



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

Maria Luciana Trigos

Centralização e *Open strategizing*: os dilemas e o papel do *sensemaking* e *sensegiving* no direcionamento das práticas organizacionais

Florianópolis

2024

Maria Luciana Trigos

Centralização e *Open strategizing*: os dilemas e o papel do *sensemaking* e *sensegiving* no direcionamento das práticas organizacionais

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração.
Orientadora: Prof^a Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dra

Florianópolis

2024

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

Trigos, Maria Luciana

Centralização e Open strategizing: os dilemas e o papel do sensemaking e sensegiving no direcionamento das práticas organizacionais / Maria Luciana Trigos ; orientadora, Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, 2024.

100 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Centralização. 3. Open Strategizing. 4. Sensemaking. 5. Sensegiving. I. Barbosa Lavarda, Rosalia Aldraci . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Maria Luciana Trigos

Centralização e *Open strategizing*: os dilemas e o papel do *sensemaking* e *sensegiving* no direcionamento das práticas organizacionais

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof^ª Natália Rese, Dr^a

Universidade Federal do Paraná – PPGA/UFPR

Prof.^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr^a

Universidade Federal de Santa Catarina – PPGAdm/UFSC

Prof. Renê Birochi, Dr.

Coordenador do PPGAdm/UFSC

Prof.^a Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, Dr.^a

Orientadora

Universidade Federal de Santa Catarina – PPGAdm/UFSC

Florianópolis, 28 de março de 2024

AGRADECIMENTOS

A meus filhos, pelo amor, a compreensão e o apoio incondicional.

A meus professores, pelos conhecimentos transmitidos e pela contribuição para meu crescimento pessoal e profissional.

A minha orientadora, professora Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, pelo seu apoio e sabedoria que foram fundamentais na consecução deste trabalho e pela confiança em mim depositada.

Aos membros da banca, pelas contribuições fornecidas durante o desenvolvimento da pesquisa, as quais fortaleceram a contribuição teórica e prática do estudo.

Aos meus colegas do grupo de pesquisa *Strategizing: Social Practices & Processes* e à UFSC por ter proporcionado a oportunidade de muito aprendizado.

Aos meus colegas de trabalho, por me apoiarem neste caminho acadêmico.

A minha família e amigos argentinos, que, sem estarem fisicamente presentes, me acompanharam e me auxiliaram sempre que precisei.

RESUMO

O conceito de estratégia aberta (*Open Strategizing*) envolve as práticas de inclusão das pessoas e a transparência da comunicação e informação nos processos de formulação e implementação da estratégia. Essas práticas ocorrem de forma inconstante e variável, pois a organização precisa resolver dilemas provocados pela decisão de abrir ou não a estratégia. Todavia, em organizações centralizadas, onde a tomada de decisão é conduzida pela alta administração, a diversidade de perspectivas e informações trazidas pela abertura da estratégia pode encontrar resistência e gerar tensões. No intuito de superar essas tensões, os processos de *sensemaking* e *sensegiving* caracterizam a criação e o compartilhamento do sentido da estratégia, promovendo o seu significado e facilitando a sua compreensão. O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a coexistência da centralização e da *open strategizing*, considerando os dilemas que emergem e o papel do *sensemaking* e *sensegiving* no direcionamento das práticas organizacionais. A metodologia de pesquisa teve abordagem qualitativa e método abdução a partir de um estudo de caso único. O objeto de estudo foi selecionado em virtude de se tratar de uma Empresa Pública de Tecnologia da Informação que adere a práticas de abertura, mas apresenta uma estrutura centralizada. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram entrevistas semiestruturadas; observação participante e levantamento documental. Esses dados foram interpretados por meio da análise temática reflexiva. Os principais resultados indicam que a *open strategizing* pode ser viável em ambientes centralizados. No entanto, a abertura da estratégia enfrenta desafios relacionados aos dilemas de processo, comprometimento, divulgação e empoderamento; bem como obstáculos decorrentes das características próprias da organização, como tamanho, orientação governamental e valores institucionalizados relacionados à segurança da informação, que a permeiam e condicionam. Entendemos que as práticas de *sensemaking* e *sensegiving* promovem a compreensão e disseminação de questões estratégicas, mitigando as tensões que surgem em decorrência da *open strategizing* e a centralização.

Palavras-chave: Centralização. Open Strategizing. *Sensemaking*. *Sensegiving*. Estudo de Caso.

ABSTRACT

The concept of Open Strategizing involves the practices of including people and the transparency of communication and information in the processes of formulating and implementing the strategy. These practices occur in an inconsistent and variable manner, as the organization needs to resolve dilemmas caused by the decision to open the strategy or not. However, in centralized organizations, where decision-making is led by senior management, the diversity of perspectives and information brought by the openness of the strategy may encounter resistance and generate tensions. In order to overcome these tensions, the processes of sensemaking and sensegiving characterize the creation and sharing of the meaning of the strategy, promoting its meaning and facilitating its understanding. The goal of this study was to understand how the coexistence of centralization and open strategizing occurs, considering the dilemmas that emerge and the role of sensemaking and sensegiving in directing organizational practices. The research methodology had qualitative approach and an abductive method based on a single case study. The object of study was selected because it is a Public Information Technology Company that adheres to open practices, but has a centralized structure. The data collection techniques used was semi-structured interviews; participant observation and documentary survey. These data were interpreted through reflective thematic analysis. The main results indicate that open strategizing can be viable in centralized environments. However, the openness of the strategy faces challenges related to process, commitment, disclosure and empowerment dilemmas; as well as obstacles arising from the organization's own characteristics, such as size, government guidance and institutionalized values related to information security, which permeate and condition it. We understand that sensemaking and sensegiving practices promote the understanding and dissemination of strategic issues, mitigating tensions that arise as a result of open strategizing and centralization.

Keywords: Centralization. Open Strategizing. Sensemaking. Sensegiving. Case Study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A organização em 5 Partes de <i>Mintzberg</i>	21
Figura 2: Estado do Conhecimento em Estratégia Aberta.....	27
Figura 3: Dilemas da <i>open strategizing</i>	30
Figura 4: <i>Sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> estratégicos na prática.....	35
Figura 5: Interrelação entre centralização, <i>open strategizing</i> e os dilemas articulados pelo <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> nas práticas organizacionais	36
Figura 6: Estrutura do Serpro.....	46
Figura 7: Jornada estratégica do Serpro para o Planejamento Estratégico 2024-2028.....	48
Figura 8: Sistemas organizacionais.....	52
Figura 9: A <i>fala</i> do Serpro no Livro Marca.....	68
Figura 10: <i>Framework</i> das relações entre os Eixos Temáticos Centralização, <i>Open Strategizing</i> , Dilemas e as Práticas de <i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i>	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrição dos Entrevistados.....	41
Quadro 2: Objetivos Específicos e Eixos Temáticos relacionados.....	44
Quadro 3: Evidências do Eixo Temático 1 – Centralização.....	55
Quadro 4: Evidências do Eixo Temático 2 – <i>Open Strategizing</i>	61
Quadro 5: Evidências do Eixo Temático 3 – Dilemas da <i>Open Strategizing</i>	65
Quadro 6: Evidências do Eixo Temático 4 – <i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i>	72

LISTA DE SIGLAS

CLT: Consolidação das Leis de Trabalho

DAC: Descrição de Atribuições e Competências.

FAQ: *Frequently Asked Questions*

GP: Gestão de Pessoas

OI: *Open Innovation*

OS: *Open Strategy*

PDV: Programas de Demissão Voluntária

PPGAdm: Programa de Pós Graduação em Administração

SINOR: Sistema de Normas

SISCOR: Sistema de Correspondências

SUPEM: Superintendência de Comunicação e Marketing

SUPET: Superintendência de Educação, Talentos e Cultura

SUPTG: Superintendência de Estratégia Institucional

TI: Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 JUSTIFICATIVA.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 CENTRALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E ABERTURA DA ESTRATÉGIA	20
2.2 ABERTURA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: <i>OPEN STRATEGIZING</i> (OS).....	25
2.3 <i>SENSEMAKING</i> E <i>SENSEGIVING</i> NAS ORGANIZAÇÕES.....	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	38
3.2 JUSTIFICATIVA PARA A SELEÇÃO DO CASO	39
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	39
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	42
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	45
4.1 O SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO).....	45
4.2 PROCESSOS DE CENTRALIZAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	49
4.2.1 Tomada de decisão centralizada/descentralizada	49
4.2.2 Formalização dos processos e da comunicação	51
4.2.3 Hierarquia e amplitude de comando	53
4.3 <i>OPEN STRATEGIZING</i>	56
4.3.1 Práticas de inclusão das pessoas	56
4.3.2 Práticas de transparência da comunicação e informação	58
4.4 DILEMAS DA <i>OPEN STRATEGIZING</i>	61
4.5 <i>SENSEMAKING</i> E <i>SENSEGIVING</i>	65
4.5.1 Traduzir	66
4.5.2 Sobrecodificar	67
4.5.3 Justificar	69
4.5.4 Disciplinar	70

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	73
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICES	96

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção apresentamos os tópicos: contextualização e delimitação do tema de pesquisa; o problema de pesquisa; os objetivos, geral e específicos; a justificativa para o estudo e a estrutura deste trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA

A crescente abertura na estratégia faz parte de uma tendência social mais ampla que surgiu nas últimas décadas (Hautz, 2017). Com origem na área de *software* de código aberto, a abertura caracterizada pela transparência e processos participativos, tem sido observada em vários domínios como ciência aberta (Shaw, 2017), inovação aberta (Chesbrough; Appleyard, 2007), dados abertos, governo aberto e em particular *open strategy* ou *open strategizing*, na área de estratégia (Hautz; Seidl; Whittington, 2017; Luedicke *et al.*, 2017; Wawarta; Paroutis, 2019).

Para Hautz, Seidl e Whittington (2017) o fenômeno de abertura de estratégia é composto por um *continuum* entre as duas dimensões: inclusão das pessoas e transparência da comunicação e informação. Essa pluralidade de pessoas e de perspectivas traz um desafio para a organização, pois cada conjunto de atores poderá interpretar as informações - que eles compartilham e que são compartilhadas com eles - de acordo com seus respectivos interesses, antecedentes e conhecimentos (Seidl; Werle, 2018).

Contudo, essa diversidade que a abertura traz à mesa estratégica – uma diversidade de pessoas (inclusão), mas também de informações e perspectivas (transparência) – oferece às organizações mais possibilidades para ajudá-las a dar sentido ao seu ambiente complexo. Isto é assim porque os múltiplos *stakeholders* podem dar sentido à estratégia, negociar, disseminar ou até contestar as questões envolvidas na mudança estratégica (Seidl; Werle, 2018).

Para Mack e Szulanski (2017) a natureza fundamental de maior inclusão e transparência “está em forte contraste com o elitismo e a opacidade convencionais da estratégia” (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011, p. 536) e, portanto, a abertura do processo estratégico a outros *stakeholders* pode não ser compatível com arranjos organizacionais com tomada de decisão centralizada.

Ainda, existem diferenças entre as práticas participativas e inclusivas (Hutter, 2017), o que explica por que e como organizações centralizadas e descentralizadas se envolvem de maneira diferente com as partes interessadas no processo estratégico. Nesse contexto, em

organizações centralizadas, onde a tomada de decisão é conduzida pela alta administração, as dinâmicas de criação de sentido poderiam se ver prejudicadas se a organização não souber administrar a tensão originada pelas práticas participativas e inclusivas (Mack; Szulanski, 2017).

De fato, combinar uma diversidade de pessoas e perspectivas para alcançar um significado acionável pode desafiar entendimentos bem estabelecidos e potencialmente levar a confrontos importantes (Chreim; Tafaghod, 2012). Reunir pessoas de diferentes organizações, unidades, funções e profissões pode, assim, direcionar o processo para a criação de sentido convergente ou divergente (Smith, 2016).

Nesse sentido, os processos de *sensemaking* e *sensegiving* cumprem um papel fundamental para minimizar as tensões desencadeadas pela coexistência da centralização e de práticas de *Open Strategizing*.

O *sensemaking* – termo introduzido por *Karl Weick* – se refere ao processo de criação de sentido que dá significado aos acontecimentos, auxiliando na compreensão da estratégia. A construção desse significado é realizada de forma coletiva, extravasando a dimensão intrassubjetiva e assumindo a intersubjetividade (Weick, 1973). Dessa forma, o *sensemaking* exige dos estrategistas a capacidade de se comunicarem e tentarem influenciar na elaboração desse sentido, sendo este processo chamado de *sensegiving* (Gioia; Chittipeddi, 1991).

Rouleau (2005) explica que o *sensemaking* e o *sensegiving* são dois processos complementares e recíprocos. Enquanto o *Sensemaking* tem a ver com a maneira como os gerentes entendem, interpretam e criam sentido para si sobre o processo estratégico, o *sensegiving* se caracteriza pelas ações de influenciar, comunicar e obter o apoio das pessoas no intuito de que elas aceitem e validem o sentido criado pelos gestores. Isto é, no *sensegiving* há um processo de elaboração e compartilhamento de sentido da estratégia que, normalmente, precisa da construção de narrativas organizacionais (Salvador; Rese, 2017).

Dessa forma, a criação e o compartilhamento de sentidos estão ligados ao processo de abertura da estratégia ou *Open Strategizing*. Isto é assim, porque a *Open Strategizing* está fundamentada em dois pilares, que são a inclusão das pessoas e a transparência da comunicação e informação (Bencherki; Basque; Rouleau, 2019) nas práticas diárias da organização, considerando a perspectiva da estratégia como prática social (Whittington, 2006).

Embora a pesquisa sobre estratégia aberta tenha se dedicado a estudar questões relacionadas à construção de significados, como comprometimento (Hutter; Nketia; Füller, 2017; Nketia, 2016) e gerenciamento de impressões (Gegenhuber; Dobusch, 2017; Whittington; Yakis-Douglas; Ahn, 2016), até agora tem prestado pouca atenção à construção e

ao compartilhamento desses significados (Perito; Lavarda; Bellucci, 2023; Seidl; Werle, 2018; Teulier; Rouleau, 2013).

Para Bencherki, Basque e Rouleau (2019) a relação entre *sensemaking* e *sensegiving* com a estratégia aberta é frutífera, na medida em que a construção de significados e a abertura da estratégia partilham muitas suposições sobre inclusão e transparência e, juntos, oferecem melhor compreensão do que acontece quando as pessoas se unem para fazer estratégias. Assim, no intuito de preencher os requisitos de inclusão e transparência, a estratégia aberta se beneficiaria da atenção da pesquisa de *sensemaking* às práticas detalhadas pelas quais as pessoas formam um entendimento compartilhado.

A literatura tem descoberto, por exemplo, que o desenvolvimento do *sensemaking* atrelado à maior abertura na estratégia traz tanto benefícios quanto desvantagens e contribui tanto para estabelecer quanto para dismantelar fronteiras de conhecimento entre os atores (Birkinshaw, 2017; Hutter, 2017; Smith, 2016) quanto ao entendimento dos processos e práticas de abertura.

Nesta pesquisa, portanto, apoiamo-nos em estudos que abordam os temas de centralização (Balogun; Johnson, 2004; Mack; Szulanski, 2017; Mintzberg, 2006, Valaci. 2017; Young; Tavares, 2004); *open strategizing* (Adobor, 2020; Gegenhuber; Dobusch, 2017; Hautz, 2017; Hautz; Seidl; Whittington, 2017; Nketia, 2016; Perito; Lavarda; Bellucci, 2023; Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011; Whittington; Yakis-Douglas; Ahn, 2016); *sensemaking* (Bencherki; Basque; Rouleau, 2019; Gioia; Chittipeddi, 1991; Hutter; Nketia; Füller, 2017; Rouleau, 2005; Seidl; Werle, 2018; Teulier; Rouleau, 2013; Weick, 1995;) e *sensegiving* (Nketia, 2016; Rouleau, 2005), o que permite apresentar a situação problemática, que surge a partir da coexistência da centralização e da *open strategizing*, considerando os dilemas que emergem e o papel do *sensemaking* e *sensegiving* no direcionamento das práticas organizacionais.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações tem passado por transformações significativas devido ao rápido desenvolvimento de novas tecnologias (Burgelman *et al.*, 2018), e nesse ambiente, atores de todos os níveis têm revelado crescente interesse por um contexto mais aberto, de maior envolvimento com as questões estratégicas e de maior transparência das informações (Chesbrough; Appleyard, 2007; Hautz, 2017; Hautz; Seidl; Whittington, 2017; Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011).

Nesse contexto, lidar com novos atores e com a quantidade e a complexidade das informações que eles trazem para as discussões estratégicas, tornaram-se grandes desafios de gestão para os líderes das organizações contemporâneas (Bencherki; Basque; Rouleau, 2019).

A pesquisa sobre a abertura do processo estratégico a outros *stakeholders* aponta uma preocupação relacionada à sua abrangência e sustentabilidade (Chesbrough; Appleyard, 2007; Appleyard; Chesbrough, 2017), visto que a natureza fundamental de maior inclusão e transparência “está em forte contraste com o elitismo e a opacidade convencionais da estratégia” (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011, p. 536) e, portanto, a abertura do processo estratégico a outros *stakeholders* pode não ser compatível com arranjos organizacionais com tomada de decisão centralizada (Mack; Szulanski, 2017).

Essas novas situações estratégicas em contextos abertos exigem que os líderes e gerentes das organizações criem e compartilhem sentido para orientar a ação dos indivíduos, incluindo aqueles que não são especialistas ou não estão habituados com os assuntos estratégicos (Perito; Lavarda; Rese, 2021). É a partir das dinâmicas do *sensemaking* e *sensegiving*, com a criação e compartilhamento de significados, que os gestores se comunicam e interagem de forma mais ampla com os demais *stakeholders* (Paroutis; Knight, 2019; Stigliani; Ravasi, 2012).

A relação entre a criação e compartilhamento de sentidos e abertura da estratégia é um tema ainda pouco explorado na literatura (Balogun; Johnson, 2004; Bencherki; Basque; Rouleau, 2019; Gioia; Chittipeddi, 1991; Lamassaari; Hiltunen; Lehtimäki, 2020; Rouleau, 2005; Seidl; Werle, 2018; Teulier; Rouleau, 2013; Weick, 1995). Embora os estudos sobre estratégia aberta (Adobor, 2020; Bellucci; Lavarda; Floriani, 2023; Gegenhuber; Dobusch, 2017; Hautz, 2017; Hautz; Seidl; Whittington, 2017; Perito; Lavarda; Bellucci, 2023; Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011) estejam fortemente preocupados com questões relacionadas ao *sensemaking*, como compromisso (Hutter; Nketia; Füller, 2017; Nketia, 2016) e gestão de impressão (Gegenhuber; Dobusch, 2017; Whittington; Yakis-Douglas; Ahn, 2016), falta ser dada atenção ao *sensemaking* e ao *sensegiving* como dinâmicas capazes de influenciar o processo estratégico (Lamassaari; Hiltunen; Lehtimäki, 2020; Perito; Lavarda; Rese, 2021; Seidl; Werle, 2018; Teulier; Rouleau, 2013) com potencial para minimizar os dilemas de abertura da estratégia.

Assim como, há lacunas na literatura em relação a como a criação de sentido pode ser alcançada em organizações centralizadas (Balogun; Johnson, 2004; Valaei, 2017), evidenciando como ocorre este processo, suas tensões e possibilidades.

Portanto, esta pesquisa pretende preencher essas lacunas (estudos entre abertura da estratégia e centralização; criação de sentidos e abertura da estratégia e, criação de sentidos e

centralização) e para isso buscamos responder à questão de pesquisa: *como ocorre a coexistência da centralização e da open strategizing, considerando os dilemas que emergem e o papel do sensemaking e sensegiving no direcionamento das práticas organizacionais?*

Para responder a essa questão, traçamos os objetivos geral e específicos do estudo.

1.3 OBJETIVOS

Neste tópico são apresentados os objetivos (i) geral e (ii) específicos, que norteiam e delimitam a pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender como ocorre a coexistência da centralização e da *open strategizing*, considerando os dilemas que emergem e o papel do *sensemaking* e *sensegiving* no direcionamento das práticas organizacionais.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que compõem o objetivo geral são:

- a) descrever processos de centralização na organização estudada;
- b) caracterizar as práticas de inclusão das pessoas e transparência da comunicação e informação;
- c) identificar dilemas para abertura da estratégia;
- d) detalhar processos e práticas de *sensemaking* e *sensegiving* na organização;

Para alcançar os objetivos traçados foi realizado um estudo de caso único (Lavarda; Bellucci, 2022). A organização objeto do estudo foi uma empresa pública de Tecnologia da Informação (TI) que, por ser um ente da administração pública indireta, possui uma estrutura de tomada de decisão centralizada e está passando por processos de abertura da estratégia. O caso selecionado é justificado pela especificidade, pois a organização apresenta estrutura de tomada de decisão centralizada, níveis hierárquicos definidos e canais de comunicação e processos formalizados, no entanto, por ser uma empresa de tecnologia de vanguarda, está comprometida com práticas de inovação e estratégia abertas.

Essas características possibilitam o estudo aprofundado sobre o relacionamento dos temas abordados neste estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA

Como justificativas para realização deste estudo, precisamos descrever o porquê desta pesquisa, por que é relevante e necessária. Considerando a existência de lacunas no campo de estudo da estratégia a partir, principalmente, dos temas propostos nesta pesquisa, passamos a apresentar a justificativa teórica, prática e social deste estudo.

Assim, a *justificativa teórica* centra-se em apresentar a interrelação entre três elementos que não está totalmente desenvolvida na literatura, qual seja: a interrelação entre centralização, *open strategizing*, *sensemaking* e *sensegiving*, já apresentados na problematização e questão de pesquisa proposta. Ainda, o estudo é relevante na medida em que considera a estrutura organizacional como um elemento preexistente e que antecede à estratégia, o que pode vir a questionar a relação dinâmica defendida por Chandler de que “A estrutura segue a estratégia” (Chandler, 1962). Nesse sentido, o estudo destaca que os processos de construção de sentidos promovem a compreensão e disseminação de questões estratégicas, mitigando as tensões que podem vir a acontecer pela concorrência da *open strategizing* e a centralização.

Como *justificativa prática*, destacamos a necessidade de apresentar para a comunidade empresarial e de negócios, bem como para todas as partes interessadas, que a *evolução dos conceitos* no campo da estratégia precisa ser incorporada pelas organizações, uma vez que a agência humana na construção e execução da estratégia vai ganhando espaço em detrimento da concepção tradicional, macro e institucional (Jarzabkowski; Seidl; Balogun, 2022). Ou seja, há interesse, cada vez mais crescente, em abordar a estratégia como prática social, dando atenção para a análise das microatividades estratégicas e para os praticantes internos e externos envolvidos no processo e práticas de elaboração de estratégias.

Isto posto, este estudo se justifica, na medida em que contribui para apresentar melhor entendimento sobre a interrelação da abertura da estratégia com a centralização dos processos organizacionais, observando-se dinâmicas de *sensemaking* e *sensegiving* nas práticas organizacionais, conformando um avanço da pesquisa no campo da estratégia.

Como *justificativa social*, enfatizamos que esta pesquisa foi realizada em uma empresa pública de tecnologia, cuja missão é conectar o governo com a sociedade, aderente a práticas de inovação e estratégia abertas e, portanto, alinhada com o Objetivo 9 de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU), que versa sobre “Indústria, inovação e

infraestrutura” com vista a “Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação”.

Destacamos, ainda, que esta pesquisa está inserida no contexto dos estudos desenvolvidos no PPGAdm da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na linha de pesquisa de Marketing e Estratégia nas Organizações, assim como, é parte dos estudos do grupo interinstitucional de pesquisa *Strategizing: Social Practices and Processes*.

Apresentadas as justificativas, passamos a desenvolver o marco teórico que sustenta este estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo abordamos o marco teórico que compreende os eixos essenciais para o esclarecimento do problema de pesquisa e tem o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os temas deste estudo. Desta forma, apresentamos os temas: centralização organizacional e abertura da estratégia; abertura da estratégia como prática: *open strategizing* (OS) e *sensemaking* e *sensegiving* nas organizações.

