seja, é como a “organização adquire *expertise* e *know-how* por meio do mercado” (DAHLANDER; GANN, 2010, p. 705). Por conseguinte, a pesquisa (inovação de entrada não-pecuniária) é o tipo de abertura em que a organização utiliza *inputs* externos, como pesquisas de mercado. A venda (inovação de saída pecuniária) é a maneira mais básica de como a empresa comercializa seus produtos, ou utiliza o licenciamento, que é a venda de produtos com características patenteadas por outras organizações. Por fim, a divulgação (inovação de saída não-pecuniária) é o tipo de abertura que se refere à maneira de como os produtos são externalizados, ou seja, como a empresa realiza a divulgação da organização sem monetização imediata, porém, com intenção de benefícios indiretos (DAHLANDER; GANN, 2010).

Os estudos de Dahlander e Gann (2010) contribuíram para definir e nortear os estudos acerca do tema *open strategy*, e apesar de apresentar sua própria definição do termo, não se aprofunda em questões etimológicas e conceituais, ou seja, até 2010 apenas se possuía um tema de estudo que perseguia anseios contemporâneos das empresas e passou a ser teorizado. Porém, as indecisões começam a ser sanadas a partir do estudo de Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011), que introduzem as duas principais dimensões da *open strategy*: (i) inclusão e (ii) transparência. A inclusão é ligada ao número de pessoas envolvidas no desenvolvimento de estratégias, e a transparência está ligada a comunicação das estratégias formuladas para os atores, que podem estar dentro ou fora da organização. O principal objeto de estudo de Whittington *et al.* (2011) são os profissionais que atuam no desenvolvimento

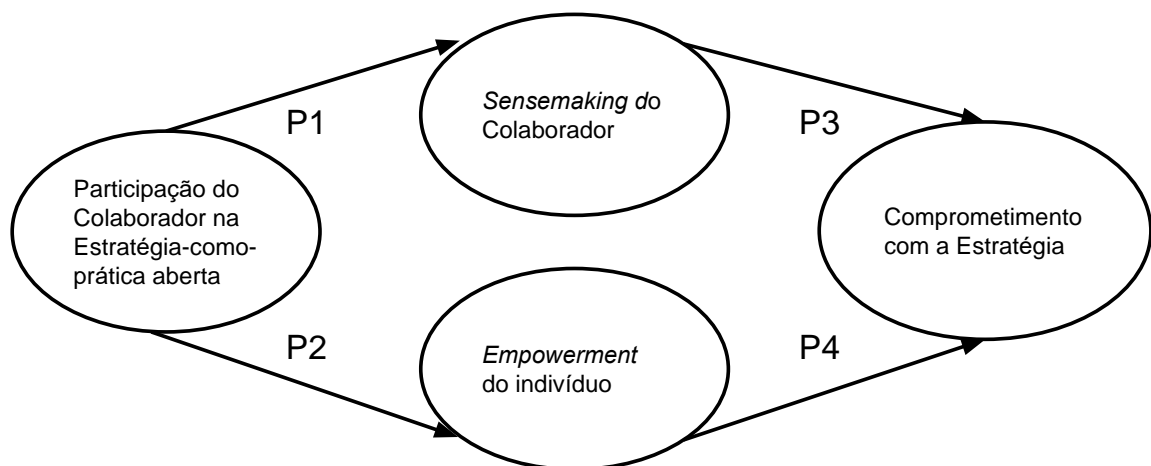


das estratégias e que são capazes de mudar inclusive a maneira de como ocorre o processo de formulação.

A inovação aberta de Chesbrough e Appleyard (2007) é caracterizada por Whittington *et al.* (2011) como sendo um substrato da *open strategy*, ou seja, a abertura da inovação é apenas um dos diferentes tipos de “processos estratégicos incrementando o assunto de abertura” (WHITTINGTON *et al.*, 2011, p. 534). A *open strategy* pode tanto ser utilizado para capturar ideias para o processo de formulação, mas também aumenta o comprometimento e o entendimento da “implantação das estratégias” (WHITTINGTON *et al.* 2011, p. 535). Além disso, as duas dimensões da estratégia aberta podem ser ou não binárias, ou seja, pode haver inclusão sem haver transparência e vice-versa, como pode haver inclusão e também haver transparência. Por exemplo, “executivos podem ser transparentes acerca de suas decisões que eles próprios tomaram” (WHITTINGTON *et al.*, 2011, p. 536) sem obter contribuição de nenhum agente externo.

O foco principal de Whittington *et al.* (2011) são os praticantes da estratégia, desde os que formulam até os que exercem. A partir disso Nketia (2016) constrói um *framework* que explora diretamente a relação entre a *open strategy* e os praticantes. Nketia (2016) apresenta em seu trabalho quatro proposições: (i) a colaboração como a *open strategy* aumenta o seu entendimento desta, (ii) gera *empowerment*, (iii) a participação do colaborar no processo de *open strategy*, mediado pelo seu entendimento sobre a estratégia, aumenta o compromisso e (iv) a relação entre o colaborar com a *open strategy*, o comprometimento com a estratégia, mediado pelo sentimento de *empowerment*, está associado ao maior cumprimento da estratégia (NKETIA, 2016, p.479), Figura 3.

Figura 3 - *Framework* de proposições acerca da *Open Strategy*



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

O *framework* relaciona dois aspectos essenciais: (i) *Sensemaking* e (ii) *Empowerment*. O *sensemaking* que, segundo Klein, Moon e Hoffman (2006) é o “esforço contínuo para entender conexões (que podem ser entre pessoas, lugares e eventos) para antecipar suas trajetórias e ações” (KLEIN *et al.*, 2006, p. 71), ou seja, associando às proposições de Nketia (2016), é o esforço que o colaborador exerce para entender, prever e antecipar suas ações em torno de uma estratégia. *Empowerment* segundo Rappaport (1981) é o processo que implica em conhecer a realidade de determinada pessoa, e dada essa realidade, ajudá-la a tomar controle de sua vida fazendo um bem maior, ou seja, concatenando os conceitos de Rappaport (1981) e Nketia (2016), *empowerment* do indivíduo é a tomada de controle de suas ações a partir de uma estratégia definida em conjunto.

A partir das dimensões de Whittington *et al.* (2011), Gegenhuber e Dobusch (2016) propõem que a transparência gera um ambiente de constante questionamento e facilita o ganho de simpatia e mobilização sobre as estratégias pelos grupos externos. A partir disto os autores concordam com Nketia (2016) quando consideram que o *empowerment* gera para os atores externos a ampliação de um papel meramente auditivo para um papel de parceria.

Appleyard e Chesbrough (2017) reconduzem um estudo sobre *open strategy* e apresentam sua definição específica para o tema: a abertura da estratégia é uma justificativa da organização para participar de uma iniciativa aberta, incluindo a habilidade de capturar o valor desta. O estudo apresenta a ideia de que a abertura da estratégia não é uma decisão binária e tampouco permanente, ou seja, as decisões acerca do tema são fluídas, mudando a todo o tempo. Além disso, elucidam as motivações que podem levar a organização a mudar o nível de abertura de suas estratégias, apresentando três principais motivos.

O primeiro deles é a relação entre os excedentes de produção e de consumo, tanto por parte do mercado quanto por parte da empresa, essa variação pode levar à mudança do tipo de estratégia. A segunda, é a relação estrita com o mercado, pois a preferência do usuário acerca de um produto estável em vez de inovações a todo momento pode fazer com que as organizações aumentem seu controle sobre os ativos. Além disso, a empresa pode perceber se possui mais consumidores leais à consumidores novos, e esse dinamismo interligado à preferência de estabilidade do produto pode levar à reversão da estratégia. Por fim, o terceiro motivo são as competências organizacionais sobre a captura de valores externos e a capacidade de criação tecnológica, assim sendo, a dinâmica de relações entre esses fatores ao longo do tempo pode ser decisiva para a mudança do estilo da estratégia (APPLEYARD; CHESBROUGH, 2017).

Além disso, existe uma preocupação sobre a sustentabilidade da *open strategy* a longo prazo, e qual é a interferência dos atores externos na extensão da captura e criação de valor (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007; APPELYARD; CHESBROUGH, 2017; BIRKINSHAW, 2017). A definição de Birkinshaw (2017) acerca da *open strategy* é pura e simplesmente a inclusão (WHITTINGTON *et al.*, 2011) de colaboradores e atores externos no processo de formulação da estratégia. Consequentemente em seu trabalho, apresenta quatro aspectos da abertura: (i) produção comunitária de bens, (ii) decisões compartilhadas coletivamente, (iii) geração coletiva de engajamento e (iv) *sensemaking* coletivo.

O primeiro aspecto é apresentado como sendo um conceito já explicitado por Benkler e Nissenbaum (2006), estes sugerem um sistema socioeconômico emergente na era digital, baseado na produção de informação, conhecimento ou bens culturais sem o balizamento no preço de mercado ou em estruturas hierárquicas formais. Sendo assim, esse conceito é a produção comunitária de bens, em que indivíduos colaboram segundo os preceitos apresentados (BIRKINSHAW, 2017). O segundo aspecto é o que chama de decisões compartilhadas coletivamente, em que atores internos e externos à organização geram opiniões e conhecimentos para o processo de formulação da estratégia da organização. Em comparação com o primeiro aspecto, o segundo possui menor nível de atuação dos atores.

O terceiro, é a geração coletiva de engajamento, que é baseada em uma estratégia previamente definida, ou seja, contrariamente aos dois primeiros aspectos, este consiste em apenas convencer as pessoas a seguirem determinado curso pré-definido, sem o engajamento no processo de formulação do caminho. Por fim, o quarto e último aspecto é o *sensemaking* coletivo, em que a estratégia é definida pelos atores no mercado financeiro (acionistas) e a dificuldade de gerar o *make sense* para os agentes. Assim sendo, fez-se uma comparação entre pequenas e médias empresas com organizações de grande porte, e acredita que o *sensemaking* em pequenas empresas é fluido, já em empresas maiores, é ligeiramente mais complicado lidar com a questão do entendimento e ação da estratégia deliberada (BIRKINSHAW, 2017).

Tendo apresentado o entendimento sobre a abertura da estratégia, passa-se a apresentar o aprofundamento desse conceito relacionando-o com o *strategizing* já delineado.

### 2.3 OPEN STRATEGIZING

Hautz, Seidl e Whittington (2016) apresentam cinco dilemas acerca da *open strategizing*, pois percebem que existem divergências de atuação prática. Nesse momento entra-se em uma esfera prática da *open strategy*, a *open strategizing*, termo que tem sido adotado por traduzir a abertura da estratégia na prática, com os preceitos da perspectiva da estratégia como prática, o qual foi adotado nesta pesquisa. Os cinco dilemas são: (i) dilema do processo; (ii) dilema do comprometimento; (iii) dilema da divulgação; (iii) dilema do *empowerment*; (iv) dilema da escala de abertura.

O primeiro dilema é o do processo, que diz que a inclusão de um maior número de atores no processo de estratégia pode conter efeitos ambivalentes, ou seja, ao mesmo tempo que se garante o acesso a mais pessoas, isto pode comprometer a “velocidade, flexibilidade e controle sobre o processo de desenvolvimento da estratégia” (HAUTZ *et al.*, 2016, p.4). O segundo dilema é o do comprometimento: ao mesmo passo que se cria comprometimento junto aos colaboradores e atores, também pode-se prejudicar o comprometimento devido às “expectativas não atendidas sobre o impacto” dos atores (HAUTZ *et al.*, 2016, p.4). Quanto ao terceiro dilema, este é o da divulgação, que ao mesmo passo se supre a necessidade e expectativas de divulgação das estratégias, ao passo que pode comprometer a competitividade e o entendimento, ou seja, o excesso de informações pode causar confusão sobre o que está acontecendo dentro da organização.

O quarto dilema é o dilema do *empowerment*, que pode ser conectado às proposições de Nketia (2016), visto que por mais que se garanta maiores audiências sobre o desenvolvimento da estratégia, pode-se sobrecarregar essas pessoas com a pressão da estratégia. Por final, o quinto dilema é o da escala de abertura, que uma vez “que as organizações começam a abrir o processo de estratégia em dimensões e domínios seletos, criam-se pressões para que outras dimensões também sejam abertas” (HAUTZ *et al.*, 2016, p.5).

O estudo elucidada os perigos que esses dilemas podem causar dentro da empresa, juntamente com a proposição de que as organizações podem sempre navegar entre as dimensões de inclusão e transparência (WHITTINGTON *et al.*, 2011), além de variar entre níveis de abertura diferentes dependendo do seu tipo de negócio.

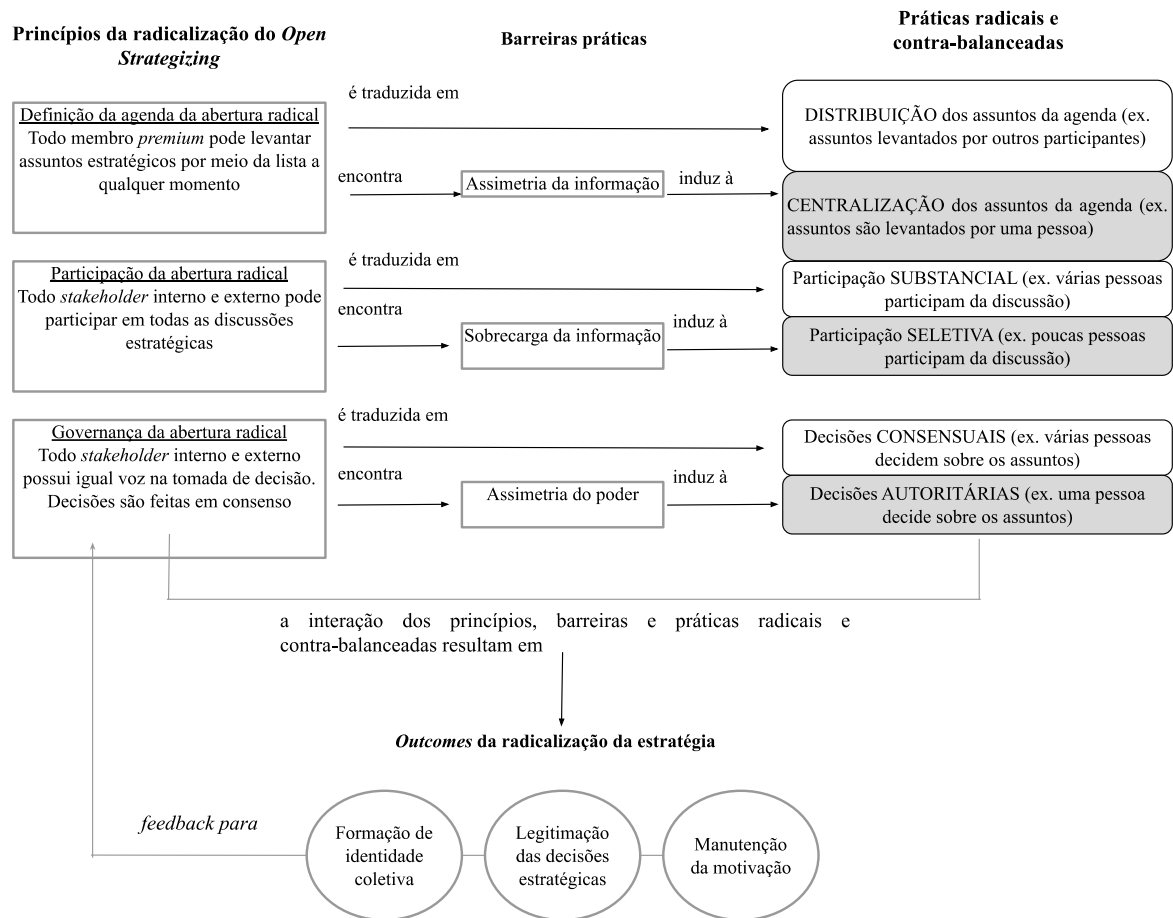
Posteriormente, Mack e Szulanski (2017) estudam os efeitos da centralização no processo de *open strategizing*. Os estudos foram realizados em duas organizações, uma do ramo de saúde, com baixo nível de centralização e outra do ramo de alimentação, com alto

nível de centralização. Os resultados obtidos com a pesquisa foram que, em organizações com centralização maior, o engajamento de formas abertas com *stakeholders* é similar à organizações descentralizadas. Já a organização com maior descentralização, possui maior transparência de informações do que a organização centralizada (WHITTINGTON *et al.*, 2011; MACK; SZULANSKI, 2017).

Em relação à transferência de ideias na fase de formulação da estratégia, a organização descentralizada possui maior conexão entre os indivíduos, que não necessariamente participam do processo de formulação, mas a descentralização acaba contribuindo com a maior informação sobre as mudanças do ambiente. Além disso, atenta-se ao fato de que quanto maior a inclusão nas decisões, menor a eficiência das ideias geradas, pois essa dimensão pode causar dificuldade nos acordos entre os membros da organização (WHITTINGTON *et al.*, 2011; MACK; SZULANSKI, 2017).

Luedicke, Husemann, Furnari e Landstaetter (2017) apresentam em seus trabalhos três domínios da *open strategizing*, estes são (i) práticas abertas de planejamento, (ii) práticas de participação aberta e (iii) práticas de governança abertas. O primeiro se refere a como os *stakeholders* (internos e externos) dedicam espaços físicos e virtuais para contribuir com o planejamento estratégico. O segundo se refere ao envolvimento da participação na deliberação da própria estratégia, e o terceiro se refere às práticas de governança da organização, ou seja, existe o princípio de delegar a responsabilidade à um grupo maior sobre as decisões de liderança em vez de restringir a um pequeno grupo de líderes.

Esses domínios são utilizados para analisar uma organização alemã que possui como estratégia o radicalismo da *open strategy* e quais são os efeitos nesta empresa. O artigo apresenta um *framework* que ilustra a relação entre os princípios da *open strategizing* radical e como esses se confrontam com as práticas radicais e balanceadas de abertura. Ao centro elucidada as barreiras que impedem a radicalização, e a relação entre essas três esferas contribuem para três resultados de uma administração radical aberta. A Figura 4 ilustra essa relação (LUEDICKE *et al.*, 2017).

Figura 4 - *Framework* sobre a radicalização da *open strategizing*

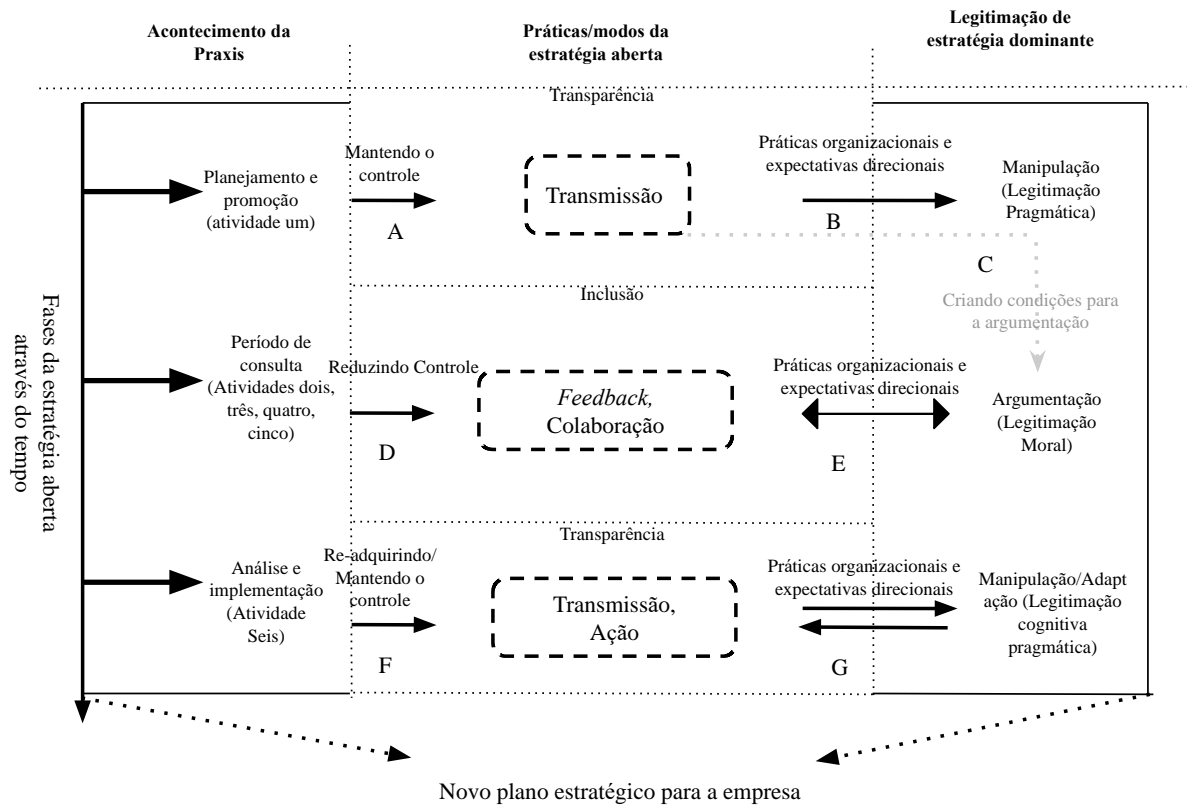
Fonte: Adaptado de Luedicke *et al.* (2017)

O *framework* é dividido em quatro partes: (i) princípios da radicalização da *open strategizing*, (ii) barreiras práticas, (iii) práticas radicais e contrabalanceadas e (iv) *outcomes* da radicalização da estratégia. Os princípios da radicalização podem ou não enfrentar barreiras práticas, e que levam às práticas radicais e contrabalanceadas. O resultado da interação entre os princípios, barreiras e práticas resultam em três *outcomes*: (i) formação da identidade coletiva, (ii) legitimação das decisões estratégicas e (iii) manutenção da motivação. Assim sendo, esses três resultados geram *feedback* para a formulação dos princípios (LUEDICKE *et al.*, 2017). Este é um exemplo de *open strategizing* radical que funciona apenas para determinadas organizações e não necessariamente funciona para outras, pois o ambiente e modelo de negócio são aspectos determinantes. Porém, a principal questão que esse estudo traz é a possibilidade de se administrar uma organização com a abertura radical da estratégia e, além de ilustrar essa possibilidade, também aponta que sem certo

contrabalanceamento pragmático sobre as imperfeições do sistema, provavelmente esta organização falharia enquanto organização (LUEDICKE *et al.*, 2017).

Morton, Wilson e Cooke (2018) sintetizam em sua pesquisa as dimensões da estratégia de Whittington *et al.* 2011), três estratégias de legitimação: (i) manipulação, que é uma maneira de legitimação pragmática, (ii) argumentação, ou uma maneira de legitimação moral e (iii) adaptação, ou seja, legitimação coletiva. Em congruência com essas três formas, também são apresentadas quatro maneiras práticas para *open strategizing*: (i) transmissão, (ii) *feedback*, (iii) colaboração e (iv) ação. Dentro deste espectro, a inter-relação entre esses fatores se resplandece em um *framework* prático. (WHITTINGTON *et al.*, 2011; MORTON *et al.*, 2018; ZIEGLER; POLEZA e LAVARDA, 2019), Figura 5.

Figura 5 - Legitimação da estratégia aberta



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

A transmissão é o primeiro modo da abertura da estratégia. Este relaciona-se com a transparência e evidência disto é o que a própria palavra indica, a transmissão de informações sobre o que foi definido no processo de estratégia. Praticantes apenas transmitem para os *stakeholders* as definições prévias, gerando um processo de legitimação pragmática, ou manipulação (WHITTINGTON *et al.*, 2011; MORTON *et al.*, 2018; ZIEGLER *et al.*, 2019).

O segundo modo é o *feedback*, que é a abertura concebida pelos formuladores de estratégia para que os *stakeholders* possam emitir suas opiniões sobre o que foi apresentado. É por esse motivo que esse modo se relaciona com a inclusão, prevendo a participação dos atores internos ou externos da organização. Conseqüentemente, existe a relação com a forma de legitimação moral, pois é nesse momento em que as argumentações sobre as ideias expostas ocorrem, o que abre precedente para o terceiro modo (WHITTINGTON *et al.*, 2011; MORTON *et al.*, 2018; ZIEGLER *et al.*, 2019).

Subsequente ao *feedback*, a colaboração é o compartilhamento de informações, ou seja, a troca de ideias que geram melhorias sobre o que foi previamente definido. Nesse sentido, quando a organização aprecia algo que foi gerado em consequência dessa troca, então ocorre a colaboração. Sendo assim, tem ligação direta com a inclusão, que permite aos *stakeholders* a possibilidade de colaborarem com as estratégias, sendo alcançado por meio da legitimação moral, ou argumentação. E, nesse momento, a organização permite a criação de valor, e pode absorver conhecimento para evoluir enquanto organização (CHESBROUGH; APPELYARD, 2007; WHITTINGTON *et al.*, 2011; MORTON *et al.*, 2018; ZIEGLER *et al.*, 2019).

Por fim, tem-se o último modo: a ação. Esse modo possui três etapas, análise do que foi sugerido na etapa de colaboração e *feedback*, implementação e a retransmissão das informações aos *stakeholders* envolvidos na *open strategizing*. Conseqüentemente se relaciona com a transparência pois é a transmissão da implementação do que foi sugerido no modo anterior. Conseqüentemente, atrela-se à legitimação cognitiva pragmática, pois basicamente muda-se a estratégia anterior por uma nova, proposta pelos *stakeholders*, e delibera-se a nova estratégia, que possui maior aceitação (WHITTINGTON *et al.*, 2011; MORTON *et al.*, 2018; ZIEGLER *et al.*, 2019).

Shafer, Lavarda e Lunkes (2019) unificam as dimensões de Whittington *et al.* (2011) com os dilemas de Hautz *et al.* (2017) para discutir a influência da *open strategizing* sobre as *covert tactics* ou “táticas encobertas”, que é a diferença entre o que se espera que as pessoas façam e o que realmente fazem. A partir desse estudo foram elaboradas duas proposições: “(i) inclusão e transparência minimizam a ocorrência de *covert tactics* e (ii) a perda de controle da empresa sobre o nível de abertura ideal resulta na ocorrência dos dilemas de Hautz *et al.* (2017), que geram as *covert tactics*.”

A (ii) segunda proposição é subdividida em quatro:

- (i) a redução da velocidade e controle sobre a tomada de decisão reduzem a motivação dos colaboradores de participarem das discussões estratégicas, o que leva às *covert tactics*, (ii) a dificuldade em processar as contribuições dos



participantes levam ao sentimento de exclusão do colaborador para participar das decisões estratégicas, que por sua vez levam às *covert tactics*, (iii) a falta de controle sobre a interpretação das informações divulgadas levam aos colaboradores, geralmente mais velhos, a agirem como acham correto, o que leva às *covert tactics*, e por fim (iv) a carga adicional de trabalho forçada pela participação de discussões estratégicas leva à sobrecarga e ao sentimento de se sentirem usados pela organização, levando às *covert tactics* (SHAFER *et al.*, 2019, p. 12).

Atenta-se ao fato de que se deve levar em consideração a inclusão e a transparência para se definir o nível de *openness* da organização (WHITTINGTON *et al.*, 2011).

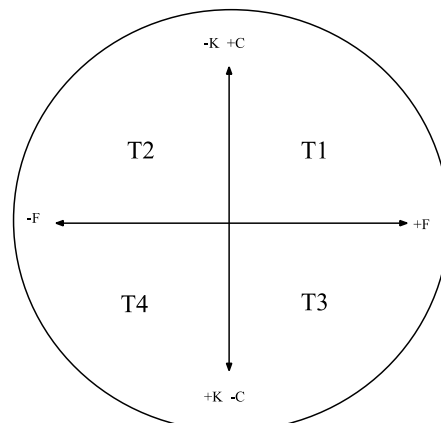
Assim, a partir das considerações sobre a abertura da estratégia e como são desempenhadas pelos atores praticantes por toda a organização, passa-se a tratar sobre os tipos de trabalho que são desenvolvidos por meio das atividades consecutivas para a prática estratégica.