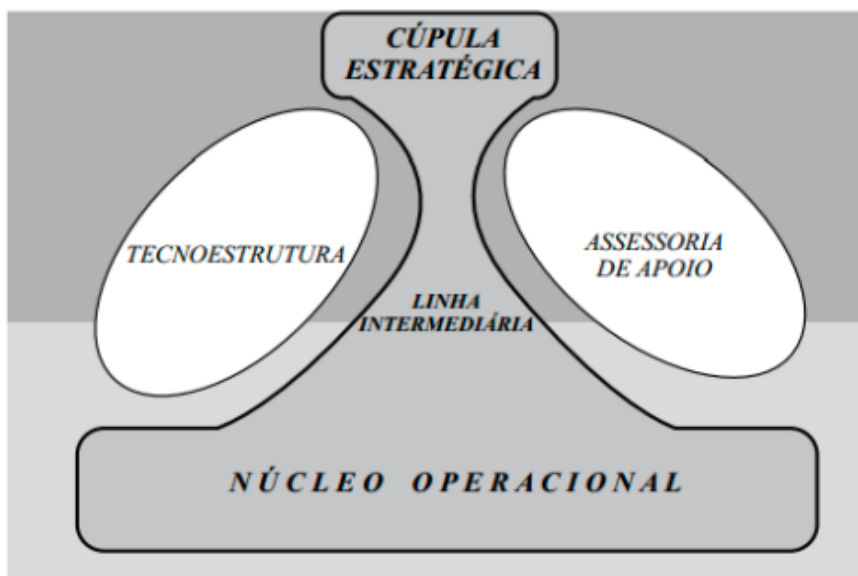
2.1 CENTRALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL E ABERTURA DA ESTRATÉGIA

A estrutura de uma organização é o arranjo dos elementos que a compõem (Cury, 2000). Ghani, Jayabalan e Sugumar (2002) consideram a estrutura organizacional como a alocação formal de papéis de trabalho e mecanismos administrativos para controlar e integrar as atividades de trabalho. Assim, a estrutura pode ser identificada por meio das diversas divisões de trabalho e suas respectivas tarefas e a forma como essas atividades são realizadas e coordenadas (Mintzberg, 2006).

Motta e Vasconcelos (2002) mencionam que, conforme a teoria de Weber, a estrutura necessita da existência de funções definidas e competências determinadas, cumprindo com uma divisão de tarefas para "[...] permitir o exercício das tarefas necessárias a consecução dos objetivos da organização" (Motta; Vasconcelos, 2002, p. 139). Dessa forma, deve existir uma hierarquia definida por meio de regras explícitas e as prerrogativas de cada função e cargo.

Para Mintzberg (2006), a estrutura de uma organização pode ser dividida em cinco partes: cúpula estratégica, linha intermediária, núcleo operacional, tecnoestrutura e assessoria de apoio, Figura 1.

Figura 1: A organização em 5 Partes de Mintzberg



Fonte: Mintzberg (2006, p. 26)

De acordo com Mintzberg (2006), a cúpula estratégica é composta por diretores e sócios; a linha intermediária, pelos gerentes; o núcleo operacional é formado pela parte da organização onde os *inputs* transformam-se em *outputs*; Tecnoestrutura e Assessoria de apoio compõem a estrutura como ‘partes não fundamentais’ da organização.

Para explicar a centralização precisamos abordar a descentralização. Em organizações centralizadas o *locus* da autoridade está concentrado no nível mais alto da hierarquia da organização. Diferentemente, em organizações menos centralizadas – descentralizadas – a autoridade da tomada de decisão é delegada à gerência intermediária ou aos integrantes da linha de frente (Ghoshal; Nohria, 1989; Huber; Miller; Glick, 1990; Pugh *et al.*, 1968). Portanto, a descentralização refere-se à incorporação de vários indivíduos e níveis organizacionais no processo de tomada de decisão (Jansen; Van Den Bosch; Volberda, 2006).

É necessário destacar que, embora muitas vezes utilizados como sinônimos, os termos *descentralização* e *autonomia* são distintos. Para Young e Tavares (2004) a descentralização é a extensão da autoridade que é delegada pelos superiores corporativos ao gerente geral de uma unidade hierárquica. Já a autonomia pode ser delegada ou desenvolvida pela unidade ou setor. Isto é, a descentralização refere-se ao nível permitido da autoridade de tomada de decisão, dentro da qual ações autônomas são possíveis (Rocha; Perito; Lavarda, 2022; Young; Tavares, 2004).

Assim, a centralização pode ser considerada como tal, quando a tomada de decisão, que é a sequência de eventos para solucionar algum tipo de problema, está sob a responsabilidade da alta cúpula (Montana; Charnov, 1998). Outro elemento que se destaca em organizações centralizadas é a formalização dos processos e da comunicação, o que se manifesta em normas processuais internas e atribuições de cargos (Claver-Cortés; Pertusa-Ortega; Molina-Azorín, 2012). Ainda, são características de estruturas centralizadas, a hierarquia e amplitude de comando, com foco na formalização, especialização, centralização da tomada de decisão e coordenação por regras (Daft, 2015; Lavarda; Canet-Giner; Peris-Bonet, 2010; Mintzberg, 1993).

Burns e Stalker (1961) já argumentavam que a descentralização é mais adequada para organizações em que a tomada de decisão precisa ser rápida e adaptável às mudanças do ambiente externo, pois permite que as decisões sejam tomadas mais rapidamente e de maneira mais adequada às necessidades do ambiente externo. No entanto, a descentralização pode levar a maior fragmentação do poder dentro da organização e a dificuldades de coordenação entre as diferentes partes da organização, o que poderia desencadear decisões inconsistentes e conflitantes, afetando a eficiência da organização.

No mesmo sentido, Galbraith (1973) argumenta que a centralização pode impedir a capacidade da organização de responder às mudanças do ambiente externo, e por isso, sugere que as organizações devem ser descentralizadas para que possam se adaptar a essas transformações.

Já, Simon (1976) entende que a centralização pode levar a decisões mais rápidas e eficientes, pois os responsáveis pela tomada de decisão têm uma visão mais ampla da organização. Mintzberg (1979) corrobora e menciona que a centralização pode ser uma forma eficaz de lidar com a complexidade e a incerteza nas organizações, mas que a centralização excessiva pode levar à rigidez e à falta de inovação, e por isso é apropriada para organizações pequenas e simples, onde é possível que uma única pessoa ou equipe tome todas as decisões e coordene todas as atividades (Mintzberg, 1993).

Tradicionalmente, em organizações centralizadas, os gerentes de alto escalão têm desempenhado um papel influente na direção da estratégia da organização (Andrews, 1971). No entanto, cada vez mais, as organizações estão alterando o processo formal de planejamento estratégico de cima para baixo, centralizado em torno da equipe de alta administração ou *top management team* (Andrews, 1971) para uma forma mais aberta de estratégia – descentralizada - que envolve gerentes intermediários e de equipe mais ampla ou até uma comunidade dentro da organização (Chesbrough; Appleyard, 2007; Whittington; Caillaud; Yakis-Douglas, 2011).

Assim, as decisões estratégicas muitas vezes ocorrem de forma emergente, resultantes de ações autônomas de seus agentes, sem o conhecimento da alta direção, pois o fazer estratégia tem a ver com atividades do dia-a-dia, ou seja, é uma prática social em que as ações dos praticantes contribuem para os resultados estratégicos (Rocha; Perito; Lavarda, 2022).

A partir dos estudos de Chandler (1962), o conceito de estratégia é analisado sob a perspectiva da racionalidade econômica, isto é, a estratégia é vista a partir da definição dos objetivos organizacionais e da adoção de ações, tendo como ponto principal a alocação dos recursos da organização, que muitas vezes, são limitados. Nesse sentido, a estratégia deve preceder a estrutura.

Chandler (1962) considera necessária a formação de uma estrutura administrativa para mobilizar sistematicamente o uso dos recursos, dentro de cada atividade funcional, coordenação com a demanda de mercado, o fluxo e a determinação do nível de atividade dos departamentos funcionais. Isto é, para Chandler (1962) a estrutura deve seguir a estratégia, tornando-se assim o primeiro teórico a defender a criação de um plano estratégico antes da elaboração de uma estrutura organizacional.

Já, para Mintzberg (1978), as formas estruturais em uma organização geralmente moldam os padrões de formação da estratégia, e as descobertas na pesquisa de estratégia aberta apontam que as estruturas orgânicas e descentralizadas promovem maior participação dos funcionários (Mack; Szulanski, 2017). Dessa forma, embora entendam que a abertura da estratégia pode ser benéfica para a organização, Mack e Szulanski (2017) explicam que abrir o processo estratégico a outros *stakeholders* pode não ser compatível com arranjos organizacionais com tomada de decisão centralizada.

Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) comentam que a abertura da estratégia requer transparência e inclusão, mas alguns sistemas organizacionais, políticas e estruturas nem sempre promovem a abertura (Dobusch; Dobusch; Müller-Seitz, 2019; Hautz; Seidl; Whittington, 2017; Mack; Szulanski, 2017).

Assim, o foco em formalização, especialização, centralização da tomada de decisão e coordenação por regras, inerentes às hierarquias (Daft, 2015), são características que podem promover a eficiência, mas é improvável que apoiem o livre compartilhamento de qualquer informação (Battilana; Fuerstein; Lee, 2018).

Desse modo, o alto escalão de organizações burocráticas tende a resistir à descentralização, à tomada de decisão compartilhada e à disposição de envolver funcionários de nível inferior na formação da estratégia (Westley, 1990); a separação das fases de formação e implementação da estratégia, em que o alto escalão formula e as pessoas de nível médio e

inferior executam, tem maior probabilidade de prevalecer em estruturas centralizadas, pois os direitos de decisão são frequentemente centrados no *top management team* de estruturas mecanicistas (Adobor, 2020).

Além disso, os gerentes localizados mais abaixo na hierarquia dessas organizações centralizadas podem ser um tanto céticos em relação a qualquer abertura do processo estratégico, percebendo-a como simbólica em vez de substantiva, o que pode minar a eficácia do processo, mesmo que a alta administração tenha as melhores intenções (Andersen, 2004; Wooldridge; Floyd, 1990). Assim, o aumento da inclusão e da transparência, pilares da *Open Strategizing*, pode levar a situações em que a autoridade da alta administração é desafiada ou prejudicada pelos subordinados (Adobor, 2020; Kahn; Kram, 1994).

A necessidade de eficiência e velocidade na tomada de decisão levou a hierarquia como a forma institucional padrão (Thompson, 1967). Mas a maioria das grandes organizações burocráticas tradicionais que predominam no cenário corporativo não são configuradas para ser inclusivas (Battilana; Fuerstein; Lee, 2018), sendo que, ao inverso das organizações democráticas, são a forma organizacional mais comum existente hoje (Battilana; Fuerstein; Lee, 2018).

A abertura da estratégia pode ser vista como uma forma de desafiar a centralização, permitindo que informações e ideias fluam de forma mais livre dentro da organização (Chesbrough, 2003). Isto é, a centralização restringe a diversidade de perspectivas e informações consideradas na tomada de decisão estratégica, o que resulta em uma abordagem mais fechada da estratégia (Mack; Szulanski, 2017). Adobor (2020) corrobora e destaca que a centralização pode ser vista como um obstáculo para a abertura da estratégia, uma vez que a tomada de decisões estratégicas é restrita a um número limitado de pessoas dentro da organização.

A tendência geral para maior abertura na elaboração de estratégias pode criar uma tensão para as organizações que dependem de formas mais convencionais e centralizadas de tomada de decisão (Mack; Szulanski, 2017). Essas tensões surgem porque os processos geralmente carecem de transparência e concentram a tomada de decisões nas mãos da alta administração (Adobor, 2020).

Apesar das dificuldades que as organizações centralizadas podem enfrentar Mack e Szulanski (2017) argumentam que as organizações mecanicistas poderiam beneficiar-se mais dos processos de estratégia aberta do que as organizações com estrutura orgânica ou descentralizada. Isso ocorre porque diversas visões externas podem complementar o pensamento e as ideias gerenciais.

Para Mack e Szulanski (2017), as formas participativas e inclusivas de *open strategizing* podem assumir diferentes formas e variar em diferentes contextos corporativos. Assim, em organizações altamente centralizadas, é possível envolver-se em formas abertas de *strategizing* com *stakeholders* de forma mais ampla, contando com práticas inclusivas e participativas no processo estratégico, embora o nível da transparência do processo não seja tão alto quanto em uma organização descentralizada.

No mesmo sentido, a transferência de ideias entre as fases do processo estratégico difere na medida em que há mais conexões entre indivíduos e ideias ao longo do tempo em organizações descentralizadas, enquanto que há maior desacoplamento entre indivíduos e ideias nas organizações centralizadas (Mack; Szulanski, 2017).

Mack e Szulanski (2017) entendem que a estratégia aberta pode ser útil, mas há desafios para alcançar seus benefícios hipotéticos (Adobor, 2019; Dobusch; Dobusch; Müller-Seitz, 2019; Hautz; Seidl; Whittington, 2017). E o mais importante é que nem todas as formas estruturais são consistentes com a abertura. Demonstrar que essas formas organizacionais não são candidatas naturais à abertura pode ajudar a compreender como as organizações democráticas promovem a abertura e se beneficiam com ela (Adobor, 2020).

As partes interessadas internas serão motivadas a trabalhar para o bem-estar de suas organizações se perceberem que fazem parte da organização e que a organização valoriza sua contribuição (Organ, 1988). Mais importante ainda, um sistema organizacional que institucionaliza uma cultura inclusiva, promove a transparência; e, a tomada de decisão compartilhada por *design* deve promover maior abertura. Portanto, parece razoável sugerir que a democracia organizacional promove a abertura sob certas condições e que a democracia organizacional e a abertura devem se reforçar mutuamente (Adobor, 2020).

2.2 ABERTURA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: *OPEN STRATEGIZING* (OS)

Equipes da alta administração têm sido historicamente as guardiãs da estratégia organizacional. No intuito de evitar imitações de estratégias bem-sucedidas, a estratégia geralmente era ‘secreta’ e as informações relativas a ela eram restritas ao alto escalão (Adobor, 2020; Stadler *et al.*, 2021). No entanto, pesquisas e práticas recentes indicam que as organizações estão abrindo o processo estratégico para partes interessadas não tradicionais, tanto internas quanto externas (Hautz; Seidl; Whittington, 2017; Bellucci; Lavarda; Floriani, 2023).

Adobor (2020) indica que a formulação da estratégia não é exclusiva do *top management*, destacando ainda, que a formulação e execução da estratégia não são esferas distintas. Além disso, a própria exclusividade do alto escalão pode não representar a realidade, visto que os *middle managers* e outros grupos também podem estar envolvidos fortemente na concepção da estratégia (Floyd; Lane, 2000; Mintzberg, 1978; Lavarda; Canet-Giner; Peris-Bonet, 2010).

A estratégia aberta é uma abordagem que tem ganhado destaque na literatura de gestão estratégica, especialmente nas duas últimas décadas. O conceito de estratégia aberta (Stadler *et al.*, 2021) ou *Open Strategizing* (considerando a perspectiva da estratégia como prática social, desde Whittington, 1996, 2006; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007) tem origem na "*Open Innovation*", termo que foi utilizado por Chesbrough em 2003, para descrever o processo de incorporação de ideias e conhecimentos externos em processos internos de inovação (Chesbrough, 2003).

Essa crescente abertura na estratégia faz parte de uma tendência social mais ampla que surgiu nas últimas décadas. Com origem na área de *software* de código aberto, a abertura caracterizada pela transparência e processos participativos, tem sido observada em vários domínios como ciência aberta, inovação aberta, dados abertos, governo aberto e recentemente, estratégia aberta (Hautz, 2017).

Dobusch, Seidl e Werle (2015) compararam inovação aberta e estratégia aberta e descobriram que, enquanto a estratégia aberta se preocupa tanto com o envio quanto com o recebimento de informações, a inovação aberta diz respeito principalmente ao recebimento de informações.

A partir do entendimento de Saile, Schlagwein e Schoder (2017), o estado de conhecimento sobre a OS pode ser visualizado resumidamente na Figura 2. Como pode ser observado, a literatura menciona algumas condições pré-existentes – específicas e gerais – que facilitariam a implementação da OS. As condições específicas se referem ao indivíduo, à organização e ao ecossistema. Já as condições gerais têm a ver com a tecnologia e a sociedade.

Intervêm no processo de OS, os gerentes, que são os indivíduos que cumprem um papel de liderança, responsáveis por tomar decisões estratégicas e garantir que as estratégias sejam executadas. Os participantes, que são os indivíduos internos ou externos à organização que participam da geração de conteúdo estratégico. E os facilitadores, que não estão envolvidos com o conteúdo, mas são responsáveis por garantir a boa condução da estratégia aberta (Saile; Schlagwein; Schoder, 2017).

A OS se vale de artefatos ou tecnologias que facilitam a sua implementação e que podem ser categorizadas de acordo com o seu propósito. De acordo com Saile; Schlagwein e Schoder (2017) estas ferramentas podem ser de “colaboração”, de “diálogo” ou de “difusão”. Artefatos de colaboração facilitam a cocriação de conteúdo, como plataformas de colaboração *online* em que o texto pode ser mutuamente editado. Artefatos de diálogo são ferramentas que permitem aos membros receber *feedback* sobre suas contribuições, para discutir e avaliar as contribuições. Já os artefatos de transmissão são usados para comunicação unidirecional em que as respostas não são o objetivo principal.

Figura 2: Estado do Conhecimento em Estratégia Aberta

CONDIÇÕES PRÉVIAS	PROCESSO	CONSEQUÊNCIAS
<p>Condições específicas</p> <p>Individual: alta expectativa, alta alfabetização em TI., experiência com tecnologia.</p> <p>Organizacional: cultura organizacional aberta, estrutura organizacional plana, desafio estratégico complexo.</p> <p>Ecosistema: desafios estratégicos comuns com outras organizações, mecanismos de controle.</p>	<p>Agentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerentes • Participantes • Facilitadores <p>Passos</p> <pre> graph LR A[Preparação] --> B[Geração de ideias] B --> C[Consolidação da ideia] C --> D[Implementação] D --> A </pre>	<p>Vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhores estratégias • Maior adesão e comprometimento • Identificação de talentos e motivação do empregado • Motivação do funcionário • Percepção externa como aberta e transparente.
<p>Condições gerais</p> <p>Tecnologia: conectividade com empresas, inclusão de <i>stakeholders</i>.</p> <p>Sociedade: tendência central para abertura, globalização e especialização, conhecimento distribuído, pressões políticas.</p>	<p>Artefatos / Tecnologias / Técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboração • Diálogo • Divulgação 	<p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos substanciais de recursos • Confidencialidade comprometida • Controle reduzido de resultados • Decepção do funcionário • Comportamento destrutivo

Fonte: Adaptado de Saile, Schlagwein e Schoder (2017, p.3)

Saile, Schlagwein e Schoder (2017) distinguem quatro fases para a implementação da OS: preparação, geração de ideias, consolidação e implementação de ideias, identificando atividades de moderação, como as de supervisão e apoio, que facilitam e apoiam o processo, e funcionam em paralelo ao processo central. Finalmente, um ciclo de *feedback* de aprendizagens

é incluído, começando no final da fase de implementação e passando para a fase de preparação da próxima iniciativa de estratégia aberta.

A estratégia aberta concentra-se na criação de maior valor ao incluir uma série de partes interessadas que foram excluídas do processo de formulação da estratégia anteriormente. Para Adobor (2019), independentemente do grau de abertura, há vantagens para usar a estratégia aberta. Os quatro principais benefícios são: maior variedade de ideias; melhora no engajamento dos funcionários; alinhamento da formulação e implementação de estratégia; e, vantagem competitiva.

Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) destacam que formas abertas de elaboração de estratégias são notadas não apenas por sua melhor geração de ideias, por meio do agrupamento do conhecimento dos participantes, mas também, por seu benefício de implementação aprimorada devido ao maior comprometimento dos participantes no processo de formulação. No entanto, Adobor (2019) entende que também há riscos ao se abrir a estratégia na organização, como: falta de vontade das partes interessadas em participar da abertura; dificuldade para obter pensamento de grupo e qualidade de ideias; custos de pesquisa e construção relacional ou mesmo decepção das partes interessadas com o processo.

Para Hautz, Seidl e Whittington (2017) o fenômeno de abertura de estratégia é composto por um *continuum* entre duas dimensões: inclusão das pessoas e transparência das informações. A primeira envolve a consulta interna e/ou externa com *stakeholders* quanto às estratégias, e a segunda refere-se à visibilidade interna e/ou externa de informações estratégicas da organização. Ou seja, a sua abordagem é inclusiva, pois envolve uma ampla gama de participantes que podem estar dentro ou fora da organização. E é transparente, pois comunica as etapas do processo e os resultados intermediários e finais para os participantes e outras partes interessadas (Adobor, 2020).

Para Bencherki, Basque e Rouleau (2019), inclusão e transparência se reforçam mutuamente – positiva ou negativamente – pois trazer informações para a mesa (transparência) também significa acolher genuinamente a contribuição das pessoas que expressam e incorporam essas perspectivas (inclusão).

Com relação à dimensão de inclusão, Quick e Feldman (2011) observam que, embora a abertura envolva participação e inclusão, esses dois conceitos não são os mesmos. Especificamente, Quick e Feldman (2011) sugerem três características principais das práticas inclusivas que faltam nas práticas participativas: primeiro, as práticas inclusivas envolvem múltiplas formas de conhecimento, ou seja, os participantes são encorajados a trocar ideias, apreciar as perspectivas uns dos outros, trazer diversas ideias e gerar novos entendimentos

durante a discussão. Em segundo lugar, os participantes de práticas inclusivas coproduzem o processo e o conteúdo para a tomada de decisão, isto é, os participantes deliberam e decidem em conjunto sobre questões que afetam os resultados da decisão. Em terceiro lugar, os processos inclusivos devem estar temporalmente ligados à incorporação de questões e participantes anteriores e emergentes e, portanto, há uma renovação contínua de associações e interações entre diferentes participantes e perspectivas.

Fica claro, então, que a participação é de menor força e se preocupa com a coleta de contribuições das partes interessadas em termos de ideias e informações. Já a inclusão é mais profunda, implicando na criação e sustentação de uma comunidade de partes interessadas em interação (Hautz; Seidl; Whittington, 2017).

Mack e Szulanski, (2017) também observam a diferença entre ambos os conceitos e destacam ainda que a participação pode ser algo temporário; enquanto que a inclusão conota um processo mais permanente que constrói um senso de comunidade ao longo do tempo. Nesse sentido, Adobor (2020) aponta que uma real abertura vai além do compartilhamento de algumas informações, pois as organizações precisam dar sentido para a estratégia e fazer com que os seus funcionários vejam razão e significado para auxiliar na sua implementação.

No que diz respeito à dimensão transparência, Mantere e Vaara (2008) comentam que em organizações centralizadas, a transparência da estratégia tende a ser menor porque o uso de práticas participativas durante a geração de alternativas enfatiza a coleta de informações dos participantes sobre certas decisões políticas ditadas pela alta administração, mas, isso não garante que os participantes contribuintes estejam totalmente cientes das contribuições de outros participantes ou da lógica da alta administração para essas políticas.

Todavia, como a seleção da ideia é feita por um grupo exclusivo da alta administração, e não por meio de um processo conjunto inclusivo entre os colaboradores, o processo pelo qual a estratégia é finalmente ratificada não é totalmente transparente, pois a alta administração pode optar por não prestar esclarecimentos (Mantere, 2008).

Já, em organizações descentralizadas, onde as práticas inclusivas dominam, os participantes não apenas compartilham livremente seus pontos de vista e perspectivas, mas também estão altamente envolvidos na formação do processo e do conteúdo. Assim, as comunicações e deliberações temporais sustentadas entre as partes interessadas provavelmente garantirão a transparência do processo de elaboração da estratégia (Mack; Szulanski, 2017).

Hautz, Seidl e Whittington (2017) explicam que, tanto o processo de formação, quanto o conteúdo da estratégia são fáceis de decifrar pelos *stakeholders* internos e externos quando

há transparência, e que essa clareza das informações é algo fundamental para a abertura da estratégia.

De maneira geral, a partir das discussões teóricas encontramos que as dimensões de inclusão e transparência são contingentes e variáveis. Essa contingência e variabilidade sustentam os dilemas e dinâmicas de *Open Strategizing*. Hautz, Seidl e Whittington (2017) discutem cinco dilemas centrais que normalmente estão associados à decisão de abrir a estratégia. Estes dilemas estão associados ao processo, ao comprometimento, à divulgação, ao empoderamento e à escalada.

É importante destacar que a decisão de uma organização de ser mais aberta ou fechada em uma ou ambas as dimensões (inclusão e transparência) não é dicotômica nem fixa, é dinâmica, e impulsionada pelos dilemas destacados e dependentes de contingências internas e externas, como, por exemplo, o ambiente competitivo e regulatório, a fase do ciclo de vida organizacional (Appleyard; Chesbrough, 2017; Gegenhuber; Dobusch, 2017), as estruturas organizacionais (Mack; Szulanski, 2017) e as capacidades organizacionais e individuais (Baptista *et al.*, 2017; Luedicke *et al.*, 2017).

2.2.1 Dilemas da *Open Strategizing*

As dimensões de inclusão e transparência são contingentes e variáveis, o que dá sustento aos dilemas e às dinâmicas de *Open Strategizing*. Hautz, Seidl e Whittington (2017) discutem cinco dilemas centrais, os quais classificam como: processo, comprometimento, divulgação, escalada e empoderamento, normalmente associados à decisão de abrir ou não a estratégia, como se apresenta na Figura 3.

Figura 3: Dilemas da *open strategizing*

Amplas fontes	←	Dilema de Processo	→	Comprometimento de velocidade, flexibilidade e controle
Criação de comprometimento	←	Dilema de Comprometimento	→	Expectativas não atendidas
Abertura da informação	←	Dilema de Divulgação	→	Risco à competitividade, confiança e compreensão das estratégias
Empoderamento para ampla audiência	←	Dilema de empowerment	→	Carga de trabalho envolvida
Ampla número de estrategistas	←	Dilema de escalada	→	Restrição de autonomia da empresa

Fonte: Adaptado de Hautz, Seidl e Whittington (2017, p. 302)

O *dilema do processo* está relacionado ao processo de inclusão de diferentes públicos no processo de estratégia, o que permite “aproveitar diferentes conhecimentos” (Stieger *et al.*, 2012) para melhorar o conteúdo das decisões estratégicas. No entanto, pode comprometer a velocidade, flexibilidade e controle da estratégia organizacional no decorrer da sua formação (Hautz; Seidl; Whittington, 2017).

O *dilema do comprometimento* refere-se à opção de aumentar ou não o comprometimento dos colaboradores. Convidar públicos mais amplos para participar do desenvolvimento de uma nova estratégia tem demonstrado ter efeitos motivacionais positivos e aumentado o comprometimento com o resultado, no entanto pode gerar frustrações relacionadas a expectativas não atendidas (Hautz; Seidl; Whittington, 2017).

O *dilema da divulgação* está relacionado ao fato de haver vantagens e riscos na prática de maior transparência na estratégia organizacional. Embora mais transparência possa aumentar a legitimidade perante a sociedade (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011), corre-se risco inerente à competitividade do negócio, uma vez que mais informações relacionadas à estratégia podem ficar disponíveis para possíveis concorrentes (Appleyard; Chesbrough, 2017). Além disso, pode-se gerar uma sobrecarga de informações, o que pode atrapalhar a compreensão dos envolvidos na formulação da estratégia (Luedicke *et al.*, 2017).

O *dilema da escalada* concentra-se na questão de que a abertura da estratégia, uma vez praticada em alguma área da organização, pode gerar pressão nas outras áreas para aderirem a esse fenômeno. Isso pode tirar a autonomia da organização em relação à decisão de realizar ou não a abertura da estratégia (Hautz; Seidl; Whittington, 2017).

O *dilema do empoderamento* refere-se ao fato de conceder “poder” nas decisões estratégicas a públicos mais amplos (Mantere; Vaara, 2008). No entanto, isso pode gerar como contrapartida carga excessiva de trabalho e esforços adicionais para esses públicos (Hautz; Seidl; Whittington, 2017). Luedicke *et al.* (2017), por exemplo, apontam que a sobrecarga de informação pode neutralizar os efeitos positivos da abertura quando os participantes são obrigados a digerir uma “quantidade excessiva de comentários para seguir o diálogo” (Stieger *et al.*, 2012, p. 60).

É fato que maior inclusão oferece aos participantes a possibilidade de opinar em questões de estratégia concedendo-lhes mais poder na organização (Korsgaard; Schweiger; Sapienza, 1995; Chan Kim; Mauborgne, 1998; Mantere; Vaara, 2008). Porém, este tipo de empoderamento submete os participantes aos encargos do trabalho estratégico. Isto inclui, em primeiro lugar, a expectativa de que os participantes invistam – além de suas tarefas regulares – no trabalho estratégico.

Knights e Morgan (1990, p. 269) entendem que as pessoas envolvidas na estratégia “são transformadas em sub-sujeitos que asseguram seu senso de significado, identidade e realidade [...] através da participação nos discursos e práticas de estratégia.” Isto significa que internalizam as pressões da estratégia, colocando-os sob novos tipos de tensão (Knights; Morgan, 1990; Oakes; Townley; Cooper, 1998; Clegg; Kornberger, 2015).

Além disso, a inclusão no processo da estratégia significa que os participantes se tornam – formalmente ou pelo menos moralmente – responsáveis pelos resultados do seu trabalho (Oakes; Townley; Cooper, 1998). Para Oakes, Townley e Cooper (1998), capacitar as pessoas para participarem no desenvolvimento da estratégia significa que estarão sujeitas à ‘violência simbólica’ do discurso estratégico resultando em mudanças de sua identidade como membros organizacionais.

2.3 *SENSEMAKING E SENSEGIVING NAS ORGANIZAÇÕES*

A pesquisa sobre *sensemaking* e *sensegiving* estratégico tem tido principalmente uma orientação macroprocessual (Craig-Lees, 2001; Rouleau, 2005; Rouleau; Balogun, 2007), centrada em modelos repetidos e sequenciais que culminam na interpretação do discurso estratégico. Esses processos têm sido descritos como resultantes da atividade consciente dos gerentes de alto escalão, afastados do contexto social no qual estão inseridos (Rouleau, 2005).

Contra essas abordagens macro, institucionais e baseadas em recursos que tem dominado a literatura, há, cada vez mais, interesse em abordar aos inúmeros microprocessos e práticas da organização, que são tecidos juntos para formar resultados estratégicos significativos (Andrade *et al.*, 2016; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Jarzabkowski; Spee, 2009). A perspectiva da estratégia como prática (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 2006) pode, portanto, ser vista como uma possibilidade para dar suporte às pesquisas preocupadas em humanizar a gestão na organização (Andrade *et al.*, 2016; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Lavarda; Leite, 2022; Pettigrew; Thomas; Whittington, 2002; Perito; Lavarda; Rese, 2021; Salvador; Rese, 2017; Weick, 1973).

Nesta linha, para guiar a ação e interação dos praticantes, há a necessidade de construção e produção do significado da estratégia na organização (Salvador; Rese, 2017).

Neste contexto, o *sensemaking* (Weick, 1973) representa o processo de criação desse sentido, dando significado às ações e auxiliando na compreensão da estratégia. Essa construção de significado é realizada de forma coletiva, extravasando a dimensão intrassubjetiva e assumindo a intersubjetiva (Weick, 1995).

O *sensemaking* exige a capacidade de se comunicar e tentar influenciar na elaboração desse sentido. Por isso, atrelado ao *sensemaking* está o processo de *sensegiving*, que cria o sentido para os outros, na busca da melhor compreensão da realidade. Assim, Gioia e Chittipeddi (1991, p. 444) definem o *sensegiving* como “a preocupação com o processo de tentar influenciar o *sensemaking*”. Entre os dois processos há uma relação dinâmica que ocorre no contexto de negociação entre os praticantes da estratégia organizacional (Gioia; Chittipeddi, 1991).

Podemos dizer, então, que o *sensemaking* está relacionado ao modo pelo qual os indivíduos buscam compreender e criar sentidos para si próprios (Rouleau, 2005). Já o *sensegiving* pode ser definido como um processo de influência, especialmente por parte dos gestores, sobre a construção de significados de outras pessoas (Gioia; Chittipeddi, 1991), fazendo-as perceberem, interpretarem e significarem suas ações de um modo particular e predeterminado, eliminando interpretações alternativas (Soderberg, 2003).

Os conceitos de *sensemaking* e *sensegiving* podem ser aproximados às práticas estratégicas. Nesse sentido, o *sensemaking* estratégico constitui uma forma ‘especializada’ de *sensemaking* que se refere às pistas e conteúdos específicos relacionados ao sentido feito no contexto do planejamento ou implementação da estratégia (Bencherki; Basque; Rouleau, 2019).

Rouleau (2005) explica que enquanto o *sensemaking* está relacionado ao modo pelo qual os membros da organização buscam compreender e criar sentidos para si da estratégia, o *sensegiving* preocupa-se com o influenciar a fim de comunicar essa estratégia, ou seja, no *sensegiving* há um processo de elaboração de sentido da estratégia que, geralmente, culmina na construção de narrativas organizacionais. Por isso, tanto o *sensemaking* quanto o *sensegiving* estão intimamente ligados à comunicação organizacional (Salvador; Rese, 2017).

Na visão de Gioia e Chittipeddi (1991), os estrategistas têm como uma de suas funções dar meios para que, tanto os praticantes internos da organização, quanto os praticantes externos, possam desenvolver o *sensegiving* da estratégia organizacional. Para que isso seja possível, o praticante faz uso da comunicação que, por sua vez, é permeada pelas narrativas que guiam a estratégia organizacional, uma vez que disseminam significados que ajudam a construir essa estratégia (Salvador; Rese, 2017).

Essas narrativas influenciam escolhas e, conseqüentemente, refletem sobre as ações estratégicas, o que pode acontecer de maneira consciente ou não (Barry; Elmes, 1997). As narrativas são centrais no processo de comunicação entre os sujeitos, elas dão sentido ao contexto organizacional e ajudam a compreender a estratégia (Salvador; Rese, 2017).

Na mesma direção, o discurso estratégico cumpre um papel fundamental, pois transmite um senso de ordem e naturalidade que desperta um compromisso com os objetivos e projetos racionais da organização. Esse senso de naturalidade e instrumentalidade confere ao discurso estratégico poder e legitimidade na organização, visto que o discurso estratégico tende a priorizar o consenso, tornar imperativas as prioridades estratégicas e anular qualquer dissidência e debate, dando ao plano estratégico um poder de força potencial (Allard; Poesi, 2015).

Gioia e Chittipeddi (1991) afirmam que tanto o *sensemaking* quanto o *sensegiving* ocorrem de forma interativa, sequencial e, de certa forma, recíproca, e envolvem não apenas a alta direção e os gestores de nível médio, mas também outras partes interessadas, isto é, *stakeholders* internos e externos à organização (empregados, clientes e fornecedores, por exemplo).

Para Rouleau (2005) a criação e difusão de significado em torno de uma mudança estratégica não podem ser associadas apenas às ações dos gestores de topo para com os membros internos (Balogun; Huff; Johnson, 2003; Johnson; Huff, 1998). Ou seja, o significado em torno da mudança também deve ser criado para atores externos e compartilhado com eles.

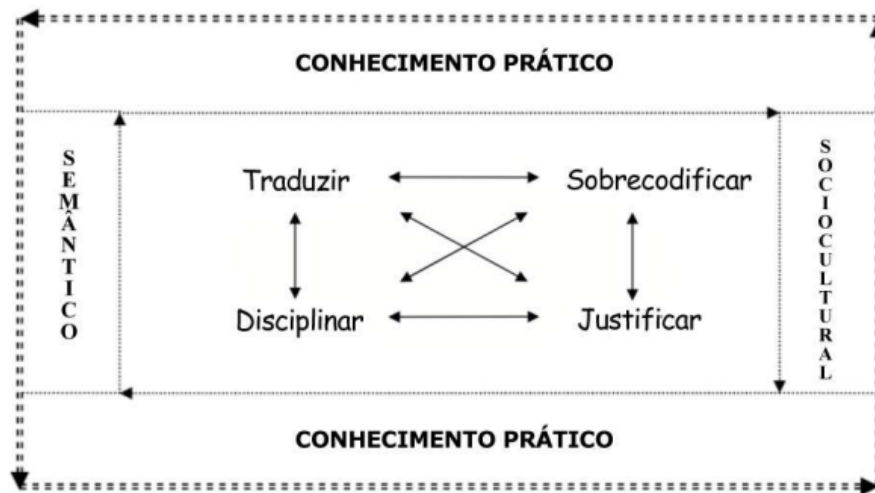
Assim, os gestores intermediários, por exemplo, estando na linha da frente da mudança, têm de explicar às pessoas de fora, com as suas próprias palavras e em várias situações do cotidiano, porque é que a empresa decidiu mudar e qual é a sua nova estratégia (Rouleau, 2005).

Embora os gerentes seniores sejam importantes para a mudança estratégica, particularmente em organizações grandes e divisionais, não são os agentes de mudança que normalmente a pesquisa sobre mudança retrata. Geralmente, os gerentes seniores são responsáveis por divisões, separadas geograficamente, com funções, autoridade e recursos variados, mais preocupados em implementar, no contexto operacional local, os programas de mudança dos executivos do alto escalão (Balogun; Jarzabkowski, Vaara, 2011; Jarzabkowski; Balogun, 2009) do que serem eles próprios os principais impulsionadores (Michel, 2014).

Balogun, Bartunek e Do (2015) destacam que, como os processos de *sensemaking* e *sensegiving* geralmente ocorrem em situações de mudança, as pesquisas concentraram-se nos processos de construção de significado durante esses eventos (Perito; Lavarda; Rese, 2021). A partir dessa perspectiva, os estudos empenham-se em descobrir como os gerentes seniores, como “motores principais” da mudança, por meio de sua criação e atribuição de sentido, redirecionam a compreensão dos funcionários organizacionais de nível inferior para uma nova realidade organizacional desejada.

Destarte, os processos de *sensemaking* e *sensegiving* compreendem micro práticas, inseridas no cotidiano organizacional que conformam um núcleo de práticas da estratégia aberta. São ações rotineiras e conversas diárias associadas ao conhecimento tácito dos gerentes e ao contexto social no qual a organização está inserida. No entendimento de Rouleau (2005), esses processos se resumem em *traduzir*, *sobrecodificar*, *justificar* e *disciplinar* as ações estratégicas na prática, Figura 4.

Figura 4: *Sensemaking* e *sensegiving* estratégicos na prática



Fonte: Rouleau (2005, p. 1431)

Nesse sentido, Rouleau (2005) explica que *traduzir* significa o ato de escolher o que melhor traduz a mensagem pretendida; *sobrecodificar* é o ato de transmitir informações adequando-as ao público para o qual se dirigem; *justificar* é fazer uso dos anseios dos *stakeholders* da organização com o intuito de justificar as mudanças; e *disciplinar*, por sua vez, refere-se à criação de significado por meio do uso das rotinas estratégicas e das interações (Rouleau, 2005).

Bencherki, Basque e Rouleau (2019) explicam que o processo de *sensegiving*, que consiste em compartilhar informação com os participantes de modo a orientar a sua interpretação, também pode representar um desafio para *open strategizing*, pois pode parecer reforçar ou contradizer os princípios da transparência e da inclusão, pilares de qualquer processo de abertura da estratégia.

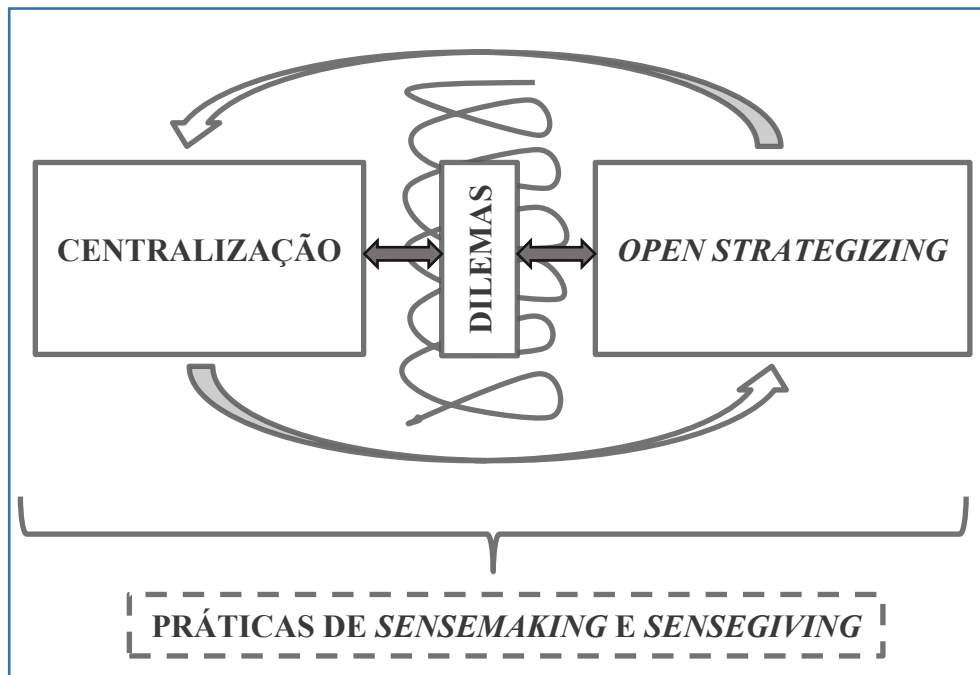
De fato, nos últimos anos as organizações têm adotado formas mais abertas em relação ao seu meio, aumentando a participação e a inclusão de diferentes *stakeholders* nas conversas estratégicas. Esse contexto de abertura estimula os líderes e gerentes da organização a disseminarem informações estratégicas em seu meio, configurando-se desta maneira em uma

situação oportuna para a compreensão mais profunda do *sensemaking* e do *sensegiving* estratégicos (Adobor, 2020; Langenmayr; Splitter; Seidl, 2021; Rouleau, 2005; Salvador; Rese, 2017).

Assim, na perspectiva de *strategizing*, a partir das práticas do *sensemaking* e *sensegiving* os significados se materializam, as situações, as estratégias e as próprias organizações passam a existir (Ceni; Rese, 2020). Por isso, é importante considerar, além das narrativas organizacionais, que atribuem um nexos temporal e de sentido, as práticas sociomateriais como recursos performativos dos processos de *sensemaking* e *sensegiving* (Perito; Lavarda; Rese, 2021).

Entendendo que existe uma interrelação entre os elementos apresentados neste marco teórico, consideramos a elaboração de uma *proposição teórica*, qual seja, que: a coexistência da centralização e *open strategizing* é permeada por dilemas de processo, comprometimento, divulgação, escalada e empoderamento, que são permanentemente articulados pelas ações de *traduzir, sobrecodificar, justificar e disciplinar* as ações estratégicas, caracterizando o *sensemaking* e *sensegiving* no direcionamento das práticas organizacionais. Assim, resumimos este entendimento, representando a interpelação proposta na Figura 5.

Figura 5: Interrelação entre centralização, *open strategizing* e os dilemas articulados pelo *sensemaking* e *sensegiving* nas práticas organizacionais



Fonte: elaboração própria

Após a elaboração deste marco teórico, passamos a descrever os procedimentos metodológicos para dar suporte à fase de planejamento da coleta e análise dos dados de campo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados neste estudo, que correspondem a sua caracterização (pesquisa qualitativa e descritiva), o método de investigação (estudo de caso), bem como às técnicas de coleta (entrevista, observação participante e levantamento documental) e análise dos dados (análise temática reflexiva).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A natureza desta pesquisa é *qualitativa*, uma vez que este tipo de abordagem pode ajudar na compreensão do fenômeno como um todo. Nesse sentido, Godoy (1995, p. 63) entende que “Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada” e ainda que “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental” (Godoy, 1995, p. 62).

Quanto ao objetivo, esta pesquisa classifica-se como descritiva. Para Saunders, Lewis e Thornhill (2009, p. 140), o objeto da pesquisa descritiva é “retratar um perfil preciso de pessoas, eventos ou situações”. A pesquisa descritiva pode ser antecessora de uma pesquisa exploratória ou ainda, mais frequentemente, uma pesquisa explicativa. De fato, esta pesquisa, possui características descritivas, embora não alcance ser explicativa do fenômeno em tela, pois apresentamos discussões sobre os dados que foram descritos.

Sendo assim, justificamos a pesquisa qualitativa e descritiva neste estudo devido ao objetivo de compreender como ocorre a coexistência da centralização e da *open strategizing*, considerando os dilemas que emergem e o papel do *sensemaking* e *sensegiving* no direcionamento das práticas organizacionais.

Adotamos como método de investigação o estudo de caso. Robson (2002, p. 178) define estudo de caso como “uma estratégia para fazer pesquisa que envolve uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo particular dentro de seu contexto de vida real”.

O método de estudo de caso também tem capacidade de gerar respostas para a pergunta 'por quê?', 'o quê?' e como?' ocorrem os fenômenos. Por esta razão, o método de estudo de caso é adequado para responder como ocorre determinado fenômeno (Lavarda; Bellucci, 2022), assim como, é propício em situações em que o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos em estudo.

Neste estudo de caso, portanto, tivemos a oportunidade de explorar profundamente o objeto de estudo (Creswell, 2010), entrando em contato com a realidade, os praticantes da estratégia e os processos e práticas no contexto organizacional (Lavarda; Bellucci, 2022).

3.2 JUSTIFICATIVA PARA A SELEÇÃO DO CASO

Um caso único pode ser selecionado porque é típico ou porque oferece a oportunidade de observar e analisar um fenômeno que poucos consideraram antes (Lavarda; Bellucci, 2022). Assim, o caso foi selecionado de forma não-aleatória. Foi intencional, atendendo aos critérios fundamentais de maximização de aprendizado (Stake, 1995, 2011). O objeto do estudo, o Serviço Federal de Processamento de dados (Serpro) é a maior empresa pública de prestação de serviços em tecnologia da informação do Brasil. Possui presença nacional, robusta infraestrutura tecnológica e ampla experiência com os grandes sistemas da Administração Pública Federal (Serpro, 2023), oferecendo serviços especializados para os setores privado e público, baseados em informações de governo com oferta de produtos diversificados.

O Serpro é uma empresa aderente aos objetivos desta pesquisa pois, por se tratar de um ente da administração pública indireta, possui estrutura de tomada de decisão centralizada, com níveis hierárquicos definidos, canais de comunicação e processos formalizados. Além disso, como empresa de tecnologia de vanguarda, está comprometido com as práticas de inovação e estratégia abertas.

Essas características possibilitam o estudo aprofundado sobre o relacionamento dos temas abordados neste estudo.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para Godoy (1995) “As pesquisas qualitativas são caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados”. As técnicas mais utilizadas são: observações, entrevistas e levantamento documental (Godoy, 1995).

No mesmo sentido Stake (2011) destaca que no estudo de caso, diversos instrumentos de coleta de dados podem ser utilizados, sendo importante realizar a triangulação das informações geradas por cada um deles, isto é, a combinação das diferentes fontes de dados para garantir a veracidade das informações. Assim, as técnicas de coleta de dados utilizadas

neste estudo de caso foram: entrevistas semiestruturadas, observação participante e pesquisa documental.

No que diz respeito às entrevistas, Godoy (1995) aponta que este tipo de técnica é fundamental para uma pesquisa qualitativa, sendo a fonte de informação mais relevante para um estudo de caso, por serem, as entrevistas, poderosas fontes de evidências (Godoy, 1995). Por sua natureza interativa, a entrevista permite tratar em profundidade temas complexos que seriam difíceis de investigar por meio de questionários (Alves-Mazzotti; Gewandszajder, 1999).

As entrevistas semiestruturadas em profundidade foram conduzidas, a partir de um roteiro prévio (APÊNDICE A) considerando a questão de pesquisa e os objetivos específicos que foram previamente definidos buscando responder a essa questão (Lavarda; Bellucci, 2022). É recomendado ter previsto quem e quantos são os Entrevistados, assim como, quando e por quanto tempo dura a entrevista. É importante destacar que os Entrevistados, quando aceitaram participar do estudo, assinaram previamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE B), que é um documento com esclarecimentos sobre a pesquisa, no qual o Entrevistado autoriza a divulgação do conteúdo da entrevista. Destacamos que o projeto desta pesquisa foi devidamente registrado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, com registro na Plataforma Brasil, tendo recebido a aprovação para seu desenvolvimento.

Foram Entrevistados gestores e empregados de quatro diretorias da empresa: Desenvolvimento, Operações, Pessoas e Administração e Finanças. Além de estarem representadas diferentes áreas da empresa, os Entrevistados pertencem a diferentes níveis hierárquicos, como pode ser visualizado no Quadro 1, sendo que a nomenclatura A corresponde a Gerente de departamento; a B, Gerente de Divisão; a C, Gerente de Setor; a D, Supervisor e a E corresponde a empregados sem função de confiança. Assim, foram entrevistados dois gerentes de departamento, cinco gerentes de divisão, dois gerentes de setor, um supervisor e três empregados sem função de confiança, totalizando 13 entrevistados, em 896 minutos de gravação.