## 2.4 TIPOS DE TRABALHO

Uma interpretação relevante da ideia de materialização para esta pesquisa é apresentada em Lavarda *et al.* (2016) e Lavarda *et al.* (2017). Nesses trabalhos a dimensão da materialidade é tratada na unidade de análise ‘trabalho’. Sendo assim, tem-se como base a classificação de tipos de trabalhos proposta por Perrow (1967) e se relaciona com os elementos constituintes do *strategizing*, propostas por Whittington (2006) e desenvolvidas por Jarzabkowski *et al.* (2007).

Perrow (1967) e Lavarda e Lavarda (2016) classificam diferentes tipos de trabalho baseado em três indicadores: formalização (F), centralização (C) e nível de conhecimento específico (K), Figura 6.

Figura 6 - Tipos de trabalho



Fonte: Adaptado de Lavarda *et al.* (2011, p. 75)

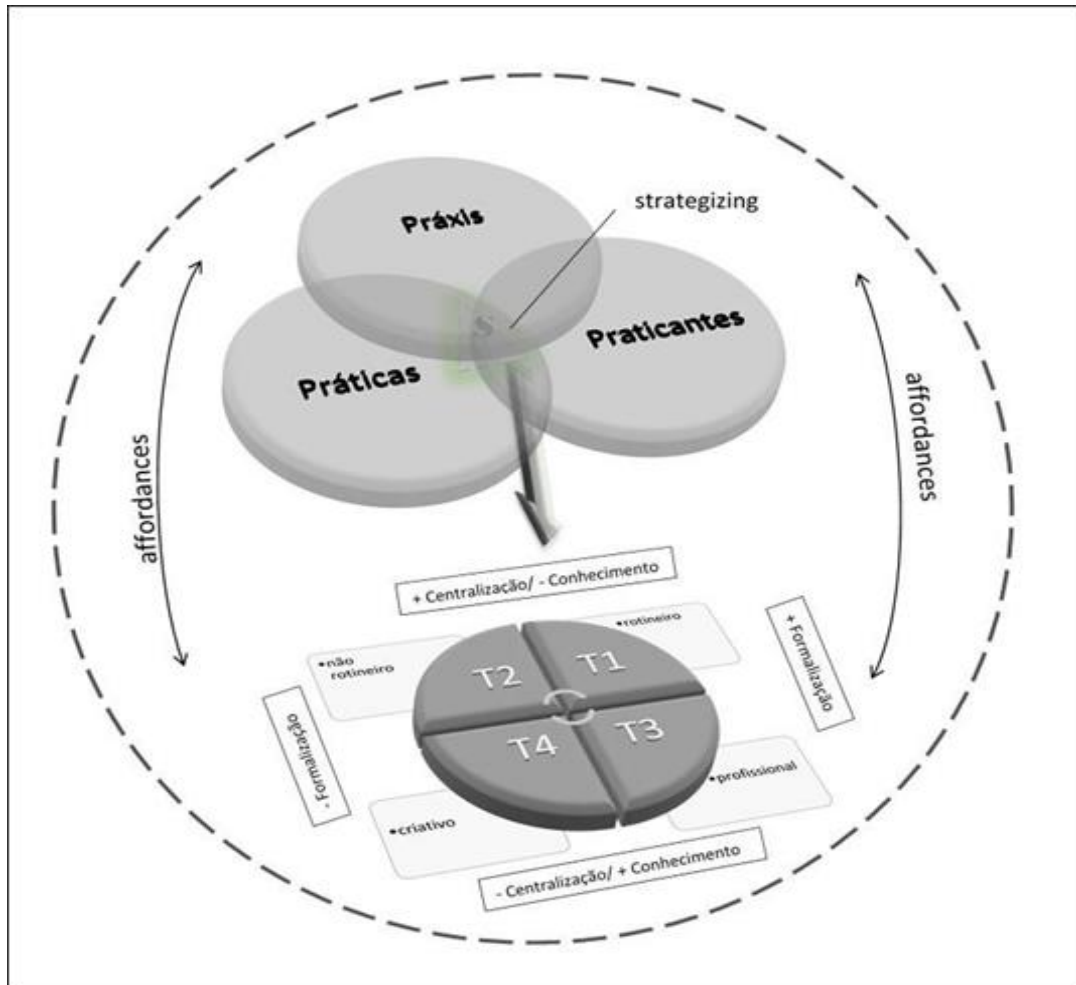
A Figura 6 aponta quatro tipos de trabalho (T1, T2, T3 e T4), classificação norteada pelos elementos formalização (F), centralização (C) e conhecimento específico (K). A formalização se refere à regulação do conteúdo do trabalho por meio do planejamento dos sistemas organizacionais e da programação das tarefas, enquanto a centralização considera o nível de supervisão que norteia o trabalho e o nível de conhecimento específico trata das exigências de conhecimento formal para a realização do trabalho (LAVARDA; ZIEGLER; BALBINO, 2016).

O entendimento desses elementos norteia a classificação e possibilita a análise dos diferentes tipos de trabalho. T1 possui um alto nível de formalização (+F) e centralização (+C) porém, poucas exigências de conhecimento específico (-K), sendo classificado por Perrow (1967) como trabalho rotineiro. T2 emula as características do trabalho rotineiro (T1) em termos do alto nível de centralização (+C) e baixo nível de conhecimento específico (-K) porém, pelo alto nível de variedade de atividades que permeia este trabalho, o nível de formalização é classificado como baixo (-F) e é denominado como trabalho não-rotineiro. O trabalho T3 é classificado por Perrow (1967) como trabalho profissional pelo alto nível de conhecimento específico (+K) exigido e pela baixa centralização (-C) porém, mantendo o alto nível de formalização (+F). Por fim, tem-se T4, que se refere ao trabalho criativo ou inovador que é pouco repetitivo, o que requer baixo nível de formalização (-F), com pouca supervisão, gerando pouca centralização (-C) e exigindo alto nível de conhecimento específico (+K) para a sua realização (LAVARDA et al., 2017).

A perspectiva da estratégia como prática é incorporada nesta classificação pelas contribuições de Lavarda, Ziegler e Balbino (2016), na qual busca associar o *framework* integrador de *strategizing* de Jarzabkowski *et al.* (2007) com a classificação dos tipos de trabalho proposta por Perrow (1967). Observou-se uma correlação direta entre os tipos de trabalho e o processo de *strategizing*, no qual os elementos (F), (C) e (K) são associados às dimensões de práticas, *praxis* e praticantes, sendo que alterações nos elementos de classificação limitam ou expandem o *strategizing* (LAVARDA; ZIEGLER; BALBINO, 2016).

Lavarda *et al.* (2017) expandem este conceito ao identificar o papel do *affordance* que caracteriza a limitação ou expansão do *strategizing*, Figura 7.

Figura 7 - *Affordance* da tarefa na interconexão entre *strategizing* e trabalho



Fonte: Lavarda, Ziegler, Balbino e Carneiro (2017, p. 6)

Na Figura 7, o *affordance* se torna relevante pelo fato de ser o elemento que caracteriza a limitação ou expansão do *strategizing* pelas características do trabalho, como teorizado por Lavarda, Ziegler e Balbino (2016). Lavarda et al. (2017) argumentam que a *affordance* do processo de *strategizing* é alterada pelas *affordances* individuais dos elementos que o compõem (práticas, *praxis* e praticantes). Em termos mais específicos, os autores associam diretamente as *affordances* das práticas ao nível de (K), as *affordances* da *praxis* ao nível de (F) e as *affordances* dos praticantes ao nível de (C) (LAVARDA et al., 2017).

A *affordance* das práticas de associa ao (K) pelo fato de que o nível de conhecimento técnico é crucial para a determinação das atividades que serão realizadas pela organização. Já a *praxis* pode ser relacionada ao nível de (F) das tarefas pelo fato de as normas de realização de processos serem norteadores da forma como a estratégia é feita em uma organização. Por fim, a *affordance* dos praticantes é influenciada pelo nível de (C) pelo fato

de que o nível de supervisão altera as possibilidades de atuação do indivíduo. Assim, pode-se observar que a proporção da relação entre (K) e práticas é direta, sendo que, maior nível de K expande as *affordances* das práticas enquanto as relações entre (F) e *praxis*, e (C) e praticantes são de proporções reversas, maior nível de F e C restringem as *affordances* da *praxis* e dos praticantes (LAVARDA et al., 2017).

Tendo em mente as teorias de *open strategizing* apresentadas, vale a retomada da dimensão de materialização da estratégia abordada na sessão de *strategizing*, fazendo uma incorporação das teorias de *open strategizing* expostas. Neste contexto, Ziegler, Poleza e Lavarda (2019) consideram a unidade de análise da abertura do *strategizing* como sendo o trabalho, ponderando as contribuições de Lavarda et al. (2017). Neste sentido, o nível de abertura da estratégia como prática expande ou restringe (*affordance*) as características que determinam o tipo de trabalho realizado (ZIEGLER et al., 2019).

Incorporando, então, o modelo de materialização do *strategizing* proposto por Jarzabkowski e Kaplan (2015), que considera o uso de ferramentas estratégicas no contexto organizacional, Ziegler et al. (2019) fazem uso das etapas de ‘seleção’, ‘aplicação’ e ‘resultados’ de ferramentas estratégicas como catalisadores da associação exposta. Com isso em mente, são traçados paralelos entre os elementos práticas, *praxis* e praticantes do *strategizing* (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007) e o *framework* de uso das ferramentas estratégicas (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015).

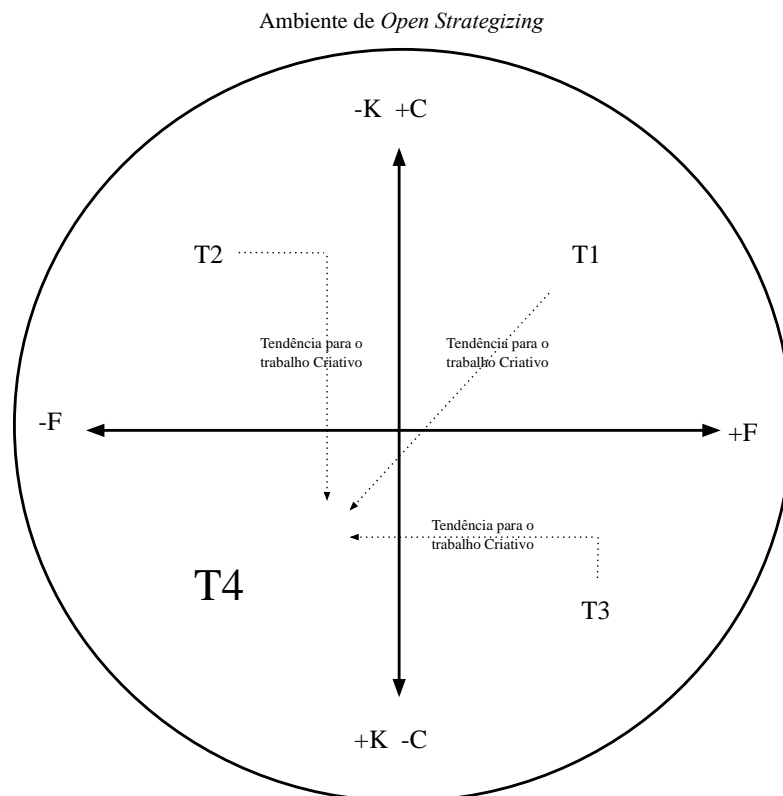
A etapa de ‘seleção’ de ferramentas estratégicas é associada por Ziegler et al. (2019) com a dimensão de práticas do *strategizing*, pelas possibilidades (*affordances*) de práticas que a seleção de determinada ferramenta permite. Já a ‘aplicação’ da ferramenta escolhida influencia a *praxis* do *strategizing*, considerando que a maneira de utilização da ferramenta selecionada influencia a forma como as operações e processos decorrem na organização. Por fim tem-se a relação das dimensões de praticantes do *strategizing* e ‘resultados’ do uso da ferramenta. Nesta associação, os resultados do uso da ferramenta são determinantes para as possibilidades futuras de atuação do indivíduo na organização, o que altera a *affordance* do praticante do processo de *strategizing*. Considerando as associações expostas, pode-se, então, fazer a reincorporação das relações apresentadas em Lavarda et al. (2017), vinculando o nível de conhecimento específico (K) à etapa de seleção, o nível de formalização (F) à etapa de aplicação e o nível de (C) à etapa de análise dos resultados (ZIEGLER et al., 2019).

Ziegler et al. (2019) adotam as relações estabelecidas e as comparam ao *framework* de *open strategizing* proposto por Morton et al. (2018). Neste contexto, os níveis de abertura da estratégia definidos pelo modelo de Morton et al. (2018) são determinantes para as

capacidades da dimensão ‘Agência do Ator’ apresentada no *framework* de Jarzabkowski e Kaplan (2015). Essa relação altera o sistema de *feedback* no modelo da Jarzabkowski e Kaplan (2015) na medida em que um nível mais elevado de abertura da estratégia aumenta as possibilidades de uso das ferramentas estratégicas (ZIEGLER *et al.*, 2019).

O *framework* de Ziegler *et al.*, (2019) exemplifica as mudanças que os tipos de trabalho podem sofrer em um ambiente de *open strategizing*.

Figura 8 – *Framework* de integração de *open strategizing* e tipos de trabalho



Como consequência das relações expostas, Ziegler *et al.* (2019) analisam as formas como o nível de *openness* do *strategizing* altera as dimensões determinantes dos tipos de trabalho (C, F e K) e, conseqüentemente, as mudanças ao trabalho em si. Sendo assim são apresentadas três consequências sofridas pelo trabalho devido à abertura da estratégia.

A primeira consequência apresentada se refere às alterações ao trabalho devido à ‘seleção’ de ferramentas estratégicas. Neste caso tem-se como catalisador do processo de ‘seleção’ de ferramentas estratégicas o elemento: conhecimento específico (K). (K) é influenciado pela abertura da estratégia na medida em que maior nível de *openness* contribui

para a criação de maior e mais densa *pool* de conhecimentos, o que aumenta as possibilidades de acesso do praticante à conhecimento específico (+K) (ZIEGLER *et al.*, 2019).

Em segunda instância Ziegler *et al.* (2019) apresentam como consequência da abertura de estratégia para o trabalho as alterações decorrentes do processo de utilização das ferramentas estratégicas. Sendo assim, a presumida mudança na agência dos atores, como consequência da abertura da estratégia, pode flexibilizar os protocolos processuais estabelecidos na organização, reduzindo o nível da formalização (-F) e aumentando as possibilidades (*affordances*) da *praxis* (ZIEGLER *et al.*, 2019).

A terceira consequência da abertura da estratégia está relacionada à terceira etapa na utilização de ferramentas estratégicas. Para fazer tal vinculação, Ziegler *et al.* (2019) retomam a ideia de que o sucesso no uso de uma ferramenta estratégica é medido pela sua repetida implementação em diferentes contextos (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Argumenta-se que um mais elevado nível de *openness* concede ao indivíduo uma maior habilidade parentética (RAMOS, 1984) e conseqüentemente uma maior competência na identificação de possíveis contextos para a reimplementação da ferramenta. Para que tal processo funcione é crucial um comprometimento do colaborador com a estratégia definida pela organização. É retomado o *framework* de Nketia (2016), argumentando que a abertura da estratégia pode expandir a capacidade de *sensemaking* e *empowerment*, conseqüentemente levando a um maior comprometimento do colaborador em relação à estratégia. É neste espectro que o *empowerment* do indivíduo diminui o nível de centralização (-C) do trabalho realizado, ao conceder maiores possibilidades de agência aos atores, e assim expande a da dimensão de praticantes do *strategizing* (ZIEGLER *et al.*, 2019).

É com as relações apresentadas em mente que Ziegler *et al.* (2019) argumentam pela tendência à inovação do trabalho realizado em ambientes abertos. Todavia, o viés puramente teórico da contribuição pede por uma rigorosa avaliação empírica das ideias expostas. É tomando esse *framework* de Ziegler *et al.* (2019) como referência que se procura apresentar a resposta à questão de pesquisa deste trabalho: como se dá a relação entre *open strategizing* e os diferentes tipos de trabalho que ocorrem em uma organização?

Para responder à questão de pesquisa, a partir do marco teórico desenvolvido, elaborou-se como proposição inicial que guiou a pesquisa empírica, que:

P: A relação entre *open strategizing* e os diferentes tipos de trabalho ocorre por meio da inter-relação/associação entre os elementos da abertura da estratégia (inclusão e transparência da informação) e os elementos que caracterizam os tipos de trabalho (centralização, formalização e nível de conhecimento), ou seja:

P1: O *affordance* inerente às etapas de seleção, aplicação e análise de resultados de ferramentas estratégicas são determinantes do tipo de trabalho realizado ao delimitar as possibilidades dos elementos C, F e K.

P2: Os tipos de trabalho se relacionam com o *open strategizing* por meio dos elementos determinantes (C, F e K) que são alteradas pelo nível de *openness* estratégico.

Sendo assim, por meio da associação entre o *framework* materializador do *strategizing*, dos tipos de trabalho, de Lavarda et al. (2017), do *framework de open strategizing* de Morton et al. (2018) e das proposições de Nketia (2016), a relação explorada pode ser observada, tomando-se o *framework* de Jarzabkowski e Kaplan (2015) como elemento constituinte que determina os *affordances* (possibilidades e restrições de uso). Neste sentido, as proposições ilustram o modelo teórico proposto por Ziegler et al. (2019) que é estudado nesta pesquisa, Figura 8.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção do trabalho são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam a etapa de pesquisa empírica. Para tal foi conceituado o tipo de pesquisa que foi realizada, e os métodos adotados para responder à questão de pesquisa definida, assim como, atender aos objetivos geral e específicos determinados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE PESQUISA

A pesquisa realizada para este trabalho pode ser classificada como pesquisa de abordagem qualitativa (DENZIN; LINCOLN, 2006) e caracterizada também como descritiva (YIN, 2015), visto que identifica características conhecidas que compõem o fenômeno em tela. A pesquisa qualitativa possibilita identificar como determinado fenômeno se manifesta nos procedimentos e interações do dia a dia da vida organizacional.

Esta pesquisa, teve o intuito de responder à questão de pesquisa: como se dá a relação entre *open strategizing* e os diferentes tipos de trabalho? Para responder essa questão foi adotado o método de estudo de caso (EISENHARDT, 1989). O método de estudo de caso se tornou relevante pela sua capacidade de possibilitar mapear a realidade de uma organização e o seu funcionamento, revelando como a interação de diferentes setores da sua operação efetivamente ocorre.

Para a seleção do caso objeto de estudo desta pesquisa foram consideradas relevantes as questões de acessibilidade à organização e diversidade de setores e tipos de trabalho realizados. A questão do acesso foi crucial para o processo de seleção da organização estudada pelos requerimentos de profundidade requeridos pelo método de estudo de caso único (EISENHARDT, 1989). Já a questão da diversidade de setores e tipos de trabalho foi considerada pelo caráter comparativo adotado do fator diversidade de *openness* da estratégia, determinado pelo estilo gerencial do líder do setor, com o tipo de trabalho realizado.

A empresa escolhida foi uma confecção de roupas sediada na cidade de Gaspar/SC que atua no ramo de *private label*. A escolha dessa organização levou em consideração o fácil acesso aos meandros organizacionais pois um dos integrantes conhece pessoas em cargo de responsabilidade. Outro aspecto relevante para a escolha do empreendimento foi a facilidade de encontrar uma variedade de tipos de trabalho, pois a empresa possui trabalhos rotineiros na confecção das roupas, trabalho não rotineiro em atividades administrativas, trabalho profissional na parte de desenvolvimento e trabalho criativo nos cargos de liderança.



O fácil acesso também se deu por conta de os autores residirem na região de Blumenau, que fica a aproximadamente 20 quilômetros da cidade de Gaspar. (PERROW, 1967; LAVARDA e LAVARDA, 2016)

A região do Vale do Itajaí engloba a cidade de Gaspar e Blumenau, as duas sendo muito próximas uma da outra. A cidade de Blumenau é internacionalmente conhecida por possuir uma das maiores influências da cultura germânica no Brasil, possuindo forte influência europeia na arquitetura, costumes e festas. Já a cidade de Gaspar foi assim denominada pois exploradores de metais preciosos que em seus manuscritos chamavam os ribeirões da cidade com nomes variantes de Gaspar, como Gaspar Mirim e Gaspar Grande. Os portugueses costumavam nomear cidades e lugares com nomes de santos da religião católica. Além disso a cidade hoje é reconhecida pela produção agrícola e pela indústria têxtil bem desenvolvida. (GASPAR, 2019; SANTA CATARINA, 2019)

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Passa-se a definir as técnicas de coleta de dados (YIN, 2015) ou fontes de evidências que foram buscadas na pesquisa de campo. Para este estudo de caso, as técnicas de coleta de dados foram entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação direta semiestruturada, proporcionando diferentes fontes de evidências que contribuem para a triangulação dos dados pois, de acordo com Vieira e Zouain (2006, p. 17), “a lógica e a coerência da argumentação na pesquisa qualitativa baseiam-se em uma variedade de técnicas de coleta de dados.” Assim, a triangulação dos dados coletados por estas técnicas procura garantir maior nível de confiabilidade na etapa de análise dos dados coletados. O período de entrevistas, observações e recolhimento dos documentos na empresa ocorreu no mês de julho de 2019.

Para as entrevistas (GODOI *et al.*, 2006; YIN, 2015) foram utilizados diferentes roteiros semiestruturados (Quadro 1) de acordo com o nível hierárquico dos entrevistados sujeitos da pesquisa: (i) fundador da empresa, (ii) gerente geral, (iii) líderes de setores e (iv) ao menos dois colaboradores de cada departamento da empresa. Inicialmente, realizou-se uma entrevista com o fundador da empresa, que possui a posição de acionista e compreende todos os meandros estratégicos, possuindo visão e atuação estratégica direta na organização. Posteriormente, foi entrevistada a gerente geral, que atua como chefe direta de cinco setores e indireta dos outros cinco. Além de tomar todas as decisões de nível tático da organização, a gerente também possui influência direta nas decisões estratégicas da empresa.

A organização possui onze departamentos identificados, sendo eles: (i) planejamento de produção, (ii) produção e distribuição, (iii) expedição, (iv) compras e custos, (v) financeiro e estoques, (vi) pessoal, (vii) administrativo fiscal, (viii) vendas, (ix) desenvolvimento, (x) modelagem e (xi) almoxarifado. Cada departamento possui um líder, portanto, foram entrevistados os onze líderes de cada setor, que possuem influência indireta nas decisões estratégicas, e estão diretamente ligados às decisões táticas.

Por fim, entrevistou-se ao menos um colaborador de cada departamento da empresa, a fim de perceber suas visões acerca da estratégia da organização, sua atuação, entendimento e participação nas estratégias. Os colaboradores operacionais possuem poder de atuação nas decisões operacionais da organização e não possuem atuação direta nas decisões estratégicas da empresa. Nesse sentido, o total de entrevistados foi de 26 indivíduos. Considerando os objetivos específicos previamente traçados, foram adotadas diferentes questões que compuseram o roteiro de entrevista, assim como, serviram para subsidiar a técnica de observação direta semiestruturada, Quadro 1.

Quadro 1 - Questões para o Roteiro de Entrevista

Objetivo Específico	Pergunta(s)	Tópicos que procura responder
a) identificar aspectos de transparência e inclusão que determinam o nível de <i>openness</i>	Como ocorre a comunicação no setor?	a) Vias de comunicação formal e informal do setor; b) existência de estratégia emergente;
	Como ocorre a comunicação entre o setor e a alta diretoria?	c) abertura para opinar sobre decisões tomadas.
b) caracterizar diferentes níveis de <i>openness</i> em diferentes setores da organização de acordo com o <i>framework</i> de Morton <i>et al</i> (2018)	Existe a possibilidade de colaborar com o processo de tomada de decisão do setor? Como ocorre a participação?	d) se existem medidas formais de inclusão estratégica.
c) classificar os tipos de trabalho realizados usando como referência a metodologia aplicada no trabalho de Lavarda <i>et al</i> (2016)	Quais atividades fazem parte do seu trabalho e como são realizadas?	e) quais as atividades que são realizadas. f) como essas atividades são realizadas (descrição).
	Qual o seu nível de formação? Como o nível de Conhecimento é aproveitado nas decisões tomadas?	g) determinar a capacidade de conhecimento específico (K) do praticante.
d) rerepresentar o <i>framework</i> de integração de <i>open strategizing</i> e tipos de trabalho, de Ziegler <i>et al</i> (2019), relacionando-o com os dados empíricos analisados.	Como a estratégia da empresa influencia o seu trabalho?	h) a influência que a transparência estratégica tem sobre o trabalho realizado.

Fonte: Elaboração própria

O Quadro 2 apresenta a planificação das entrevistas, de acordo com o código do entrevistado, cargo, número de entrevistas realizadas e a duração de cada entrevista.

Quadro 2 - Planificação das entrevistas realizadas

<b>Código do entrevistado</b>	<b>Cargo dos entrevistados</b>	<b>Número de entrevistas</b>	<b>Duração de cada entrevista</b>
(1)	Fundador da empresa	1	31 min
(2)	Diretora Geral	1	26 min
(3)	Líder do Depto. de Planeamento de Produção	1	13 min
(4)	Líder do Depto. de Produção e Distribuição	1	23 min
(5)	Líder do Depto. de Expedição	1	30 min
(6)	Líder do Depto. de Compras e Custos	1	48 min
(7)	Líder do Depto. Financeiro e Estoques	1	30 min
(8)	Líder do Depto. de Pessoal	1	30 min
(9)	Líder do Depto. Administrativo fiscal	1	27 min
(10)	Líder do Depto. de Vendas	1	15 min
(11)	Líder do Depto. de Desenvolvimento	1	24 min
(12)	Líder do Depto. Modelagem	1	15 min
(13)	Líder do Depto. Almoxarifado	1	17 min
(14a)	Colaboradores diretos de cada setor de: - Planeamento e Produção	1	13 min
(14b)	- Produção e Distribuição	1	17 min
(14c)	- Compras e Custos	3	22 min
(14d)	- Financeiro e Estoques	2	10 min
(14e)	- Pessoal	2	20 min
(14f)	- Vendas	1	10 min
(14g)	- Desenvolvimento e Modelagem	2	10 min
(14h)	- Engenharia de Processo	1	40 min

Fonte: Elaboração Própria

A observação direta ocorreu durante a fase das entrevistas e pela participação em reuniões e visitação às instalações. A observação se guiou pelo mesmo roteiro das entrevistas. Todos os dados foram registrados em um bloco de notas eletrônico.

A análise documental ocorreu a partir dos documentos e formulários que foram disponibilizados pela organização, como: planejamento estratégico, documentos contábeis, finanças da empresa e relatórios específicos de cada setor. Os dados coletados foram analisados conjuntamente com os demais dados das entrevistas e da observação direta.

Assim, considerando o primeiro objetivo específico que foi: a) identificar aspectos de transparência e inclusão que determinam o nível de *openness*. Foram consideradas as dimensões de comunicação interna de cada setor estudado, como vias de *feedback* e transmissão de informações. O estudo da comunicação entre os setores contribuiu na identificação dos aspectos procurados ao explicitar se essa comunicação efetivamente impacta a estratégia adotada.