Quadro 1: Descrição dos Entrevistados

	Função	Diretoria	Duração
A1	Gerente de Departamento	Operações	44m
A2	Gerente de Departamento	Desenvolvimento	1h07m
B1	Gerente de Divisão	Desenvolvimento	1h03m
B2	Gerente de Divisão	Operações	1h34m
B3	Gerente de Divisão	Administração e Finanças	1h2m
B4	Gerente de Divisão	Pessoas	1h22m
B5	Gerente de Divisão	Administração e Finanças	51m
C1	Gerente de Setor	Operações	1h24m
C2	Gerente de Setor	Operações	1h24m
D	Supervisor	Operações	1h18m
E1	Empregado sem função de confiança	Relacionamento com o Cliente	2h7m
E2	Empregado sem função de confiança	Operações	1h10m
E3	Empregado sem função de confiança	Pessoas	1h14m

Fonte: elaboração própria

O número de Entrevistados (13) seguiu a técnica de saturação teórica, isto é, quando as respostas dos Entrevistados e as informações obtidas começaram a se repetir, demos por terminada a coleta de dados por meio de entrevistas (Jaccoud; Mayer, 2008).

A realização das entrevistas ocorreu durante o quarto trimestre de 2023, com uma duração média prevista de uma hora e quinze minutos por entrevista.

Quanto à observação, para Vergara (2010), na técnica da observação participante, ocorre o engajamento do Entrevistador/pesquisador como um ator ou espectador interativo, dentro da situação estudada. Esta técnica possibilita a correção de eventuais imperfeições originárias de outras técnicas, o que facilita, por exemplo, a checagem das respostas dadas nas entrevistas, contribuindo para o aumento do grau de validade dos dados coletados (Jaccoud; Mayer, 2008). Contudo, é essencial que o pesquisador utilize a memorização juntamente com anotações sistemáticas de campo a fim de descrever de modo detalhado os fenômenos observados (Jaccoud; Mayer, 2008).

Neste estudo, o escopo da observação participante foi averiguar como acontecem as reuniões concernentes à formulação da estratégia. Como gerente de divisão, a autora foi convidada para a reunião de *kick off* do Planejamento Estratégico 2024-2028. Nessa oportunidade, foram registradas as informações discutidas, os praticantes envolvidos e como ocorre o processo de tomada de decisão, bem como os discursos e narrativas adotadas para criação de sentido e convencimento dos participantes quanto às decisões tomadas (ou não). Além disso, foi observado como acontecem as práticas de abertura da estratégia, identificando

as interações entre os praticantes e destes com as práticas de transparência da comunicação e da informação em diferentes momentos da reunião, registrados em blocos de notas para comparação *a posteriori* com as entrevistas e os documentos estudados.

O levantamento documental tem como objetivo validar as informações produzidas em campo complementando as técnicas de coleta de dados já descritas, o que contribui para aumentar a confiabilidade da pesquisa (Cellard, 2008). Os documentos incluem aqueles que foram produzidos pela própria organização, como o planejamento estratégico, normas internas, decisões das unidades organizacionais, publicações internas, etc., bem como aqueles externos à organização, como publicações da imprensa e informações em outras mídias (Lavarda; Bellucci, 2022). Os documentos analisados foram aqueles disponibilizados na *intranet* da empresa, relacionados com o objetivo desta pesquisa. Assim, citamos, a resolução Ge-002/2022 (Critérios para gestão da estrutura organizacional e aplicação da amplitude de comando), Norma SG005 (categorização, classificação e tratamento da informação), Deliberação CM-013/2020 (Porta Vozes do Serpro), Livro da Marca, apresentação em *Power Point* da reunião de *kick off* do Planejamento Estratégico 2024-2028.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise qualitativa dos dados obtidos seguiu a análise temática reflexiva adaptada de Braun e Clarke (2006; 2019, 2021a, b) e Wiltshire e Ronkainen (2021) que possibilita a apreciação dos dados emergidos no campo formando temas que podem ser apreciados com a literatura revisada, possibilitando a discussão dos resultados.

Para Dubois e Gadde (2002) os *insights* criativos surgem da justaposição de evidências contraditórias ou paradoxais, pois o processo de reconciliar essas contradições força os indivíduos a reformular suas percepções em um movimento abduutivo frente a estímulos e como estes são percebidos pelo sujeito.

Assim, considerando o objetivo da pesquisa e o referencial teórico desenvolvido, foram encontrados quatro eixos temáticos (Wiltshire; Ronkainen, 2021) que emergiram como norteadores para interpretação dos dados, esses eixos temáticos são: Centralização; *Open Strategizing* (OS); Dilemas da *Open Strategizing* e *Sensemaking* e *Sensegiving*.

O Eixo Temático 1, *Centralização*, refere-se ao *locus* da autoridade que está concentrado no nível mais alto da hierarquia da organização, sendo a tomada de decisão conduzida pela alta cúpula (Ghoshal; Nohria, 1989; Huber; Miller; Glick, 1990; Pugh *et al.*, 1968). A centralização é caracterizada pela tomada de decisão centralizada/descentralizada; a

formalização dos processos e da comunicação e a hierarquia e amplitude de comando.

O Eixo Temático 2, *Open strategizing*, refere-se ao nível de inclusão dos praticantes e transparência da comunicação e da informação (Hautz, 2017; Hautz; Seidl; Whittington, 2017; Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011;) nos fluxos de atividades pelos quais as ações e interações dos múltiplos atores ocorrem (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington; 2006). A OS se caracteriza pelas práticas de inclusão das pessoas e as práticas de transparência da comunicação e informação.

O Eixo Temático 3, *Dilemas da Open Strategizing*, diz respeito ao *trade-off* ou decisão de escolha entre os níveis aberto e fechado da estratégia em cada dimensão do fenômeno a partir das contingências internas e externas à organização (Hautz; Seidl; Whittington, 2017).

O Eixo Temático 4, *Sensemaking* e o *Sensegiving*, relaciona-se às práticas que compreendem o modo como os gerentes entendem, interpretam, criam e transmitem sentido para si mesmos e para os *stakeholders* da organização acerca das mudanças estratégicas; e o modo como os líderes e gerentes tentam influenciar o resultado estratégico comunicando os seus pensamentos em relação à mudança para esses *stakeholders* (Gioia; Chittipeddi, 1991; Rouleau, 2005).

A análise temática reflexiva seguiu seis passos principais (Braun; Clarke, 2006, p. 87): (i) familiarização com os dados (lendo e relendo os dados, familiarização com o conteúdo e identificação de padrões preliminares); (ii) identificação de elementos significativos nos dados; (iii) identificação de temas (agrupamento em temas ou padrões mais amplos que capturam ideias recorrentes ou significativas dentro dos dados); (iv) revisão dos temas (os temas são revisados e refinados à medida que evolui a análise, garantindo que se capturem os significados presentes nos dados); (v) definição e nomeação dos temas: definição e nome dos temas identificados, descrevendo o que cada um representa em relação ao fenômeno em estudo); (vi) produção do relatório (os resultados da análise são relatados de forma clara e coerente, com exemplos dos dados para ilustrar os temas identificados).

Dessa maneira, passamos a apresentar os resultados explicitando esses eixos temáticos, que propiciaram a interpretação e discussão dos resultados.

O Quadro 2 apresenta os objetivos específicos da pesquisa e os eixos temáticos desta pesquisa.

Quadro 2: Objetivos Específicos e Eixos Temáticos relacionados

Objetivos específicos da pesquisa	Eixo Temático do Estudo
a) descrever processos de centralização na organização estudada.	Centralização
b) caracterizar as práticas de inclusão das pessoas e transparência da comunicação e informação.	<i>Open Strategizing</i>
c) identificar dilemas para abertura da estratégia.	Dilemas da <i>Open Strategizing</i>
d) detalhar processos e práticas de <i>sensemaking</i> e <i>sensegiving</i> na organização.	<i>Sensemaking</i> e <i>sensegiving</i>

Fonte: elaboração própria

Os dados foram coletados e organizados propiciando a posterior interpretação e discussão dos resultados a partir dos eixos temáticos de estudo. Esses elementos foram direcionadores para os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas, na observação participante e nos documentos disponibilizados pela organização objeto do estudo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados que obtivemos com as entrevistas semiestruturadas, a observação participante e o levantamento documental. Assim, passamos a descrever (i) os processos de centralização que ocorrem na empresa, (ii) as dimensões da *open strategizing*, (iii) os dilemas de abertura e fechamento e (iv) as dinâmicas de *sensemaking* e *sensegiving*, a partir do estudo de caso realizado no Serpro.

Apresentamos cada um desses elementos apoiados na técnica de análise temática reflexiva (Braun; Clarke, 2006; 2019, 2021a, b; Wiltshire; Ronkainen, 2021), considerando os objetivos específicos da pesquisa e seguindo uma abordagem abdução (Dubois; Gadde, 2002). Com o encontro dos dados coletados e a teoria revisada (Mantere; Ketokivi, 2013), apresentamos os resultados em um formato integrado, guiado pelos eixos temáticos de estudo. Para situar os dados encontrados, descrevemos primeiramente a empresa objeto de estudo.

4.1 O SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO)

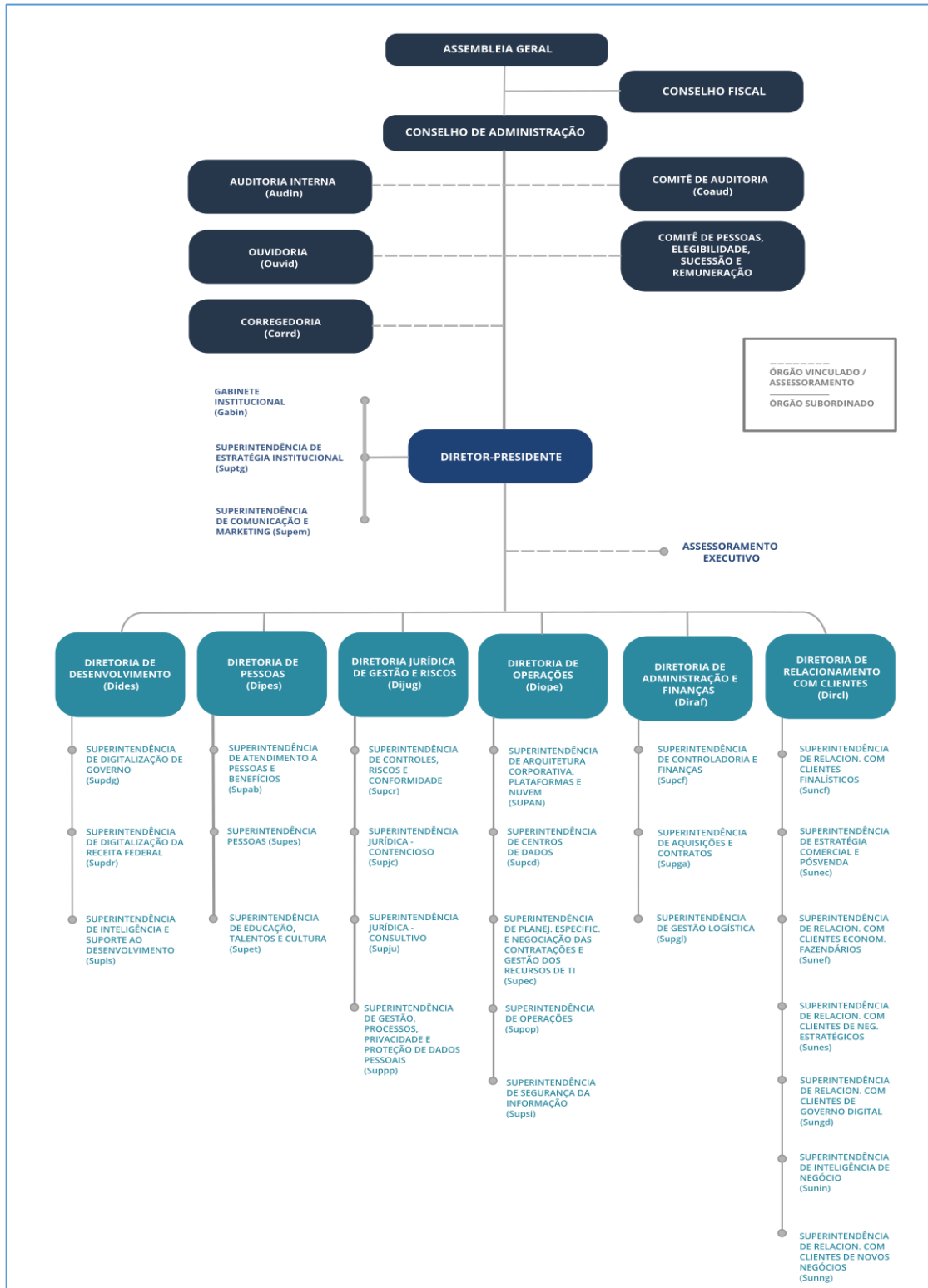
O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Fazenda – MF, criada em 1964, com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira.

A empresa, cujo negócio é a prestação de serviços em tecnologia da informação e comunicações para o setor público e privado, é considerada a maior organização pública de tecnologia da informação (TI) do mundo. Desenvolve soluções que, além de favorecer a modernização e eficácia da administração pública, buscam estreitar a relação entre cidadãos e Governo, promovendo o fortalecimento da administração pública gerencial.

O Serpro tem foro e sede em Brasília, mas sua atuação permeia todo o território nacional por meio das suas regionais, em onze capitais do País. As regionais encontram-se localizadas nas cidades de Brasília, Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre e Florianópolis (Serpro, 2023).

A sua estrutura está basicamente conformada por Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Geral e seis diretorias específicas para as áreas de: Desenvolvimento; Pessoas; Jurídica, de Gestão e Riscos; Operações; de Administração e Finanças e Relacionamento com clientes. Cada uma destas diretorias compõe-se por superintendências, Figura 6. Departamentos, divisões e setores conformam as superintendências, do maior a menor nível, respectivamente.

Figura 6: Estrutura do Serpro



Fonte: Serpro (2023)

No Serpro, a Diretoria Geral e as diretorias das áreas específicas encontram-se fisicamente na Sede, em Brasília.

Como já foi mencionado, o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é uma Empresa Pública, e por isso, os seus agentes públicos, denominados empregados, são submetidos ao regime de trabalho comum, com vínculo contratual regido pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. A admissão dos empregados se realiza por meio de concurso público, que passou a ser obrigatório para o provimento de todos os cargos públicos, excetuando-se os cargos em comissão.

A Diretoria Geral do Serpro está composta pelo Diretor Presidente junto a três órgãos com funções de *staff*, dentre eles, a Superintendência de Estratégia Institucional (SUPTG), que desenvolve e acompanha todo o processo do planejamento estratégico para um ciclo de quatro anos.

A SUPTG conta, por sua vez, com dois departamentos: o Departamento de Estratégia Empresarial o Departamento de Gestão da Governança de TI, Inovação e Parcerias. O trabalho é integrado, e tem o propósito de fortalecer a Cultura da Estratégia Institucional e levar o direcionamento estratégico para conhecimento de todos os níveis da empresa, de forma que todos caminhem na mesma direção (Serpro, 2024).

O planejamento estratégico para o ciclo 2024-2028 foi elaborado a partir das seguintes premissas: envolvimento dos empregados e empregadas; diálogo com os clientes; atenção às regionais; definição da estratégia de forma transparente; comunicação clara e contínua e estratégia integrando planos.

Esta última premissa, conforme a SUPTG, traduz uma abordagem holística para tomada de decisão; permite interconexão entre várias dimensões do planejamento; alinha a comunicação na empresa e incentiva a colaboração entre diferentes áreas e equipes (Serpro, 2024).

A empresa tem como propósito prover soluções inteligentes para transformação e inclusão digital. Os valores, princípios fundamentais e as crenças que guiam o comportamento e as decisões dentro da organização, são: Bem estar do (a) empregado (a); Felicidade do cliente; Segurança da informação; Integridade; Soberania dos dados; Inovação; Diversidade e Sustentabilidade.

A atual superintendente da SUPTG comenta que o maior desafio é fazer *com que a estratégia seja compreendida em todos os níveis da empresa*, e por isso exige esforços constantes e comunicação assertiva para garantir que a visão, missão, valores e objetivos do Serpro sejam compartilhados e trabalhados por todas e todos. A gestora entende que a liderança tem um papel fundamental neste desafio, pois *se os líderes acreditam na estratégia, eles a comunicam de maneira inspirada para suas equipes* (Serpro, 2024a).

A jornada estratégica resume o que a empresa se propõe quanto à participação de diferentes agentes, como clientes e empregados, que possam intervir na elaboração do planejamento estratégico. As fases, os participantes e os resultados esperados foram apresentados em *Power Point* em reunião de *kick-off* em agosto de 2023 e esse documento pode ser visualizado na Figura 7 (Serpro, 2024).

Figura 7: Jornada estratégica do Serpro para o Planejamento Estratégico 2024-2028



Fonte: Serpro (2024)

Engajamento e comprometimento é a premissa do Planejamento Estratégico para o ciclo 2024/2028, de tal forma que a construção colaborativa foi iniciada em agosto de 2023. Essa estratégia de elaboração do planejamento oportunizou *insights* valiosos com o envolvimento dos empregados, atenção especial às regionais e estímulo ao diálogo com os clientes que corroboraram para pensar nos desafios empresariais (Serpro, 2024b).

A Superintendência de Estratégia Institucional (SUPTG) foi responsável por incentivar a participação e colaboração de todas as áreas que reverberaram em perspectivas e ideias, soluções criativas e abordagens inovadoras, resultantes no processo do planejamento empresarial para a promoção da inclusão digital no Brasil.

4.2 PROCESSOS DE CENTRALIZAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Apresentamos o Eixo Temático 1, Centralização. Por sua vez, este tema é caracterizado por Tomada de decisão centralizada/descentralizada; Formalização dos processos e da comunicação e Hierarquia e amplitude de comando, que são abordados à continuação.

4.2.1 Tomada de decisão centralizada/descentralizada

A centralização ocorre quando o *locus* da autoridade está concentrado no nível mais alto da hierarquia da organização e a tomada de decisão é conduzida pela alta cúpula (Ghoshal; Nohria, 1989; Huber; Miller; Glick, 1990; Pugh *et al.*, 1968).

Neste sentido, o Entrevistado D comenta que atualmente há uma tendência de centralização das atividades no Serpro, com a retirada de funções das regionais e concentração na matriz da empresa, em Brasília. Essa centralização pode estar vinculada à disputa de poder dentro da empresa, pois ao delegar funções para as regionais o poder da Sede tende a diminuir. No entanto, há um movimento de vai e vem, em que as atividades são centralizadas e depois descentralizadas novamente. No geral, o momento atual é caracterizado por um alto nível de centralização e formalização das atividades.

A centralização da empresa vem se instaurando por meio de processos de mudanças, como ocorreu, por exemplo, na área de Gestão de Pessoas (GP), para a Entrevistada E3:

uma grande mudança foi a centralização e não termos mais essa figura de uma área de gestão de pessoas regional, que prestava atendimento a todos os assuntos da área para os empregados daquela regional, então, a gente foi para um atendimento via sistema. Então, por demandas, os empregados tinham que fazer essa solicitação, dar os questionamentos através de um sistema.

O Entrevistado B3 também considera que o Serpro é uma empresa centralizada e acredita que poderia haver uma descentralização maior para permitir uma estrutura mais flexível e horizontalizada, pois existe a necessidade de envolver mais as regionais nas decisões e considerar suas particularidades e necessidades.

A pesar de que a maioria dos entrevistados considera o Serpro predominantemente centralizado, encontramos indícios que indicam que a organização já foi mais centralizada. O Entrevistado B2, por exemplo, menciona que, em seus 37 anos de empresa vivenciou muitas mudanças e que o Serpro já teve períodos de maior centralização que o atual: “o Serpro está

atualmente mais descentralizado e flexível em comparação com o passado” destaca, sugerindo que o Serpro não é uma empresa totalmente centralizada.

No mesmo sentido, o Entrevistado B1, menciona que os níveis inferiores têm influência sobre as decisões e que existem iniciativas de grupos auto-organizados, que também caracterizam a abordagem da empresa como não necessariamente centralizadora.

Dessa forma, observamos que o nível de centralização varia ao longo do tempo, as regionais foram perdendo ou ganhando autonomia de forma cíclica, isto é, com períodos de maior e menor autonomia, como relata o Entrevistado E1, que trabalha na empresa há 38 anos:

na realidade, as mudanças no Serpro elas são cíclicas, né? Elas ocorrem em ciclos, né? Então, como é uma empresa pública federal, em algumas situações centraliza muito a gestão; em outras situações, descentraliza muito a gestão. Enfim, ela é muito dependente do direcionamento do governo, porque é uma empresa pública.

No mesmo sentido, o Entrevistado D comenta:

é um efeito vai e vem, eu diria em alguns momentos se procura centralizar tudo, verticalizar a administração e outros momentos se pensa em horizontalizar, descentralizar a administração. Então essas mudanças de estrutura, elas fatalmente acabam incorrendo nessas duas situações.

O Entrevistado D ainda menciona que este movimento se deve fundamentalmente a questões políticas e de estratégia:

eu acho que há essas mudanças de estruturas, elas são muito frequentes, né? Quase que toda vez que muda o governo, é uma oportunidade que as diretorias e superintendências aproveitam para fazer uma reestruturação, tentar adequar algo que talvez não esteja sendo eficiente.

Já o Entrevistado B1 destaca que a estrutura centralizada do Serpro se justifica, precisamente, por ser uma empresa de grande porte, pois a participação de todo o mundo seria inviável e a hierarquia acaba resolvendo o problema da coordenação entre as diferentes partes da organização, o que, de acordo com Burns e Stalker (1961), poderia desencadear decisões inconsistentes e conflitantes, afetando a eficiência da organização.

O Entrevistado B5 corrobora e explica que na empresa a centralização está relacionada ao tamanho da empresa e ainda, a relações de poder, destacando:

acho que hoje a gente está num extremo de centralização. Também tem toda a justificativa. Cada vez menos pessoas, só houve perda, né? Quando entrei no Serpro, o Serpro tinha quase 11000 funcionários. Hoje tem 6000, perdemos 40% da mão de obra em 10 anos. Mas, são oportunidades de poder, né? Pessoal, lá em Brasília, fica

de olho. Opa, não tem mais gente, né? Então, ao invés de eu botar mais gente, eu puxo pra cá porque eu puxo o poder pra mim.

O Entrevistado B4 acredita que a centralização pode ser problemática e que uma estrutura mais flexível e colaborativa traria vantagens para a empresa, tornando-a mais moderna, inovadora e capaz de acompanhar as mudanças, mencionando, ainda, que a centralização pode ser uma característica da empresa devido à sua origem militar e que uma estrutura menos centralizada poderia trazer benefícios, como a aproximação com universidades e institutos de pesquisas próximas às regionais.

Já o Entrevistado B2 menciona que a descentralização capacita diferentes atores e permite maior participação, mas também aumenta os custos, sinalizando que a empresa poderia se beneficiar de uma estrutura mais descentralizada e flexível, dando mais autonomia às unidades regionais e equipes de projetos. No entanto, também reconhece que a empresa ainda está longe de alcançar esse ideal, pois existem obstáculos a serem superados.

4.2.2 Formalização dos processos e da comunicação

Um elemento que se destaca em organizações centralizadas é a formalização dos processos - que se manifesta em normas processuais internas e atribuições de cargos – e a formalização da comunicação (Claver-Cortés; Pertusa-Ortega; Molina-Azorín, 2012).

O Serpro possui um extenso conjunto de sistemas formais que permeiam toda a organização e outros que são específicos de cada área, como pode ser identificado no levantamento documental e site da empresa. Assim, são 22 sistemas próprios da Gestão de Pessoas, dez relacionados à Educação Corporativa, dois específicos da Logística, oito da Auditoria e Controle, 16 sistemas para assuntos Comerciais, Financeiros e Contratuais, quatro exclusivos para Processos Internos, 13 dedicados aos processos Organizacionais (Figura 8) e mais 12 sistemas sem categorizar, ao todo são 87 sistemas. Para o empregado acessar esses sistemas precisa estar logado, com usuário e senha.

Os sistemas que apoiam a formalização dos processos da organização como um todo podem ser visualizados na Figura 8:

Figura 8: Sistemas organizacionais



Fonte: Serpro (2023a)

O Entrevistado B5 comenta que a empresa possui uma ferramenta, um sistema de normas chamado SINOR e uma cultura de ser uma empresa normatizada: “As pessoas viram pra você e perguntam, onde que tá escrito, qual é a norma?”.

Apesar de ser uma empresa eminentemente normatizada, o conteúdo das normas não chega a conhecimento de todos os empregados. Assim, por exemplo, a formalização na empresa é presente no papel, mas na prática é diferente. Nesse sentido, segundo o Entrevistado C1, as atividades realizadas no setor operacional vão além do atendimento ao usuário, estabelecido na norma, e que por isso a formalização das atividades pode pecar um pouco.

Isso é corroborado pelo Entrevistado B2 ao destacar que existe um nível de formalização dos procedimentos na empresa, com documentos normativos que definem limites e direcionamentos. No entanto, a formalização dos procedimentos operacionais ainda precisa avançar, pois os objetivos gerais são registrados e documentados, mas os operacionais ainda não possuem o mesmo nível de maturidade.

No mesmo sentido, o Entrevistado B5 comenta que os documentos que especificam tarefas e procedimentos não são muito detalhados ou relevantes para as operações do dia a dia.

Quanto à aplicação prática das normas, a Entrevistada E3 que foi gerente de divisão da Gestão de Pessoas (GP) entende que as normas do Serpro são importantes e estão bem estabelecidas. Também se refere ao sistema de normas (SINOR), no qual todas as normas da empresa são divulgadas, incluindo o organograma e as responsabilidades de cada departamento, divisão e setor – descritas nas DACs: Descrição de Atribuições e Competências. No entanto,

ela menciona que, em sua área de trabalho, algumas normas podem não ser utilizadas de forma efetiva e que o foco parece estar mais no cumprimento das obrigações da empresa do que na utilização prática das normas.

A Superintendência de Comunicação e Marketing (SUPEM) é a responsável pela comunicação corporativa, interna e externa e pela imagem do Serpro, isto é, o acompanhamento por meio de índices, dos diferentes ativos de imagem, como notícias divulgadas na imprensa, redes sociais e satisfação dos clientes.

Observamos que a comunicação da empresa se realiza por meios formais. Isto é, correio eletrônico e o sistema de correspondência (SISCOR), mais formal que o primeiro, que permite enviar ofícios internos e externos. Os empregados se comunicam também pelo aplicativo *Teams*, um canal síncrono de comunicação que possibilita a realização de reuniões *online*, *chats*, chamadas, compartilhamento de arquivos, entre outras funcionalidades.

A empresa se comunica com os empregados por meio de um boletim diário chamado: *Primeira Leitura*, que chega por correio eletrônico. As informações urgentes ou intempestivas são comunicadas por meio de *e-mail* específico, intitulado: *Em Tempo*. A empresa também se utiliza de *e-mail marketing – endomarketing* – para interagir com os empregados e promover o engajamento em temas relevantes para a empresa. Já a comunicação da empresa destinada ao corpo gerencial é realizada por meio de um boletim, de periodicidade mensal, chamado: *Direto*. Também existe um aplicativo, chamado: *YO Serpro*, que permite aos empregados acessar informações, como os contracheques, ler avisos da empresa e realizar operações como encaminhar atestados médicos e registrar ponto. Periodicamente, o Diretor Presidente conversa com os empregados por meio de *lives* denominadas: “*Papo 360*”.

Para comunicação externa, a organização utiliza canais oficiais como *site* da empresa, mídias sociais, eventos e documentos oficiais.

4.2.3 Hierarquia e amplitude de comando

As hierarquias são definidas por seu foco na formalização, especialização, centralização da tomada de decisão e coordenação por regras (Daft, 2015; Mintzberg, 1993).

Como já foi explicitada na seção 4.1, a organização possui ampla estrutura conformada por uma diretoria geral e seis diretorias específicas, uma para cada área. Estas últimas, por sua vez, são formadas por superintendências, departamentos, divisões e setores, liderados por gerentes aos quais se lhes atribui uma função de confiança. Destacamos que todos os

empregados, sejam estes gerentes ou não, possuem cargo de auxiliar, técnico ou analista, e permanecem como tal desde o ingresso até o seu desligamento da empresa.

As narrativas dos entrevistados apontam que os cargos estão bem definidos por meio de uma norma que especifica as atribuições e responsabilidades de cada cargo, no entanto, não chega ao nível de tarefa, ou seja, a norma estabelece atividades genéricas que um empregado no cargo de auxiliar, técnico ou analista tem que desenvolver, mas não descreve em detalhes as atividades da função na área onde ele atua.

Apesar da clara estrutura hierarquizada, alguns relatos indicam que as pessoas tem bastante autonomia, independentemente do cargo ou função de confiança (Rocha; Perito; Lavarda, 2022; Young; Tavares, 2004). Isso pode ser verificado no relato da Entrevistada E3, que no momento não possui função de confiança, mas já foi gerente de divisão:

então, hoje eu não atuo em cargo de chefia, mas muitos assuntos ou algo que tem que ser definido na área que eu atuo, eu sou convidada [...] me sinto como igual com os outros gestores que estão ali na reunião [...] você é chamado pela especialização que você tem [...] as pessoas são convidadas de acordo ao conhecimento, tem abertura para todo o mundo [...], mas não tem uma regra.

Essa autonomia fica mais evidente na área de desenvolvimento. Nesse sentido, a Entrevistada A2, que é gerente de departamento, comenta que as equipes são autogerenciáveis e que não há uma hierarquia quando se trata de projetos, apenas papéis diferentes.

A amplitude de comando está normatizada na Resolução Ge-002/2022: Critérios para gestão da estrutura organizacional e aplicação da amplitude de comando. Esta resolução estabelece critérios para gerenciamento da estrutura organizacional, ou seja, indica a quantidade de empregados ou de órgãos supervisionados diretamente por um gestor e a quantidade de empregados que um gestor alcança supervisionar de forma efetiva.

Os critérios que estabelecem a amplitude de comando também se encontram estabelecidos na resolução GE-002/2022. Assim, a norma dispõe que: “para a aplicação dos critérios de Amplitude de Comando, deve ser levado em consideração o nível hierárquico do órgão – estratégico, tático ou operacional –, a tipologia de atividade e a necessidade de supervisão gerencial para a execução do processo de trabalho”. Ainda, é estabelecido que a aplicação dos critérios de amplitude de comando na estrutura organizacional é realizada a partir das atribuições dos órgãos, se de menor complexidade, requerem menor intervenção gerencial e conseqüentemente possibilitam maior amplitude de comando; ou, se de maior complexidade, demandam maior intervenção gerencial e menor amplitude de comando. No Quadro 3 apresentamos as evidências encontradas referentes ao Eixo Temático 1, Centralização.

Quadro 3: Evidências do Eixo Temático 1 – Centralização

Eixo 1	Principais Achados	Evidência ilustrativa
Tomada de decisão centralizada / descentralizada	a) Tomada de decisão centralizada b) Enfraquecimento das regionais c) Disputa de poder d) Movimento de vai e vem	<p>“atualmente há uma tendência de centralização das atividades no Serpro, com a retirada de funções das regionais e concentração na matriz da empresa em Brasília [...]essa centralização pode estar vinculada à disputa de poder dentro da empresa, pois ao delegar funções para as regionais o poder da Sede tende a diminuir” (Entrevistado D).</p> <p>“Então, como é uma empresa pública federal, em algumas situações centraliza muito a gestão em outras situações, descentraliza [...] ela é muito dependente do direcionamento do governo, porque é uma empresa pública” (Entrevistado E1).</p>
Formalização dos processos e da comunicação	a) Nível alto de formalização dos processos e da comunicação b) Cultura de ser uma empresa normatizada c) Vasto conjunto de meios de comunicação	<p>“A empresa possui uma ferramenta, um sistema de normas chamado SINOR e uma cultura de ser uma empresa normatizada” “As pessoas viram pra você e perguntam, onde que tá escrito, qual é a norma?” (Entrevistado B5).</p> <p>Meios formais de comunicação: correio eletrônico, aplicativo Teams, SISCOR, boletim “Primeira Leitura”, comunicado “Em tempo”, endomarketing, boletim “Direto”, aplicativo “YO”, live do diretor presidente “Papo 360º”, <i>site</i> da empresa, mídias sociais, eventos e documentos oficiais (entrevistas e observação da autora).</p>
Hierarquia e amplitude de comando	a) Clara estrutura hierarquizada b) Cargos bem definidos c) A amplitude de comando está normatizada d) Autonomia em áreas específicas	<p>Estrutura: ver Figura 6, seção 4.1.</p> <p>DACs: Descrição de Atribuições e Competências (SINOR).</p> <p>Resolução Ge-002/2022; Critérios para gestão da estrutura organizacional e aplicação da amplitude de comando.</p> <p>“hoje eu não atuo em cargo de chefia, mas muitos assuntos ou algo que tem que ser definido na área que eu atuo, eu sou convidada [...] me sinto como igual com os outros gestores que estão ali na reunião [...] você é chamado pela especialização que você tem [...] as pessoas são convidadas de acordo ao conhecimento, mas não tem uma regra” (Entrevistada E3).</p>

Fonte: elaboração própria

Os resultados apontam que a organização apresenta estrutura centralizada, revelada na tomada de decisão estratégica centralizada, formalização dos processos e da comunicação, coordenação por regras e níveis hierárquicos e amplitude de comando definidos.

Na próxima seção são apresentados os resultados obtidos relacionados ao Eixo Temático 2, *Open Strategizing*.

4.3 OPEN STRATEGIZING

A partir das dimensões estudadas, descrevemos nesta seção o Eixo Temático 2 *Open strategizing*, caracterizado a partir das práticas de inclusão das pessoas e práticas de transparência da comunicação e da informação.

Para Hautz, Seidl e Whittington (2017) o fenômeno de abertura de estratégia é composto por um *continuum* entre duas dimensões: inclusão das pessoas e transparência das informações. A primeira envolve a consulta interna e/ou externa com *stakeholders* quanto às estratégias, e a segunda refere-se à visibilidade interna e/ou externa de informações estratégicas da organização. A eventualidade e variabilidade dessas dimensões sustentam os dilemas da *open strategizing*.

4.3.1 Práticas de inclusão das pessoas

Para Adobor (2020) a abordagem inclusiva, envolve ampla gama de participantes que podem estar dentro ou fora da organização. Mas, é importante saber diferenciar participação de inclusão. Para Hautz, Seidl e Whittington (2017) a participação possui menor força e se preocupa com a coleta de contribuições das partes interessadas em termos de ideias e informações. Já, a inclusão é mais profunda, implicando na criação e sustentação de uma comunidade de partes interessadas em interação.

As diretrizes que guiam a estratégia organizacional são formuladas pela Diretoria Geral, e estas, por sua vez, devem estar alinhadas as orientações do governo em vigor. Ainda, “a estratégia organizacional é elaborada por um time de especialistas nas áreas relevantes, como tecnologia e segmentos específicos”, como comenta o Entrevistado D. Quanto ao planejamento estratégico, a Entrevistada A2 menciona que a equipe de planejamento estratégico é responsável por elaborar a estratégia organizacional.

Nesse sentido, a Entrevistada A2 relata que a organização encoraja as pessoas a colaborar com ideias, mas que as decisões são tomadas no nível hierárquico correspondente, de acordo ao teor e relevância da decisão:

a coleta de ideias em geral, é aberta para todos. E aí as decisões vão depender da temática que a gente está tratando, né? Se é no nível da superintendência ou se é em nível de planejamento estratégico, tem que subir essas hierarquias. Superintendência, diretoria e todo o time do planejamento estratégico, para ver se está alinhado, né? Alinhado à diretriz.

O Entrevistado B5 comenta que “na geração de ideias, reuniões, tomadas de decisões e comunicação das informações não são todos incluídos igualmente. A decisão fica nos níveis gerenciais superiores. Diretor, superintendente, assessores, vai descendo um pouco até os gerentes de departamento”.

No mesmo sentido o Entrevistado E2 comenta que geralmente quem participa um pouco mais da geração de ideias são os departamentos e os níveis superiores a estes: “aqueles que estão mais próximos do superintendente, né? Então, eles participam um pouco mais dessa geração de ideias e da tomada de decisões. Eu acho que, dos departamentos pra baixo é mais só pra repassar o que foi definido”.

Assim, nem todas as pessoas são incluídas da mesma forma na geração de ideias e na tomada de decisões. Entrevistado E2 menciona que depende do estilo do superintendente e que todos têm a oportunidade de falar, mas não o tempo todo. Os empregados não participam da geração de ideias e tomada de decisões estratégicas porque, segundo o Entrevistado E2, geralmente são apenas os departamentos mais próximos do superintendente que participam dessa atividade, sendo que a estrutura é utilizada para repassar as decisões definidas, indicando que os empregados de níveis inferiores não têm um papel ativo nesse processo.

O Entrevistado B2 corrobora e comenta que algumas diretorias envolvem até o nível de superintendência. No entanto, o superintendente poderá envolver ou não os seus departamentos e talvez, convidar algumas divisões para participar. O Entrevistado destaca que não existe um padrão e muito depende da visão dessa liderança.

Os relatos indicam também que existem algumas situações em que as pessoas têm oportunidade de participar. Por exemplo, o Entrevistado E2 menciona que houve um formulário que foi encaminhado para os empregados para sugerir ideias sobre os valores da empresa que iriam compor o planejamento estratégico. Além disso, todos os empregados foram convidados a se inscrever para um sorteio para participar de um encontro de lideranças para tratar sobre o planejamento estratégico.

A abertura para as pessoas participarem com ideias ocorreu de forma progressiva e cíclica, observando-se períodos de maior e de menor inclusão. A Entrevistada E3 comenta que na sua área, por exemplo, mudanças organizacionais não foram implementadas devido à insatisfação dos empregados, que foram ouvidos:

a gente passou, eu acho, por uma gestão que a gente não tinha essa abertura, né? Tudo já vinha muito definido, muito fechado [...] a gente vem sentindo uma mudança, né? Na prática mesmo, eu já estava vendo algumas imposições que estavam acontecendo, que foram barradas porque as pessoas não estavam satisfeitas. As pessoas não estão satisfeitas com essa mudança. Vamos voltar atrás. Vamos rever essa mudança. Então,

eu vejo que se tem sim, muito mais abertura. Na prática, eu vi isso acontecer. Estava para ser implementada uma mudança, isso na área que eu trabalho. Algumas pessoas não estavam satisfeitas, levaram pra alta direção essa insatisfação e o próprio diretor veio e falou, espera um pouco, não vamos mudar porque as pessoas não estão vendo essa mudança de uma forma positiva. Vamos rever essa mudança. Então eu vejo que realmente foi dado a voz e foram ouvidas.

O Entrevistado B2 corrobora que a inclusão das pessoas na geração de ideias e tomada de decisões é importante e está se tornando mais comum. Ele menciona que alguns modelos menos centralizadores estão sendo utilizados, envolvendo mais pessoas e incentivando a participação de todos e destaca a importância de ouvir as ideias que surgem da base da organização, pois elas podem ser simples, mas eficazes. No entanto, observa que a inclusão ainda depende da visão e da leitura que tanto o gestor quanto a equipe têm sobre o assunto. Além disso, sublinha que as gerações mais recentes tendem a ser mais questionadoras e a valorizar a participação nesses processos.

Quanto à inclusão de pessoas, é importante destacar que o Serpro, como agente de inovação, promove a inovação aberta, que é uma abordagem que enfatiza a colaboração entre diferentes empresas, instituições e indivíduos para criar novas soluções e ideias. A ideia central é que a inovação não deve ser realizada apenas internamente por uma empresa, mas também deve ser buscada em parceria com outras organizações e indivíduos externos. A organização disponibiliza uma plataforma de inovação aberta denominada *Inova Studio*, que é um canal para compartilhar ideias e contribuir para o sucesso da empresa.

A inovação aberta faz parte do *Programa Serpro Ventures* que aproxima a empresa ao mercado por meio do constante diálogo com agentes econômicos para assimilar inovações tecnológicas, manter-se atualizado em relação às práticas empresariais e para recolher subsídios para o processo decisório sobre novos negócios e oportunidades.

No mesmo sentido o *HackSerpro* é uma iniciativa que visa promover um ambiente de inovação e colaboração entre o mercado, a academia e a sociedade, estimulando a criação de soluções que geram benefícios ao cidadão, governo e empresas.

4.3.2 Práticas de transparência da comunicação e informação

Para Hautz, Seidl e Whittington (2017), a transparência das informações refere-se à visibilidade interna e/ou externa de informações estratégicas da organização. Mantere e Vaara (2008) entendem que a transparência da estratégia em organizações centralizadas tende a ser

menor. Isso ocorre porque a seleção da ideia é feita por um grupo exclusivo da alta administração, e não por meio de um processo conjunto e inclusivo entre os colaboradores.

O Entrevistado E2 entende que a transparência das informações no Serpro depende do perfil da liderança e que não todas as informações são transmitidas de forma transparente. Menciona que há diferentes estilos de chefias, algumas preferem guardar informações e não as repassar para a equipe, enquanto outras são mais transparentes, e as divulgam na sua totalidade. Comenta que algumas equipes ficam sabendo das novidades enquanto que outras não, e que isso pode estar relacionado a um problema de liderança.

Quanto a essa diferença de tratamento, o Entrevistado C1 entende que pode estar relacionada à filtragem das informações que os gestores fazem para evitar desmotivação ou impactos negativos no momento de dar notícias à sua equipe.

O Entrevistado B5 entende que a transparência das informações é variável e depende do cargo que a pessoa ocupa na organização. Menciona que, em alguns momentos, a transparência é maior para as lideranças do que para a base da organização. Da mesma forma, o Entrevistado B4 reconhece que a empresa possui diferenciação entre o quadro gerencial e o quadro de empregados em relação à informação que circula.

O Entrevistado D confirma que quanto mais alto o cargo, maior é o acesso às informações. E ainda comenta que a definição de quem participa das reuniões é muitas vezes baseada em afinidade e tendência de opinião, o que limita a diversidade de ideias e o debate, entendendo que falta inclusão de pessoas e que as lideranças deveriam ouvir mais os empregados e considerar suas opiniões e ideias.

A Entrevistada A2 menciona que essa falta de transparência e inclusão pode estar relacionada ao sigilo das informações, pois as decisões sobre a inclusão e transparência das informações dependem do assunto e da finalidade da reunião.

Da mesma forma, o Entrevistado B4 comenta que a empresa utiliza mecanismos integrados, como agendas compartilhadas e documentos colaborativos, mas que algumas informações podem não estar disponíveis. Portanto, parece haver uma mistura de transparência e sigilo na transmissão das informações.

Já a Entrevistada E3 considera que no momento atual há maior abertura e divulgação das informações na empresa. Ela menciona, por exemplo, que as atas de reunião, inclusive da direção, são divulgadas e que os funcionários têm conhecimento do que está sendo discutido. No entanto, reconhece que nem todas as informações são abertas para todos os funcionários e que algumas são sigilosas.

O Entrevistado B2 relata que atualmente a organização é muito mais transparente e participativa. No entanto, a prática organizacional não deixa claro o nível de abertura para os participantes e que isso varia de acordo com as lideranças e o tema em questão. Ele menciona que o clima organizacional pode afetar a transparência da informação, podendo ser prejudicial em alguns casos. No geral, o Entrevistado B2 parece ter uma preocupação com a modulação da informação e a intenção por trás disso.

Quanto a transparência das informações sobre a estratégia organizacional, o Entrevistado B5 afirma que alguns funcionários recebem todas as informações de forma transparente, enquanto outros são incluídos apenas em determinadas etapas do planejamento estratégico. Menciona que a transparência do planejamento estratégico pode variar ao longo dos anos, conforme o estilo da diretoria.

Para o Entrevistado B1 existem oportunidades limitadas para os funcionários contribuírem com ideias e que a transparência dos processos de tomada de decisão não é clara.

De forma ampla, a empresa divulga o planejamento estratégico pela intranet. Além disso, a Entrevistada E3 comenta que são utilizados meios corporativos específicos para a divulgação de informações sobre o planejamento estratégico, como, por exemplo, por meio do boletim diário *Primeira Leitura* e o correio eletrônico. A Entrevistada menciona que há divulgação do planejamento estratégico para todos os funcionários da empresa, mas que isso apenas ocorre após a conclusão do planejamento. Também são ostensivamente publicados, por meio do *Boletim de Desempenho Empresarial*, os resultados que exprimem o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

No Quadro 4 apresentamos as evidências encontradas referentes ao Eixo Temático 2, *Open Strategizing*.

Quadro 4: Evidências do Eixo Temático 2 – *Open Strategizing*

Eixo 2	Principais Achados	Evidência ilustrativa
Práticas de inclusão das pessoas	a) Predomínio de práticas participativas (não inclusivas)	“A organização encoraja as pessoas a colaborar com ideias, mas as decisões são tomadas no nível hierárquico correspondente, de acordo ao teor e relevância da decisão” (Entrevistada A2).
	b) A tomada de decisão fica nos níveis gerenciais superiores	“Aqueles que estão mais próximos do superintendente, né? Então, eles participam um pouco mais dessa geração de ideias e da tomada de decisões. Eu acho que, dos departamentos pra baixo é mais só pra repassar o que foi definido” (Entrevistado E2).
	c) Não existe padrão, depende da visão e estilo da liderança	“A coleta de ideias em geral, é aberta para todos. E aí as decisões vão depender da temática que a gente está tratando, né? Se é no nível da superintendência ou se é em nível de planejamento estratégico, tem que subir essas hierarquias. Superintendência, diretoria e todo o time do planejamento estratégico, para ver se está alinhado, né? Alinhado à diretriz” (Entrevistada A2).
	d) Práticas de Inovação Aberta (OI).	“O superintendente poderá envolver ou não os seus departamentos e talvez, convidar algumas divisões para participar” (Entrevistado B2). Programa Serpro <i>Ventures</i> e <i>HackSerpro</i> .
Práticas de transparência da comunicação e da informação	a) Comunicação transparente, mas condicionada ao sigilo e segurança da informação	“Atualmente a organização é muito mais transparente e participativa. No entanto, a prática organizacional não deixa claro o nível de abertura para os participantes e que isso varia de acordo com as lideranças e o tema em questão” (Entrevistado B2).
	b) Filtragem das informações	“A falta de transparência e inclusão pode estar relacionada ao sigilo das informações, pois as decisões sobre a inclusão e transparência das informações dependem do assunto e da finalidade da reunião” (Entrevistado A2).
	c) Depende do perfil da liderança	
	d) Depende do destinatário da informação	“A empresa possui diferenciação entre o quadro gerencial e o quadro de empregados em relação à informação que circula” (Entrevistado B4).

Fonte: elaboração própria

De acordo com os resultados encontrados, a abertura da estratégia se manifesta em práticas participativas e inclusão de pessoas condicionada ao nível hierárquico e à visão e estilo de liderança. A organização adere a algumas práticas de Inovação Aberta. A transparência da comunicação e informação está sujeita a sigilo e filtragem de informações e também depende do perfil da liderança e do destinatário da informação.

4.4 DILEMAS DA *OPEN STRATEGIZING*

As dimensões de inclusão e transparência são contingentes e variáveis, o que dá sustento aos dilemas e às dinâmicas de *Open Strategizing*. Hautz, Seidl e Whittington (2017) discutem cinco dilemas centrais que denominam: processo, comprometimento, divulgação, escalada e empoderamento.

Em primeiro lugar, destacamos que, como já foi mencionado na seção 4.1, O Serpro é a maior organização pública de tecnologia da informação do mundo. Três dos valores que

embasam a sua missão são a *segurança da informação*, a *integridade* e a *soberania dos dados*, o que evidencia que a empresa tem como uma das suas prioridades a privacidade e proteção de dados.

A Entrevistada A2 menciona que a empresa possui áreas de privacidade, proteção de dados, gestão de riscos e compliance, e segurança da informação, destacando que a empresa possui procedimentos e instrumentos de controle e que há uma preocupação com o sigilo das informações.

Nesse sentido cabe mencionar que a norma SG005 define os procedimentos de categorização, classificação e tratamento da informação quanto ao sigilo, bem como a categorização dos dados e informações pessoais quanto à privacidade.

Ainda, quanto à segurança da informação, o Entrevistado C1 relata que a segurança da informação é uma questão importante e que é sempre discutida em todos os níveis da empresa.

O Entrevistado E1 destaca que a organização possui questões de segurança, pois é responsável pelos grandes sistemas estruturadores do governo. Para o entrevistado, a definição de segurança deve ser única e centralizada, com orientação e direcionamento vindos de Brasília.

A maioria dos entrevistados pontuou que os empregados não participam da geração de ideias e tomada de decisões estratégicas, e que essas ações ficam restritas aos níveis gerenciais superiores, como diretores, superintendentes e assessores.

Assim, por exemplo, o Entrevistado C1 relata que os empregados não têm a oportunidade de expressar suas sugestões e ideias. Eles apenas recebem as decisões prontas dos departamentos superiores e não têm participação direta nas reuniões estratégicas. No mesmo sentido, o Entrevistado B4 entende que as mudanças e decisões são tomadas de forma unilateral pela alta cúpula da empresa, sem consulta ou negociação com os empregados. Além disso, as regras e diretrizes são pré-estabelecidas pela direção da empresa, sem a participação dos empregados na sua construção. Não há evidências de que as sugestões dos empregados sejam consideradas ou implementadas na estratégia organizacional.