Com base nos aspectos identificados como consequência do primeiro objetivo específico foi possível delinear o segundo objetivo específico: b) caracterizar diferentes níveis de *openness* em diferentes setores da organização de acordo com o *framework* de Morton *et al* (2018). Para tal, foram utilizadas as classificações determinadas na primeira etapa de identificação dos aspectos de transparência e inclusão, para a definição do nível de abertura em diferentes setores, naquilo que se refere à temática do *open strategizing*.

Considerando a temática de tipos de trabalho, tem-se o terceiro objetivo específico: c) classificar os tipos de trabalho realizados usando como referência a metodologia aplicada no trabalho de Lavarda *et al.* (2016). Como o objetivo já expressa, foi replicada a metodologia de classificação dos tipos de trabalho usada em Lavarda *et al.* (2016), na qual, com base nos procedimentos de coleta de dados, foram mapeadas as atividades realizadas por cada cargo. Estas atividades foram categorizadas como sendo as ‘práticas’ do *strategizing* (Jarzabkowski *et al.*, 2007) e classificadas por meio dos elementos: centralização (C), formalização (F) e conhecimento específico (K). O cargo exercido foi associado à dimensão ‘praticante’ enquanto uma descrição da maneira como a atividade é realizada foi inserida na coluna de *práxis*.

O quarto e último objetivo específico se refere a: d) reapresentar o *framework* de integração de *open strategizing* e tipos de trabalho de Ziegler *et al* (2019), relacionando-o com os dados empíricos analisados. Tomou-se por referência as relações teóricas desenvolvidas em Ziegler *et al.* (2019) e se buscou construir um modelo integrador da materialização do *open strategizing* por meio dos tipos de trabalho.

A observação direta ocorreu durante a fase das entrevistas e pela participação em reuniões e visitação às instalações. Todos os dados foram registrados em um bloco de notas eletrônico.

A análise documental ocorreu a partir dos documentos e formulários que foram disponibilizados, assim como, por meio do planejamento estratégico, documentos contábeis, finanças da empresa e relatórios específicos de cada setor.

### 3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para os dados coletados fez-se o uso das técnicas de análise de narrativa (GODOI *et al.*, 2006), a partir de elementos constitutivos do estudo (ECE) (Kerlinger, 1979) e análise *pattern matching* (TROCHIM, 1989).

Kerlinger (1979) propõe que a operacionalização das categorias de análise ou dos elementos constitutivos do estudo se dá por meio de dois tipos de definições: a definição constitutiva (DC) e a definição operacional (DO).

Desta forma, são apresentados no Quadro 3 os ECE's e os autores que foram adotados na fundamentação teórica e que propiciaram a elaboração dos conceitos teóricos que buscam explicar o fenômeno de pesquisa subdivididos em Fatores de operacionalização (FO) ou componentes que formam cada ECE e que norteiam as respectivas definições DC e DO.

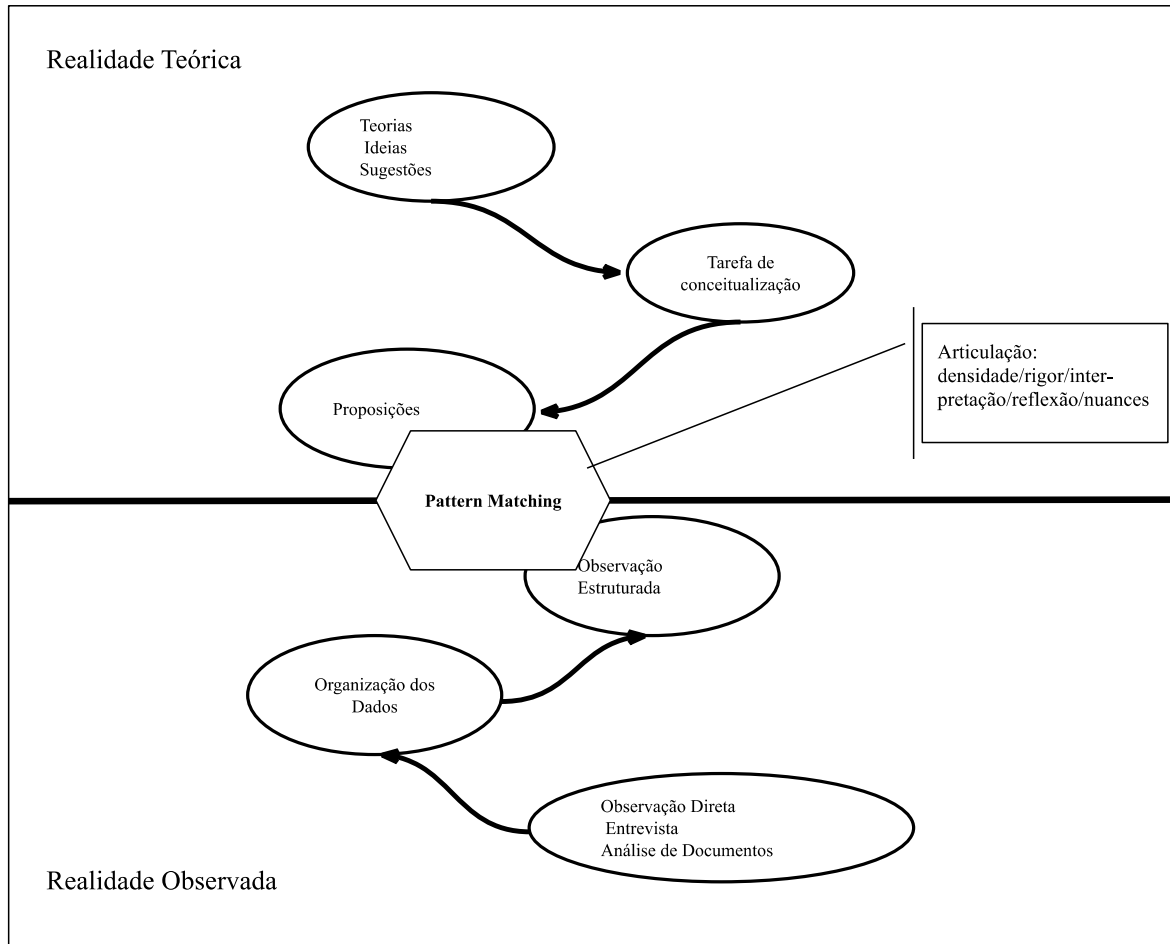
Quadro 3 - ECE: FO, DC e DO

ECE (AUTOR)	FO	DC & DO
ECE1 – <i>Strategizing</i> (JARZABKOWSKI, 2005, 2010; WHITTINGTON, 1996, 2006)	(ECE1.1) Práticas	DC: Corresponde ao conjunto de atividades pertencentes ao contexto formal e incluem normas e expectativas de comportamento, episódios estratégicos e rotinas ostensivas; DO: Atividades identificadas nas rotinas e ações realizadas dentro da organização, no dia a dia;
	(ECE1.2) Práxis	DC: Está relacionada às ações dos atores no seu cotidiano, indicam como são desempenhadas as atividades. Práxis é a adaptação das estratégias existentes de forma a atender as particularidades do dia a dia da organização; DO: Forma como as pessoas (praticantes) realizam as práticas (atividades);
	(ECE1.3) Praticantes	DC: São os sujeitos interagindo dentro de um sistema de base social, executam as atividades e o modo como as executam depende de seus pensamentos, conhecimento e de quem são; DO: Interação e participação dos membros da equipe nas atividades, projetos e ações realizadas;

ECE (AUTOR)	FO	DC & DO
ECE2 - <i>Open Strategizing</i> (MORTON; WILSON; COOKE, 2018)	(ECE2.1) Transparência	DC: É a comunicação ampla de diretrizes estratégicas para os agentes internos e externos da organização; DO: Nível de conhecimento e entendimento dos <i>stakeholders</i> sobre a estratégia da empresa, observado pelo seu conhecimento direto ou indireto das estratégias organizacionais;
	(ECE2.2) Inclusão	DC: É o envolvimento dos atores internos ou externos no processo de discussão e formulação das diretrizes estratégicas da organização; DO: O quanto que os colaboradores podem influenciar nas decisões estratégicas na organização; <b>Cont.</b>
ECE3 – Tipos de Trabalho (PERROW, 1967, 1970)	(ECE3.1) Centralização	DC: Nível de Autonomia para decisão, definição de níveis hierárquicos; DO: O quanto o trabalhador é autônomo no seu âmbito de trabalho e o nível hierárquico em que se encontra;
	(ECE3.2) Formalização	DC: Nível de estruturação e padronização das atividades; DO: Programação e estruturação das atividades, regras escritas e não escritas. Procedimentos referidos à gestão do trabalho;
	(ECE3.3) Conhecimento	DC: Conhecimento explícito relevante e complementar (qualificação e especialização para o trabalho); DO: identificado pela qualificação exigida pelo cargo que o executante da tarefa estiver exercendo;

Fonte: Elaboração Própria

Já a análise por comparação de padrões (*pattern matching*) a partir de Trochim (1989) pressupõe uma comparação das dimensões teórica (fundamentação teórica desenvolvida) e prática (realidade observada), como é apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Análise *Pattern Matching*

Fonte: Adaptado de Trochim (1989)

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico é apresentada a análise dos dados a partir dos elementos constitutivos do estudo (ECE) (Kerlinger, 1979), que viabilizaram a análise das narrativas e análise *pattern matching* (TROCHIM, 1989). Estes elementos foram divididos em três partes: (i) ECE1: *Strategizing*; (ii) ECE2: *Open strategizing* e (iii) ECE3: Tipos de trabalho. Além da análise dos resultados encontrados se apresenta uma discussão final sobre tais resultados.

O empreendimento selecionado foi uma confecção de roupas infantis sediada na cidade de Gaspar/SC. A organização produz roupas infantis e trabalha exclusivamente no ramo de *Private Label*, sendo um dos maiores fornecedores do sul do Brasil para este ramo, que engloba empresas como Renner, C&A e Riachuelo. A organização tem 24 anos de atividade, tendo sido fundada no ano de 1995. No início de sua trajetória atendia empresas de varejo, porém, em 2008 passou a atuar exclusivamente no ramo de *Private Label*. Apesar de ser uma empresa familiar, a organização busca a profissionalização, nesse sentido o fundador é apenas acionista e quem administra a empresa em si é uma gestora profissional. Atualmente, a organização conta com mais de 150 funcionários, produz mais de 600.000 peças por mês, das quais 80% são da linha infantil e 20% da linha de pijamas femininos adulto.

O primeiro ECE se refere às práticas, *práxis* e praticantes da organização de acordo com cada cargo existente dentro da empresa. As diferentes dimensões foram separadas didaticamente para facilitar a análise, porém, na realidade esses aspectos são homogêneos, inseparáveis (JARZABKOWSKI, 2005, 2010; WHITTINGTON, 1996, 2006).

O segundo ECE apresenta aspectos de inclusão e transparência que determinam o nível de abertura do processo de *strategizing* na organização. Os seis aspectos (nível de acesso ao orçamento, possibilidade de modificação do orçamento, horizontalidade da comunicação, proatividade para tomar decisões, nível de possibilidade para iniciar novos projetos, democratização das decisões) foram identificados com base em vias de comunicação formais e informais do setor, situações de estratégias emergentes e a abertura para opinar sobre as decisões tomadas. Posteriormente, foi definida uma escala de *openness* adaptada de Hautz *et al.* (2017, p.7) para os diferentes setores da organização com base nos aspectos identificados na primeira sessão (MORTON; WILSON; COOKE, 2018).

No terceiro ECE foram classificados os diferentes tipos de trabalho realizados com o cruzamento da teoria de Perrow (1967) e os cargos identificados na empresa estudada (PERROW, 1967, 1970).



Por fim, corrobora-se o framework de Ziegler et al. (2019) que relaciona os tipos de trabalho em um ambiente de *open strategizing*.

#### 4.1 ECE1: *STRATEGIZING*

A fim de corresponder aos requerimentos de ECE 1, esta seção explicita a qualificação os dados coletados de acordo com os elementos de *strategizing* determinados por Whittington (2006), seguindo o método de análise de Lavarda *et al.* (2017). Neste sentido, a classificação se orientou pelos diversos cargos que compõem os setores da empresa, classificando estes na dimensão de “Praticantes” do *strategizing*. Na sequência foi realizado um mapeamento das atividades pertencentes aos diferentes cargos, classificando-as na dimensão de “Práticas” que compõem o *strategizing*. Por fim, por meio das observações, relatos das entrevistas e definições formais documentadas de como cada atividade é realizada, determinou-se a “*Praxis*” de cada atividade. Considerando o enquadramento dos cargos, das suas atividades e das suas *praxis*, buscou-se classificar o tipo de trabalho (PERROW, 1967) pertinente a cada caso. Esta etapa se justifica pela forma como ela representa a materialização da estratégia como prática (LAVARDA *et al.*, 2017).

Por motivos de classificação e comparação posterior, os quadros que explicitam a qualificação e classificam os dados dentro da metodologia estabelecida, dividiu-se esta sessão de análise de acordo com cada setor da empresa estudada: (i) planejamento de produção, (ii) produção e distribuição, (iii) expedição, (iv) compras e custos, (v) financeiro e estoques, (vi) pessoal, (vii) administrativo fiscal, (viii) vendas, (ix) desenvolvimento, (x) modelagem e (xi) almoxarifado.

##### 4.1.1 Planejamento de produção

O setor de planejamento e controle de produção (PCP) é responsável, como o nome sugere, por planejar as especificidades daquilo que a produção precisa produzir. Neste setor foram identificados dois cargos: coordenadora de PCP e auxiliar de PCP. O Quadro 4 ilustra como a materialização do *strategizing* ocorre por meio do trabalho realizado nos diferentes cargos que compõem o setor de PCP, assim como, os fatores (F), (C) e (K) e o respectivo tipo de trabalho.

Quadro 4 - Classificação PCP

<i>Strategizing</i>				
<b>Práticas</b>	<i>Praxis</i>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Planejar a Produção	Desenvolver as medidas a serem tomadas para atender à produção esperada;	Coordenadora de PCP	-F	<b>T4</b>
Realizar o desenvolvimento de Indicadores	Coletar dados e fazer planilhas.		-C	
			+K	
Realizar Ordem de Produção	Preencher ordem de produção;	Assistente de PCP	+F	<b>T3</b>
Fazer Entradas em Estoque	Registrar materiais que entram em estoque.		-C	
			+K	

Fonte: Elaboração Própria

Com base na classificação, pode-se observar que o setor de PCP possui um trabalho predominantemente rotineiro, repetitivo e formalizado (+F) com pouca supervisão direta (-C), que exige alto nível de conhecimento específico para ser realizado (+K). Assim, o trabalho realizado pode ser classificado como trabalho profissional (T3). A exceção é a coordenadora de PCP, cujas funções de gestão não podem ser formalizadas (-F) e são desenvolvidas de forma não-rotineira. Sendo assim, percebe-se que apesar dos colaboradores do setor necessitarem de alto nível de conhecimento específico, a única atividade que não é formalizada é a da coordenadora de PCP, que possui um trabalho criativo/inovador (T4) e delega atividades formalizadas para as auxiliares.

#### 4.1.2 Produção e distribuição

Este setor é responsável pelas atividades de produção e distribuição que a empresa realiza. A parte de distribuição é gerenciada pela coordenadora de distribuição, que mapeia e organiza o envio e recebimento de produtos em processo de produção para e de empresas terceirizadas. Já o setor de produção realiza a produção dos produtos e é gerenciada, principalmente, pelo coordenador de produção. O Quadro 5 ilustra como o *strategizing* é

materializado por meio das atividades desenvolvidas nesses setores, assim como, os fatores (F), (C) e (K) e o respectivo tipo de trabalho.

Quadro 5 - Classificação Produção e Distribuição

<i>Strategizing</i>				
<b>Práticas</b>	<i>Praxis</i>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Realizar a Programação da Distribuição	Calcular a compatibilidade da capacidade produzida com os prazos de entrega e programar a distribuição dos produtos.	Coordenador de Distribuição	-F	<b>T4</b>
			-C	
			+K	
Avaliar, Supervisionar e Coordenar todos os Setores que Compõem a Produção	Comunicar com os colaboradores dentro da produção; Coletar dados, fazer planilhas e criar indicadores para a produção.	Coordenador de Produção	-F	<b>T4</b>
			-C	
			+K	
Entregar Produtos aos Compradores	Dirigir caminhão e realizar entrega de produtos aos compradores	Motorista	+F	<b>T1</b>
			+C	
			-K	
Analisar e Escolher os Fios  Desenvolver Novos Produtos	Analisar e selecionar os fios necessários para produzir os pedidos dos clientes;  Analisar os fios, malhas e produtos da produção para o desenvolvimento de novos.	Técnico Têxtil	+F	<b>T3</b>
			-C	
			+K	
Programar a máquina de corte	Programar a máquina de corte utilizando o sistema da própria máquina	Operador de máquina de corte	+F	<b>T1</b>
			+C	
			-K	
Amarrar os tecidos	Amarrar os tecidos com um cordão assim que saem da máquina de corte e colocar em gaiolas separadas por tamanho	Auxiliar operador da máquina de corte	+F	<b>T1</b>
			+C	
			-K	
Enfestar o tecido na mesa	Enfestar o tecido utilizando uma máquina de enfesto acoplada à mesa	Enfestador	+F	<b>T1</b>
			+C	
			-K	

<b>Práticas</b>	<b>Praxis</b>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Encaixar peças no <i>template</i> da máquina	Realizar o encaixe das peças em seus respectivos tamanhos da melhor forma no plano de corte, obedecendo restrições	Encaixe	+F	<b>T3</b>
			-C	
			+K	
Prensar peças	Abaixar a prensa para esquentar as peças de roupa	Operador de Prensa Térmica	+F	<b>T1</b>
			+C	
			-K	
Costurar peças	Utilizar a máquina de costura para unir as partes de cada peça de roupa	Costureiro	+F	<b>T1</b>
			+C	
			-K	

Fonte: Elaboração Própria

As atividades de coordenação e gestão são trabalhos criativos e não-rotineiros (T4), sendo caracterizados por uma baixa previsibilidade em suas atividades (-F), pouca supervisão direta (-C) e altas exigências técnicas (+K). Os técnicos têxteis são os únicos do setor que desenvolvem aquilo que Perrow (1967) denomina como “Trabalho Profissional” ou (T3), com atividades consideravelmente rotineiras (+F), enquanto os níveis de centralização e exigências de conhecimento específico são as mesmas que as dos cargos de coordenação e gestão do setor (-C, +K). Todavia, a grande maioria dos cargos no setor de produção e distribuição são compostos por atividades rotineiras, que evidenciam a materialização do *strategizing*. Assim, observa-se alta incidência de formalização (+F) no trabalho realizado, com supervisão direta (+C) e baixa exigência de conhecimento específico (-K), denominando um trabalho rotineiro (T1).

#### 4.1.3 Expedição

O setor de expedição é responsável pelo empacotamento e envio dos pacotes de produtos aos clientes. Desta forma os cargos neste setor incluem os expedidores, etiquetadores, auxiliares de expedição e revisores. As atividades desenvolvidas por todas essas pessoas são gerenciadas pelo coordenador de expedição. O Quadro 6 apresenta como o trabalho desenvolvido por todos estes cargos resulta na materialização da estratégia como prática (LAVARDA *et al.*, 2017).

Quadro 6 - Classificação Expedição

<b>Práticas</b>	<b>Praxis</b>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Programar as Entregas  Avaliar, Supervisionar e Coordenar a Expedição	Programar entregas de acordo com os prazos dos pedidos e peças produzidas;  Comunicar com os colaboradores dentro da expedição; Coletar dados, fazer planilhas e criar indicadores para a produção.	Coordenador de Expedição	-F	<b>T4</b>
			-C	
			+K	
Expedir Pedidos	Organizar e preparar os pedidos a serem expedidos.	Expedidor	+F	<b>T3</b>
			-C	
			+K	
Etiquetar Peças	Colocar as etiquetas nas peças a serem expedidas.	Etiquetador	+F	<b>T1</b>
			+C	
			-K	
Embalar Peças	Dobrar e embalar pacotes de peças.	Auxiliar de Expedição	+F	<b>T1</b>
			+C	
			-K	
Conferir e Revisar Pacotes	Inspeção a concordância dos pacotes com os pedidos.	Revisor	+F	<b>T1</b>
			+C	
			-K	

Fonte: Elaboração Própria

A função de gestão do Coordenador de Expedição realiza um trabalho criativo/innovador (T4). Essa classificação se deve ao fato de que as atividades realizadas pelo ocupante desse cargo possuem uma baixa incidência de previsibilidade (-F), pouca supervisão direta (-C) e uma alta exigência técnica (+K). A maioria das atividades desenvolvidas são operacionalizadas pelos expedidores, cujas atividades são bem estruturadas e definidas (+F), pouca supervisão direta (-C) e exigem alto nível de conhecimento para serem realizadas (+K), constituindo um trabalho profissional (T3). Os aspectos mais simples do processo de expedição são desenvolvidos por colaboradores em cargos designados, que realizam estas atividades de forma rotineira (+F, +C, -K), constituindo um trabalho rotineiro (T1). A combinação destes cargos leva à materialização do *strategizing* no setor de expedição.

#### 4.1.4 Compras e custos

O setor de compras é responsável pela compra de materiais e insumos necessários para que a empresa desenvolva as suas atividades. Neste sentido, o setor é composto por uma compradora e dois auxiliares de compras. Estes colaboradores estão sob supervisão do coordenador financeiro, porém, não se julgou pertinente incluir a classificação das atividades desenvolvidas por este nesta sessão porque as operações diárias deste setor ocorrem de maneira mais independente. O processo de compras de insumos, atividade central do setor, é guiado pela compradora, que tem autonomia para tomar decisões sobre a aquisição de matérias-primas e materiais utilizados regularmente nas atividades da empresa. As decisões sobre compras em menores quantidades são tomadas rotineiramente por parte da equipe, todavia, em caso de uma oportunidade de compra de uma maior quantidade de insumos, a alta diretoria pode se envolver no processo. Já a parte de custos é desenvolvida por uma analista de custos, que trabalha na mesma sala que os colaboradores do setor de compras e assim possui interações diárias diretas com esta parte da empresa, apesar de ser supervisionada pela diretora geral e pelo fundador. Desta forma o Quadro 7 expressa como o trabalho destes colaboradores materializa o *strategizing*.

Quadro 7 - Classificação Compras

<b>Práticas</b>	<b>Praxis</b>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Comprar Matéria-prima	Negociar e comprar matéria-prima de fornecedores;	Comprador	+F	<b>T3</b>
Mapear Componentes das Peças	Mapear os componentes necessários para as peças a serem produzidas.		-C	
			+K	
Comprar Insumos	Comprar matéria-prima e materiais para a empresa;	Assistente de Compras	+F	<b>T1</b>
Cobrar Fornecedores	Ligar para fornecedores não-confiáveis para conferir prazo de entrega;			
Mapear Componentes das Peças	Mapear os componentes necessários para as peças a serem produzidas;		+C	
Realizar manutenção de Veículos	Enviar veículos da frota para a lavação, revisão e manutenção;			
Coordenar BCI	Mapear e inspecionar fornecedores de fios BCI.		-K	

<b>Práticas</b>	<b><i>Praxis</i></b>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Analisar Custos	Avaliar ficha técnica do produto para determinar o custo.	Analista de Custos	+F	<b>T1</b>
			+C	
			-K	

Fonte: Elaboração Própria

As atividades da compradora desenvolvidas possuem alta formalização (+F) pelo fato de os seus processos serem bem estabelecidos, assim como, o trabalho da analista de custos. O trabalho da compradora está sob pouca supervisão direta (-C), enquanto os assistentes de compras estão sujeitos supervisão direta (+C), assim como a analista de custos. O trabalho da compradora possui maior exigência técnica (+K), transformando o trabalho rotineiro (T1), predominante no setor, em trabalho profissional (T3).

#### 4.1.5 Financeiro e estoques

O setor de financeiro e estoques inclui uma diversidade de cargos como assistente financeiro, auditor de estoques e analista de processos. Estes colaboradores são supervisionados pelo coordenador financeiro, que também é responsável pela gestão do setor comercial e pelo almoxarifado. O Quadro 8 expressa a classificação destes cargos dentro da lente de materialização do *strategizing* proposta por Lavarda *et al.* (2017).

Quadro 8 - Classificação Financeiro e Estoques

<b>Práticas</b>	<b><i>Praxis</i></b>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Criar Orçamento Realizar Fechamento de Caixa	Reunião para criar orçamento; Coletar dados, fazer e controlar planilhas.	Coordenador Financeiro	-F	<b>T4</b>
			-C	
			+K	
Auxiliar no Fechamento de Caixa	Preencher dados na planilha de caixa.	Assistente Financeira	-F	<b>T2</b>
			+C	
			-K	

<b>Práticas</b>	<b>Praxis</b>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Controlar Estoques	Auditar e registrar os materiais em estoque na empresa.	Auditor de Estoques	+F	<b>T3</b>
			-C	
			+K	
Analisar Processos  Realizar Melhoria de Processos  Desenvolvimento de Indicadores	Criar e analisar indicadores para o entendimento de processos;  Desenvolver e implementar soluções para limitações dos processos.	Analista de Processos	-F	<b>T4</b>
			-C	
			+K	
Emitir Notas Fiscais	Preencher formulários para a emissão de notas fiscais.	Assistente Fiscal	+F	<b>T1</b>
			+C	
			-K	

Fonte: Elaboração Própria

A partir do relato do coordenador financeiro entende-se que as atividades pertinentes a este cargo possuem baixa incidência de rotina (-F), baixa centralização (-C), pela sua limitada supervisão, e exigirem alto nível de conhecimento específico (+K), constituindo um trabalho criativo (T4). Assim, as atividades desenvolvidas pela assistente financeira acompanham as do coordenador financeiro, porém, com um nível de conhecimento específico menor (-K), constituindo um trabalho rotineiro (T1). O auditor de estoques desenvolve um trabalho profissional (T3) devido à alta incidência de rotina (-F), limitada supervisão (-C) e alta exigência de conhecimento específico (-K), propriedade que é revertida no trabalho da assistente fiscal, constituindo um trabalho rotineiro (T1). O analista de processos também realiza um trabalho criativo (T4), espelhando as propriedades do trabalho do coordenador da área.

#### 4.1.6 Pessoal

O departamento de pessoal pode ser observado com duas orientações. A primeira é a orientação externa, em que auditores fiscais fiscalizam as empresas terceirizadas quanto a uma diversidade de aspectos. A segunda orientação é a interna, onde o coordenador de recursos humanos gerencia os próprios colaboradores da empresa. O Quadro 9 expressa como



as atividades desenvolvidas neste setor materializam a estratégia na prática (LAVARDA *et al.*, 2017).

Quadro 9 - Classificação do setor de Pessoal

<b>Práticas</b>	<b>Praxis</b>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Gerenciar a Folha de Pagamento	Administrar e entregar folha de pagamento aos colaboradores;	Coordenador de Pessoal	-F	<b>T4</b>
Realizar a Gestão de Clima	Realizar reuniões com colaboradores para resolver questões inter- e intrapessoais.		-C	
Realizar contratação de pessoal	Realizar processos seletivos para contratações específicas de pessoal		+K	
Controlar subcontratados	Administrar a quantidade de subcontratados para suprir a capacidade produtiva			
Auditar fornecedores e terceiros	Visitar fornecedores e terceiros e auditar os seus mecanismos.	Auditor Fiscal	+F	<b>T3</b>
			+C	
			-K	

Fonte: Elaboração Própria

No departamento de pessoal a gestão de pessoas realizada pelo coordenador possuem baixa formalização das atividades (-F), restrita supervisão (-C) e alta exigência de conhecimento específico (+K), materializando o *strategizing* por meio de trabalho criativo (T4). Já os auditores fiscais possuem alta formalização (+F) para o seu trabalho complexo, replicando as propriedades do coordenador em termos de centralização (-C) e conhecimento específico (+K), definindo um trabalho profissional (T3).