Da mesma forma, o Entrevistado B1, acredita que os funcionários não participam da geração de ideias e tomada de decisões estratégicas, pois as decisões são tomadas de cima para baixo na hierarquia e os funcionários apenas estão envolvidos na implementação e operacionalização das decisões feitas pela alta administração.

Uma das razões pela escassa participação pode estar relacionada à sobrecarga de trabalho em algumas áreas. Essa situação tem origem na falta de pessoal provocada por desligamentos de empregados que aderiram a programas de demissão voluntária (PDV), sem reposição do quadro funcional.

O déficit de pessoal pode ser inferido pelo comentário do Entrevistado E1 que atua na área de relacionamento com clientes, “a empresa não está preparada para assumir o aumento de clientes e contratos, o que indica que há problemas e gargalos internos que podem afetar a participação dos empregados nessas atividades estratégicas”.

O Entrevistado C2 entende que os empregados não participam porque:

eles não se sentem envolvidos, não têm interesse em colaborar e muitas vezes têm muitas tarefas para realizar, o que dificulta a disponibilidade de tempo para participar. Além disso, o perfil técnico das pessoas na empresa pode influenciar sua falta de interesse em participar desses processos.

O Entrevistado B2 explica sobre a falta de envolvimento dos empregados nas questões estratégicas, comentando que existem equipes que não querem se envolver com isso, principalmente as equipes mais antigas que ainda têm uma forte ligação com períodos anteriores, estas preferem apenas seguir as instruções da chefia imediata e não se envolverem em outras questões. Além disso, as sugestões das altas lideranças tendem a trabalhar em um ambiente macro, muitas vezes de difícil compreensão, o que pode tornar a implementação de mudanças complexa e trabalhosa.

A Entrevistada E3 destaca que, após a mudança da GP que promoveu a centralização dos processos, ela ficou mais focada na área em que já dominava, o que a fez sentir mais confortável e capaz de contribuir mais. Mas também menciona que antes atendia dificuldades de 200 pessoas regionalmente, mas passou a atender 7000 pessoas na empresa como um todo, o que a fez se sentir mais especializada, mas também sobrecarregada.

Da mesma forma, o Entrevistado C1, chefe de setor da área de operações, comenta que o corpo funcional da empresa está sobrecarregado de trabalho devido à distribuição automática de tarefas e à falta de pessoal para atendimento. Ele menciona que há muito trabalho para poucas pessoas e que a reestruturação, isto é, a verticalização dos serviços que envolveu a integração de serviços em diferentes estados, resultou em mais trabalho, mais serviço e mais monitoramento.

O Entrevistado B3 percebe que na sua área, a Gestão de Pessoas (GP), a empresa centralizou as GP regionais, o que pode ter contribuído para a falta de participação dos empregados nessas atividades. Menciona que houve uma mudança drástica na GP e que isso resultou em um canal de comunicação menos aberto e menos participativo e acredita que a empresa poderia oferecer mais oportunidades para os empregados participarem e contribuírem com ideias e propostas, mas sente que isso não está acontecendo atualmente.

No mesmo sentido, a centralização, ao promover a retirada de autonomia das regionais, pode ter contribuído para a falta de participação e comprometimento dos empregados dessas unidades nas atividades estratégicas, considerando que não se sentem motivados para discutir questões que não envolvam a realidade local. Isso é corroborado pelo Entrevistado D que comenta sobre a falta de espaço para debate e discussão, resultando em enquetes superficiais e falta de engajamento nas decisões estratégicas.

O Entrevistado B2 destaca que as ideias que surgem da base podem ser simples, mas eficazes, e que gestores mais maduros tendem a dialogar mais com suas equipes e aproveitar o que vem da base. Portanto, a falta de participação dos empregados pode ser atribuída a diferentes comportamentos e preferências das equipes, bem como à falta de incentivo e diálogo por parte dos gestores.

O movimento de abertura e escuta dos empregados é algo novo e não é uma prática comum na empresa, o que poderia estar relacionado à falta de envolvimento nas questões estratégicas. Nesse sentido, a Entrevistada A1 menciona que, apesar de ter havido uma abertura para os empregados darem suas considerações este ano, isso não é algo que acontece regularmente. O Entrevistado B2 concorda e ainda acrescenta que a forma de construir a estratégia varia a cada ano e não vê um desenvolvimento consistente ao longo do tempo.

Já a Entrevistada A2, que é gerente de departamento da área de desenvolvimento, considera que os funcionários participam na geração de ideias e tomada de decisões estratégicas e que são encorajados a sugerir ideias e participar de reuniões através de um processo de seleção.

O Entrevistado B2 considera que a inclusão de gestores no processo de formulação e implementação da estratégia é bem-vinda e necessária, mas que na prática organizacional não se deixa em claro o nível de abertura para os participantes e que isso varia de acordo com a liderança e o tema em questão, acrescentando que houve uma mudança na empresa, tornando o processo mais transparente e participativo, mas que nem sempre foi assim.

No Quadro 5, apresentamos algumas evidências encontradas referentes ao Eixo Temático 3: Dilemas da Abertura.

Quadro 5: Evidências do Eixo Temático 3 – Dilemas da *Open Strategizing*

Eixo 3	Principais achados	Evidência ilustrativa
Dilemas de abertura	a) Maior empresa pública de TI do mundo	Descrição da empresa: <i>Site</i> da empresa.
	b) Estrutura centralizada vs. ambiente inovador, dinâmico e sujeito a contínuas mudanças (Dilema do Processo)	“A organização possui questões de segurança pois é responsável pelos grandes sistemas estruturadores do governo” (Entrevistado E1). A Norma SG005 define os procedimentos de categorização, classificação e tratamento da informação quanto ao sigilo (SINOR).
	c) Valores: segurança da informação, integridade e soberania dos dados (Dilema de Divulgação)	“Eles não se sentem envolvidos, não têm interesse em colaborar e muitas vezes têm muitas tarefas para realizar, o que dificulta a disponibilidade de tempo para participar. Além disso, o perfil técnico das pessoas na empresa pode influenciar sua falta de interesse em participar desses processos (Entrevistado C2).
	d) Sobrecarga de trabalho em algumas áreas (Dilema de Empoderamento)	“Poderia haver uma descentralização maior para permitir uma estrutura mais flexível e horizontalizada [...] envolver mais as regionais nas decisões e considerar suas particularidades e necessidades” (Entrevistado B3).
	e) Questões macro / falta de envolvimento das regionais (Dilema do Comprometimento)	“Apesar de ter havido uma abertura para os empregados darem suas considerações este ano, isso não é algo que acontece regularmente” (Entrevistada A1).
	f) Movimento de abertura recente, ainda não internalizado	

Fonte: elaboração própria

Os principais achados indicam que a organização é de grande porte, possui ambiente extremamente inovador e dinâmico que concorre com a hierarquia, e os valores institucionalizados, relativos à segurança da informação, integridade e soberania dos dados, a permeiam e a condicionam. Os resultados apontam que em algumas áreas há sobrecarga de trabalho e que as pessoas que trabalham nas regionais não se envolvem demasiado com questões macro ou estratégicas.

Passamos a explorar os resultados encontrados referentes ao Eixo Temático 4 *Sensemaking* e *Sensegiving*.

4.5 SENSEMAKING E SENSEGIVING

Os processos de *sensemaking* e *sensegiving* abarcam micro práticas, inseridas no cotidiano organizacional que conformam um núcleo de práticas que favorecem (ou não) a estratégia aberta. São ações rotineiras e conversas diárias associadas ao conhecimento tácito dos gerentes e ao contexto social no qual a organização está inserida (Rouleau, 2005).

Passamos a apresentar o Eixo Temático 4: *Sensemaking* e *Sensegiving*, caracterizado pelas práticas de traduzir, sobrecodificar, justificar e disciplinar.

4.5.1 Traduzir

A ação de *'tradução'* refere-se ao ato de contar às pessoas histórias que elas são capazes de interpretar, escolhendo elementos que melhor traduzem determinada mensagem. *Traduzir* compreende micro práticas de selecionar elementos que traduzem a ideia e de conectar símbolos (materiais e/ou verbais) que pertençam à linguagem do público alvo (Rouleau, 2005; Villar; Rese; Roglio, 2019).

Em primeiro lugar, com o propósito de transmitir as diretrizes principais da organização, o Serpro dispõe do *Livro da Marca*, um livro virtual cujo objetivo é servir de guia de identidade verbal e visual do Serpro, para todos aqueles que se relacionam com a empresa. Este livro é um documento vivo, dinâmico e em constante evolução, que é atualizado periodicamente. A ideia principal do livro é que todos adotem a mesma linguagem por meio da unicidade do discurso, alinhado à estratégia empresarial.

O *Livro da Marca* traz recomendações quanto ao tom de voz, que deve “transportar a seriedade que a atuação estatal exige [...]” (Serpro, 2021, p. 10), e menciona que:

escrevemos como se fosse uma conversa presencial. Utilizamos a norma culta da língua como padrão, procurando precisão e objetividade para a melhor compreensão [...] A nossa postura é sempre receptiva, gentil e amigável. A gente vai direto ao ponto, porque entendemos o valor das respostas ágeis. Frequentemente utilizamos a primeira pessoa para nos referirmos à empresa, com o sentido tanto de nos aproximarmos de quem nos lê quanto de realçarmos que há gente aqui [...] Eventualmente, podemos utilizar a expressão ‘a gente’, substituindo o ‘nós’. Podemos também usar *emoticons* e ‘você’ para nos referirmos às pessoas. Pensando na fluidez da leitura, nos permitimos usar uma linguagem mais próxima da fala cotidiana, como dizer ‘nos permitimos’ no início da frase, em vez de ‘permitimo-nos’. Ou retirar aspas e não usar itálico quando incluímos uma expressão estrangeira há muito utilizada, em especial no ambiente da tecnologia, como *online* (Serpro, 2021, p. 13).

Ainda, o Serpro “usa termos em inglês e expressões técnicas comuns na tecnologia. Nós temos o maior prazer em ‘traduzir’ e explicá-las, mesmo as mais populares no nosso mercado de atuação, para que o entendimento seja completo” (Serpro, 2021, p. 13).

Assim, a partir do livro, se explica o funcionamento da tecnologia de forma descomplicada. Por exemplo, com a frase ‘transforme seu *smartphone* num *token*’, fica mais fácil para o público alvo entender o que é o certificado digital em nuvem que a empresa oferece.

4.5.2 Sobrecodificar

A ação de ‘sobrecodificar’ diz respeito a transmitir informações adequando-as ao público para a qual se dirigem. O compartilhamento de significado por meio de códigos culturais faz parte da interação e da comunicação entre os praticantes da estratégia (Rouleau, 2005).

Em prol da pluralidade, a organização tem práticas de linguagem inclusiva nos textos, que também se estendem aos critérios para a seleção e criação de fotos e imagens. Ainda, segundo o Livro da Marca (Serpro, 2021, p. 16) “O uso de metáforas e associação com temas do momento marcam a comunicação interna. O foco é a busca do engajamento com um texto descontraído, mas que é claro quanto aos resultados desejados”.

No mesmo sentido, um artigo técnico que discute novas tendências e tecnologias, pode ser desenvolvido, dependendo do público alvo, de forma bem técnica ou de uma maneira mais acessível, usando, por exemplo, a referência do ‘livro-caixa’ para explicar ‘*blockchain*’.

O Livro da Marca descreve como as notícias devem ser transmitidas para o público externo. Assim, um parágrafo do livro menciona (Serpro, 2021, p. 17): “Direto ao assunto! No título e na descrição, destacamos como o serviço é vantajoso para o cidadão e para o órgão público contratante. Informações adicionais são dadas de forma concisa no primeiro parágrafo”. Na Figura 9, destacamos, como exemplo, uma página do Livro da Marca, que descreve o ‘tom de voz’ que o Serpro quer transmitir:

Figura 9: A *fala* do Serpro no Livro Marca

2.0 TOM DE VOZ

2.3 SOBRE O QUE O SERPRO FALA

O Serpro tem interação com os diferentes segmentos da sociedade: governo, cidadão e empresas. Falamos sobre tecnologia, gestão pública, governo digital, cidadania e desenvolvimento social. **E falamos sobre o que for relevante para nossos públicos.**

Nós sempre avaliamos os contextos e os anseios de quem fala conosco e, assim, estamos sempre nos adaptando às situações que se apresentam, **focando em informar e resolver problemas.**

Com o radar ligado em todo o mundo, **estamos continuamente tratando de novos temas**, principalmente aqueles que envolvem o uso da tecnologia para atender melhor ao cidadão, aperfeiçoar os ambientes de negócio e modernizar a administração pública.

Como a evolução se faz em contato com a diversidade de pessoas e pluralidade de ideias, **a nossa postura é dialógica**: mira a interatividade. Valorizamos a clareza dos nossos argumentos tanto quanto o entendimento dos contrapontos que nos são oferecidos.

O Serpro sabe que a transformação digital, para conectar ainda mais pessoas, empresas e governos, acontece no dia a dia, no cotidiano vivido junto com você. **Estamos prontos para conversar. Olá!**

Palavras e frases-chave:

- Tecnologia
- Gestão pública
- Governo digital
- Desenvolvimento social
- Cidadania
- Interatividade
- Transformação digital



Fonte: Serpro (2021)

Assim, as informações são comunicadas adequando-as ao público-alvo. Alguns entrevistados comentaram que possivelmente essa seja uma razão pela qual a transmissão de informações dentro da empresa não seja totalmente aberta ou transparente. Nesse sentido, o Entrevistado B3 menciona que a empresa tende a manter as informações restritas às pessoas diretamente envolvidas e compartilha apenas com os indivíduos necessários. Ele também menciona que a empresa valoriza a confidencialidade, especialmente quando se trata de atividades relacionadas à tecnologia.

A comunicação entre os gerentes e suas equipes, em alguns casos, pode apresentar dificuldade de entendimento. Nesse sentido, o Entrevistado B5 menciona que as informações são transmitidas de forma transparente, mas ressalta que nem todos têm o mesmo nível de compreensão e aceitação das mudanças. A Entrevistada A2 concorda e comenta que, quanto às mudanças, as informações comunicadas geralmente são suficientes, mas há um período de adaptação em diferentes ritmos por parte das equipes.

Para o Entrevistado D, as informações são filtradas e direcionadas para indivíduos ou departamentos específicos. Assim, alguns funcionários só ficam sabendo de certas mudanças por meio de fontes de mídia tradicionais, indicando uma falta de transparência dentro da

empresa. O Entrevistado C1 também entende que há um processo de filtragem para certos tipos de informações, especialmente, quando se trata de entregar más notícias.

A Entrevistada E3 menciona que há certo nível de transparência na transmissão de informações dentro da empresa. No entanto, reconhece que nem todas as informações são compartilhadas abertamente com todos os funcionários e que pode haver alguns tópicos mantidos em sigilo.

De acordo com o Entrevistado B2, há uma mistura de canais oficiais e não oficiais, sendo a "rádio corredor" (comunicação informal) muito ativa, acrescentando que há transparência na transmissão de informações, mas alguns tópicos são discutidos em um círculo mais restrito.

4.5.3 Justificar

A ação de 'justificar' corresponde a fazer uso dos anseios dos *stakeholders* da organização com o intuito de justificar as mudanças, com frequência apresentando uma série de argumentos positivos (Rouleau, 2005).

Pelas respostas dos entrevistados, as mudanças são geralmente justificadas. Assim, o discurso organizacional procura legitimar as mudanças amparando-se na necessidade de redução de custos e de tornar a empresa cada vez mais competitiva. Nesse sentido, o Entrevistado B5 comenta que, por exemplo, a automação e robotização das atividades e processos têm como argumento o cumprimento do objetivo estratégico, que é tornar a organização menor e mais eficiente.

No mesmo sentido, a Entrevistada A1 relata que a empresa passou por um processo de centralização devido à perda de funcionários, que foram desvinculados por conta dos Programas de Demissão Voluntária (PDV), mas, que agora a organização está caminhando novamente para a descentralização. Este novo direcionamento é expresso nas premissas do planejamento estratégico para o ciclo 2024-2028 e nas ponderações do Diretor Presidente. O seu discurso reflete, claramente, a intenção de se aproximar mais das realidades locais por meio do fortalecimento das regionais, do diálogo com os clientes e do envolvimento dos empregados e empregadas.

O Entrevistado B5 entende que a justificativa da empresa para centralizar era a necessidade de diminuição de custos e a saída de pessoas, mas que na verdade se relacionava com a visão estratégica de enxugamento da empresa, pois o governo pretendia privatizá-la. Essa afirmação também é confirmada pelo Entrevistado E1 que comenta, "o verdadeiro motivo para

a empresa centralizar foi a intenção de privatizar e a falta de conhecimento dos administradores sobre a importância e responsabilidade do Serpro”. Cabe ressaltar que, o apontado pelos entrevistados como a verdadeira razão da empresa de querer centralizar, eram inferências baseadas na situação política do momento. No entanto, o discurso da empresa tinha uma narrativa diferente, pois tentava convencer de que a centralização iria favorecer o desempenho da organização.

4.5.4 Disciplinar

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

A organização possui um vasto conjunto de ferramentas de comunicação para transmitir a sua narrativa (atual) e diretrizes estratégicas, tanto para o corpo funcional quanto para os demais *stakeholders*.

Nesse sentido, correio eletrônico, reuniões por videochamadas, plataforma *Teams* e a intranet parecem ser os meios de comunicação mais utilizados de comunicação entre a empresa e os colaboradores, de acordo com as entrevistas. Para o Entrevistado B1, as mudanças são comunicadas por meio de reuniões, videoconferências e apresentações em *PowerPoint*, buscando revelar o propósito e o resultado esperado da mudança.

O Entrevistado B3 acrescenta que a divulgação das mudanças se realiza por meio de canais oficiais, como anúncios da empresa, intranet ou reuniões presenciais e *online* com departamentos, superintendentes e diretores. Para a Entrevistada A1 as informações são disseminadas para todos os funcionários por meio de reuniões e comunicações, incluindo transmissões ao vivo.

Ainda sobre a comunicação de mudanças, a Entrevistada E3 menciona que vivenciaram uma mudança significativa na estrutura da empresa, que foi comunicada por meio de reuniões e apresentações com *slides*.

Quando ocorrem mudanças importantes e que afetam a organização como um todo, a comunicação é intensificada. Por exemplo, quando foi aprovada e implementada a modalidade do trabalho remoto, a área competente, no caso a GP, realizou várias *lives* explicativas por meio

de apresentações com *slides* e prestou esclarecimentos por meio de uma página de perguntas frequentes (FAQ) na intranet e de uma equipe especializada criada para esse fim no *Teams*.

A Entrevistada A1 também menciona que houve mais abertura na comunicação este ano (referindo-se ao ano 2023), permitindo que os funcionários contribuam com suas opiniões.

De acordo com o Entrevistado E2, a transmissão das informações dentro de cada área, varia de acordo com o estilo de liderança dos gestores.

Para comunicação externa, a organização utiliza canais oficiais como *site* da empresa, mídias sociais, eventos, reuniões – presenciais e *online* – e documentos oficiais.

Como já foi comentado a SUPEM é responsável pela comunicação corporativa, interna e externa, e pela imagem do Serpro. Esta superintendência desenvolve e divulga o Livro da Marca que serve de guia para disciplinar a comunicação da empresa e de seus colaboradores com todas as partes interessadas, seja no âmbito interno ou externo.

Ainda, a Deliberação CM-013/2020 atualiza a política de Porta Vozes do Serpro que tem como finalidade estabelecer as diretrizes que assegurem o alinhamento institucional da atuação dos representantes da empresa em pronunciamentos e entrevistas junto aos meios de comunicação. Dessa forma, busca mitigar o risco de acontecer contradições de informações na interlocução dos Porta-Vozes ao falar, em nome da empresa, com a imprensa e ampliar o retorno de imagem nessas oportunidades.

Encontramos que a Superintendência de Educação, Talentos e Cultura (SUPET) tem como missão desenvolver pessoas e gerir conhecimento para o êxito das estratégias alinhadas às diretrizes da Empresa. Nesse sentido, as suas ações de capacitação são voltadas a temas institucionais e ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, tanto do corpo funcional como gerencial, alinhadas ao planejamento estratégico da empresa e aos princípios da inovação e da transformação digital do Governo Federal.

No Quadro 6, apresentamos as evidências encontradas quanto as práticas do Eixo Temático 4: *Sensemaking e Sensegiving*.

Quadro 6: Evidências do Eixo Temático 4 – *Sensemaking e Sensegiving*

Eixo 4	Achados	Evidência ilustrativa
Traduzir	a) A ideia é que todos falem a mesma linguagem por meio da unicidade do discurso, alinhado à estratégia empresarial.	“O Serpro usa termos em inglês e expressões técnicas comuns na tecnologia. Nós temos o maior prazer em ‘traduzir’ e explicá-las, mesmo as mais populares no nosso mercado de atuação, para que o entendimento seja completo” (Livro da Marca).
Sobrecodificar	a) Linguagem inclusiva b) Busca de engajamento dos distintos públicos c) Sigilo de informações d) Comunicação informal	<p>“Em prol da pluralidade, a organização tem práticas de linguagem inclusiva nos textos, que também se estendem aos critérios para a seleção e criação de fotos e imagens” (Livro da Marca).</p> <p>“O Serpro tem interação com os diferentes segmentos da sociedade: governo, cidadão e empresas. Falamos sobre tecnologia, gestão pública, governo digital, cidadania e desenvolvimento social. E falamos sobre o que for relevante para nossos públicos” (Livro da Marca).</p> <p>“A empresa tende a manter as informações restritas às pessoas diretamente envolvidas e compartilha apenas com os indivíduos necessários” (Entrevistado B3).</p> <p>“A ‘rádio corredor’ é muito ativa [...] há transparência na transmissão de informações, mas alguns tópicos são discutidos em um círculo mais restrito” (Entrevistado B2).</p>
Justificar	a) Discurso estratégico	<p>“A automação e robotização das atividades e processos têm como argumento o cumprimento do objetivo estratégico, que é tornar a organização menor e mais eficiente” (Entrevistado B5).</p> <p>“A justificativa da empresa naquele momento para centralizar foi a necessidade de diminuição de custos e a saída de pessoas, mas na verdade tinha a ver com a visão estratégica de enxugamento da empresa, pois o governo pretendia privatizá-la” (Entrevistado B5).</p>
Disciplinar	a) Vasto conjunto de ferramentas de comunicação b) Comunicação intensiva quando ocorrem mudanças que atingem a empresa como um todo c) O estilo de liderança impacta na forma de disciplinar d) Livro da Marca e) Política de Porta Vozes	<p>“Geralmente as mudanças são comunicadas por meio de canais oficiais, como anúncios da empresa, intranet ou reuniões presenciais e <i>online</i> com departamentos, superintendentes e diretores [...] as informações são disseminadas para todos os funcionários por meio de reuniões e comunicações, incluindo transmissões ao vivo” (Entrevistado B3).</p> <p>Quando foi aprovada e implementada a modalidade do trabalho remoto, a área competente, no caso a GP, realizou várias <i>lives</i> explicativas por meio de apresentações com <i>slides</i> e prestou esclarecimentos por meio de uma página FAQ na intranet e de uma equipe especializada criada para esse fim no Teams (Observação da autora).</p> <p>“A transmissão das informações dentro de cada área, varia de acordo com o estilo de liderança dos gestores” (Entrevistado E2).</p> <p>“O Livro da Marca serve de guia para disciplinar a comunicação da empresa e de seus colaboradores com todas as partes interessadas, seja no âmbito interno ou externo” (Livro da Marca).</p> <p>“A política de Porta Vozes do Serpro tem como finalidade estabelecer as diretrizes que assegurem o alinhamento institucional da atuação dos representantes da empresa em pronunciamentos e entrevistas junto aos meios de comunicação” (CM-013/2020).</p>

Fonte: elaboração própria

No quinto capítulo abordamos a discussão dos resultados, considerando a teoria revisada e a questão de pesquisa que orientou este estudo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentamos a discussão dos resultados a partir dos dados coletados e da teoria revisada, orientados pela questão de pesquisa: *como ocorre a coexistência da centralização e open strategizing, considerando os dilemas que emergem e o papel do sensemaking e sensegiving no direcionamento das práticas organizacionais?*

Apresentamos cada um dos eixos temáticos de estudo apoiados na técnica de análise temática reflexiva adaptada de Braun e Clarke (2006; 2019, 2021a, b) e Wiltshire e Ronkainen (2021) dos dados coletados, considerando os objetivos específicos da pesquisa e seguindo uma abordagem abductiva, com o ir e vir dos dados coletados e teoria revisada e revisitada (Mantere; Ketokivi, 2013).