#### 4.1.7 Administrativo fiscal

O setor administrativo fiscal também pode ser visto como a diretoria da empresa. Neste contexto, encontram-se neste setor o fundador da empresa, a diretora geral e o conselheiro fiscal. No Quadro 10 pode-se observar as atividades desenvolvidas por este setor, bem como, a maneira como este trabalho materializa o *strategizing* da empresa.

Quadro 10 - Classificação Administrativo Fiscal

<b>Práticas</b>	<b>Praxis</b>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Participar e realizar vendas	Realizar reuniões estratégicas com clientes;	Fundador	-F	<b>T4</b>
Participar e realizar Decisões Estratégicas	Realizar reuniões com equipe estratégica para decidir sobre investimentos em projetos, máquinas, etc.;		-C	
Criar Orçamento	Realizar reunião para criar orçamento;		+K	
Auxiliar Líderes na Tomada de Decisão	Analisar orçamento; Cobrar resultados; Auxiliar na gestão das áreas; Comunicar com compradores;	Diretora Comercial/Industrial	-F	<b>T4</b>
Participar da Criação do Orçamento	Participar da Reunião para criar orçamento.		-C	
			+K	
Atender aos interesses do Investidor	Comunicar com o investidor para entender as expectativas e exigências que este possui em relação à empresa;	Conselheiro Fiscal	-F	<b>T4</b>
Criar um Planejamento Operacional	Desenvolver plano que operacionalize as expectativas do investidor.		-C	
			+K	

Fonte: Elaboração Própria

O setor administrativo fiscal também pode ser entendido como a diretoria da empresa. Todas as funções e trabalhos são pertinentes à gestão da empresa. Assim, seguindo as tendências de gestão dos outros setores e considerando as atividades que formam o trabalho dos cargos, pode-se entender que o trabalho no setor se materializa por meio de trabalho criativo (T4). Esse tipo de trabalho é caracterizado por baixa formalização de suas atividades (-F), baixa centralização (-C), devido a uma restrita supervisão, e alta exigência de conhecimento específico (+K) para ser realizado.

#### 4.1.8 Vendas

O setor de vendas realiza a gestão do processo de vendas. Como a empresa realiza vendas para poucos e clientes que têm alta representatividade no fluxo de caixa, o processo de vendas em si é, na maioria das vezes, realizado pelo próprio fundador. Neste contexto a função do departamento é, primariamente, o acompanhamento dos clientes, atendendo às

suas exigências. Assim, o departamento é composto por uma coordenadora de vendas e uma assistente comercial. O Quadro 11 apresenta como o trabalho desenvolvido por estas colaboradoras materializa a estratégia na prática.

Quadro 11 - Classificação Vendas

<b>Práticas</b>	<b>Praxis</b>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Acompanhar os Clientes	Atender às exigências dos clientes como alterar pedidos, prorrogar prazos, etc.;	Coordenadora de Vendas	-F	<b>T4</b>
Desenvolver Indicadores	Coletar dados e fazer planilhas;		-C	
Digitar Pedidos	Comunicar-se com a produção e com os clientes para a realização de mudanças em pedidos.		+K	
Realizar o Faturamento	Preencher a planilha de faturamento;	Assistente Comercial	-F	<b>T2</b>
Conferência de Pedidos	Conferir a concordância dos pedidos;		+C	
Solicitação de Cabide	Solicitar cabides de acordo com as quantidades pedidas.		-K	

Fonte: Elaboração Própria

As atividades do setor de vendas são guiadas pela coordenadora de vendas, possuem baixo nível de rotina e formalização (-F), baixa centralização (-C) por consequência de pouca supervisão direta e alta exigência de conhecimento específico (+K). A assistente comercial acompanha as atividades da coordenadora e assim, também possui pouca rotina nas suas atividades (-F), apesar de não possuir altas exigências de conhecimento específico (-K) e trabalhar em constante contato com a sua superior (+C), caracterizando um trabalho não-rotineiro (T2).

#### 4.1.9 Desenvolvimento

O setor de desenvolvimento é responsável pelo *design* dos *lines* de roupas vendidas. As estilistas desenvolvem as fichas dos produtos com as especificações de produção da peça com base nas ideias dos clientes e são supervisionadas pela Coordenadora de

Desenvolvimento. No Quadro 12 se descreve como as atividades desenvolvidas por estas colaboradoras materializa o *strategizing*.

Quadro 12 - Classificação Desenvolvimento

<b>Práticas</b>	<b>Praxis</b>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Desenvolver Peças	Realizar o desenvolvimento de modelos com base nas ideias do cliente;	Coordenadora de Desenvolvimento	-F	<b>T4</b>
Desenvolver Indicadores	Coletar dados e fazer planilhas;		-C	
Organizar <i>Lines</i>	Organizar as linhas a serem produzidas para atender ao cliente dentro do prazo.		+K	
Desenvolver Peças	Realizar o desenvolvimento de modelos com base nas ideias do cliente;	Estilista	+F	<b>T3</b>
Criar Protótipos	Procurar malhas e materiais necessários para o desenvolvimento do protótipo.		-C	
			+K	

Fonte: Elaboração Própria

As atividades do setor de desenvolvimento se referem primariamente à questão de desenvolvimento de produtos, que é um processo altamente formalizado (+F) porém, restritamente acompanhado e supervisionado pela coordenadora (-C), com altas exigências técnicas (+K). Assim, a materialização do *strategizing* na parte de desenvolvimento ocorre por meio de trabalho profissional (T3), exceto para a coordenadora, cujas funções de gestão rompem a rotina (-F) dos processos de desenvolvimento, transformando o trabalho profissional em trabalho criativo (T4).

#### 4.1.10 Modelagem

O setor de modelagem é responsável por viabilizar que os *designs* desenvolvidos pelas estilistas sejam produzidos. Neste sentido, a modelista, que supervisiona o setor, e a sua auxiliar fazem a coordenação das especificações e exigências dos produtos com os meios de produção disponíveis. Dentro deste setor também se tem a parte de amostragem, que é responsável por criar amostras e protótipos com base nas especificações do *design*. No Quadro 13 observa-se como o *strategizing* se materializa por meio destes trabalhos.

Quadro 13 - Classificação Modelagem

<b>Práticas</b>	<b>Praxis</b>	<b>Praticantes</b>	<b>Fatores (F,C,K)</b>	<b>Tipo de Trabalho</b>
Realizar a modelagem de <i>Line</i>	Agilizar a comunicação e alinhar os setores de desenvolvimento e produção.	Modelista	-F	<b>T4</b>
			-C	
			+K	
Cobrar Amostras de Estilistas/Corte/Estamparia	Se comunicar direta e informalmente com as estilistas;	Auxiliar Modelista	-F	<b>T2</b>
			+C	
Auxiliar a Modelista	Realizar atividades de apoio à modelista.		-K	
Organizar Dados de Produção, de Corte e Costura	Definir metas e organizar cronogramas;	Coordenador de Amostra	-F	<b>T2</b>
			+C	
			-K	
Controlar Recursos para Produção	Analisar relatórios, custos e registros;			
Controlar Qualidade	Determinar padrões de produção, avaliando satisfação de clientes e inspecionando a qualidade dos produtos.			
Costurar Amostra	Receber peças e costurar para produzir amostra.	Costureira de Amostra	+F	<b>T1</b>
			+C	
			-K	

Fonte: Elaboração Própria

Os trabalhos desenvolvidos pela modelagem são, em sua maioria, não-rotineiros (T2), tendo baixa incidência de rotina (-F), porém alta centralização (+C), pela supervisão constante que a modelista realiza, e baixa exigência de conhecimento específico (-K). Assim, a materialização do *strategizing* ocorre de maneira pouco formalizada. Pode-se observar que o trabalho da modelista segue os mesmos padrões de formalização (-F), porém, com menos supervisão direta (-C) e maior exigência de conhecimento específico (+K), constituindo um trabalho criativo (T4), enquanto a costureira realiza um trabalho rotineiro (T1) pelos padrões das atividades que realiza (+F).

#### 4.1.11 Almojarifado

No almojarifado se realiza a gestão dos materiais utilizados na produção. Para tal, duas almojarifes trabalham neste setor, que é supervisionado pelo coordenador financeiro. O Quadro 14 expressa como este trabalho materializa a estratégia na prática.

Quadro 14 - Classificação Almojarifado

Práticas	Praxis	Praticantes	Fatores (F,C,K)	Tipo de Trabalho
Receber e Conferir Mercadorias	Receber e registrar no sistema mercadorias;	Almojarife	-F	T2
Conferir Estoques	Auditar o estoque periodicamente.		+C	
			-K	

Fonte: Elaboração Própria

As atividades desenvolvidas pelo almojarifado possuem baixa incidência de rotina (-F), extensa supervisão (+C) por parte do coordenador financeiro, que também coordena o almojarifado, e baixa exigência técnica (-K), definindo um trabalho não-rotineiro (T2) como a forma de materialização do *strategizing*. Compreendendo como o trabalho materializa o *strategizing* em cada um dos setores da empresa, torna-se relevante a análise de como ocorre a abertura desse *strategizing* em cada um dos setores. Assim, são analisados na sequência as dimensões pertinentes ao *open strategizing* na empresa.

#### 4.2 ECE2: OPEN STRATEGIZING

O ECE2, *open strategizing*, se caracteriza por duas dimensões: a inclusão das pessoas e a transparência da informação (MORTON *et al.*, 2018). Para conduzir a análise deste ECE foram definidos aspectos com base nas vias de comunicação, identificando-se estratégias emergentes e verificando-se a existência de abertura para opinar sobre decisões tomadas. Esses aspectos foram explorados no primeiro subtópico (4.2.1) e a definição do nível de *openness* dos diferentes setores da organização no segundo (4.2.2).

#### 4.2.1 Aspectos de inclusão e transparência que determinam o nível de *openness*

Whittington *et al.* (2011) apresenta duas dimensões da estratégia aberta que são a inclusão e a transparência. Cada empresa possui ferramentas que guiam seus princípios e sua estratégia, estas podem ser um planejamento estratégico, uma política de valores, ou apenas um manual de cultura e decisões. Sendo assim, a partir dessas ferramentas pode-se analisar a quantidade de pessoas envolvidas no processo de criação desses documentos (inclusão) e a transparência que se têm na empresa em relação a seus princípios e documentos estratégicos.

A partir da observação direta realizada na organização foram percebidos seis aspectos essenciais de inclusão e transparência que determinam o nível de *openness*: (i) nível de acesso ao orçamento, (ii) possibilidade do colaborador de modificação do orçamento, (iii) horizontalidade da comunicação, (iv) proatividade para tomar decisões, (v) nível de possibilidade para iniciar novos projetos e (vi) democratização das decisões. (WHITTINGTON *et al.*, 2011)

Com base na entrevista com o Fundador da empresa percebeu-se que o orçamento é o plano que guia a empresa em termos de resultados que almeja para o ano de exercício e para o ano seguinte:

Desde 2010 nós atuamos com o orçamento, tudo o que nós trabalhamos é sobre um orçamento planejado, nós temos um histórico criado pela própria empresa, então nós sabemos o que significa cada conta dentro do nosso negócio. O orçamento é feito por ano, ali por setembro nós já começamos a discutir o orçamento do próximo ano.

Na entrevista, entende-se que o planejamento orçamentário é o guia da empresa em termos de resultados financeiros, é executado pela Diretora Geral. A Diretora é a responsável por participar da elaboração do planejamento e de fazer os números acontecerem, como pode-se identificar no seu relato: “no final do ano nós recebemos um orçamento estratégico da empresa de resultados, e o que que a minha função, basicamente, é fazer aqueles números acontecerem, tanto na área pessoal, em vendas, quanto na área financeira.”

Outro documento relacionado à estratégia da empresa é a sua política de qualidade, que está disponível para os todos os colaboradores da empresa, como pode ser visualizado exposto na empresa e reproduzido no Quadro 15.

Quadro 15 - Política de qualidade da organização

<b>Política de qualidade da organização</b>
<p>A política de qualidade da Empresa está fundamentada nos seguintes princípios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecer produtos com qualidade, atendendo as necessidades dos nossos clientes e as legislações vigentes;</li> <li>- Buscar um ambiente seguro, propiciando boas condições de trabalho;</li> <li>- Estimular a participação e o desenvolvimento dos colaboradores;</li> <li>- Melhorar continuamente o desempenho dos nossos processos e do desenvolvimento sustentável.</li> </ul>
<p><b>Esta política representa o compromisso de todos os colaboradores da Empresa com o Sistema de Gestão da Qualidade</b></p>

Fonte: A partir de uma foto tirada de um quadro exposto na empresa

Com base nas observações diretas se percebeu que essa política não é alterada como o orçamento todos os anos, já que é um compromisso a ser seguido pelos colaboradores da organização e está exposta na parede da empresa. O orçamento anual e a política de qualidade são formalizações da estratégia que regem todas as decisões da organização, essas duas ferramentas se encaixam no *framework* de Jarzabkowski e Kaplan (2015, p. 539) que apresenta o *affordance* dessas ferramentas em processo de *feedback* com a agência dos atores. A Diretora Geral utiliza esses dois documentos para exercer a sua função. A partir disso, são explorados os diferentes aspectos identificados por meio da observação direta.

#### 4.2.1.1 Nível de acesso ao orçamento

Foi identificado na organização que o orçamento e a política de qualidade são os documentos que regem a empresa. A partir da entrevista com o fundador percebeu-se que o acesso ao orçamento é de acesso à algumas pessoas restritas:

Na verdade discutimos eu o financeiro, a minha gerente geral né, que faz toda a coordenação do grupo, e também de uma pessoa terceirizada que nós contratamos em 2010, para fazer um trabalho de um ano, um ano e meio e está comigo até hoje, na verdade ele é um consultor e está comigo até hoje, continua conosco e inclusive faz parte da contabilidade da empresa, então desde 2010 nós utilizamos essas pessoas, a minha esposa que é sócia, que participa dessa reunião [...] então hoje ela acompanha essa reunião estratégica que é feito uma vez por mês.

Quem de fato têm o acesso ao orçamento é o Fundador, que define as diretrizes que deseja para o próximo ano, a Diretora Geral, o Líder do Financeiro, uma pessoa terceirizada e a esposa do Fundador. Essa situação foi corroborada pelo Entrevistado (14e), que sinalizou não possuir acesso ao orçamento da empresa:



Primeiro que a gente não tem acesso ao orçamento né, a gente não sabe quanto que é o orçamento da empresa né, a gente não sabe os números da empresa né, acho que é muito difícil trabalhar numa companhia que tu não tens abertura das informações, tu sendo da parte estratégica ou não. Não digo apresentar esses números pros trabalhadores piso de fábrica no caso, mas o pessoal que está ligado diretamente à diretoria e diretamente ao administrativo acho que deveria saber.

Como pode ser observado, o colaborador ao externar sua opinião, diz que pessoas não só da alta gestão, mas também seus subordinados deveriam possuir acesso à informação que dá as diretrizes às operações da empresa. O nível de acesso ao orçamento está diretamente ligado com a questão da transparência na empresa, pois a Transmissão dessa ferramenta é pouco realizada. Para Morton *et al.* (2018) a Transmissão é uma das práticas da estratégia aberta que está ligada com a transparência na organização, percebe-se pela entrevista que essa prática não é recorrente, ou seja, a ferramenta que dita a estratégia na empresa não é aberta para todos os colaboradores. Existe um estrito acesso ao orçamento da empresa apenas pelos membros da alta gestão. Essa questão foi corroborada pela entrevista com o Fundador:

Sim, é, ele é apenas repassado, porque eu não posso por exemplo colocar o pessoal da produção aqui dentro e dizer que eu vou vender 600.000, que ele vai dizer, não, mas eu só posso fazer 400.000 peças. Não seria uma ditadura, mas seria uma estratégia da empresa em ter vendas nessa quantidade de peças mês e ter pessoas competentes ao nível de fazer com que isso aconteça dentro da realidade do dia a dia

Nessa passagem percebe-se que a Transmissão ocorre utilizando-se a estratégia de legitimação pragmática, em que acontece um sistema de transparência, mas apenas para que os *stakeholders* internos da empresa saibam o quanto deve ser produzido, e o quanto foi estipulado pelo orçamento já deliberado (MORTON *et al.*, 2018).

A Diretora mostra aos coordenadores da cada setor mês a mês o resultado de cada um, e faz a análise do setor que está mais prejudicado em comparação ao orçamento, portanto, os coordenadores possuem acesso ao orçamento para fins de comparação do desempenho, o que evidencia alta Transmissão da estratégia, aumentando a transparência da empresa em relação aos líderes. (MORTON *et al.*, 2018). O relato da Diretora Geral evidenciou esse processo:

Eles recebem essa informação do orçamento no início do ano, todos os coordenadores. [...] mostro pra eles em resultado qual é o setor que está mais prejudicado com o orçamento e o setor que ainda tem que melhorar e o setor que está caminhando exatamente de acordo. Mas isso eu faço mês a mês e depois mostro isso em um resultado médio montante.

A transparência ocorre apenas com os líderes de cada setor, limitando o acesso ao orçamento.

#### 4.2.1.2 Possibilidade para modificar o orçamento

A possibilidade para modificar o orçamento passa pela dimensão da inclusão de Whittington *et al.* (2011) e pelas duas práticas de *open strategizing* de Morton *et al.* (2018), *Feedback* e Colaboração. Os resultados da empresa são almejados pelo Fundador, que juntamente à sua equipe (Diretora Geral, Líder financeiro e Contador) definem o orçamento para um ano de atividades na empresa. Essa ferramenta começa a ser elaborada em setembro e serve de guia para as operações da organização no ano seguinte. Essa operação foi exemplificada pelo fundador:

O orçamento é feito por ano, ali por setembro nós já começamos a discutir o orçamento do próximo ano, por exemplo se me perguntar agora, nesse momento eu já sei qual o orçamento do ano que vem, já estou com ele todo planejado, em mente, apenas colocar no papel [...]. Não tem muito o que incrementar, digamos de estratégia, porque o nosso negócio vem dando certo dentro dessa programação, mas os números eu já tenho o de 2020 planejado nesse momento.

Além disso, quem participa essencialmente dessa elaboração são quatro pessoas: (i) Fundador, (ii) Diretora Geral, (iii) Líder Financeiro e (iv) Contador. Outros coordenadores apenas recebem as informações já decididas e geralmente não contribuem para a elaboração da mesma. O que ocorre é a elaboração de um plano tático para cumprir os números estipulados, que servem como meta para o ano. O mecanismo de *Feedback* e a Contribuição foram evidenciados no relato do Fundador:

A partir do momento em que a gente decidir aumentar pra 800, dando um exemplo, nós vamos sentar com este grupo, o cara da distribuição por exemplo, que é o cara que cuida da costura, ele precisa saber desse indicador, “olha nós vamos aumentar pra 800 mil”, ele precisa saber buscar do nosso terceiro, um incremento de produção de 200 mil peças mês, neste momento a empresa não busca aumento de vendas, ela quer fazer um bom trabalho na área de qualidade, de entrega de produtos, nas datas corretas, sem precisar prorrogar pedidos. [...] e a gente já não aumenta justamente sem comunicar né, aí a gente faz uma chamada, troca alguma ideias com esse pessoal da linha de produção.

Tendo em vista as práticas de inclusão e transparência apresentadas por Morton *et al.* (2018) percebe-se que a inclusão, no caso, ocorre de forma mínima. Ocorre apenas para comunicar a decisão já estabelecida e para debater se existe a possibilidade de aumento da produção e como esse processo deve ser feito. Portanto, o ato de modificar o orçamento é restrito à alta diretoria.

#### 4.2.1.3 Horizontalidade da comunicação

A horizontalidade da comunicação é um aspecto importante a ser considerado principalmente quando se trata de *open strategizing* que abrange a interação das esferas de C, F e K em relação à inclusão e transparência (JARZABKOWSKI, 2005, 2010; LAVARDA *et al.*, 2016, 2017; WHITTINGTON, 1996, 2006, 2011; PERROW, 1967).

A Diretora Geral atua em todas as áreas da organização, porém, está mais presente em alguns setores da empresa, como o (i) vendas, (ii) desenvolvimento, (iii) modelagem e (iv) produção. Segundo o relato da Diretora fica evidente a questão da preferência pela comunicação pessoal: “eu sou uma pessoa que trata muito pessoalmente, *what’s app* e *e-mail* são mais para formalizar uma comunicação, mas não para discutir uma informação ou tomar uma decisão.”

A comunicação informal exhibe maior horizontalidade da comunicação, pois permite a flexibilização. Porém, como a Diretora gosta mais de tratar os assuntos pessoalmente percebeu-se, a partir da observação direta que a comunicação é verticalizada, por exemplo: a diretora raramente conversa com os trabalhadores operacionais, mas conversa com os líderes de cada setor. O entrevistado (14e) colocou esse aspecto em evidência:

No nosso caso a gente não é bem RH né, a gente só está na sala do RH né, eu tenho um acesso bem direto com o Líder Financeiro, a hora que eu precisar, do jeito que eu precisar, seja pelo rádio, WPP, telefone, e-mail, ou chegar e falar, olha eu preciso trocar uma ideia contigo. Já com a Diretora ela é toda blindada, é bem difícil chegar nela.

Neste caso específico o colaborador tem acesso ao líder dos setores, mas não têm acesso à Diretora, o que indica verticalização da comunicação.

Existem alguns setores que possuem maior contato entre si, é o que evidenciou o Entrevistado (14c) do departamento de Compras e Custos:

Há setores em que a gente tem um pouco mais de abertura e facilidade na questão da dinâmica desse processo de compras, porque esse vínculo é mais próximo. Ou seja, tem mais intensidade de compras com aqueles setores. Há outros em que não é tanto. Então, tudo depende daquilo que está sendo fabricado no momento. Os setores com os quais nós não possuímos um contato tão intenso, eu vejo, muitas vezes, um pouco de falha na questão da comunicação, porque, talvez da nossa parte, falando da minha pessoa, a comunicação não seja tão clara, e isso acaba gerando, dessa forma, alguns imprevistos com relação às compras.

Por meio da observação direta percebeu-se que esse colaborador tem comunicação direta com a líder de seu setor e com os líderes dos outros setores, mas quando se trata da alta diretoria, essa comunicação é menos intensa. A Entrevistada (13) abordou sobre sua comunicação com os outros setores, que pouco conversa com a Diretora, mas se comunica muito com o Líder do Financeiro que é responsável pelo desempenho da área:

Então esse é o nosso fluxo de trabalho, então, a gente conversa bastante com Financeiro, PCP e bastante com a distribuição. Com os outros setores não é tanto né, é mais distribuição, PCP e corte, esses são os setores que a gente está bem mais envolvido. Que nem assim, nosso cliente é Renner, mas eu almoxarifado nosso cliente é a distribuição, então eu tenho que atender bem eles.

O *Feedback* e a Colaboração são prejudicados quando existe verticalização da comunicação, pois é cada vez mais difícil possuir interação com a ferramenta estratégica que é o orçamento (MORTON *et al.*, 2018) No setor de Vendas em que a Diretora está mais presente pode-se perceber maior horizontalidade da comunicação, isso se deve ao fato das vendas influenciarem diretamente no orçamento. A Entrevistada (10) expos essa situação:

É eu e a Diretora nos falamos o dia inteiro resolvendo as coisas. Quando eu vejo no comercial que é possível e que não precisa permutar, eu ja topo direto, já resolvo. Mas coisas maiores, decisões maiores eu sempre levo pra ela, a gente troca uma ideia e daí a gente resolve.

Por ter maior influência no orçamento, o setor de Vendas é gerenciado diretamente pela Diretora da empresa, o que leva essa comunicação a ser mais horizontal. A Líder do setor de Vendas também possui maior acesso aos números da empresa pois seu setor está diretamente ligado a esses números. Outro fator perceptível é a proatividade para tomar decisões, que é tratado no próximo tópico.

#### 4.2.1.4 Proatividade para tomar decisões

A proatividade para tomar decisões está diretamente relacionada às práticas de Colaboração e Ação de Morton *et al.* (2018) pois os líderes possuem autonomia e dessa forma fazem com que o grupo seja incluído nesse processo, além disso, a Ação permite que as decisões tomadas sejam transparentes novamente ao grupo, causando sensação de pertencimento (NKETIA, 2016). É o caso da líder do desenvolvimento (11), que relatou:

Sempre deixei claro pra elas que todos são livres pra dar sugestão, opinião, até porque a gente é uma equipe, todos querem a mesma coisa [...] quanto a isso as sugestões são sempre abertas [...] até porque as melhores ideias vêm dessa troca de informação

A Diretora contribui para que as decisões sejam descentralizadas, contudo ainda existe necessidade de permissão quando são assuntos estratégicos ou que vão prejudicar o cliente. Como pode ser observado no relato da Entrevistada (2):

eu ajudo os líderes a tomarem as decisões necessárias pra que a gente atinja aquilo que é necessário e que a empresa exige [...] toda decisão tomada errada ou demorada ela atrapalha numa grande negociação [...] então os líderes têm que estar sempre prontos pra que a gente consiga tomar essas decisões. Quando eu vejo que o resultado não sai, a decisão vem de cima pra baixo, mas sempre troco informações com o líder do setor, exceto se a decisão dele for prejudicar o cliente.

Tendo em vista essa situação, percebe-se que os líderes possuem autonomia para tomar as decisões, porém, são acompanhados pela Diretora que filtra o processo para que o cliente não seja prejudicado. Nesse caso, percebe-se que existem as práticas de *Feedback*, Colaboração e Ação de Morton *et al.* (2018) pois os coordenadores são incluídos no processo de tomada de decisão e são alertados se sua decisão prejudica ou não o cliente. Nesse sentido, existe um processo de legitimação cognitiva pragmática, em que se abre o processo de decisão, mas se reassume o controle ao filtrar as ações dos coordenadores.

Os líderes possuem tal abertura e proatividade para a tomada de decisão, porém, existem situações em que embora tenham abertura, esse processo é travado pela questão da desinformação. O Entrevistado (14e) possui o cargo de analista de documentação e pertence ao setor de Pessoal. Segundo Nketia (2016) a abertura da estratégia gera alguns impactos nos colaboradores como o *empowerment* do indivíduo. Essa questão pode ser verificada pelo relato do entrevistado (14e):

Algumas coisas impactam, as vezes a gente solicita alguma coisa e a gente não sabe se pode ou se não pode, no meu caso a maioria é na questão de segurança da empresa, é toda a parte de treinamento de brigada, treinamento de CIPA, extintores, emergência, para deixar sempre ativo, sempre ok, e assim, nunca esbarrei em nada, tudo que eu sempre solicitei. É dizer ó a gente tem um orçamento esse ano de tantos milhões, a gente quer chegar a tanto. Acho que isso ajuda o colaborador a se sentir mais importante, e dar mais resultado, porque ele vai acompanhar os números e vai dizer assim po cara, preciso fazer alguma coisa pra eu tentar ajudar essa parte, se a gente não tem esses números, a gente não tem como, fica cego.

Percebe-se que esse colaborador sente uma necessidade de informação para tomar certas decisões, esse processo é travado pois quando toma iniciativa encontra a barreira da falta de transparência. Nketia (2016) atenta para essa questão pois quando o colaborador possui informações, o sentimento de pertencimento aumenta e assim pode tomar decisões mais acertadas (WHITTINGTON *et al.*, 2011).

Além disso, alguns setores possuem autonomia para resolver e tomar decisões referentes a problemas relacionados às situações operacionais do dia a dia, mas algumas decisões mais importantes precisam ser repassadas, é o caso explicitado pela coordenadora do Almoxarifado (13):

para resolver algum problema isso sim, sou até como é que pode dizer ele até incômodo, incomodar ele que certas coisas que eu não posso ficar toda hora pedindo que eu tenho que saber que eu posso resolver, então certas coisas eu resolvo as coisas que daí não é da minha alçada eu preciso dele.