Previamente, apresentamos que a coexistência da centralização e da *open strategizing* é permeada por dilemas de processo, comprometimento, divulgação, escalada e empoderamento, que são permanentemente articulados pelas ações de *traduzir, sobrecodificar, justificar e disciplinar* as ações estratégicas, caracterizando o *sensemaking* e *sensegiving* no direcionamento das práticas organizacionais. A partir do desenvolvimento da pesquisa de campo, passamos a apresentar *insights* que embasam nossos achados.

Em primeiro lugar, encontramos que a organização está inserida em um espaço social inovador, dinâmico e de contínuas mudanças. Essa dinâmica, no entanto, parece se contrapor à sua estrutura, que identificamos como bastante centralizada.

Embora este tipo de estrutura seja adequado para organizações pequenas e simples, nas quais seria possível que uma única pessoa ou equipe tomasse todas as decisões e coordenasse todas as atividades (Mintzberg, 1993), em uma empresa de grande porte, como o Serpro, a centralização se justifica. Isso ocorre porque a participação de todas as pessoas na tomada de decisão é inviável, e a hierarquia acaba resolvendo o problema da coordenação entre as diferentes partes da organização. De acordo com Burns e Stalker (1961), essa centralização evita decisões inconsistentes e conflitantes, o que poderia afetar a eficiência da organização. Assim, a tomada de decisão estratégica está sob a responsabilidade da alta cúpula (Montana; Charnov, 1998), isto é, a Diretoria Geral (Mintzberg, 2006).

Observamos que a empresa possui processos com nível de formalização alto. Neste sentido, a organização apresenta um vasto volume de normas (SINOR) e sistemas organizacionais, que visam à execução padronizada dos processos (Claver-Cortés; Pertusa-Ortega; Molina-Azorín, 2012). Da mesma forma, a comunicação organizacional ocorre por meio de canais formais e institucionalizados. Ainda, a política de *Porta-Vozes* e o *Livro da*

Marca estabelecem diretrizes para padronizar a linguagem por meio da unicidade do discurso, alinhado à estratégia empresarial (Allard; Poesi, 2015).

No que se refere à inclusão das pessoas nas decisões estratégicas destacamos que a diretriz principal que rege a estratégia do Serpro é deliberada e parte da Diretoria Geral, que por sua vez, está alinhada às orientações do governo atual. Já, o planejamento estratégico é elaborado pela Superintendência de Estratégia Institucional, com a participação de gestores das diferentes áreas.

Notamos que, em geral, a organização propicia a participação das pessoas para contribuir com ideias. Isto é, adere a práticas participativas, mas não inclusivas (Quick; Feldman, 2011). Observamos que a inclusão das pessoas nas decisões estratégicas é determinada por certo nível de hierarquia, que chega até o nível de departamento. Também é importante mencionar que a inclusão de pessoas em decisões estratégicas depende do estilo de liderança, que pode ser mais ou menos inclusivo (Andersen, 2004).

De fato, a abordagem de gestão estratégica *top-down* pode estar relacionada ao tipo de estrutura centralizada. Nesse sentido, Mintzberg (1978) destaca que as formas estruturais em uma organização geralmente moldam os padrões de formação da estratégia, e as descobertas na pesquisa de estratégia aberta apontam que as estruturas orgânicas e menos centralizadas promovem maior participação dos funcionários (Mack; Szulanski, 2017).

Notamos que a empresa está abrindo cada vez mais os canais para as pessoas participarem com ideias, mas esta abertura é um movimento novo, e conseqüentemente, ainda não internalizado pelas pessoas (Saile; Schlagwein; Schoder, 2017). Também se observa que as gerações mais recentes tendem a ser mais questionadoras e a valorizar a participação nesses processos.

Quanto à transparência das informações, encontramos que a comunicação corporativa se realiza de forma clara e acessível para todos os empregados, que compreendem o que é transmitido pela empresa, sem ser necessário adaptar a linguagem para um público específico, pois neste tipo de comunicação não são utilizados termos técnicos, nem jargões de áreas específicas.

Já, as informações sobre a evolução da estratégia organizacional e suas implicações somente é comunicada para todos os interessados, uma vez que foi formulada e aprovada. Neste sentido, apenas os envolvidos na formulação da estratégia possuem acesso a informações inerentes ao processo estratégico.

Quanto a essa falta de transparência da comunicação e informação, entendemos que também decorre da estrutura centralizada do Serpro. Nesse sentido, Mantere e Vaara (2008)

comentam que em organizações centralizadas, a transparência da estratégia tende a ser menor porque o uso de práticas participativas durante a geração de alternativas pode promover a coleta de informações, mas, isso não garante que os participantes contribuintes estejam totalmente cientes das contribuições de outros participantes ou da lógica da alta administração.

Dessa forma, o movimento dinâmico de abertura da estratégia (Hautz; Seidl; Whittington, 2017; Adobor, 2020), se observa em ações ou práticas de abertura “avulsas”. Nesse sentido, destacamos o incentivo da Superintendência de Estratégia Institucional à participação e colaboração com perspectivas e ideias, soluções criativas e abordagens inovadoras no processo do planejamento empresarial. O diálogo com clientes e as pesquisas com empregados para definição dos componentes, objetivos e metas estratégicas foram ações desenvolvidas com esse propósito. Também, a organização é aderente a programas de inovação aberta, como o *Serpro Ventures* e o *HackSerpro*, que visam promover um ambiente de inovação e colaboração entre o mercado, a academia e a sociedade.

Nesse contexto, notamos que a organização provê meios para estabelecer um ambiente colaborativo e inclusivo, no entanto, a abertura da estratégia parece apresentar certas dificuldades. Esses obstáculos podem ter as suas causas nos dilemas que são sustentados pelas dimensões de inclusão e transparência, de acordo com os pressupostos da literatura sobre *open strategizing* (Hautz; Seidl; Whittington, 2017).

Em primeiro lugar, o Serpro é a maior organização pública de tecnologia da informação do mundo. O grande porte justifica o fato de ser uma organização com uma estrutura centralizada, definida por tomada de decisão estratégica centralizada, formalização dos processos e da comunicação e coordenação por regras (Daft, 2015). Por isso, abrir o processo estratégico a outros *stakeholders*, apesar de trazer potenciais benefícios para a organização (Adobor, 2019), pode não ser compatível com o seu arranjo organizacional centralizado (Mack; Szulanski, 2017).

Ainda, por ser uma empresa de tecnologia, o Serpro se desenvolve num ambiente inovador, dinâmico e sujeito a contínuas mudanças, o que implica que práticas de abertura poderiam comprometer a velocidade, flexibilidade e controle da estratégia. Assim, a organização estaria diante do dilema do processo (Hautz; Seidl; Whittington, 2017) ao incluir amplas fontes em detrimento da sua adaptabilidade às mudanças. Além disso, a centralização constatada pode contrastar com a adaptabilidade que a empresa requer, considerando que a hierarquia dificulta a tomada de decisão intempestiva.

Destacamos a preocupação da organização com o sigilo das informações e a segurança da informação. Esses valores permeiam a organização e são questões sempre discutidas em

todos os níveis da empresa. Nesse sentido, a transparência da informação pode estar vinculada ao dilema da divulgação (Hautz; Seild; Whittington, 2017), pois a empresa poderia colocar em risco o sigilo e a segurança dos dados e informações (Appleyard; Chesbrough, 2017), que são o seu maior capital.

O dilema do empoderamento (Hautz; Seild; Whittington, 2017) submete os participantes aos encargos do fazer estratégico, além de suas tarefas regulares, tornando-os responsáveis pelos resultados do seu trabalho (Oakes; Townley; Cooper, 1998). Nesse sentido, a escassa participação nas ações estratégicas pode estar relacionada à sobrecarga de trabalho em algumas áreas, provocada pelo esvaziamento dos quadros funcionais e pela última reestruturação, que implicou a verticalização e integração centralizada dos serviços. Além disso, as sugestões das altas lideranças tendem a trabalhar em um ambiente macro, muitas vezes de difícil compreensão, o que pode tornar a implementação de mudanças complexa e trabalhosa.

O dilema do comprometimento está associado ao risco de gerar frustrações relacionadas a expectativas não atendidas (Hautz; Seild; Whittington, 2017). Notamos que, apesar das ações direcionadas para a abertura estratégica, não há evidências de que as sugestões dos empregados, sem cargo de confiança, sejam consideradas ou implementadas na estratégia organizacional. Além disso, a forma do processo estratégico varia a cada ano e não se nota um desenvolvimento consistente ao longo do tempo o que pode acarretar uma certa falta de confiança ou incertezas no que se refere ao aproveitamento das contribuições (Hautz; Seild; Whittington, 2017; Andersen, 2004; Wooldridge; Floyd, 1990).

Observamos que o movimento de abertura e escuta dos empregados não é uma prática comum na empresa, é algo novo e ainda pouco internalizado pelas pessoas. Há falta de envolvimento, principalmente das equipes mais antigas que ainda têm uma forte ligação com períodos anteriores, menos propícios a práticas colaborativas.

Ademais, a retirada de autonomia das regionais pode ter contribuído para a falta de participação e comprometimento dos empregados dessas unidades nas atividades estratégicas, considerando que não se sentem motivados para discutir questões que não envolvam a realidade local.

Entendemos que a organização está imersa numa conjuntura ambivalente. Por um lado, a organização apresenta uma estrutura hierarquizada, com processos e comunicação formalizados, sujeita a normas e regulamentações que ordenam o diálogo entre ela e seus públicos de interesse. Por outro lado, é uma empresa de tecnologia, e como tal, a inovação, a adaptabilidade, a agilidade e a inclusão fazem parte da sua identidade.

A tendência para maior abertura na elaboração de estratégias pode criar uma tensão para as organizações que dependem de formas mais convencionais e centralizadas de tomada de decisão (Mack; Szulanski, 2017). Essas tensões surgem porque os processos geralmente carecem de transparência e concentram a tomada de decisões nas mãos da alta administração (Adobor, 2020).

Para minimizar essas tensões, a organização adota práticas que caracterizam o *sensemaking* e *sensegiving*. Essas práticas visam manter um constante movimento de interação, permitindo que as pessoas compreendam e internalizem as decisões estratégicas, e para isso, faz uso da comunicação organizacional (Salvador; Rese, 2017). Por meio da comunicação eficaz, a organização busca transmitir informações relevantes, esclarecer dúvidas e alinhar expectativas. Isso ajuda a criar um ambiente onde todos os membros da equipe se sintam parte do processo e compreendam o contexto estratégico em que estão inseridos. Portanto, a comunicação desempenha um papel crucial na construção de uma cultura participativa e na promoção da compreensão mútua dentro da organização.

Notamos que, em geral, a organização propicia a participação das pessoas para contribuir com ideias. Ou seja, ela adere a práticas participativas, mas não inclusivas (Quick; Feldman, 2011). Observamos que a inclusão das pessoas nas decisões estratégicas é determinada por um certo nível de hierarquia, que chega até o nível de departamento. Também é importante mencionar que a inclusão de pessoas em decisões estratégicas depende do estilo de liderança, que pode ser mais ou menos inclusivo, variando nos diversos setores.

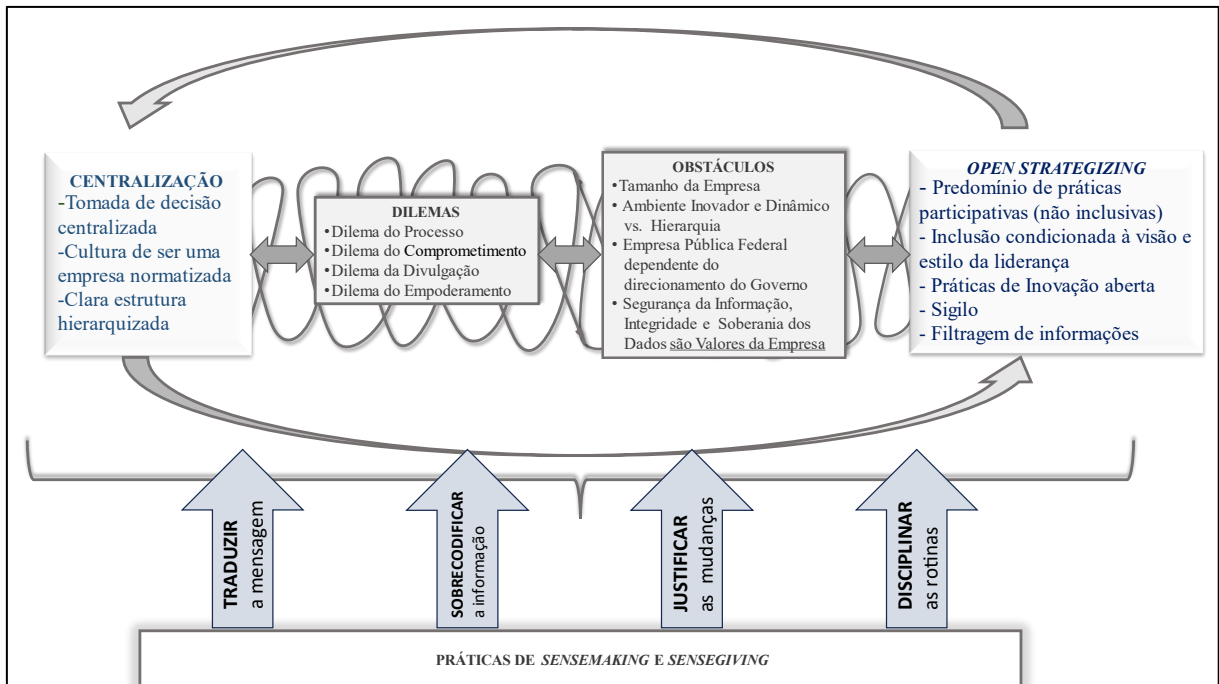
Dessa forma, com o propósito de criar sentido, a organização possui um vasto conjunto de ferramentas de comunicação para transmitir a sua narrativa (atual) e diretrizes estratégicas, tanto para o corpo funcional como para os demais *stakeholders*.

O discurso estratégico tende a priorizar o consenso, tornar imperativas as prioridades estratégicas e minimizar as dissidências, dando ao plano estratégico um poder de força potencial (Allard; Poesi, 2015). Para Knights e Morgan (1990), as pessoas envolvidas na estratégia são transformadas em sub-sujeitos que asseguram seu senso de significado, identidade e realidade [...] por meio da participação nos discursos e práticas de estratégia.

Notamos que o *sensegiving* se manifesta intensamente na organização. Isto é, o Serpro se preocupa em transmitir as diretrizes principais da organização de forma que sejam compreendidas tanto pelo público interno quanto pelo externo. Isso pode ser constatado na Política de Porta-Vozes e no Livro da Marca, os quais estabelecem as diretrizes para padronizar a linguagem por meio da unicidade do discurso, alinhado à estratégia como um todo.

A Figura 10 ilustra os elementos estudados relacionando-os de acordo com os resultados encontrados e as discussões apresentadas neste capítulo.

Figura 10: *Framework* das relações entre os Eixos Temáticos Centralização, *Open Strategizing* e as Práticas de *Sensemaking* e *Sensegiving*



Fonte: Elaboração própria

Como pode ser observado, na Figura 10, a organização apresenta uma estrutura caracterizada por tomada de decisão centralizada, estrutura hierarquizada e processos de comunicação normatizados. O processo de abertura da empresa é definido por práticas participativas, inclusão de pessoas condicionada à visão e estilo de liderança, práticas de inovação aberta e transparência da comunicação e informação sujeita a sigilo e filtragem de informações. Esses dois fenômenos, isto é, a centralização e a abertura da estratégia, ao coexistirem são permeados pelos dilemas de processo, comprometimento, divulgação e empoderamento, assim como por outros obstáculos, que foram identificados no estudo. Esse ambiente gera um movimento de instabilidade ou tensões, representadas na Figura 10 por linhas curvas, em formato de hélice. Destacamos que o dilema da escalada (Hautz; Seild; Whittington, 2017), apontado na proposição deste estudo, não foi constatado a partir dos resultados obtidos. As ações de traduzir a mensagem, sobrecodificar a informação, justificar a mudança e disciplinar as rotinas – *que* caracterizam o movimento de *sensemaking* e *sensegiving* – se destacam como práticas permanentes que alimentam todos esses elementos, no sentido de dar direcionamento às práticas organizacionais.

Desta forma, entendemos que respondemos à questão da pesquisa: como ocorre a coexistência da centralização e da *open strategizing*, considerando os dilemas que emergem e o papel do *sensemaking* e *sensegiving* no direcionamento das práticas organizacionais? Descrevemos os processos de centralização, caracterizamos as práticas de inclusão das pessoas e transparência da comunicação e informação, identificamos os dilemas para abertura da estratégia e por último e detalhamos os processos e práticas de *sensemaking* e *sensegiving* na organização.

Assim, constatamos que a organização apresenta um processo formal de planejamento estratégico de cima para baixo, centralizado em torno da equipe de alta administração (Andrews, 1971). Apesar disso, a organização se revela disposta a incorporar uma forma mais aberta de estratégia – descentralizada – que envolve gerentes intermediários, empregados e agentes externos (Mack e Szulanski, 2017).

Destacamos, ainda, que a organização promove práticas participativas (Hutter, 2017) e de inovação aberta. No entanto, as práticas inclusivas e a transparência das informações, necessárias para a abertura da estratégia, encontram-se numa fase embrionária, apresentando-se de forma contingencial e com força variável, ocorrem de forma limitada e restrita.

A causa desse estado pode estar relacionada a quatro dilemas (processo, comprometimento, divulgação e empoderamento), que surgem a partir da abertura (Hautz; Seidl; Whittington, 2017), e de obstáculos que se apresentam como consequência das próprias características da organização, isto é: tamanho, ambiente extremamente inovador e dinâmico que concorre com a hierarquia, conjuntura variável que depende do direcionamento do governo e valores institucionalizados, relativos à segurança da informação, integridade e soberania dos dados, que a permeiam e condicionam.

Na organização estudada, notamos que as práticas do *sensemaking* e *sensegiving*, isto é, traduzir a mensagem, sobrecodificar a informação, justificar a mudança e disciplinar as rotinas estão inseridas no cotidiano da empresa de forma inconsistente. Os processos de *sensemaking* e *sensegiving* cumprem um papel fundamental para minimizar as tensões desencadeadas pela coexistência da centralização e de práticas de *Open Strategizing*, pois estas favorecem a inclusão dos membros – os não especialistas em estratégia – e a transparência da informação, aceitando e validando o sentido criado pelos gestores.

Chegamos ao entendimento de que as práticas e os movimentos de convencimento das mudanças – *sensegiving* – estão intrinsecamente ligados ao processo de abertura da estratégia. No entanto, essa abertura encontra barreiras significativas, especialmente devido à centralização das decisões em uma organização de grande porte. Essa centralização, embora

justificada em alguns contextos, como o tamanho da organização, pode limitar a participação efetiva de todos os membros da equipe na tomada de decisões estratégicas.

Adicionalmente, consideramos, a partir deste estudo, a relação de pelo menos quatro aspectos, que emergem: (i) a relação entre a hierarquia e a participação; (ii) os estilos de liderança; (iii) a comunicação organizacional e a (iv) cultura participativa.

A hierarquia muitas vezes define os limites da participação nas decisões estratégicas (Dobusch; Dobusch; Müller-Seitz, 2019; Hautz et al., 2017; Mack; Szulanski, 2017). A alta administração, como a diretoria geral, concentra o poder de decisão, enquanto os níveis inferiores podem ter menos influência. A inclusão das pessoas na tomada de decisões estratégicas é fundamental para promover um ambiente colaborativo e engajado. No entanto, encontrar o equilíbrio certo entre centralização e descentralização é um desafio constante.

Assim, as dinâmicas das práticas de abertura dentro da organização estão inseridas dentro de processos estratégicos convencionais (Kohtamaki *et al.*, 2021). Esse cruzamento das diferentes correntes de estudo – da prática e do processo - pode gerar oportunidades de pesquisa, gerando novas conexões e *insights* de forma a alavancar as forças da diversidade.

Quanto ao estilo de liderança, este desempenha um papel essencial na inclusão das pessoas no processo de tomada de decisão (Balogun; Johnson, 2004). Líderes mais inclusivos buscam ativamente envolver suas equipes, ouvindo suas perspectivas e ideias. Líderes excessivamente centralizadores podem criar uma cultura em que as decisões são tomadas de cima para baixo, sem considerar o conhecimento e a experiência dos colaboradores (Andersem, 2004).

Já, a comunicação eficaz é uma ferramenta poderosa para superar as barreiras da centralização (Balogun; Bartunek, 2015; Mack; Szulanski, 2017), pois permite que as decisões estratégicas sejam compartilhadas de maneira transparente e compreensível. Estabelecer estratégias de comunicação, como reuniões regulares, boletins informativos e plataformas digitais, podem ajudar a disseminar informações estratégicas e envolver todos os níveis da organização.

E, não menos importante, é cultivar uma cultura que valorize a participação e a diversidade de perspectivas (Adobor, 2020; Kohtamaki et al., 2021). Isso requer esforços contínuos para criar um ambiente onde as vozes de todos sejam ouvidas. Incentivar a colaboração interdepartamental e promover a troca de ideias contribui para uma tomada de decisão mais robusta e alinhada com os objetivos organizacionais. Em resumo, a busca por uma abordagem equilibrada entre centralização e participação é fundamental para o processo de

abertura da estratégia em uma organização. A evolução desses conceitos requer flexibilidade, liderança consciente e uma comunicação aberta que transcenda as barreiras hierárquicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre a coexistência da centralização e da open strategizing, considerando os dilemas que emergem e o papel do sensemaking e sensegiving no direcionamento das práticas organizacionais. Identificamos que a empresa objeto do estudo possui uma estrutura centralizada, isto é, a tomada de decisão está concentrada nos níveis superiores, a hierarquia é definida e os processos e a comunicação são formalizados e coordenados por regras (Montana; Charnov, 1998; Claver-Cortés; Pertusa-Ortega; Molina-Azorín, 2012; Daft, 2015; Lavarda; Canet-Giner; Peris-Bonet, 2010; Mintzberg, 1993). Apesar dessas características, verificamos que a empresa tem se interessado em aderir a práticas colaborativas (Dobusch; Seidl; Werle, 2015) e direcionado seus esforços na tentativa de criar sentido para questões estratégicas para membros não especialistas (Perito; Lavarda; Rese, 2021), principalmente, os empregados.

Nesse contexto, verificamos que as práticas de inclusão de pessoas e transparência da comunicação e informação ocorrem de forma inconstante e variável. Isso ocorre, pois a organização precisa resolver dilemas provocados pela abertura (Hautz; Seidl; Whittington, 2017) e superar obstáculos que lhe são particulares. Nesse sentido, podemos mencionar que para abrir a estratégia, a empresa precisa confrontar quatro dos cinco dilemas apontados na literatura (Hautz; Seidl; Whittington, 2017)). O dilema de processo, advindo da sua necessidade de se adaptar rapidamente ao ambiente externo; o dilema de comprometimento, relacionado a expectativas não atendidas sobre o aproveitamento das contribuições; o dilema de divulgação, decorrente dos valores institucionalizados que protegem os dados e informações e por último, o dilema de empoderamento, associado à sobrecarga de trabalho pelos encargos do fazer estratégico.

Mas, também, notamos que existem outros obstáculos que impedem ou dificultam a abertura. Estes entraves estão relacionados à própria essência organizacional (Adobor, 2020; Battilana; Fuerstein; Lee, 2018; Mack; Szulanski, 2017). Assim, em virtude de ser uma empresa pública federal, a organização está condicionada aos direcionamentos do governo de turno, que, de acordo com o seu viés, pode ser a favor ou não de abrir os processos estratégicos.

Além disso, o seu grande porte explica o porquê de muitos processos estarem concentrados e centralizados na sede (Burns; Stalker, 1961), o que implica que, às vezes, as regionais sejam negligenciadas e pouco levadas em conta na tomada de decisão, principalmente, nos assuntos relacionados com as realidades locais. Isso é um desafio, na medida em que o Serpro é uma empresa de tecnologia, e como tal, encontra-se imersa em ambiente

eminentemente inovador e dinâmico, que a obriga a se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente (Galbraith, 1973; Lavarda *et al.*, 2021; Lavarda; Leite, 2022; Mintzberg, 1979).

A essas barreiras se soma o fato de que a segurança da informação, a integridade e a soberania dos dados permeiam a organização e, por conta disso, dados e informações devem guardar sigilo, o que pode intensificar, ainda mais, o dilema da divulgação (Appleyard; Chesbrough, 2017; Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011).