A entrevista com a coordenadora apresentou questões de proatividade para situações específicas do dia a dia operacional, possui poder de tomada de decisão, mas esse poder é

limitado quando existem problemas maiores. Nesse sentido pode-se observar as proposições de Nketia (2016) que atenta à questão do *empowerment*. Essa discussão se estende para o nível de possibilidade para iniciar novos projetos, que é explorada no próximo tópico.

#### 4.2.1.5 Nível de possibilidade para iniciar novos projetos

O nível de possibilidade para iniciar novos projetos se relaciona diretamente com as proposições de Rappaport (1981) e Nketia (2016) que atentam à questão do *empowerment*. A possibilidade de iniciar novos projetos parte de uma iniciativa do próprio colaborador que por sua vez entendem conexões (*sensemaking*) sobre melhorias no processo e têm seu nível de pertencimento e *empowerment* aumentados. (KLEIN, MOON E HOFFMAN, 2006)

A empresa possui um colaborador responsável por elaborar os indicadores de desempenho de cada setor e construir projetos juntamente aos setores da empresa. O relato do colaborador (14d) explica esse processo.

Todo projeto está vinculado a alguma coisa que ainda não existe. Todos da empresa têm acesso a minha pessoa para apresentar ideias ou necessidades. Eu avalio se essa necessidade ou ideia está ligado às estratégias da empresa, se vai trazer resultados tangíveis ou intangíveis e ajudo eles na montagem do projeto para apresentar para diretoria. Tendo aprovação da diretoria eu executo juntamente com os responsáveis o planejamento do projeto, utilizo a metodologia do PMBOK ou se for simples um canvas.

Percebe-se que nesse processo ficam evidentes as proposições de Nketia (2016), que cometa sobre a questão do *empowerment*. Quando se existe a possibilidade de participar da estratégia, a sensação de comprometimento com as atividades aumenta. O colaborador (14d) ainda comenta: “Eles também têm liberdade para apresentar para a diretoria”, ou seja, apesar de existir uma pessoa que lidera a elaboração de projetos dentro da empresa, os próprios colaboradores podem criar um projeto e apresentá-lo à diretoria sem a orientação deste colaborador, se assim desejarem. Porém, o entrevistado (14d) salientou que:

a diretoria hoje, para apresentar algo pra eles, eles querem algo com substância, não apenas uma ideia, mas quanto vai custar, quanto que vai demorar, quais serão as pessoas envolvidas, qual o resultado que vai trazer, [...] eu sou um facilitador que acaba ajudando eles a montar a ideia [...] pra que eles não tenham reprocesso.

Nesse sentido, pode-se perceber o envolvimento desse colaborador com os projetos apresentados. O nível de possibilidade para iniciar novos projetos está relacionado com o conceito de inclusão de Whittington *et al.* (2011), pois inclui os colaboradores para a criação de novos projetos, serviços ou produtos, que estão relacionados diretamente com questões estratégicas da empresa e podem facilitar o cumprimento da política de qualidade e modificar

o orçamento. Com isso em mente, torna-se relevante analisar as práticas que democratizam as decisões tomadas na empresa.

#### 4.2.1.6 Democratização das decisões

A democratização das decisões está relacionada com as quatro práticas de Morton *et al.* (2018): (i) Transmissão, (ii) *Feedback*, (iii) Colaboração e (iv) Ação. Nesse sentido, a transmissão pode ser percebida no relato da coordenadora do desenvolvimento (11): “todas as meninas ali elas têm liberdade para dar opinião, [...] então eu sempre deixei claro ali pra elas que todo mundo é super livre para dar sugestão, opinião até porque a gente é uma equipe e todo mundo quer a mesma coisa”. Nessa passagem fica evidente a questão da transmissão de informações que podem ser aproveitadas para que o setor possa ativar as práticas de *feedback* e colaboração (MORTON *et al.*, 2018).

Outra prática é o *Feedback*, que pode ser evidenciado pelo entrevistado (14e):

não, foi diretamente com o Charles, financeiro da empresa, eu apresentei pra ele o que poderia ser feito, o que a gente poderia melhorar. Então, assim, foi uma coisa que a gente precisou fazer, a gente viu uma necessidade, e essa necessidade foi atendida.

O colaborador deu um *feedback* ao seu coordenador sobre os extintores de incêndio, e foi atendido, nessa passagem pode-se observar as três práticas funcionando juntas, o *Feedback* sobre o que foi previamente apresentado pela diretoria, a Colaboração para sugerir uma melhoria e a Ação, que foi a implementação da Colaboração (MORTON *et al.*, 2018).

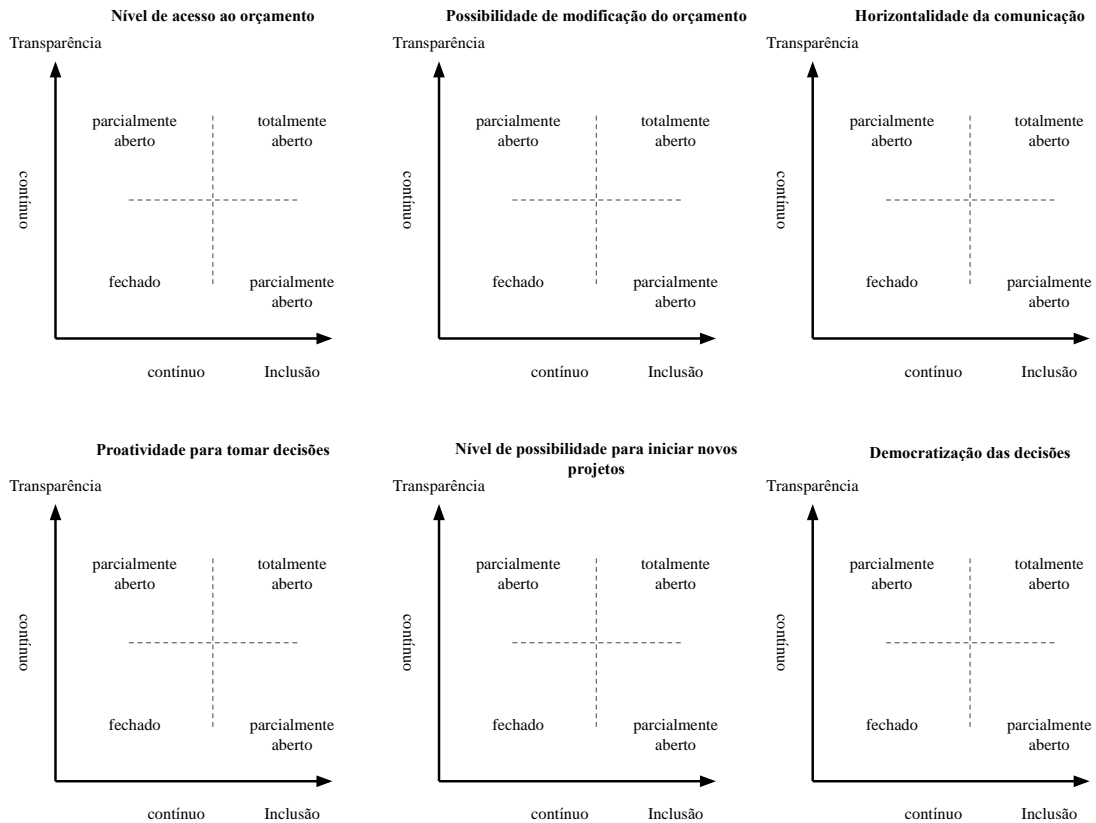
Outra questão identificada foi a da líder do almoxarifado (13) quando relata sobre práticas de *openness*: “Então, tudo o que a gente pede pra fazer é analisado, e se a gente vê que convém é colocado em prática, isso sim.” Pode-se perceber que existem práticas ativas de transparência e inclusão, no entanto essas práticas são limitadas a assuntos exclusivos do dia a dia operacional, situações acima dessas questões, que são consideradas estratégicas para a empresa são tratadas exclusivamente com os coordenadores, que podem ou não envolver seus subordinados (WHITTINGTON *et al.*, 2011).

#### 4.2.2 Níveis de *openness* do *strategizing* em diferentes setores da organização

Para identificar os níveis de abertura do *strategizing* nos diferentes setores da organização partiu-se de Hautz *et al.* (2017, p.7), que relaciona as dimensões de inclusão e transparência de Whittington *et al.* (2011) com diferentes níveis de abertura, que são: (i) fechado, (ii) parcialmente aberto com tendência para a dimensão da transparência, (iii) parcialmente aberto com tendência para a dimensão da inclusão e (iv) totalmente aberto. Sendo assim, elaborou-se a Figura 10 para ilustrar cada aspecto de *openness* identificados no tópico 4.2.1 e definir o nível de *openness* de cada setor.

Cada setor apresentou um determinado nível de *openness* (HAUTZ *et al.*, 2017). Quanto ao (i) nível de acesso ao orçamento, foi considerado fechado quando o setor não possui acesso a nenhuma informação; parcialmente aberto quando possui médio nível de transparência ou inclusão, e totalmente aberto quando possui acesso total à ferramenta; quanto à (ii) possibilidade para modificar o orçamento, o nível de abertura foi considerado fechado quando o setor não tem a possibilidade de modificá-lo, parcialmente aberto quando possui pouca influência de modificação, tanto na dimensão da transparência quanto da inclusão, e totalmente aberto quando pode modificar a ferramenta; quanto à (iii) horizontalidade da comunicação o nível de abertura foi considerado fechado quando não existe possibilidade para se comunicar diretamente com a alta gestão, parcialmente aberto quando o acesso é limitado e totalmente aberto quando existe a comunicação é recorrente; quanto à (iv) proatividade para tomar decisões, foi considerado fechado quando não existe a possibilidade de tomar decisões por conta própria, parcialmente aberto quando essa possibilidade é restrita a certos assuntos e totalmente aberto quando existe a possibilidade total para tomar decisões; quanto ao (v) nível de possibilidade para se iniciar novos projetos, foi considerado fechado quando não existe chance para o início, parcialmente aberto quando existe possibilidade parcial e totalmente aberto quando se pode iniciar um projeto a qualquer momento sem interferência da alta diretoria; quanto à (vi) democratização das decisões, o nível de abertura foi considerado fechado quando não existe consulta das decisões a serem tomadas, parcialmente aberto quando existe consulta, porém, sem abertura para novas alternativas e totalmente aberto quando existe conversa e diálogo para tomar a melhor decisão. Assim, passa-se a apresentar os níveis de abertura encontrados nos diferentes setores da organização.



Figura 10 - Nível de *openness* do setor

Fonte: Adaptado de Hautz *et al.* (2017, p. 7)

#### 4.2.2.1 Planejamento de produção

Como foi apresentado no tópico 4.1.1, no setor de planejamento e controle de produção (PCP) trabalham quatro pessoas, cada uma responsável por uma parte do processo. Os cargos identificados foram: coordenadora do PCP, assistente do PCP. Nesse caso existe apenas uma líder que possui comunicação direta com a Diretora Geral. Quanto ao (i) nível de acesso ao orçamento percebeu-se na entrevista (3) que a coordenadora não possui acesso ao orçamento:

O porquê, de como é que chegou nisso eu não sei, é meio que assim de cima pra baixo, tens tanto pra gastar, então é isso que tem que gastar, ai eu vou la e vejo não isso aqui não vai dar e vai passar tanto, ai eu tenho que ainda justificar o porquê. Mesmo que a gente trabalhe sempre com produção antecipada, essa questão de orçamento na verdade não me é muito claro mesmo.

A Coordenadora de PCP possui acesso aos números, porém, não sabe de onde surgem e qual é a conta realizada, ou seja, o orçamento é deliberado pela alta direção. Nesse caso, fica evidente apenas a questão da prática da Transmissão de Morton *et al.* (2018), as outras

práticas não são realizadas. A auxiliar do PCP também comentou sobre o pouco acesso ao orçamento:

Questão de valor eu não sei nada, questão de valores é a Coordenadora e a outra assistente, eu sei que ela lida com valores porque todo o rotativo que ela tem que fazer tem que cadastrar um código e um valor. Mas eu sei que todo mês a gente faz um levantamento que assim ah é estipulado X, vocês têm que gastar tanto e tem que ser naquela base.

O (i) nível de acesso ao orçamento é fechado, apenas a coordenadora possui e ainda assim, não existe transparência com os números, eles são deliberados e o setor precisa cumpri-los (WHITTINGTON *et al.* 2011), Figura 11.

A (ii) possibilidade de modificação do orçamento é praticamente nula, visto que apenas modificam o orçamento a diretora geral, o fundador, líder financeiro e contador. Este processo foi evidenciado pela entrevista do fundador (1).

Já a (iii) horizontalidade da comunicação é parcialmente aberta, com ênfase em transparência, a coordenadora possui amplo acesso à diretora e se comunica com outros diferentes setores da organização como o desenvolvimento e compras. A entrevistada (3) explicitou esse acontecimento: “Eu tenho bastante contato com o Compras e com o Desenvolvimento, que é onde se originam os pedidos.”

A partir da entrevista com a auxiliar de PCP pode-se perceber que a coordenadora possui uma comunicação aberta com a diretoria geral pois está presente em várias reuniões. A entrevistada (14a) evidenciou esse processo: “A coordenadora geralmente tem muita reunião, muita reunião e ela não está lá no setor.” A partir disso percebe-se que a (iii) horizontalidade da comunicação é parcialmente aberta (transparência) pois a coordenadora do setor tem contato direto com a diretoria, porém, as assistentes não.

Quanto à (iv) proatividade para tomar decisões fica claro pela entrevista da assistente (14a) que as decisões são centralizadas pela coordenadora: “Não, hoje aqui a gente não tem essa possibilidade, não é pelo fato da gente querer entendeu, é que tem situações que muita coisa fica pendente porque a gente precisa de um aval dela.”

A prática da Colaboração de Morton *et al.* (2018) é afetada pois não existe a (iv) possibilidade de tomada de decisão por conta própria no setor, nesse sentido a proatividade fica afetada. Porém, as decisões são tomadas pela coordenadora, o que indica autonomia do setor em relação à diretoria geral. Pode-se considerar, portanto, que o setor possui autonomia para a tomada de decisão, por isso, é independente em relação à alta diretoria nesse quesito.

Quanto à (v) possibilidade para se iniciar novos projetos existe uma política informal na empresa, e esta política é a mesma para todos os setores da organização e se estende a

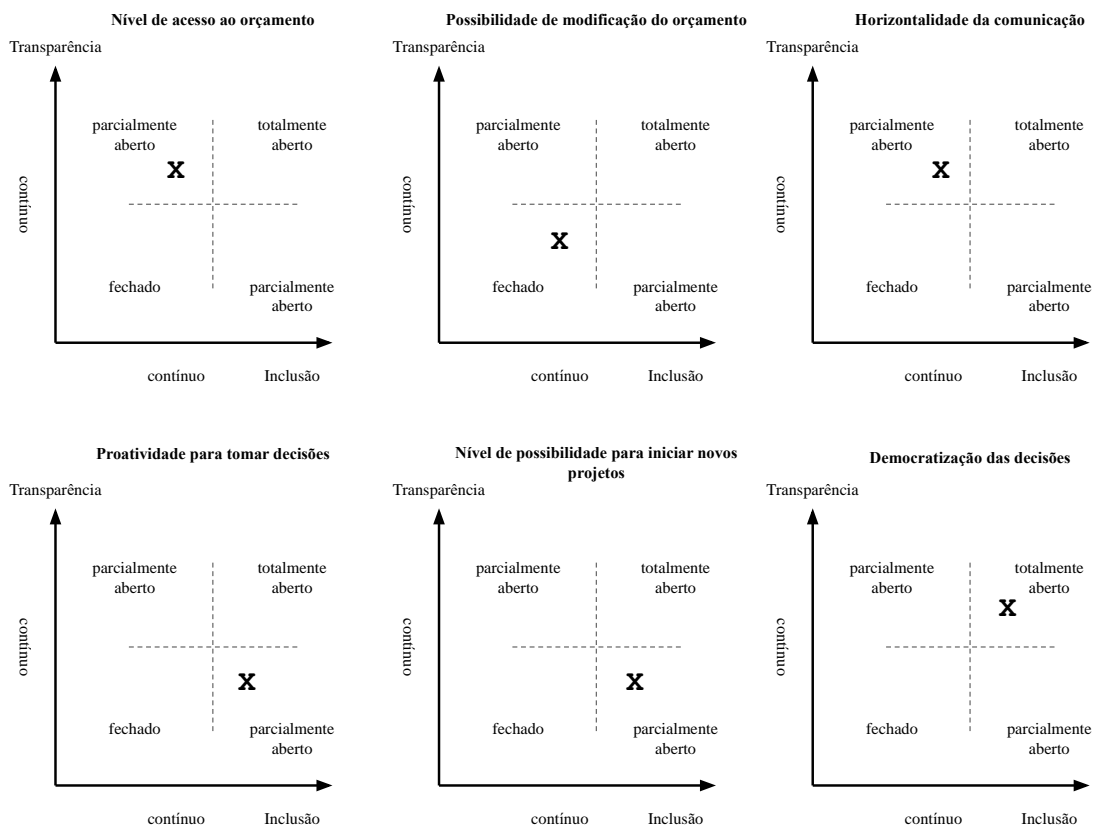
todos os colaboradores. Nesse sentido, pode-se apresentar novos projetos à diretoria, porém, para serem executados, estes precisam de autorização e de um escopo definido, esta questão foi validada pela entrevistada (14d):

a diretoria hoje, para apresentar algo pra eles, eles quem algo com substância, não apenas uma ideia, mas quanto vai custar, quanto que vai demorar, quais serão as pessoas envolvidas, qual o resultado que vai trazer, [...] eu sou um facilitador que acaba ajudando eles a montar a ideia [...] pra que eles não tenham reprocesso

Sendo assim, pode-se dizer que toda ideia que pode virar um projeto deve ter autorização da diretoria e deve ser apresentada com embasamento, que é feito por meio de técnicas da gestão de projetos. Portanto, pode-se dizer que a possibilidade para se iniciar novos projetos é parcialmente aberta.

A questão da (vi) democratização das decisões é algo forte no setor pois existe possibilidade para sugestões, a coordenadora evidencia esse aspecto quando destaca: “Ali dentro eu acho que tem bastante participação, eu acho que elas se importam, ela também vê que tem os problemas e que tem as dificuldades e ai elas tentam ajudar, eu acho que nesse ponto a equipe é bem unida até.” A Figura 11 ilustra o nível de *openness* no PCP.

Figura 11 - Nível de *openness* no PCP



Fonte: Adaptado de Hautz *et al.* (2017, p. 7)

A Figura 11 reflete a realidade da abertura dos aspectos relevantes de *open strategizing* de Hautz et al. (2017) para determinar o nível de *openness* do setor de planejamento e controle da produção. Portanto, percebe-se que o (i) nível de acesso ao orçamento é parcialmente aberto (transparência); a (ii) possibilidade para mudar o orçamento é fechada; a (iii) horizontalidade da comunicação é parcialmente aberta (transparência); a (iv) proatividade para tomar decisões é parcialmente aberta (inclusão); a (v) possibilidade para iniciar novos projetos é parcialmente aberta com tendência à inclusão e a (vi) democratização das decisões é totalmente aberta. Nesse sentido, entende-se que o nível de *openness* do setor é parcialmente aberto em relação a transparência com predominância da dimensão de inclusão.

#### 4.2.2.2 Produção e distribuição

Como foi visto no tópico 4.1.1, na produção existe um Coordenador que é responsável por todo o processo produtivo e coordena 80 pessoas, portanto, é o chefe direto da parte de corte, distribuição, e está sendo treinado para chefiar o PCP no lugar da diretora geral. A diretora é chefe direta do coordenador de produção.

Na produção, o (i) nível de acesso ao orçamento é deliberado pela alta gestão, o Coordenador de produção possui autonomia para ultrapassar e modificar o orçamento quando necessário, porém, dentro do estipulado pela diretora geral que acompanha as atividades, isso ficou evidente no relato do coordenador (4):

Tem momentos que a gente tem um orçamento mais controlado, tem momentos que a gente libera um pouco mais no sentido de vamos antecipar. Hoje nós estamos num momento de vamos antecipar, vamos produzir tudo dentro da nossa capacidade ou até mais, então eu não estou controlando tanto o orçamento, eu quero que aumente a produção, pra isso se tiver que estourar um pouco o orçamento mas eu to produzindo antecipando porque a gente está se preparando para um período que deve exceder a nossa capacidade produtiva.

Pela narrativa do coordenador percebe-se que ele recebe um orçamento pronto da diretora, porém (ii) tem autonomia para modificá-lo em determinadas situações. O que permite práticas como as de Transmissão, *Feedback*, Colaboração e Ação de Morton *et al.* (2018) se intensificarem, pois tem autonomia de antecipar a produção e extrapolar o orçamento em certos períodos. Neste caso, o (i) nível de acesso ao orçamento é totalmente aberto e a (ii) possibilidade de modificação do orçamento é parcialmente aberta (inclusão),

pois ele tem alto acesso à ferramenta e apesar de não modificar os números, têm autonomia para mudança temporária, Figura 12.

Quanto à (iii) horizontalidade da comunicação existem um pouco mais de barreiras, percebeu-se pelo entrevistado (14e) que a diretora não tem tanta comunicação com os trabalhadores de nível operacional, porém, o coordenador de produção possui acesso direto à diretora, tanto ele quanto a coordenadora de distribuição. Nesse sentido, a (iii) horizontalidade é fechada, pois existem algumas barreiras formais de comunicação. Em relação à comunicação entre os setores, a comunicação é horizontal pois os setores estão sempre se interconectando. De acordo com o entrevistado (4) o coordenador deixou claro o problema da comunicação na empresa:

Vamos lá, nós temos alguns levantamentos em algumas reuniões que foram feitas e o problema da empresa é a parte de comunicação né. Então, a gente imagina que lá na produção o cara também está sabendo e vai lá e cobra que ele tem que fazer aquilo lá, então essa parte falta um pouquinho, assim como, falta a questão de melhoria de interagir um pouco mais com eles sim, mas eu acho que é uma cultura da empresa, não dá pra mudar isso de hoje pra amanhã, ah amanhã nós vamos abrir aqui e todo mundo vai ficar sabendo de tudo.

Percebe-se que o nível de transparência é relativamente baixo na parte de produção da empresa, bem como baixo nível de horizontalidade da comunicação, porém, segundo o coordenador, o problema está na comunicação dentro do setor, em que ele passa a informação para o coordenador e este repassa para seus liderados (WHITTINGTON *et al.* 2011).

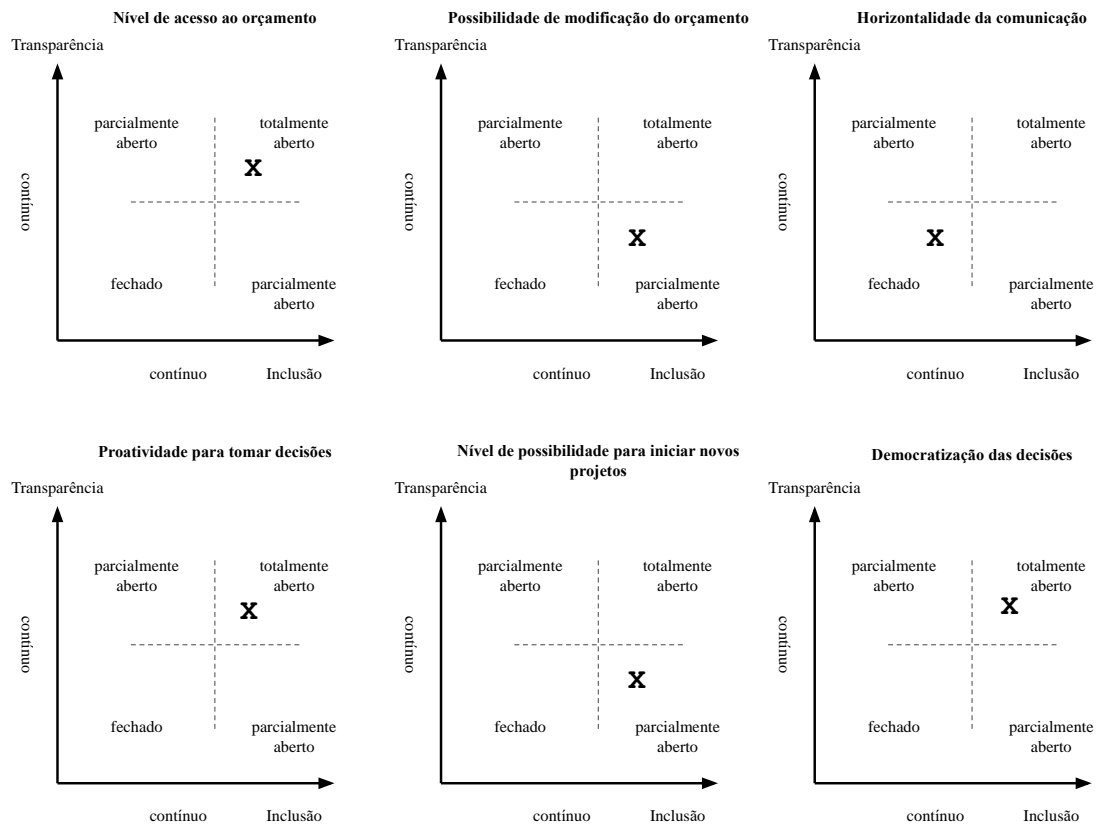
O setor de produção e distribuição segue a mesma política de projetos já exemplificada no tópico 4.2.2.1, nesse sentido, pode-se afirmar que a possibilidade para se iniciar novos projetos é parcialmente aberta.

A (iv) proatividade para tomar decisões é a mesma do PCP, visto que estes dois setores estão extremamente interligados, a entrevista da coordenadora de distribuição (14b) exemplificou essa realidade:

Assim o nosso pessoal da distribuição, eu sempre falo muito bem do pessoal porque a gente é muito unido sabe, acontece um problema ou tem que solucionar outro então o pessoal se une mesmo e vai até no final pra acabar. Eu to com um problema nisso daqui então a gente tem que resolver.

Essa citação indica a proatividade para o grupo tomar as decisões e também a democratização das decisões, que são realizadas em grupo, visto que o mesmo é unido, essas práticas são permeadas pela dimensão da inclusão e transparência de Whittington *et al.* (2011). Portanto, a proatividade e a democratização das decisões parecem ser totalmente abertas, Figura 12.

Figura 12 - Nível de *openness* na Produção e na Distribuição



Fonte: Adaptado de Hautz *et al.* (2017, p. 7)

Sendo assim, entende-se que o (i) nível de acesso ao orçamento é totalmente aberto; o nível de (ii) possibilidade de modificação do orçamento é parcialmente aberto (inclusão); a (iii) horizontalidade da comunicação é fechada; a (iv) proatividade para tomar decisões é aberta; o nível de (v) possibilidade para iniciar novos projetos é parcialmente aberto com tendência à inclusão; e a (vi) democratização das decisões é totalmente aberta. Portanto, o nível de *openness* do setor é parcialmente aberto com maior tendência à inclusão, pois não há tanta transparência.

#### 4.2.2.3 Expedição

Na expedição o (i) nível de acesso ao orçamento é limitado apenas aos números do setor, e a possibilidade de modificação do orçamento é fechado. O coordenador de produção é responsável pela expedição, porém existe um líder que exerce a função de gestão especificamente do setor. A entrevista (2) da diretora geral exemplifica a questão do nível de

acesso ao orçamento: “até porque eles também recebem essa informação do orçamento no início do ano, todos os coordenadores.”

O relato deixa claro o nível de acesso ao orçamento, porém cada coordenador recebe às informações do seu setor específico. Na expedição a (ii) possibilidade para a modificação do orçamento é fechada. O que evidenciou essa questão foi o entrevistado (1) que relata sobre quem participa da decisão do orçamento.

Quanto ao nível de (iii) horizontalidade da comunicação, apenas o coordenador possui acesso à diretora, e também ao coordenador de produção. A entrevista do coordenador de produção (4) deixa claro essa questão: “Eu não consigo ou a diretora ou o fundador não consegue chegar lá na produção um por um, ah o próximo lote que vir vai dar isso aqui, então essa comunicação individualista não vai acontecer, agora a comunicação do líder é importante.”

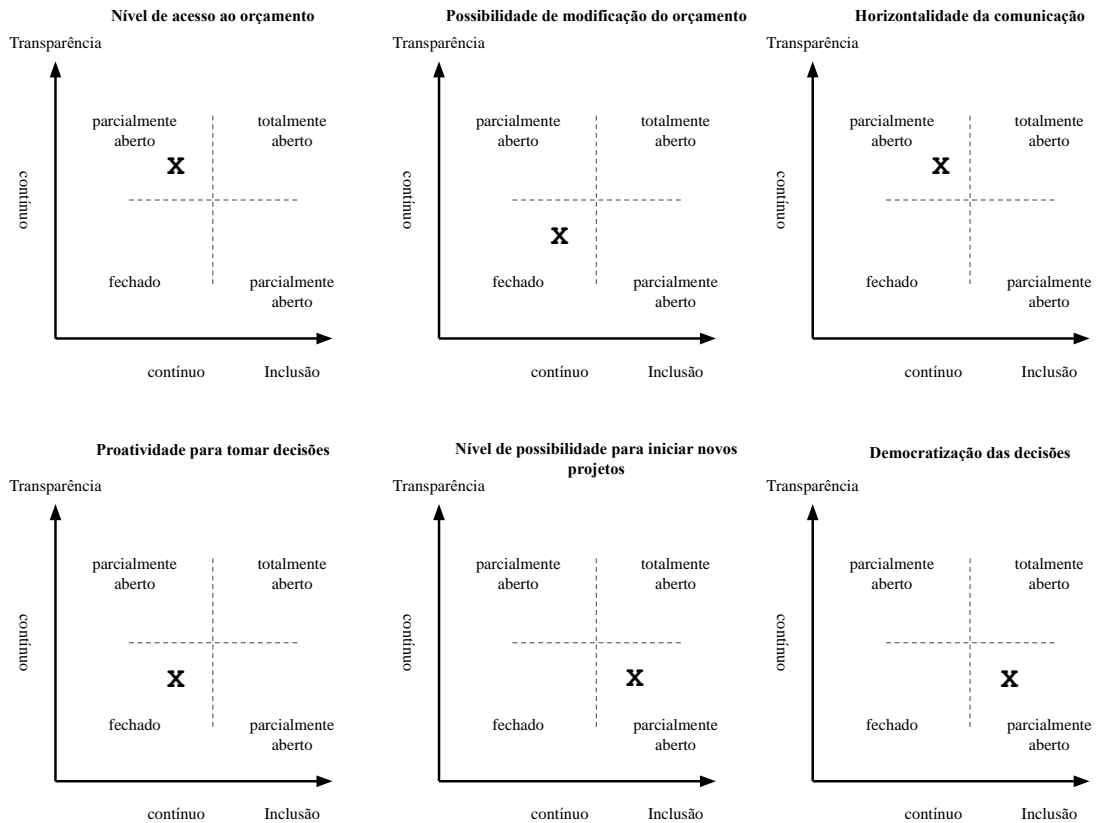
Dentro desse contexto, percebe-se que a comunicação é verticalizada, ou seja, se depende do líder ou coordenador para que informação chegue aos trabalhadores operacionais. Sendo assim o nível de (iii) horizontalidade da comunicação é considerado parcialmente aberto (transparência), de acordo com Hautz *et al.* (2017).

O setor de expedição segue a mesma política de projetos exemplificada no tópico 4.2.2.1, nesse sentido pode-se afirmar que o nível de (iv) possibilidades para se iniciar novos projetos é parcialmente aberta.

Quanto ao nível de (v) proatividade e democratização para tomar decisões o coordenador da expedição evidencia o incentivo e a abertura para sugestões e tomada de decisão:

A vamos testar dessa outra forma, eu nunca vou negar, pode testar, não deu certo vamos testar de novo. [...] e aquilo ficou me incomodando, testamos uma terceira vez e deu certo, até hoje trabalhamos dessa forma, que foi uma sugestão de um colaborador que veio de outra empresa.

O nível de proatividade para tomar decisões é fechado pois a maioria dos trabalhos realizados são T1, mas o nível de (vi) democratização das decisões é parcialmente aberta (inclusão), ou seja, é incentivado a questão das sugestões e proposições de melhoria (PERROW, 1967), Figura 13.

Figura 13 - Nível de *openness* na Expedição

Fonte: Adaptado de Hautz *et al.* (2017, p. 7)

Portanto, o nível de (i) acesso ao orçamento é parcialmente aberto (transparência); a (ii) possibilidade para modificar o orçamento é fechada; a (iii) horizontalidade da comunicação é parcialmente aberta (transparência); a (iv) proatividade para tomar decisões é fechada; a (v) possibilidade para iniciar novos projetos é parcialmente aberta com tendência à inclusão; e a (vi) democratização das decisões é parcialmente aberta (inclusão). Sendo assim, o nível de *openness* do setor se encontra entre parcialmente aberto com tendência à transparência, pois percebe-se menor inclusão dos colaboradores nesse setor, principalmente em relação aos trabalhos (T1).

#### 4.2.2.4 Compras e custos

No setor de compras e custos trabalham quatro pessoas, coordenadora de compras, assistentes de compras e coordenadora de custos. Nesse setor o nível de (i) acesso ao orçamento é essencial pois este interfere diretamente na negociação de insumos comprados. O líder financeiro é chefe da coordenadora de compras, então ela tem acesso ao orçamento



bem como todos os líderes. Além disso, a compradora tem acesso aos orçamentos dos demais setores pois se preocupa em fazer uma boa compra caso os mesmos necessitem. A entrevista (2) da diretora citada anteriormente diz respeito à essa questão do acesso à ferramenta. A entrevista com a coordenadora de compras (6) também evidenciou essa questão: “a gente tem orçamento né os setores ele tem um orçamento para para gastar então por exemplo compras ele tem um valor de orçamento para gastar com matéria-prima para gastar com insumo.”

A (ii) possibilidade de alterar o orçamento não existe, pois, as entrevistas com o Fundador e a Diretora já evidenciam quem pode alterar a ferramenta estratégica. Portanto, o nível de acesso ao orçamento é alto e a possibilidade para alterar o orçamento é fechada.

O nível de (iii) horizontalidade da comunicação é totalmente aberta pois o setor de compras interfere nas compras de todos os setores, uns mais e outros menos. A comunicação do setor de compras é maior com a alta diretoria que é preocupada com o setor, isso vem também da gestão ser responsável por parte do coordenador financeiro que intervêm em algumas situações do setor de compras. Entrevistada (6): “Como ele controla esses fluxos ele sabe também, então ele vai dizer, não esse mês o orçamento para equipamento está estourado, vamos negociar pro mês que vem, ou então compra, mas negocia para pagamentos a partir de tal data.” O nível de (iii) horizontalidade da comunicação pode ser considerada parcialmente aberta (transparência) pois a comunicação é mais intensa dentro do setor e entre os setores, porém nem todos estão se comunicando diretamente com a diretoria. Apesar de o assistente de compras responder mais ao líder financeiro que tem ação de modificação do orçamento. Quanto à proatividade para tomar decisões a Entrevistada (14c) exemplificou o funcionamento no Compras:

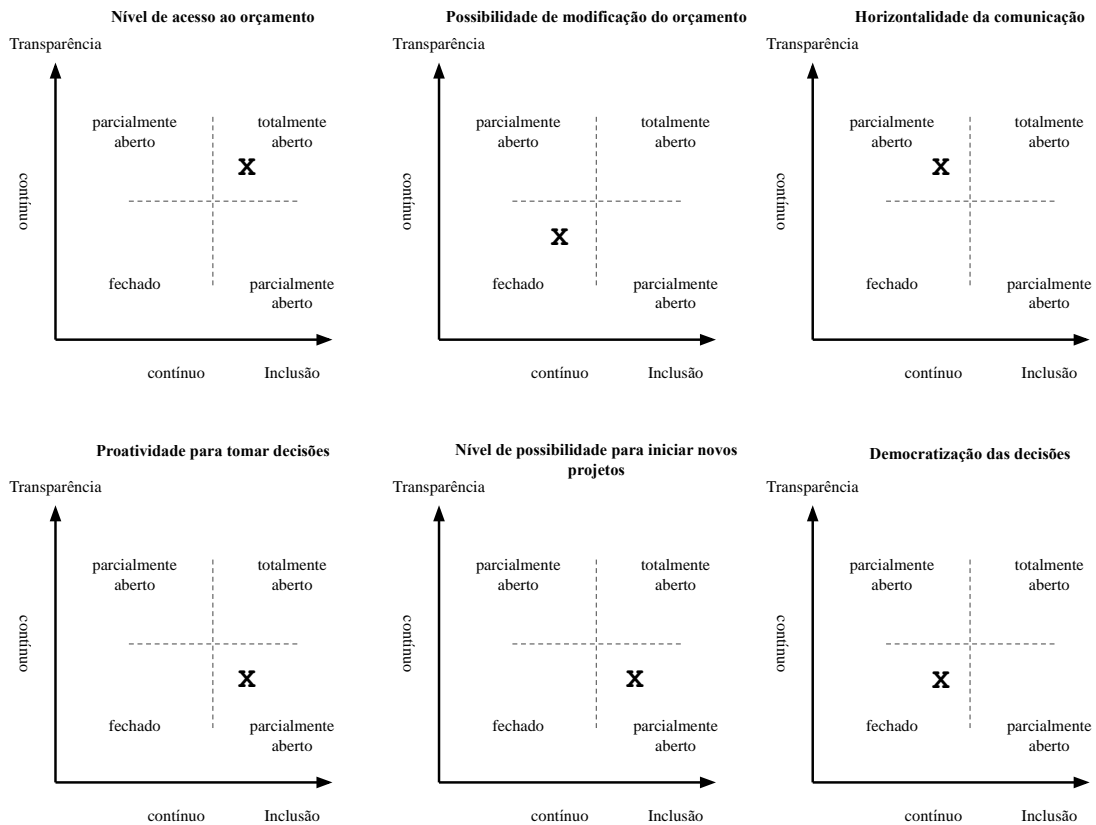
Se o produto ou aquilo que está sendo negociado é do interesse patrimonial da empresa, a gente, obviamente, precisa sempre reportar a algum superior. Quando está relacionado a alguma coisa que nós utilizaremos para ser produzido, a gente tem um histórico no sistema que nos dá uma média de preço do que foi pago, e a gente tenta, com base naquele histórico, estar negociando valores. É claro que há a liberdade para fazer as compras, na maioria das vezes, sem supervisão direta do superior.

O colaborador atenta ao fato de que existe (iv) proatividade para tomar decisões de compras dependendo do valor agregado do produto a ser comprado, por isso, o nível de (iv) proatividade para tomar decisões é parcialmente aberta (inclusão), Figura 14.

O setor de compras e estoques segue a mesma política de projetos exemplificada no tópico 4.2.2.1, nesse sentido pode-se afirmar que a (v) possibilidade para se iniciar novos projetos é parcialmente aberta.

Já sobre a questão da (vi) democratização das decisões, esta é fechada pois envolve um histórico do que irá ser comprado e decisões anteriores, sempre na compra de algo novo ou de alto valor, a decisão sempre passa pelo nível estratégico (fundador ou diretora), esse processo também foi evidenciado pela entrevista do colaborador (14c).

Figura 14 - Nível de *openness* em Compras e Custos



Fonte: Adaptado de Hautz *et al.* (2017, p. 7)

Portanto, pode-se inferir que o nível de (i) acesso ao orçamento é totalmente aberto; a (ii) possibilidade para modificar o orçamento é fechada; a (iii) horizontalidade da comunicação é parcialmente aberta (transparência); a (iv) proatividade para tomar decisões é parcialmente aberta (inclusão); a (v) possibilidade de iniciar novos projetos é parcialmente aberto com tendência à inclusão; e a (vi) democratização das decisões é fechada. Sendo assim o nível de abertura do setor é parcialmente aberto com maior tendência à inclusão do que para a transparência, que fica em menor evidência.

#### 4.2.2.5 Financeiro e estoques

No setor financeiro e de estoques trabalham cinco pessoas, o coordenador financeiro, o auditor de estoques, o analista de processos, a assistente fiscal e a assistente do financeiro. O nível de (i) acesso ao orçamento é totalmente aberto mas apenas por parte do coordenador financeiro que possui acesso ao orçamento e tem a possibilidade de modificá-lo, mas os outros colaboradores não possuem acesso, apenas da sua respectiva função, nesse sentido o (i) nível de acesso ao orçamento pode ser considerado parcialmente aberto (inclusão) e a (ii) possibilidade de modificação do orçamento também, pois existe maior contato diário com a ferramenta mesmo que não haja tanta transparência (WHITTINGTON *ET AL.* 2011).

A entrevista com o coordenador financeiro (7) evidenciou essa questão:

Existe o orçamento que a gente controla diariamente, uma vez por mês a gente faz uma reunião com a diretoria e com a presidência pra apurar os resultados, aí participa os donos da empresa, eu como financeiro, a diretora geral da empresa, participa o nosso consultor e nesse momento a gente discute o futuro, o presente, o passado, vai analisando estrategicamente o que já aconteceu.

A (iii) horizontalidade da comunicação funciona no mesmo sistema que nos outros setores, o coordenador financeiro possui acesso à diretora geral que resolve problemas maiores e estratégicos, enquanto os coordenadores são responsáveis pelo andamento dos processos diários. Isso é evidenciado na entrevista da diretora (2) anteriormente.

Quanto ao nível de (iv) proatividade e a democratização das decisões, a entrevista do coordenador (7) evidencia essa questão:

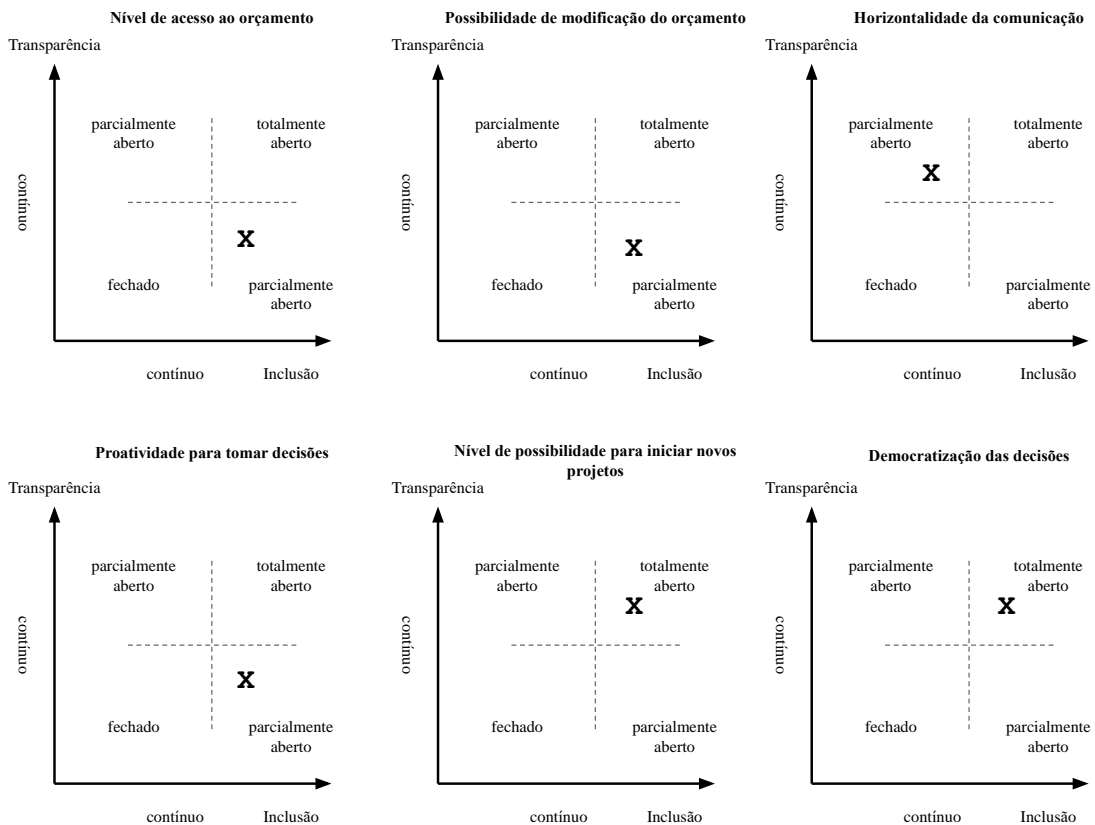
Dependendo do tipo de operação, dependendo do tipo de negócio, existem algumas decisões estratégicas que são tomadas por diretoria, presidência e eu por exemplo. E existem algumas decisões estratégicas dentro do setor. Então se eu falar de decisões estratégicas da empresa de uma forma geral, normalmente existem pessoas chaves que participam. Se for dentro do setor, eu faço participar as pessoas da minha equipe, se eu tenho uma decisão dentro da minha equipe [...] eu vou chamar a minha equipe, vou explicar e vou perguntar pra eles o que eles acham também.

Sendo assim, pode-se determinar que o nível de (iv) proatividade para tomada de decisão é considerada parcialmente aberta (inclusão), pois o Coordenador exerce uma posição de centralização de acordo com as observações, mas o nível de (vi) democratização das decisões pode ser considerada totalmente aberta pois existe a possibilidade de se comentar e sugerir nas decisões estratégicas do setor, deixando claras as práticas expostas por Morton *et al.* (2018), Figura 15.

Quanto à (v) possibilidade para iniciar novos projetos foi realizada uma entrevista com o coordenador de processos, que cuida da parte de novos projetos, mas o mesmo não permitiu a gravação da entrevista. Porém, alguns pontos foram anotados da conversa. O

coordenador financeiro é o responsável pelo início dos projetos na empresa, o auditor de estoques tem autonomia para procurar ou ser procurado pelos colaboradores a fim de iniciar um novo projeto, o analista de processos cuida dos indicadores e acompanha os projetos. Com base nesses dados coletados na empresa, afirma-se que nesse setor a (v) possibilidade para se iniciar um novo projeto é totalmente aberta.

Figura 15 - Nível de *openness* no Financeiro e em Estoques



Fonte: Adaptado de Hautz *et al.* (2017, p. 7)

Portanto, considera-se que o nível de (i) acesso ao orçamento é parcialmente aberto (inclusão); a (ii) possibilidade para a modificação do orçamento é parcialmente aberta (inclusão); a (iii) horizontalidade da comunicação é parcialmente aberta (transparência); a (iv) proatividade para tomar decisões é parcialmente aberta (inclusão); a (v) possibilidade para iniciar novos projetos é totalmente aberta e a (vi) democratização das decisões é totalmente aberta. Nesse sentido, pode-se afirmar que o nível de *openness* no setor financeiro e de estoques é parcialmente aberto com tendência para inclusão, a transparência não é tão evidente nesse setor.

#### 4.2.2.6 Pessoal

No setor Pessoal trabalham três pessoas, sendo que, um é o coordenador de pessoal e os outros dois possuem o cargo de analistas de documentação e não atuam nas atividades operacionais do dia a dia do setor. O coordenador é responsável por todas as tarefas do departamento. Quanto ao nível de acesso ao orçamento, o coordenador possui acesso, assim como, os outros coordenadores, o que é evidenciado pela entrevista da diretora. Porém, os analistas de documentação não possuem acesso ao mesmo, o entrevistado (14e) comentou: “Primeiro que a gente não tem acesso ao orçamento né, a gente não sabe quanto que é o orçamento da empresa né, a gente não sabe os números da empresa.”

O nível de (i) acesso ao orçamento pode ser considerado parcialmente aberto (inclusão) pois o coordenador tem acesso parcial da sua área, bem como os outros dois colaboradores, porém, não têm acesso total aos números. Quanto à (ii) possibilidade de modificação do orçamento, os colaboradores não têm possibilidade para modificá-lo, porém acontece o mesmo evento do coordenador de produção. O coordenador pode ultrapassar o orçamento em determinadas situações para investimentos ou alguma situação que pode trazer um benefício futuro para a empresa. A entrevista (8) evidencia esse processo:

nós temos as duas balanças, tem situações que a gente pode ter, vamos supor, a gente vai fazer uma contratação de uma pessoa específica pro setor, uma pessoa que vai nos trazer um benefício muito bom, que vá proporcionar algum tipo de lucro, algum processo ali dentro da empresa, então nessa questão no orçamento precisa ser conversado diretamente com a diretora, explicar os prós e os contras, o que pode melhorar e o que podemos ganhar lá na frente [...].

O setor tem certa liberdade para apresentar essas situações para a direção e modificar certas questões. Portanto, existem práticas de Morton *et al.* (2018) como a de colaboração e *feedback*. Pode-se dizer que o (i) nível de acesso ao orçamento é parcialmente aberto (inclusão) e a (ii) possibilidade para modificá-lo ainda é fechada pois são apenas algumas ocasiões raras que acarretam a sua alteração.

Quanto à (iii) horizontalidade da comunicação esta pode ser considerada parcialmente aberta (inclusão), pois apenas o coordenador possui acesso direto à alta gestão. Os analistas de documentação possuem pouco acesso à diretora, mas possuem acesso recorrente ao coordenador financeiro, que faz parte das decisões estratégicas. O entrevistado (14e) apresentou essa questão:

eu tenho um acesso bem direto com o coordenador financeiro, a hora que eu precisar, do jeito que eu precisar, seja pelo rádio, WPP, telefone, e-mail, ou chegar e falar olha eu preciso trocar uma ideia contigo. Já com a diretora, ela é toda blindada[...]

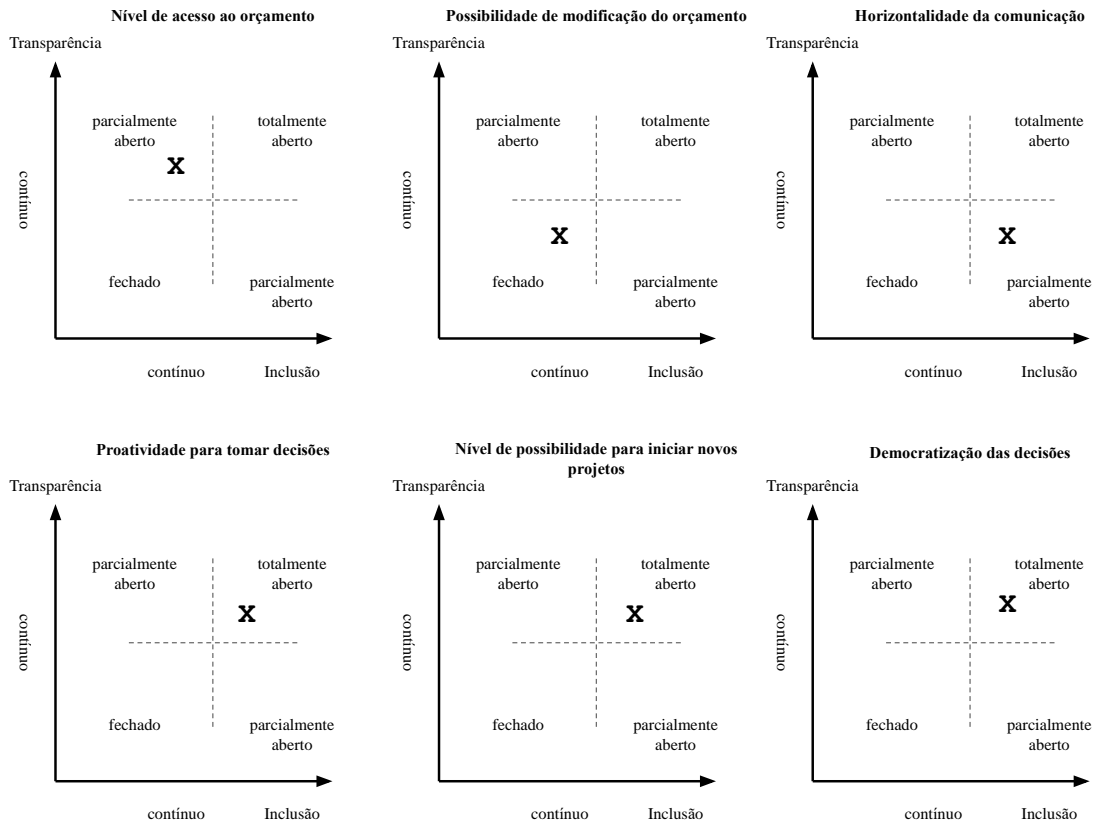
Sobre a (iv) proatividade para tomar decisões, o coordenador do setor é sozinho nas operações do dia a dia, portanto, têm autonomia para tomar as decisões, quanto aos analistas, eles têm possibilidade de dar ideias e de trazer questões para alta diretoria bem como tomar decisões sobre as abordagens que são realizadas com os *stakeholders* internos e externos. O entrevistado (14e) destacou:

Como brigadista a gente já deu várias ideias pra empresa, um exemplo que foi um pouco caro, mas que a longo prazo pra empresa é barato, a gente fez a nova ampliação e tínhamos todos os extintores de pó químico, e um exemplo, se tu pegar uma máquina de corte que é altamente cara, ela vai destruir todos os componentes né, por causa da química da coisa né. [...] algumas coisas aqui são difícil de eles entenderem, tem muitas coisas que é por obrigação, mas tem coisas que eles ouvem, não, precisa ser feito e a gente vai fazer, isso é bem aberto aqui.

Esse exemplo trazido pela entrevista apresenta a (iv) proatividade para tomar as decisões dentro da sua área de atuação, também apresenta a democratização das decisões, fator que no setor de pessoal é forte pois envolve interesses dos trabalhadores. Portanto, pode se considerar a (iv) proatividade para tomar decisões como sendo totalmente aberta e a (vi) democratização para tomar decisões também, Figura 16.

Outro fator a ser considerado é o nível de (v) possibilidade para iniciar novos projetos. Essa questão é bastante aberta pois os analistas inclusive participam do projeto de brigadista, evidenciou a entrevista de (14e):

no meu caso a maioria é na questão de segurança da empresa, é toda a parte de treinamento de brigada, treinamento de CIPA, extintores, emergência, pra deixar sempre ativo, sempre ok, e assim nunca esbarrei em nada, tudo que eu sempre solicitei as vezes dá umas encrenca (sic) mas eu consigo né, eu mostro que realmente precisa.

Figura 16 - Nível de *openness* em Pessoal

Fonte: Adaptado de Hautz *et al.* (2017, p. 7)

Portanto, pode-se dizer que o nível de (i) acesso ao orçamento é parcialmente aberto com tendência para a transparência; a (ii) possibilidade de modificar o orçamento é fechada; a (iii) horizontalidade da comunicação é parcialmente aberta (inclusão); a (iv) proatividade para tomar decisões é totalmente aberta; a (v) possibilidade para iniciar novos projetos é totalmente aberta e a (vi) democratização das decisões é totalmente aberta. Sendo assim pode-se inferir que o nível de *openness* no setor é parcialmente aberto com tendência à inclusão, pois a transparência fica em menor evidência nesse setor.

#### 4.2.2.7 Administrativo fiscal

No setor administrativo fiscal participam os donos da empresa (fundador e esposa), a diretora geral, o coordenador financeiro e a assessoria contábil. Quanto ao nível de (i) acesso ao orçamento pode-se dizer que este é totalmente aberto e quanto à (ii) possibilidade para modificá-lo também, pois é a partir desse setor que surge toda a estrutura do orçamento. Entrevistado (1) destaca:

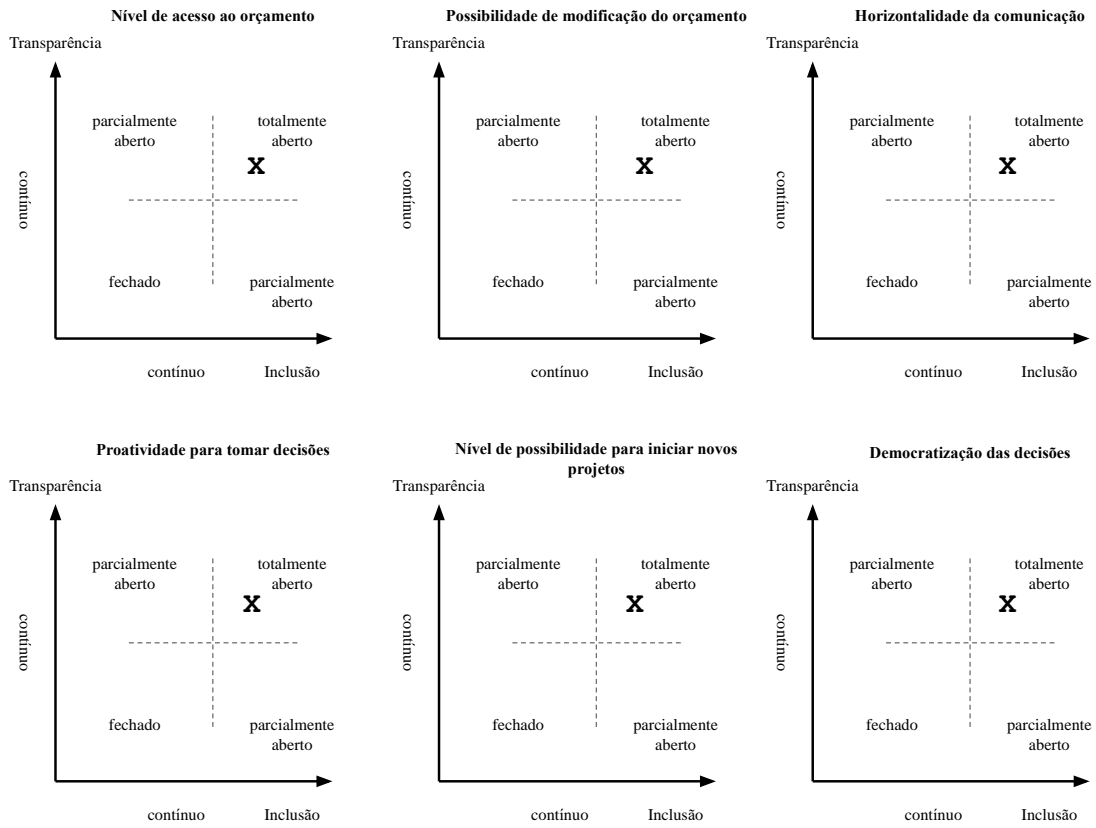
discutimos eu o financeiro, a minha gerente geral né, que faz toda a coordenação do grupo, e também de uma pessoa terceirizada que nós contratamos em 2010, para fazer um trabalho de um ano, um ano e meio e está comigo até hoje, na verdade ele é um consultor e está comigo até hoje, continua conosco e inclusive faz parte da contabilidade da empresa. [...] o orçamento é feito por ano, ali por setembro nós já começamos a discutir o orçamento do próximo ano.

A (iii) horizontalidade da comunicação é totalmente aberta pois as pessoas são as próprias responsáveis pela alta gestão da empresa. Sobre a (iv) proatividade para tomar decisões, também é totalmente aberta pois são as pessoas responsáveis pela gestão. O nível de (v) possibilidade para iniciar novos projetos é totalmente aberta, pois também são as pessoas que analisam, formulam e autorizam novos projetos. Essas afirmações foram evidenciadas pelo fundador (1):

muitas vezes dependendo do preço da máquina, eles têm autorização de buscar essa máquina no mercado, a própria gerente ela acaba tomando essa decisão, dependendo do tipo de investimento, vamos lá, vou dar um exemplo, uma máquina de 100 mil reais. Aí eles vêm conversar comigo, vamos trocar uma ideia, verificar se realmente tem essa necessidade, se não existe essa máquina no mercado em algum lugar que possa terceirizar esse serviço.

Percebe-se que a diretora e os coordenadores têm autonomia para tomar certas decisões e encabeçar certos projetos, também existe uma aberta (vi) democratização das decisões pois existe sempre a conversa e a troca de ideias quando algo precisa ser definido. A Figura 17 resume o nível de *openness* no setor.



Figura 17 - Nível de *openness* no Administrativo Fiscal

Fonte: Adaptado de Hautz *et al.* (2017, p. 7)

Nesse sentido, pode-se afirmar que o nível de (i) acesso ao orçamento, a (ii) possibilidade para alterá-lo, a (iii) horizontalidade da comunicação, a (iv) proatividade para tomar as decisões, a (v) possibilidade para iniciar novos projetos e a (vi) democratização das decisões são totalmente abertos. Sendo assim, por ser o setor responsável pela gestão estratégica da empresa, possui nível de *openness* totalmente aberto, considerando a transparência das informações e a inclusão das pessoas no processo.

#### 4.2.2.8 Vendas

No setor de vendas trabalham duas colaboradoras, sendo uma a coordenadora de vendas e a outra a assistente de vendas. A coordenadora é chefiada pela diretora geral e possui comunicação direta com ela. Como visto na entrevista (1) do Fundador, ele define os números de acordo com as vendas do último ano, que inclusive serve como meta e o departamento de vendas deve cumpri-lo. Para isso, é necessário que os números do orçamento sejam abertos ao setor de vendas. A entrevista com a coordenadora de vendas (10) exemplifica isso:

Na verdade, hoje o orçamento é feito em cima da venda, então o orçamento de todo mundo é feito em cima do quanto a gente fecha de faturamento mensal, então eu não tenho um orçamento, na verdade o que a gente vender é o orçamento dos outros.

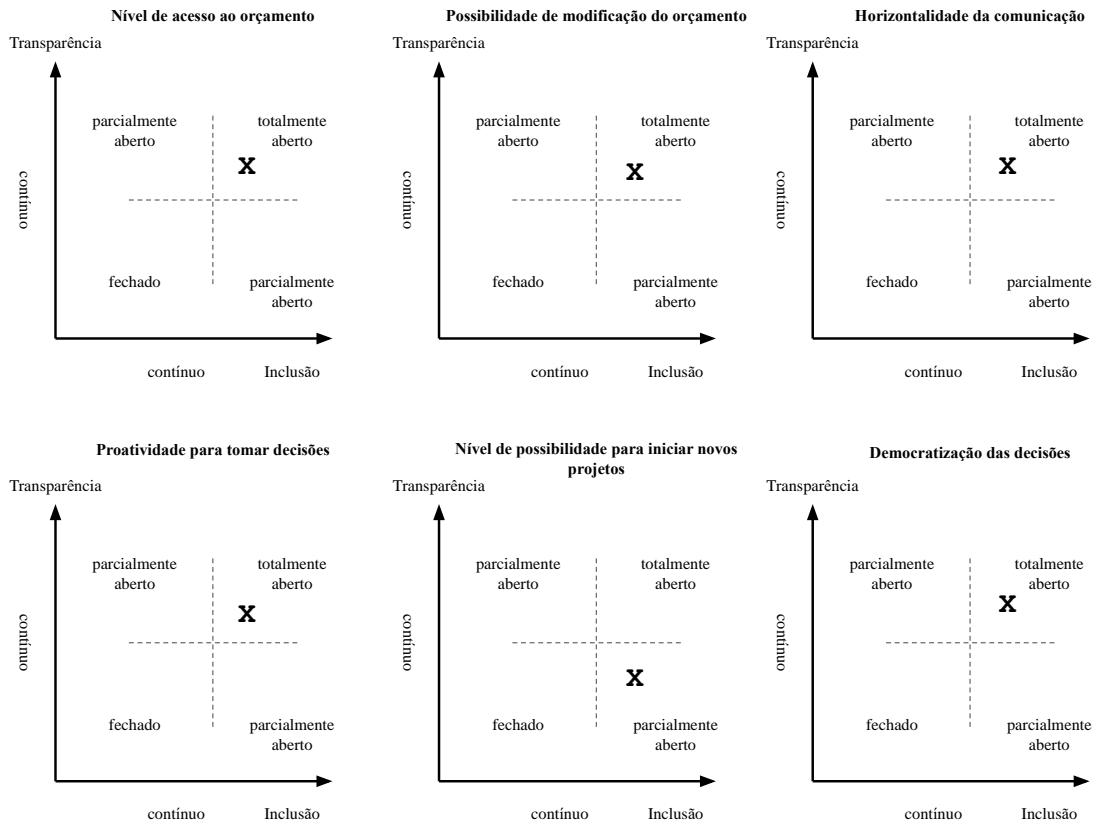
Portanto, pode-se dizer que o nível de (i) acesso ao orçamento é totalmente aberto. Sobre a (ii) possibilidade de modificação do orçamento percebe-se que também é totalmente aberto, pois o número de vendas é o que determina o quanto os outros setores podem gastar. Se o setor de vendas não vender, isso afeta todos os outros setores, e conseqüentemente afeta a ferramenta estratégica para o ano.

A (iii) horizontalidade da comunicação é totalmente aberta, pois a diretora geral é chefe direta da coordenadora de vendas, por uma questão de hierarquia a comunicação entre as duas é extremamente horizontal. A entrevistada (10) evidencia essa atividade:

É eu e a diretora nos falamos o dia inteiro resolvendo as coisas, quando eu vejo no comercial que é possível e que não precisa perguntar, eu já topo direto já resolvo [...] mas coisas mais...maiores, decisões maiores, eu sempre levo pra ela a gente troca uma ideia.

Esse trecho da entrevista evidencia a (iii) horizontalidade da comunicação que é aberta, também a (iv) proatividade para tomar decisões, e a (vi) democratização das decisões que são totalmente abertas. Quando a coordenadora destaca “eu ja topo direto, já resolvo” deixa claro essa questão. E quando afirma que trocam ideia evidencia as práticas de Morton *et al.* (2018) de *Feedback e Colaboração*.

O setor de vendas segue a mesma política de projetos exemplificada no tópico 4.2.2.1, nesse sentido, pode-se afirmar que a (v) possibilidade para se iniciar novos projetos é parcialmente aberta. A Figura 18 resume o nível de *openness* do setor.

Figura 18 - Nível de *openness* em Vendas

Fonte: Adaptado de Hautz *et al.* (2017, p. 7)

Portanto, o (i) nível de acesso ao orçamento, a (ii) possibilidade de alterar o orçamento, a (iii) horizontalidade da comunicação, a (iv) proatividade para tomar decisões e a (vi) democratização das decisões são totalmente abertos, já a (v) possibilidade para iniciar novos projetos é parcialmente aberta (inclusão). Sendo assim, o nível de *openness* do setor de vendas é totalmente aberto, visto a inclusão e a transparência observadas no setor.

#### 4.2.2.9 Desenvolvimento

No setor de desenvolvimento da empresa trabalham seis pessoas, sendo elas cinco estilistas e uma assistente, uma das estilistas é a coordenadora do setor. O nível de (i) acesso ao orçamento ocorre da mesma forma como em todos os setores, o coordenador possui acesso aos números da sua área: “A questão do orçamento é bem importante, mas o meu setor é um setor que precisa sempre estar pedindo material ou alguma coisa diferente pra oferecer pro cliente.”

Pela entrevista pode-se perceber que o acesso ao orçamento é limitado e que o coordenador precisa estar atento para não exagerar nos gastos. Não existe (ii) possibilidade para modificar o orçamento, a coordenadora apenas realiza o controle de gastos. Nesse sentido pode-se afirmar que o nível de (i) acesso é parcialmente aberto pela questão da transparência e a (ii) possibilidade para modificá-lo é fechada.

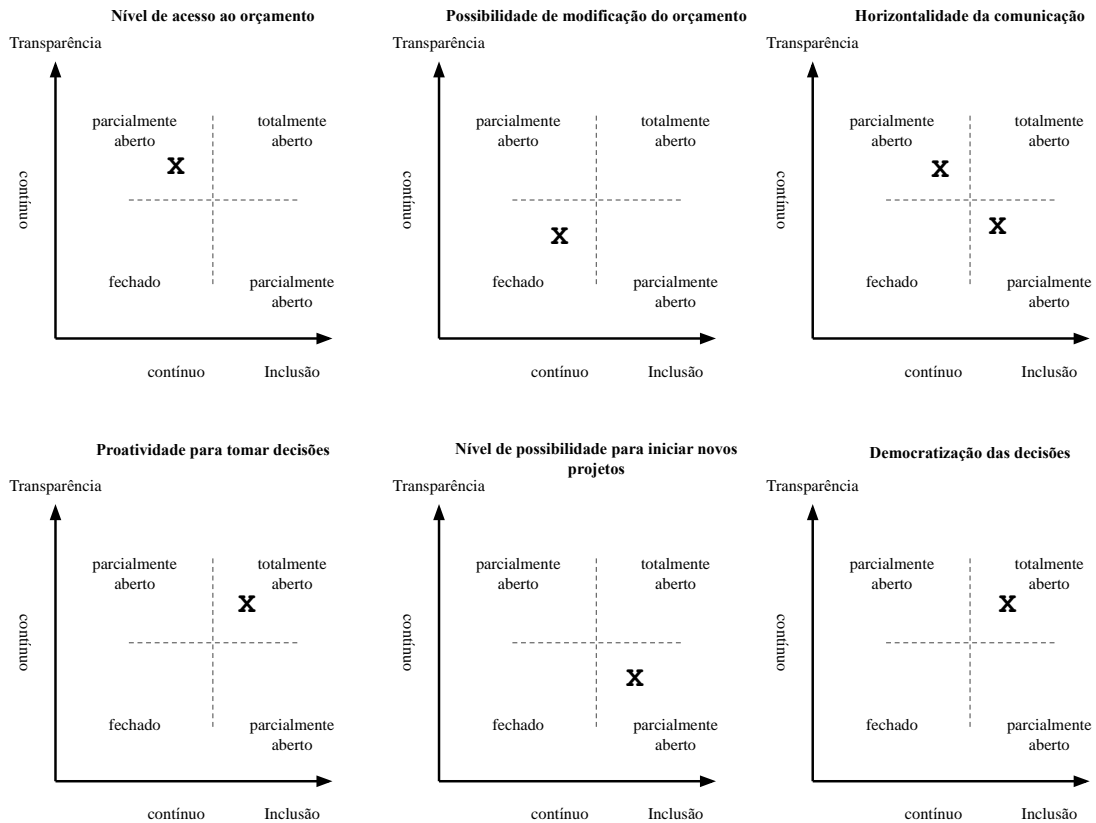
A (iii) horizontalidade da comunicação é parcialmente aberta pelo lado da transparência e inclusão pois apenas a coordenadora tem acesso total a diretora, a entrevista (11) exemplifica essa questão:

com a diretora é bem normal até porque a gente ta ali no dia a dia, então quase todo dia a gente conversa, entra em contato, sempre que eu to ali na vivência do setor, sempre que tem algum probleminha a gente entra em contato com ela, senta e conversa.

A (iv) proatividade para tomar decisões é totalmente aberta pois existe a possibilidade de decisões internas no setor, e a (vi) democratização das decisões é totalmente aberta pois as sugestões são incentivadas bem como a discussão é bastante realizada. Entrevistada (11).

sempre deixei claro pra elas que todos são livres pra dar sugestão, opinião, até porque a gente é uma equipe, todos querem a mesma coisa [...] quanto a isso as sugestões são sempre abertas [...] até porque as melhores ideias vêm dessa troca de informação

O setor de desenvolvimento segue a mesma política de projetos exemplificada no tópico 4.2.2.1, nesse sentido, pode-se afirmar que a (v) possibilidade para se iniciar novos projetos é parcialmente aberta. A Figura 19 apresenta o nível de *openness* do setor.

Figura 19 - Nível de *openness* no Desenvolvimento

Fonte: Adaptado de Hautz *et al.* (2017, p. 7)

Portanto, o nível de (i) acesso ao orçamento é parcialmente aberto (transparência); a (ii) possibilidade para modificá-lo é fechada; a (iii) horizontalidade da comunicação é parcialmente aberta (transparência e inclusão); a (iv) proatividade para tomar decisões é totalmente aberta; a (v) possibilidade para iniciar novos projetos é parcialmente aberta (inclusão); a (vi) democratização das decisões é totalmente aberta. Sendo assim pode-se dizer que o nível de *openness* do setor de desenvolvimento é entre parcialmente aberto com tendência a maior transparência.

#### 4.2.2.10 Modelagem

No setor de modelagem trabalham quatro colaboradores, sendo uma coordenadora de modelagem e três assistentes. Pela entrevista da coordenadora de modelagem (12) pode-se perceber que o setor possui (i) acesso ao orçamento por meio da líder, que repassa as informações para o grupo. Ainda assim as informações são apenas do setor de modelagem. Portanto, o nível de (i) acesso ao orçamento é parcialmente aberta com tendência para a

dimensão da transparência. A (ii) possibilidade para modificar o orçamento é considerada fechada pois esta não existe. A coordenadora apenas recebe as informações do desempenho do seu setor e repassa para as suas lideradas:

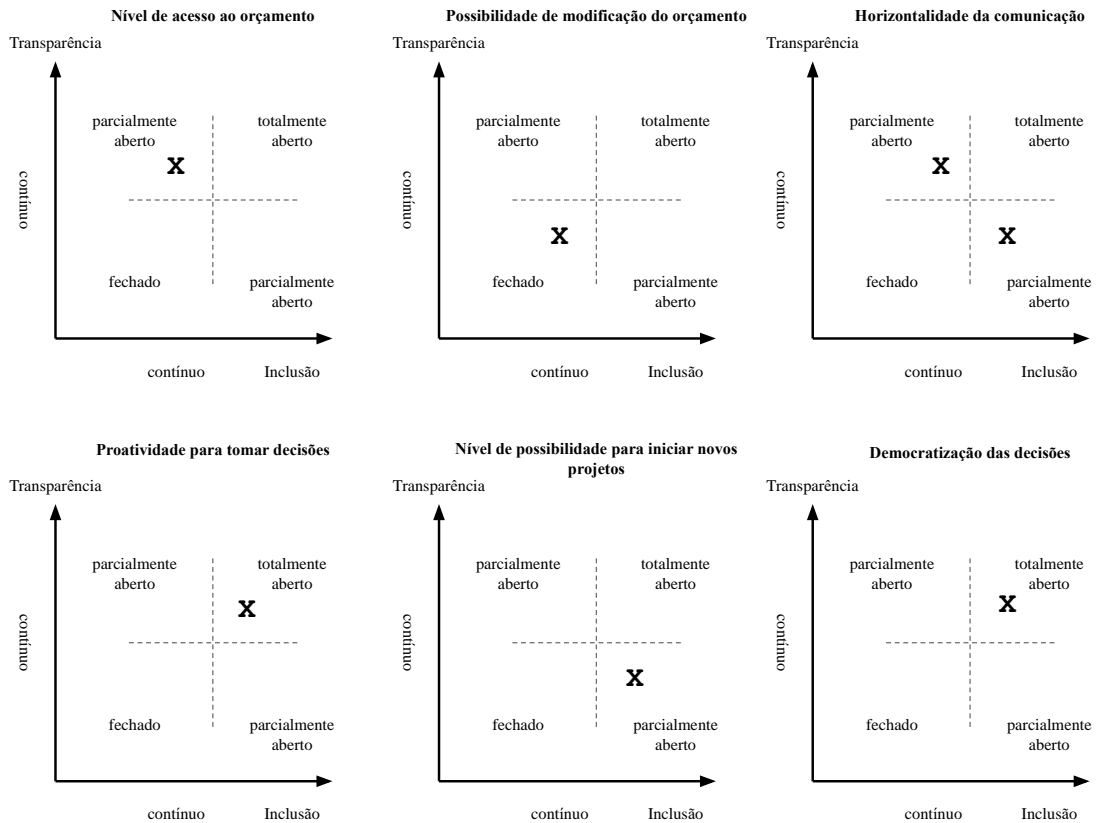
foi o primeiro ano que foi apresentado o relatório semestral assim né, então a gente percebeu que o orçamento já está bem estourado, então o que eu gosto de fazer com o meu setor, eu gosto de chamar elas e explicar e passar a mesma coisa assim.

Quanto à (iii) horizontalidade da comunicação pode-se dizer que esta é considerada parcialmente aberta com tendência para inclusão e transparência, pois apenas a coordenadora possui conversas frequentes com a diretora, as assistentes se comunicam mais com a líder do setor e não com a alta gerência da empresa, como ficou evidenciado no relato destacado pela coordenadora.

O nível de (iv) proatividade para tomar decisões é totalmente aberta pois a entrevista (12) evidencia que a coordenadora pode tomar as decisões sem informar a diretora geral. A colaboradora trabalha há 14 anos na empresa então possui autonomia para tomar as decisões. A (vi) democratização das decisões também é totalmente aberta pois a coordenadora possui autonomia para perguntar às suas lideradas sobre como resolver um problema:

É na modelagem a diretora sempre deixou bem livre assim né, ela disse “quando precisar fala comigo”, mas eu sei que tu consegue tomar as decisões e resolver assim né, sabe tem bastante coisa que dificilmente a gente passa pra ela [...] eu acho que é bem tranquilo assim né.

O setor de modelagem segue a mesma política de projetos exemplificada no tópico 4.2.2.1, nesse sentido pode-se afirmar que a (v) possibilidade para se iniciar novos projetos é parcialmente aberta. A Figura 20 apresenta o nível de *openness* do setor Modelagem.

Figura 20 - Nível de *openness* na Modelagem

Fonte: Adaptado de Hautz *et al.* (2017, p. 7)

Portanto, pode-se dizer que o (i) nível de acesso ao orçamento é parcialmente aberto (transparência); a (ii) possibilidade para modificá-lo é fechada; a (iii) horizontalidade da comunicação é parcialmente aberta (transparência e inclusão); a (v) proatividade para iniciar novos projetos é parcialmente aberta (inclusão); a (iv) proatividade para tomar decisões é totalmente aberta e a (vi) democratização das decisões também é totalmente aberta. Nesse sentido, pode-se concluir que o nível de *openness* no setor é parcialmente aberto com tendência para as duas dimensões (inclusão e transparência).

#### 4.2.2.11 Almoxarifado

No almoxarifado trabalham duas pessoas, uma é a almoxarife e a outra é a sua assistente. O nível de (i) acesso ao orçamento é parcialmente aberto com tendência à transparência, pois o setor tem acesso apenas aos números correspondentes à área. A entrevistada (13) ilustra:

É um compras que compra mal e que compra errado, e um almoxarifado que não consegue usar tudo que a gente tem. Ah eu falei pro meu compras ali que eu só tenho tanto mas eu não vi que o meu estoque tinha demais, então eu vou lá e peço para ele comprar, então assim a parte assim que eu vejo que tem a ver com financeiro é que a gente tenta cuidar bastante para gastar tudo que a gente tem, não comprar coisa demais.

A (ii) possibilidade para modificar o orçamento é fechada pois os colaboradores não possuem acesso total ao orçamento e quem o modifica é apenas a alta gestão. A (iii) horizontalidade da comunicação pode ser considerada totalmente aberta, pois o chefe da coordenadora de almoxarifado é o próprio coordenador financeiro, que é da alta gestão:

ele ajuda a gente aqui em tudo, mas a parte do financeiro daí não tem muito a ver, mas ele tá sempre aqui nos auxiliando em tudo, ah não vamos comprar mais, vamos comprar menos, vamos segurar um pouquinho isso é mais ou menos.

O setor de almoxarifado segue a mesma política de projetos exemplificada no tópico 4.2.2.1, nesse sentido pode-se afirmar que a (v) possibilidade para se iniciar novos projetos é parcialmente aberta.

A (vi) democratização das decisões é totalmente aberta, pois as colaboradoras possuem poder de sugerir e aplicar suas sugestões, a entrevista (13) evidenciou esse processo:

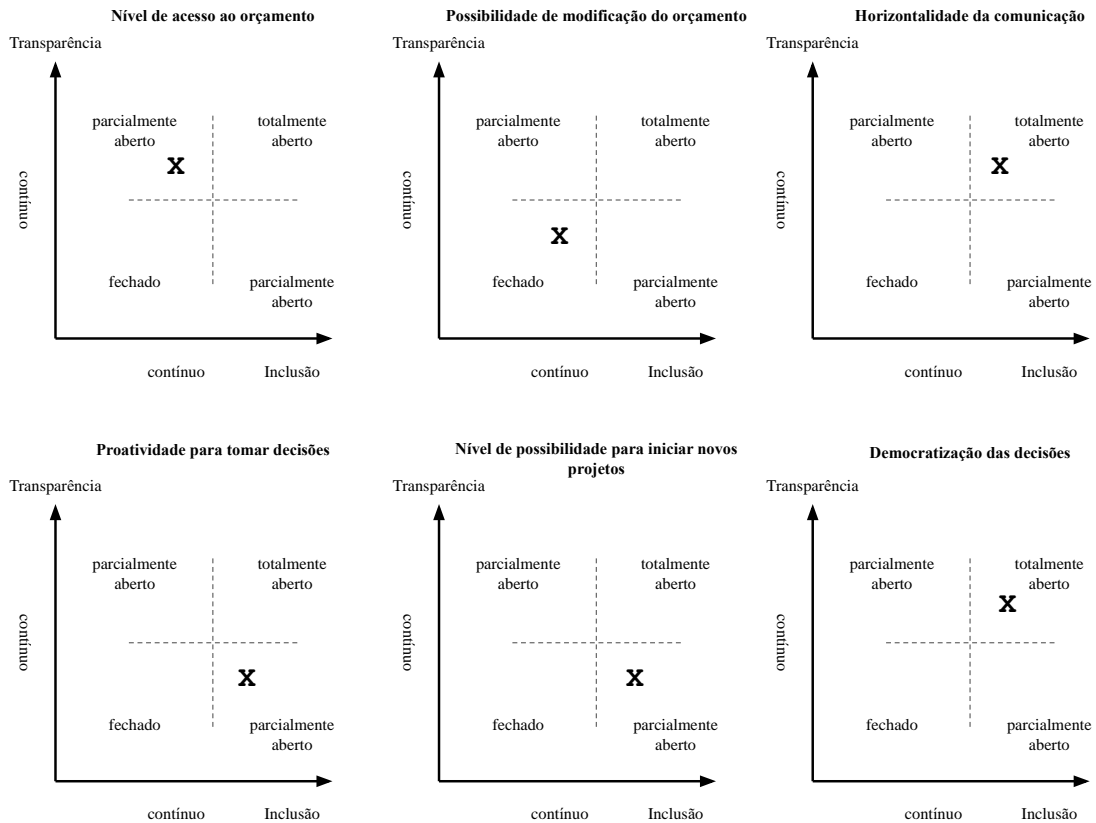
eu vejo que as sugestões que eu coloco assim, ah não vou dizer que nem quando a gente fala para o Charles, ah eu tenho uma ideia, nenhuma ideia boba né as ideias são todas válidas, a gente só tem que ver se convém com o momento né. Então assim, tudo o que a gente pede pra fazer é analisado, e se a gente vê que convém é colocado em prática, isso sim.

A (iv) proatividade para tomar decisões pode ser considerada parcialmente aberta com tendência à inclusão porque os colaboradores apenas podem resolver problemas dentro do seu setor, mas existem certas situações que precisam passar pelo coordenador financeiro, a entrevista (13) evidenciou essa questão:

Não, autonomia não, é digamos assim tem certos problemas, resolução de problemas aqui dentro do almoxarifado o coordenador nos dá autonomia para fazer isso. Então digamos assim, aconteceu um problema eu não vou liberar tal coisa porque eu sei que eu mandei a facção que procura então tem certas coisas que ele nos dá essa autonomia mas tem certas coisas que vai mexer com estrutura ou mexer com alguma coisa daí eu já não eu não posso fazer, eu tenho que passar para ele. Ele pode autorizar depois, mas não eu não posso fazer, não tenho autonomia pra isso, mas para resolver algum problema isso sim.

A Figura 21 apresenta o nível de *openness* no setor, de acordo com as evidências relatadas.



Figura 21 - Nível de *openness* no Almojarifado

Fonte: Adaptado de Hautz *et al.* (2017, p. 7)

Portanto, pode-se dizer que o nível de (i) acesso ao orçamento é parcialmente aberto com tendência à transparência; a (ii) possibilidade para modificá-lo é fechada; a (iii) horizontalidade da comunicação é totalmente aberta; a (iv) proatividade para tomar decisões é parcialmente aberta com tendência à inclusão; a (v) possibilidade para iniciar novos projetos é parcialmente aberta com tendência à inclusão e a (vi) democratização das decisões é totalmente aberta. Pode-se dizer, ainda, que o nível de *openness* do setor é parcialmente aberto com tendência às duas dimensões (transparência e inclusão), pois as duas estão presentes em evidência no almojarifado.

#### 4.3 ECE3 - TIPOS DE TRABALHO: CLASSIFICAÇÃO DOS TIPOS DE TRABALHO REALIZADOS

O ECE3 diz respeito à classificação dos diferentes tipos de trabalho que são desenvolvidos dentro da empresa estudada. Todavia, esse processo de classificação já foi integrado na análise do *strategizing*, pois tomou-se como pressuposto que o trabalho

materializa o *strategizing* e, portanto, tornou-se relevante realizar a classificação para que tal análise ocorresse de maneira satisfatória. Assim, o Quadro 16 apresenta um mapeamento do número de trabalhos desenvolvidos por setor de acordo com os cargos exercidos.

Quadro 16 - Tipos de trabalho desenvolvidos em cada setor

SETOR	T1	T2	T3	T4
Planejamento e produção			Auxiliar de PCP	-Coordenadora de PCP.
Produção e distribuição	Motorista; Talhador; Auxiliar de Talhação; Enfestador; Encaixe; Operador de Prensa Térmica; Operador de Máquina FI; Costureiro.		Técnico Têxtil	-Coordenadora de Distribuição; -Coordenador de Produção.
Expedição	-Etiquetador; -Auxiliar de Expedição; -Revisor.		Expedidor	-Coordenador de Expedição.
Compras e custos	-Assistente de Compras; -Analista de Custos.		Comprador	
Financeiro e estoques		-Assistente Financeira.	Auditor de Estoques.	-Coordenador Financeiro; -Analista de Processos.
Pessoal			Auditor Fiscal.	Coordenador de Pessoal.
Administrativo fiscal				-Fundador; -Diretora Comercial/ Industrial; -Conselheiro Fiscal.
Vendas		-Assistente Comercial.		Coordenadora de Vendas.
Desenvolvimento			Estilista.	Coordenadora de Desenvolvimento.

SETOR	T1	T2	T3	T4
Modelagem	-Costureira de Amostra.	-Auxiliar Modelista; -Coordenador de Amostra.	Modelista.	
Almoxarifado		-Almoxarife.		

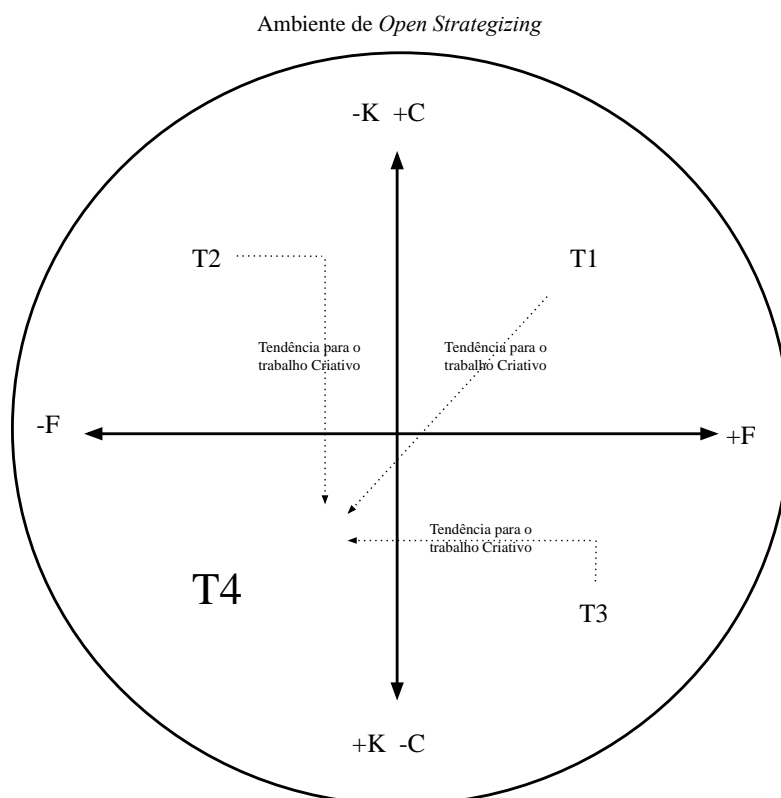
Fonte: Elaboração própria

Com base no Quadro 16 é possível entender a distribuição de tipos de trabalho por setor da empresa. Destaca-se o setor de produção e distribuição, que possui grande predominância de trabalho rotineiro (T1), assim como, os setores de expedição e de compras e custos. Já os setores financeiro e estoques e administrativo fiscal possuem predominância de trabalho criativo (T4). O trabalho não-rotineiro (T2) é predominante em vendas, modelagem e almoxarifado, enquanto o trabalho profissional (T3) predomina nos setores de pessoal e desenvolvimento.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando os resultados apresentados, retoma-se o quarto objetivo específico d) reapresentar o *framework* de integração de *open strategizing* e tipos de trabalho de Ziegler *et al* (2019) (Figura 22) relacionando-o com os dados empíricos analisados. Com esse objetivo específico em mente buscou-se identificar os cargos presentes na empresa, os tipos de trabalho relacionados a esses cargos e, também definir o nível de abertura da estratégia para cada setor da organização, utilizando-se os aspectos observados dentro do contexto específico da empresa, de acordo com o: (i) nível de acesso ao orçamento; (ii) possibilidade do colaborador de modificação do orçamento; (iii) horizontalidade da comunicação; (iv) proatividade para tomar decisões; (v) nível de possibilidade para iniciar novos projetos e (vi) democratização das decisões (PERROW, 1967, 1970; JARZABKOWSKI, 2005, 2010; WHITTINGTON, 1996, 2006; WHITTINGTON *et al.*, 2011; ZIEGLER *et al.*, 2019). No Quadro 17 apresenta-se um resumo dos setores da empresa, o nível de *openness* e os tipos de trabalho predominantes nos diferentes setores da empresa.

Figura 22 - *Framework* de integração de *open strategizing* e tipos de trabalho



Fonte: Ziegler, Poleza e Lavarda (2019, p. 10)

Entende-se que os trabalhos T1 (Produção e Distribuição, Expedição, Compras e Custos); T2 (Modelagem, Almoxarifado) e T3 (PCP, Financeiro e Estoques Pessoal e Desenvolvimento) são parcialmente abertos em termos de inclusão e/ou transparência. Somente os trabalhos T4 (Administrativo Fiscal e Vendas) são totalmente abertos.

No Quadro 17 apresenta-se um resumo dos setores da empresa, o nível de *openness* e os tipos de trabalho predominantes nos diferentes setores da empresa.

Quadro 17 - Nível de *openness* dos setores

<b>Setores da Organização</b>	<b>Nível de <i>Openness</i></b>	<b>Tipo de Trabalho Predominante</b>
PCP	Parcialmente aberto (inclusão)	<b>T3</b>
Produção e Distribuição	Parcialmente aberto (inclusão)	<b>T1</b>
Expedição	Parcialmente aberto (transparência)	<b>T1</b>
Compras e Custos	Parcialmente aberto (inclusão)	<b>T1</b>
Financeiro e Estoques	Parcialmente aberto (inclusão)	<b>T3, T4</b>
Pessoal	Parcialmente aberto (inclusão)	<b>T3</b>
Administrativo Fiscal	Totalmente aberto	<b>T4</b>
Vendas	Totalmente aberto	<b>T2, T4</b>
Desenvolvimento	Parcialmente aberto (transparência)	<b>T3, T4</b>
Modelagem	Parcialmente aberto (inclusão e transparência)	<b>T2</b>
Almoxarifado	Parcialmente aberto (inclusão e transparência)	<b>T2</b>

Fonte: Elaboração própria

Nesse contexto, torna-se relevante a retomada da questão de pesquisa: como se dá a relação entre *open strategizing* e os diferentes tipos de trabalho que ocorrem em uma organização? e da proposição:

P: A relação entre *open strategizing* e os diferentes tipos de trabalho ocorre por meio da inter-relação/associação entre os elementos da abertura da estratégia (inclusão e transparência da informação) e os elementos que caracterizam os tipos de trabalho (centralização, formalização e nível de conhecimento), ou seja:

P1: O *affordance* inerente às etapas de seleção, aplicação e análise de resultados de ferramentas estratégicas são determinantes do tipo de trabalho realizado ao delimitar as possibilidades dos elementos C, F e K.

P2: Os tipos de trabalho se relacionam com o *open strategizing* por meio dos elementos determinantes (C, F e K) que são alteradas pelo nível de *openness* estratégico.

Ao analisar-se, em um primeiro momento, P1, torna-se relevante o entendimento da influência que diferentes cargos possuem sobre as diferentes etapas de utilização da ferramenta estratégica em questão, o orçamento (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Considerando-se o fato de que na empresa estudada a seleção e avaliação dos resultados do

orçamento é uma estratégia deliberada pela alta diretoria, torna-se irrelevante a análise comparativa destas etapas com o nível de *openness* em todos os setores, exceto ao setor Administrativo Fiscal. Na mesma medida, os elementos de práticas e praticantes, do modelo de *strategizing* de Jarzabkowski *et al* (2007), e nível de centralização (C) e conhecimento específico (K), da classificação de tipos de trabalho de Perrow (1967), perdem significância ao serem comparadas entre setores que não sejam o Administrativo Fiscal.

Dentro dos padrões expostos, julgou-se relevante, então, a análise comparativa entre o nível de formalização (F) dos trabalhos realizados e o nível de abertura da estratégia, para compreender a relação entre o nível de *openness* da estratégia e o tipo de trabalho que materializa o *strategizing* na dimensão de aplicação da ferramenta estratégica, que é o orçamento da empresa. Tomando como referência o Quadro 17, é possível identificar que setores com o nível de *strategizing* parcialmente abertos (HAUTZ *et al.*, 2017) possuem uma predominância de trabalhos que são considerados rotineiros (T1) e profissionais (T3) dentro da classificação de Perrow (1967). Ambos trabalhos têm em comum o fato de possuírem alto nível de formalização (+F) nas suas atividades. Estas circunstâncias corroboram a relação apresentada por Ziegler *et al* (2019) de que menor nível de abertura da estratégia no processo de aplicação de uma ferramenta leva a maior nível de formalização (+F).

Todavia, dentro dos setores analisados existem exceções como a modelagem e o almoxarifado, que também são parcialmente abertos estrategicamente (HAUTZ *et al.*, 2017) mas tem como tipo de trabalho predominante um trabalho não-rotineiro (T2), que possui baixo nível de formalização (-F) das suas atividades (PERROW, 1967). Ainda assim, não contradiz as relações desenvolvidas por Ziegler *et al* (2019). Isso porque os setores modelagem e almoxarifado são parcialmente abertos tanto na dimensão de inclusão quanto na dimensão de transparência (WHITTINGTON *et al.*, 2011), possuindo um nível de *openness* mais abrangente do que os setores que são parcialmente abertos em relação a somente um destes aspectos, validando, dentro desse contexto as relações encontradas por Ziegler *et al* (2019)

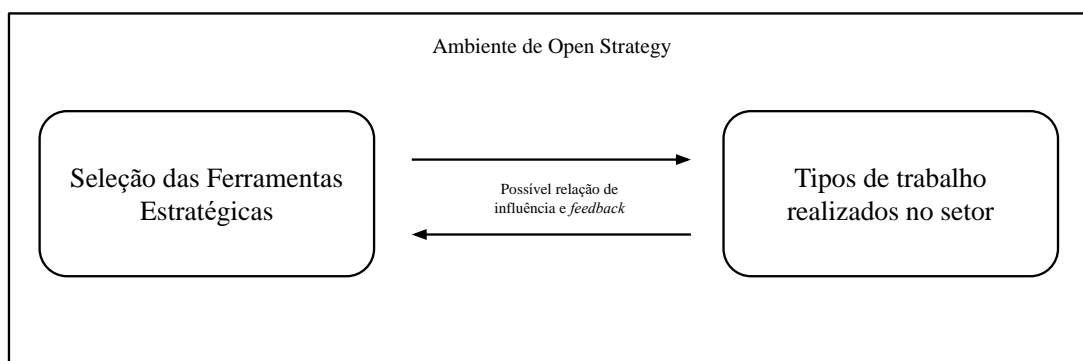
Nos setores totalmente abertos (HAUTZ *et al.*, 2017) pode-se observar a predominância de trabalhos não rotineiros (T2) e trabalhos criativos (T4), que possuem como uma de suas características denominadoras baixo nível de formalização (-F). Esse contexto, novamente evidencia a relação estabelecida por Ziegler *et al* (2019).

A partir do exposto para a etapa de aplicação da ferramenta estratégica (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015) dentro do caso apresentado, torna-se relevante analisar as etapas de seleção e análise dos resultados da ferramenta dentro do setor que possui

influência sobre a seleção e análise de resultados das ferramentas estratégicas, o administrativo fiscal. Considerando-se que todos os trabalhos realizados pelo setor são trabalhos criativos (T4), pode-se entender que os elementos relevantes de alto nível de conhecimento específico (+K) e baixo nível de centralização (-C) das atividades (PERROW, 1967) estão dentro das condições desenvolvidas no *framework* de Ziegler *et al* (2019). Todavia, o fato de ser somente um setor que possui influência sobre estas etapas, torna a validade da relação condicionada ao contexto apresentado.

Por fim, ao analisar-se as relações constatadas, não foi possível a identificação da causalidade entre o nível de *openness* do setor (HAUTZ *et al.*, 2017) e os tipos de trabalho identificados (PERROW, 1967). Isso porque não se sabe se é o nível de abertura estratégica do setor que molda os tipos de trabalhos realizados ou se é a abertura da estratégia que se condiciona pelos tipos de trabalho realizados nos diferentes setores. Pode-se interpretar que a utilização de outras ferramentas estratégicas, além das analisadas dentro da organização sugere que estas são selecionadas de acordo com o trabalho que é realizado, destilando a causalidade da realidade de abertura ao tipo de trabalho realizado. Todavia, isso não exclui a possibilidade de que, ao longo do processo de utilização de uma ferramenta estratégica, as atividades realizadas e, conseqüentemente, os tipos de trabalho (PERROW, 1967) se adequem a realidade de gestão estratégica de determinado contexto.

Figura 23 - Relação entre as ferramentas estratégicas e os tipos de trabalho realizados



Fonte: Elaboração própria

Pela natureza qualitativa do estudo realizado, não se pretendeu validar essas proposições mas, um estudo de diferente natureza, que acompanhe o processo de utilização de uma ferramenta estratégica, seria capaz de mapear se as atividades realizadas por uma organização se alteram à medida em que o ambiente se torna cada vez mais aberto, buscando, ainda, identificar se existe uma efetiva alteração nos tipos de trabalho (PERROW, 1967) de

acordo com a proposição de Ziegler et al (2019). Assim, a Figura 22 expressa a possível relação de influência e *feedback* na qual a ferramenta estratégica selecionada para determinado contexto é condicionada pelos tipos de trabalho predominantes nesse contexto, na mesma medida em que determinada ferramenta estratégica altera a natureza dos trabalhos desenvolvidos ao longo do seu processo de utilização por meio da abertura da estratégia.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi de compreender como se dá a relação entre *open strategizing* e os diferentes tipos de trabalho que ocorrem em uma organização. Para que este objetivo fosse alcançado, subdividiu-se o trabalho em quatro objetivos específicos: (i) identificar aspectos de transparência e inclusão que caracterizam o nível de *openness*, (ii) caracterizar diferentes níveis de *openness* em diferentes setores da organização de acordo com o *framework* de Morton *et al* (2018), (iii) classificar os tipos de trabalho realizados a partir de Lavarda *et al* (2017) e (iv) rerepresentar o *framework* de integração de *open strategizing* e tipos de trabalho, de Ziegler *et al* (2019), relacionando-o com os dados empíricos analisados.

O primeiro objetivo específico foi alcançado pois, puderam ser identificados seis aspectos relevantes para caracterizar o nível de *openness* da organização: (i) nível de acesso ao orçamento, (ii) possibilidade do colaborador de modificação do orçamento, (iii) horizontalidade da comunicação, (iv) proatividade para tomar decisões, (v) nível de possibilidade para iniciar novos projetos e (vi) democratização das decisões. O segundo objetivo foi cumprido ao se identificar os diferentes níveis de *openness* nos setores da organização, os quais foram apresentados no Quadro 17.

O terceiro objetivo específico foi atingido satisfatoriamente, a classificação dos tipos de trabalho realizados, T1, T2, T3 e T4 encontrados foi expressa no Quadro 16.

Por fim, o quarto objetivo específico foi atingido, pois entende-se que o *framework* que apresenta os padrões de relacionamento entre o nível de *openness* e os tipos de trabalho realizados pela organização foi adequadamente encontrado nos dados empíricos analisados.

A contribuição teórica deste trabalho se relaciona com o aprofundamento dos estudos sobre *strategizing*, apresentando uma abordagem em que o nível micro-organizacional foi explorado propiciando avançar nas relações entre a estratégia e os trabalhos organizacionais desenvolvidos caracterizados pela *open strategizing* e diferentes tipos de trabalho em uma organização industrial. Foi possível a contextualização de distintos aspectos para identificar o nível de *openness* dessa organização, como, por exemplo, o acesso ao orçamento.

Como contribuição prática, esta pesquisa auxilia no esclarecimento de diferentes aspectos que são relevantes para a tomada de decisões sobre a abertura da estratégia, assim como, aponta que o nível de *openness* pode ser um diferencial competitivo (RÉGNER, 2003). Este trabalho possibilitou evidenciar para o gestor que a compreensão sobre a maneira como as configurações e realidades estratégicas se expressam na prática e, ainda, por meio desta

pesquisa, executivos podem considerar a ampliação dos aspectos de abertura da estratégia, como maior inclusão de pessoas e transparência da informação, para modificarem os tipos de trabalho presentes na organização e, com isso, modificar a sensação de pertencimento da sua empresa. (NKETIA 2016; LAVARDA *et al.*, 2017).

Como limitação deste estudo destaca-se a restrição do tempo de pesquisa de campo que impossibilitou análises do nível de abertura ao longo de um período maior. A restrição quanto ao número de casos, que impossibilitou uma comparação entre diferentes empresas, de diferentes setores, também pode ser apontada como uma limitação, assim como, a seleção dos participantes da pesquisa via entrevistas, que se restringiu aos *stakeholders* e processos internos, sendo que entrevistas com interlocutores externos seria um complemento significativo.

Como linhas futuras de pesquisa, além da ampliação do número de casos, esta pesquisa inspira pesquisas futuras para: (i) definir um modelo quantitativo para determinar o nível de *openness* ideal de uma organização em seu contexto, (ii) ampliar a pesquisa para considerar *stakeholders* externos à organização, (iii) aprofundar sobre a influência da *pool* de conhecimento sobre os tipos de trabalho, ou seja, estudar como o acúmulo de conhecimento que ocorre por meio da abertura da estratégia influencia os tipos de trabalho (CHESBROUG; APPLEYARD, 2007) e (iv) comparar o desempenho de dois setores com tipos de trabalho predominantes semelhantes para estabelecer uma relação de causalidade entre *openness* e os tipos de trabalho e (v) acompanhar os processos de seleção, aplicação e análise dos resultados de uma ferramenta estratégica, a fim de identificar a existência ou não de uma mudança nos tipos de trabalho desenvolvidos ao longo do processo de utilização desse tipo de ferramenta.

Por fim, entende-se que a flexibilidade estratégica é uma qualidade cada dia mais exigida para as organizações. Assim, o entendimento de como a estratégia ocorre na dimensão micro-organizacional, em termos do trabalho que é realizado, é crucial para que gestores entendam a complexidade que esta dimensão assume na prática. A consideração de aspectos como a inclusão de mais pessoas no processo estratégico e a transparências das informações para tomada de decisão, na perspectiva de *open strategizing* ou estratégia como prática aberta, permite que o gestor obtenha maiores contribuições para o alcance dos resultados buscados, ou ainda, que possa realizar os ajustes necessários para a adequação estratégica de forma mais flexível e consistente.

## REFERÊNCIAS

APPLEYARD, Melissa M.; CHESBROUGH, Henry W. The Dynamics of Open Strategy: **From Adoption to Reversion. Long Range Planning**. Minneapolis, p. 310-321. jul. 2017.

BENKLER, Yochai; NISSENBAUM, Helen. Commons-based Peer Production and Virtue. **The Journal of Political Philosophy. Hoboken**, p. 394-419. dez. 2006. Disponível em: &lt;[https://nissenbaum.tech.cornell.edu/papers/CommonsBased%20Peer%20Production%20nd%20Virtue\\_1.pdf](https://nissenbaum.tech.cornell.edu/papers/CommonsBased%20Peer%20Production%20nd%20Virtue_1.pdf)&gt; Acesso em: 10 maio 2019.

BIRKINSHAW, J. Reflections on Open Strategy. **Long Range Planning**, v. 50 n. 3, p. 423-426. 2017.

CHESBROUGH, H. W.; APPLEYARD. M. M. Open Innovation and Strategy. **California Management Review**, v.50, n.1, p.57-76. 2007.

DAHLANDER, L.; GANN, M. ‘How open is innovation?’, **Research Policy**. v. 39. p. 699–709. 2010.

DENZIN, N.& LINCOLN, Y. **O Planejamento da pesquisa qualitativa**. 2. ed. **Porto Alegre: Artmed**, p. 432. 2005.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550. 1989.

GEGENHUBER, T. DOBUSCH, L. 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.

GODOI, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R. & SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias E Métodos**. São Paulo: **Saraiva**. 2006.

HAUTZ, J. SEIDL, D. Whittington, R. Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, p. 50, n. 3, p. 298-309. 2017.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v.60, n.1, p.5-27. 2007.

JARZABKOWSKI, P.; BURKE, G.; SPEE, P. Constructing Spaces for Strategic Work: A Multimodal Perspective. **British Journal of Management**, v.26, p.26-47. 2015.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy tools-in-use: A framework for understanding “Technologies of Rationality” in practice. **Strategic Management Journal**, v.36, p.537-558. 2015.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v.40, n.1, p.3-22, 2003.

KERLINGER, F.N. Behavioral research: A conceptual approach. **New York: Holt, Rinehart, and Winston**. 1979.

KLEIN, G.; MOON, B.; HOFFMAN, R. R.Making Sense of Sensemaking 1: Alternative Perspectives. **Intelligent Systems, IEEE**, v. 21, n. 4, p. 70-73. 2006.

LAVARDA, R.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. Understanding how the strategy formation process interacts with the management of complex work. **European Business Review**, v. 23, n. 1, p. 71-86, 2011.

LAVARDA, R. B.; LAVARDA, C. E. F. Gestão do trabalho: desenho organizacional, processo estratégico e tipos de trabalho. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 14, p. 293-309, 2016.

LAVARDA, R. B.; ZIEGLER, N. L.; BALBINO, A. Tipos de Trabalho e Strategizing: Estudo de Caso em Empresas de Base Tecnológica. In: - **Seminários em Administração FEA - USP**. São Paulo. Anais do XIX SEMEAD, 1-16. 2016.

LAVARDA, R. B.; ZIEGLER, N. L.; BALBINO, A.; CARNEIRO, V. Interface entre Strategizing e Tarefas que compõem os Tipos de Trabalho: Estudo de Caso na Área de Varejo

& e-commerce. In: **Seminários em Administração - FEA - USP**. São Paulo. Anais do XX SEMEAD, 1-18. 2017.

LUEDICKE, M. K. HUSEMANN, K. C. FURNARI, S. LADSTAETTER, F. Radically open strategizing: how the premium cola collective takes open strategy to the extreme. **Long Range Planning**, v. 50, p. 3, p. 371-384. 2017.

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

MORTON, J.; WILSON, A.; COOKE, L. Managing Organizational Legitimacy through Modes of Open Strategizing. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, v.2018, n.1, p.10682. 2018.

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

PERROW, C. A framework for comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**. v. 32, n. 2, p. 194-208, 1967.

RAMOS, A. G. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro**. 18(2): 3-12. 1984.

RAPPAPORT, J.. In Praise of Paradox: A Social Policy of Empowerment Over Prevention, **American Journal of Community Psychology**. 9:1(Feb.) p.1 (empowerment). 1981.

REGNÉR, P. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making, **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.

ROULEAU, L. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-1441. 2005.

ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Exploring Middle Managers' Strategic Sensemaking Role through Practical Knowledge. **Les Cahiers de Recherche Du Géps, Montréal**, v. 2, n. 7, p.1-52, set. 2008.

SANTA CATARINA. ERALDO SCHNAIDER. **Blumenau**. Disponível em: <<https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/blumenau>>. Acesso em: 28 nov. 2019.

SANTA CATARINA. PREFEITURA DE GASPAR. **Gaspar**. Disponível em: <<https://www.sc.gov.br/conhecasc/municipios-de-sc/gaspar>>. Acesso em: 28 nov. 2019.

GASPAR. PREFEITURA DE GASPAR. **Histórico de Gaspar**. Disponível em: <<https://www.gaspar.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaItem/23119>>. Acesso em: 28 nov. 2019.

SCHÄFER, J. D.; LAVARDA, R. B.; LUNKES, R. J. Covert Tactics and Open Strategy in the Perspective of Strategy as Practice: a Theoretical Essay. **Revista Brasileira de Estratégia**, v.12, n.1, p.2-18. 2019.

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

VAARA, E.; WHITTINGTON, R.. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. **The Academy of Management Annals**, v.6, n.1, p.1-52. 2012.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v.27, n.5, p.613-634. 2006.

WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. **British Journal of Management**, v.22, p.531-544. 2011.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. **Porto Alegre: Bookman**, 2015.

ZIEGLER, N. L.; POLEZA, L. E.S.; LAVARDA, R. B. A Materialização da Estratégia na Relação Entre Open Strategizing e Tipos de Trabalho: Um Ensaio Teórico. In: **Simpósio de Administração da Produção - FGV**. São Paulo. Anais do XXII SIMPOI, p.1-14. 2019.

ZIMMERMAN M.A. Empowerment Theory. In: Rappaport J., Seidman E. (eds) **Handbook of Community Psychology**. Springer, Boston, MA (empowerment). 2000.