Apesar desses obstáculos, e dada a complexidade organizacional, a criação e o compartilhamento de sentido permite à organização viabilizar a *open strategizing* (Bencherki; Basque; Rouleau, 2019; Gioia e Chittipeddi, 1991) em alguma medida. Nesse sentido, a empresa por meio das práticas de *sensemaking* e *sensegiving* (Rouleau, 2005), cria sentido por meio das rotinas estratégicas e das interações, e o transmite para construir e executar a sua estratégia. Ainda, essas práticas colaboram para dar continuidade ao movimento de abertura que vem se desenvolvendo, de forma sutil, mas consolidada, mesmo sendo empresa pública, de grande porte e com estrutura preponderantemente centralizada.

Tais constatações proporcionam contribuições tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Como contribuição teórica, o estudo avança no campo da *open strategizing*, explorando as relações entre esse fenômeno e as estruturas organizacionais centralizadas; destacando os dilemas e/ou obstáculos que surgem a partir da sua simultaneidade (Mack; Szulanski, 2017), assim como as características singulares desta organização, reconhecendo que não existe uma abordagem única para todos.

Ainda, esta pesquisa estende a teoria ao revelar que as práticas de *sensemaking* e *sensegiving* possibilitam que questões estratégicas sejam entendidas e compartilhadas por todos os membros da organização (Bencherki; Basque; Rouleau, 2019; Gioia e Chittipeddi, 1991), mesmo que apresentem arranjos organizacionais com tomada de decisão centralizada.

No mesmo sentido, este estudo propicia a aproximação entre a perspectiva da estratégia como prática social e as empresas públicas (Quick e Feldman, 2011). Essas empresas enfrentam fortes pressões normativas e institucionais (Silva; Pereira; Alcântara, 2012). Nesse contexto, o estudo contribui para a compreensão de que, mesmo diante das tensões decorrentes de diferentes lógicas institucionais, as empresas públicas têm a capacidade de incorporar essas tensões em sua estratégia de forma ativa. Isso ocorre por meio do *sensemaking* e *sensegiving*, criando e compartilhando sentido dentro da organização.

O estudo contribui também, de forma prática, na medida em que apresenta para a comunidade empresarial e de negócios, bem como para todas as partes interessadas, a evolução

dos conceitos no campo da estratégia, incorporando o fenômeno *open strategizing* como uma nova proposta de construção e execução da estratégia.

Da mesma forma, nosso estudo proporciona aos gestores a compreensão das micropráticas do *sensemaking* e *sensegiving* o que pode favorecer a comunicação de informações estratégicas para um público mais amplo, criando e compartilhando sentido sobre mudanças estratégicas e consequentemente tornando-os melhores líderes.

O estudo teve limitações relacionadas principalmente à dificuldade de conseguir um número suficiente de entrevistas que fossem representativas de todas as áreas e níveis hierárquicos da empresa, assim como de todas as regionais. De fato, a falta de abrangência na coleta de dados poderia comprometer os resultados, considerando que as diferentes áreas possuem suas peculiaridades e as regionais, a sua própria realidade local. No entanto, para garantir a consistência dos achados, primamos pela triangulação dos dados, por meio de diferentes fontes de coleta de dados, para minimizar esta limitação.

Para pesquisas futuras sugerimos estudos que possam aprofundar sobre a *open strategizing* em ambientes centralizados, considerando que o tema ainda é pouco explorado. A ideia de que a abertura do processo estratégico pode não ser compatível com arranjos organizacionais com tomada de decisão centralizada (Mack; Szulanski, 2017) pode ser contestada, já que as organizações centralizadas poderiam se beneficiar da abertura, pois diversas visões externas poderiam complementar o pensamento e as ideias gerenciais (Mack; Szulanski, 2017).

Além disso, indicamos continuar os estudos sobre a viabilidade de abrir a estratégia em empresas públicas, que geralmente são configuradas para não serem inclusivas (Battilana; Fuerstein; Lee, 2018). De fato, o alto escalão desse tipo de organizações tende a resistir à descentralização, à tomada de decisão compartilhada e à disposição de envolver funcionários de nível inferior na formação da estratégia (Westley, 1990), pois, geralmente, este tipo de empresas dependem do direcionamento do governo. Ainda, resta investigar sobre características específicas de cada organização que podem obstaculizar a abertura da estratégia, como no caso estudado.

Compreendemos, neste estudo, que a *open strategizing* pode ser suportada em ambientes centralizados. No entanto, a abertura da estratégia é um processo dinâmico e, como em qualquer organização, o movimento de abertura/fechamento dá-se pelos dilemas e obstáculos estudados. Ainda, entendemos que as práticas de *sensemaking* e *sensegiving* promovem a compreensão e disseminação de questões estratégicas, mitigando as tensões que podem vir a acontecer pela

concorrência da *open strategizing* e a centralização assim como promovem a inserção das mudanças propostas.

Dessa forma, apresentamos um estudo empírico que aborda a *open strategizing* ocorrendo em um contexto organizacional centralizado, isto é, a estratégia aberta acontecendo na prática. Destacamos a importância de continuar com esta investigação, estudando o fenômeno da abertura em organizações que possuam sistemas organizacionais, políticas ou estruturas, diferenciadas.

REFERÊNCIAS

- ADLER, Paul S.; BORYS, Bryan. Two types of bureaucracy: enabling and coercive. **Administrative Science Quarterly**, p. 61-89, 1996.
- ADOBOR, Henry. Open strategy: role of organizational democracy. **Journal of Strategy and Management**, v. 13, n. 2, p. 310-331, 2020.
- ADOBOR, Henry. Opening up strategy formulation: benefits, risks, and some suggestions. **Business Horizons**, Bloomington, IN, v. 62, n. 3, p. 383-393, 2019.
- ALLARD-POESI, Florence. A foucauldian perspective on strategic practice: strategy as the art of (un)folding. *In*: GOLSORKHI, Damon; ROULEAU, Linda; SEIDL, David; VAARA, Eero (ed.). **Strategy as practice handbook**. 2nd. ed. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2015. p. 234–248.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. O planejamento de pesquisas qualitativas. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**, v. 2, p. 147-176, 1999.
- ANDERSEN, Torben Juul. Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 8, p. 1271-1299, 2004.
- ANDRADE, Luís Fernando Silva *et al.* Desvelando o campo da estratégia como prática e suas relações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 6-26, 2016.
- ANDREWS, Kenneth R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, 1971.
- APPLEYARD, Melissa M.; CHESBROUGH, Henry W. The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 310-321, 2017.
- BALOGUN, Julia; BARTUNEK, Jean M.; DO, Boram. Senior managers' sensemaking and responses to strategic change. **Organization Science**, v. 26, n. 4, p. 960-979, 2015.
- BALOGUN, Julia; JARZABKOWSKI, Paula; VAARA, Eero. Selling, resistance and reconciliation: a critical discursive approach to subsidiary role evolution in MNEs. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 765-786, 2011.
- BALOGUN, Julia; JOHNSON, Gerry. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of Management Journal**, Valhalla, v. 47, n. 4, p. 523-549, 2004.
- BALOGUN, Julia; HUFF, Anne Sigismund; JOHNSON, Phyl. Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 197-224, 2003.
- BAPTISTA, João *et al.* Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 322-336, 2017.

BARRY, David; ELMES, Michael. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 2, p. 429-452, 1997.

BATTILANA, Julie; FUERSTEIN, Michael; LEE, Michael Y. **New prospects for organizational democracy?:** how the joint pursuit of social and financial goals challenges traditional organizational designs. *In*: Subramanian Rangan (ed.), *Capitalism Beyond Mutuality?: perspectives integrating philosophy and social science*. Oxford: Oxford University Press. pp. 256-288, 2018.

BELLUCCI, Christiane; LAVARDA, Rosalia.; FLORIANI, Dinorá. Open strategizing and accelerated internationalization process in different contexts. **Journal of Strategy and Management**, v. 16, n. 2, p. 189-210, 2023.

BENCHERKI, Nicolas; BASQUE, Joelle; ROULEAU, Linda. A sensemaking perspective on open strategy. *In*: SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard, VON KROGH, Georg (Ed.), **The cambridge handbook of open strategy**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2019, p. 241-258.

BIRKINSHAW, Julian. Reflections on open strategy. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 423-426, 2017.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Reflecting on reflexive thematic analysis. **Qualitative research in sport, exercise and health**, v. 11, n. 4, p. 589-597, 2019.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis?. **Qualitative research in psychology**, v. 18, n. 3, p. 328-352, 2021a.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Thematic analysis: a practical guide**. London: SAGE Publications Ltd, 2021b. 100 p.

BURGELMAN, Robert A. *et al.* Strategy processes and practices: dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.

BURNS, Tom; STALKER, George M. Mechanistic and organic systems. **Classics of organizational theory**, p. 209-214, 1961.

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

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

CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire. **Cambridge Mass**, v. 5, n. 1, p. 12-48, 1962.

- CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, Renée. Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. **Strategic Management Journal**, Fontainebleauv, v. 19, n. 4, p. 323-338, 1998.
- CHESBROUGH, Henry William. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business Press, 2003.
- CHESBROUGH, Henry William; APPELYARD, Melissa M. Open innovation and strategy. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 57-76, 2007.
- CHIA, R. Estratégia-como-prática: reflexões sobre a agenda de pesquisa. **European Management Review**, v. 1, p. 29-34, 2004.
- CHREIM, Samia; TAFAGHOD, Marzieh. Contradiction and sensemaking in acquisition integration. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 48, n. 1, p. 5-32, 2012.
- CLAVER-CORTÉS, Enrique; PERTUSA-ORTEGA, Eva M.; MOLINA-AZORÍN, José F. Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: implications for performance. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 993-1002, 2012.
- CLEGG, Stewart R. *et al.* **Analytical frames for studying power in strategy as practice and beyond**. 2015.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CRAIG-LEES, Margaret. Sense making: Trojan horse? Pandora's box? **Psychology & Marketing**, v. 18, n. 5, p. 513-526, 2001.
- CRESWELL, John W. Mapping the developing landscape of mixed methods research. *In*: TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles (ed.). **SAGE Handbook of mixed methods in social & behavioral research**. 2nd. ed. Sage publications, 2010. p. 45-68.
- DAFT, Richard L. **Organization theory and design**. Cengage learning, 2015.
- DOBUSCH, Laura; DOBUSCH, Leonhard; MÜLLER-SEITZ, Gordon. Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process. **Organization Studies**, v. 40, n. 3, p. 343-370, 2019.
- DOBUSCH, Leonhard; SEIDL, David; WERLE, Felix. Opening up the strategy-making process: comparing open strategy to open innovation. **UZH Business Working Paper**, n. 359, 2015.
- DUBOIS, Anna; GADDE, Lars-Erik. Systematic combining: an abductive approach to case research. **Journal of business research**, v. 55, n. 7, p. 553-560, 2002.
- FLOYD, Steven W.; LANE, Peter J. Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 154-177, 2000.

GALBRAITH, J. R. **Designing complex organizations**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1973, 150p,

GEGENHUBER, Thomas; DOBUSCH, Leonhard. Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 337-354, 2017.

GHANI, K. Abdul; JAYABALAN, V.; SUGUMAR, Mariappandar. Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. **The Journal of High Technology Management Research**, v. 13, n. 2, p. 157-175, 2002.

GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991.

GHOSHAL, Sumantra; NOHRIA, Nitin. Internal differentiation within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 323-337, 1989.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson B. da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GODOY, Arlida S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HAGE, Jerald; AIKEN, Michael. Relationship of centralization to other structural properties. **Administrative Science Quarterly**, p. 72-92, 1967.

HAUTZ, Julia. Opening up the strategy process—a network perspective. **Management Decision**, v. 55, n. 9, p. 1956-1983, 2017.

HAUTZ, Julia; SEIDL, David; WHITTINGTON, Richard. Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.

HUBER, George P.; MILLER, C. Chet; GLICK, William H. Developing more encompassing theories about organizations: the centralization-effectiveness relationship as an example. **Organization Science**, v. 1, n. 1, p. 11-40, 1990.

HUTTER, Katja; NKETIA, Bright Adu; FÜLLER, Johann. Falling short with participation: different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 355-370, 2017.

JACCOUD, Mylène; MAYER, Robert. A observação direta e a pesquisa qualitativa. *In: A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. 2008, v. 2, p. 254-94.

JACQUES, E. Praise of hierarchy. **Harvard Business Review**, 1990.

JANSEN, J. J.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W. Radical innovation, incremental innovation, and performance: effects of organisational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia. The practice and process of delivering integration through strategic planning. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 8, p. 1255-1288, 2009.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; SEIDL, David; BALOGUN, Julia. From germination to propagation: two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. **Human Relations**. London, v. 75, n. 8, p. 1533-1559, 2022.

JOHNSON, Gerry; HUFF, Anne Sigismund. Everyday innovation/everyday strategy. *In*: HAMEL, Gary. **Strategic flexibility: managing in a turbulent environment**. UK: John Wiley & Sons, 1998. p. 13-27.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

KAHN, William A.; KRAM, Kathy E. Authority at work: internal models and their organizational consequences. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 17-50, 1994.

KNIGHTS, David; MORGAN, Glenn. The concept of strategy in sociology: a note of dissent. **Sociology**, v. 24, n. 3, p. 475-483, 1990.

KORSGAARD, M. Audrey; SCHWEIGER, David M.; SAPIENZA, Harry J. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. **Academy of Management Journal**, Valhalla, v. 38, n. 1, p. 60-84, 1995.

KOHTAMAKI, M.; WHITTINGTON, R.; VAARA, E.; RABETINO, R. Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n. 3, p. 1-23, jul. 2021.

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

LANGENMAYR, Theresa; SPLITTER, Violetta; SEIDL, David Nils. Introducing Open strategy: dealing with clashes between the traditional and open-strategy discourse. *In*: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2021. p. 11796.

LAVARDA, Rosalia; BELLUCCI, Christiane. Case study as a suitable method to research strategy as practice perspective. **The Qualitative Report**, v. 27, n. 2, p. 539-554, 2022.

LAVARDA, Rosalia; CANET-GINER, Maria Teresa; PERIS-BONET, Fernando Juan. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, p. 358-370, 2010.

LAVARDA, Rosalia; LEITE, Felipe Kopp. Open strategizing and organizational resilience considering the environmental uncertainty. **Iberoamerican Journal of Strategic Management**, v. 21, Special issue, p. 1-25, 2022.

LAVARDA, Rosalia; PERITO, Bárbara; GNIGLER, Lucas; ROCHA, Robson. Open strategizing e incerteza ambiental percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 27, n. 1, p. 1-34, 2021.

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

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

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

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

MANTERE, Saku. Role expectations and middle manager strategic agency. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 2, p. 294-316, 2008.

MANTERE, Saku; KETOKIVI, Mikko. Reasoning in organization science. **Academy of management review**, v. 38, n. 1, p. 70-89, 2013.

MANTERE, Saku; VAARA, Eero. On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. **Organization Science**, v. 19, n. 2, p. 341-358, 2008.

MICHEL, Alexandra. The mutual constitution of persons and organizations: an ontological perspective on organizational change. **Organization Science**, v. 25, n. 4, p. 1082-1110, 2014.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1979.

MINTZBERG, Henry. **Structure in fives: designing effective organizations**. Prentice-Hall, 1993.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: Estrutura em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV; Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

OAKES, Leslie S.; TOWNLEY, Barbara; COOPER, David J. Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field. **Administrative Science Quarterly**, p. 257-292, 1998.

ORGAN, Dennis W. A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. **Journal of Management**, v. 14, n. 4, p. 547-557, 1988.

PAROUTIS, Sotirios; KNIGHT, Eric. Visuals in open strategy. **Cambridge Handbook of Open Strategy**, p. 205-18, 2019.

PERITO, Bárbara Zandomenico. **Sensemaking, sensegiving e sociomaterialidade na perspectiva da open strategizing**. 2021. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

PERITO, Bárbara; LAVARDA Rosalia; BELLUCCI, Christiane. Sociomateriality and open strategizing in an organisational structural change context. **International Journal of Decision Making**, v. 23, n.3. p. 265-289, 2024.

PERITO, Bárbara; LAVARDA, Rosalia; RESE, Natália. A criação de sentido e o fazer estratégia em situações de mudança: Estudo de Caso sob a Perspectiva da Estratégia Como Prática. *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 45., 2021. **Anais...** Evento online EnANPAD, 2021.

PETTIGREW, Andrew; THOMAS, Howard; WHITTINGTON, Richard. Strategic management: the strengths and limitations of a field. **Handbook of Strategy and Management**, v. 3, 2002.

PUGH, Derek S. *et al.* Dimensions of organization structure. **Administrative Science Quarterly**, p. 65-105, 1968.

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

RESE, Natália, *et al.* A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: “uma estória baseada em fatos reais”. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010. **Anais...** ENEO, 2010.

ROBSON, Colin. **Real world research**: a resource for social scientists and practitioner researchers. 2nd. ed. Wiley-Blackwell, 2002.

ROCHA, R. V. C.; PERITO, B. Z; LAVARDA, R. B. Ações autônomas e strategizing na cultura da pesca artesanal. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 102, p. 490-523, 2022.

ROULEAU, Linda. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-1441, 2005.

ROULEAU, Linda; BALOGUN, Julia. Exploring middle managers' strategic sensemaking role in practice. **Advanced Institute of Management Research Paper**, n. 055, 2007.
SAILE, Anna-Sophie; SCHLAGWEIN, Daniel; SCHODER, Detlef. Open strategy: state of the art review and research agenda. *In: ICIS 2017 Proceedings*. 21, 2017.

SALVADOR, Dafne Wandressa; RESE, Natália. O sensegiving no processo de elaboração de sentido da estratégia em pequenas empresas caracterizadas como organizações híbridas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 1, p. 128-159, 2017.

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

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5. ed. Pearson Education, 2009.

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

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO). **Livro da marca: guia de identidade verbal e visual do Serpro**. Versão 2.0. Brasília, DF: SERPRO, 2021. Conteúdo disponível somente na intranet. Disponível em: <https://intra.serpro.gov.br/sobre/marca-serpro/arquivos/livrodamarcaserpro2022.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2024.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO). **A empresa**. Brasília, DF, SERPRO, 2023. Conteúdo disponível somente na intranet. Disponível em: <https://intra.serpro.gov.br/sobre/institucional>. Acesso em: 2 out. 2023.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO). **A empresa**. Brasília, DF, SERPRO, 2023a. Conteúdo disponível somente na intranet. Disponível em: <https://intra.serpro.gov.br/acesso-a-sistemas>. Acesso em: 2 out. 2023.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO). **Estratégia institucional 2024-2028**. Brasília, DF, SERPRO, 2024. Conteúdo disponível somente na intranet. Disponível em: <https://intra.serpro.gov.br/planejamento-estrategico/pe2024>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO). **Notícias**. Brasília, DF, SERPRO, 2024a. Conteúdo disponível somente na intranet. Disponível em: <https://intra.serpro.gov.br/noticias/noticias-2023/nova-superintendente-de-estrategia-institucional>. Acesso em: 10 jan. 2024.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS (SERPRO). **Notícias**.

Brasília, DF, SERPRO, 2024b. Conteúdo disponível somente na intranet. Disponível em: <https://intra.serpro.gov.br/noticias/noticias-2023/empresa-define-sete-objetivos-estrategicos>. Acesso em: 10 jan. 2024

SHAW, Daniel L. Focus: Drug Development: Is open science the future of drug development? **The Yale Journal of Biology and Medicine**, v. 90, n. 1, p. 147-151, 2017.

SILVA, Edson Arlindo; PEREIRA, José Roberto; ALCANTARA, Valderí de Castro. Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalismo e capital social. **Cadernos Ebape. Br**, v. 10, p. 20-39, 2012.

SIMON, Herbert A. From substantive to procedural rationality. *In: 25 years of economic theory: Retrospect and prospect*. Boston, MA: Springer US, 1976. p. 65-86.

SMITH, Pernille. Boundary emergence in inter-organizational innovation: the influence of strategizing, identification and sensemaking. **European Journal of Innovation Management**, 2016.

SØDERBERG, Anne-Marie. Sensegiving and sensemaking in an integration processes. *In: Narratives we organize by*. Philadelphia, PA: John Benjamins, 2003. p. 3-35.

STADLER, Christian *et al.* **Open strategy: mastering disruption from outside the C-Suite**. MIT Press, 2021.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. Sage, 1995.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

STIEGER, Daniel *et al.* Democratizing strategy: how crowdsourcing can be used for strategy dialogues. **California Management Review**, Berkeley, v. 54, n. 4, p. 44-68, 2012.

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

TEULIER, Régine; ROULEAU, Linda. Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: translation spaces and editing practices. **Journal of Change Management**, v. 13, n. 3, p. 308-337, 2013.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. McGraw Hill New York: 1967.

VALAEI, Naser. Organizational structure, sense making activities and SMEs' competitiveness: An application of confirmatory tetrad analysis-partial least squares (CTA-PLS). **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 47, n. 1, p. 16-41, 2017.

VERGARA, S. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VILLAR, Eduardo Guedes; RESE, Natália; ROGLIO, Karina De Déa. The multiple tensions of organizational hybridism: a look at the translation perspective and open strategy in a social enterprise. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, p. 486-505, 2019.

WAWARTA, Christina A.; PAROUTIS, Sotirios. Strategy tools in open strategizing: blessing or curse for making strategy more actionable? *In: ACADEMY OF MANAGEMENT CONFERENCE*, 79., 2019, Boston. **Anais [...]**. Academy of Management Proceedings, Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, 2019. p. 16778.

WEICK, Karl E. **A Psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blicher, 1973.

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

WESTLEY, Frances R. Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 337-351, 1990.

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

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

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

WHITTINGTON, Richard; YAKIS-DOUGLAS, Basak; AHN, Kwangwon. Cheap talk? Strategy presentations as a form of chief executive officer impression management. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 12, p. 2413-2424, 2016.

WILTSHIRE, Gareth; RONKAINEN, Noora. A realist approach to thematic analysis: making sense of qualitative data through experiential, inferential and dispositional themes. **Journal of Critical Realism**, v. 20, n. 2, p. 159-180, 2021.

WOOLDRIDGE, Bill; FLOYD, Steven W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 231-241, 1990.

YOUNG, Stephen; TAVARES, Ana Teresa. Centralization and autonomy: back to the future. **International Business Review**, v. 13, n. 2, p. 215-237, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questões-guia para a entrevista semiestruturada

Este é um Guia para a Entrevista Semiestruturada. As questões não são fechadas e as respostas podem variar.

1) Nome: _____

2) Cargo: _____

1. Identificar elementos, práticas ou processos de *sensemaking* e *sensegiving* na organização.

- a) A qual diretoria você pertence? _____
- b) Quais são as suas responsabilidades na empresa? _____
- c) Já vivenciou alguma(s) mudança(s) importante na empresa? _____
- d) Quais motivações levaram à essa(s) mudança(s) e por quê? _____
- e) Como a mudança influenciou a forma de trabalho da organização como um todo?

- f) De que forma a mudança influenciou as suas rotinas e atividades? _____
- g) Quem toma/tomou as decisões referente às mudanças na empresa? _____
- h) Descreva como as ideias, propostas e soluções no que se refere à mudança foram geradas. De forma coletiva ou individual? Com a participação de muitas pessoas, ou encontros pequenos, com colaboradores específicos? _____
- i) Descreva como ocorreu a participação dos envolvidos na geração de ideias e propostas relativas às mudanças. Por exemplo: por meio de reuniões? Presencial ou *online*? por *Meet*? *Teams*? _____
- j) Como a interpretação referente à mudança foi comunicada/disseminada entre os demais colaboradores e parceiros? Por exemplo: por meio de comunicados na intranet da empresa e anúncios públicos nas redes sociais, ou por meio de apresentações em *PowerPoint* em conversas estratégicas de rotina. _____
- k) As informações comunicadas/disseminadas sobre a mudança foram suficientes para gerar entendimento sobre a mudança? Por quê _____
- l) Houve alguma divergência de interpretação entre os envolvidos no que se refere aos eventos da mudança? _____
- m) Como você percebeu a atitude do seu líder/equipe com relação à mudança? _____

2. Caracterizar as práticas de inclusão das pessoas e transparência da comunicação e informação.

- a) Você já participou de atividades que envolvessem a formulação e/ou implementação da estratégia? Descreva como foi: _____
- b) Comente acerca dos aspectos positivos e negativos dessa forma de ação envolvendo a abertura, inclusão e transparência como uma prática diária da organização.

- c) Como ocorre a geração de ideias? Quem faz parte, como as práticas de inclusão das pessoas ocorrem e como essas ações recebem transparência? (ambiente interno e externo). _____
- d) Como ocorrem as reuniões rotineiras e estratégicas? Comente aspectos de inclusão das pessoas, transparência das informações, comunicação da estratégia de modo geral.

- e) Como são tornadas inclusivas e transparentes as tomadas de decisões? (colaboradores; consumidores efetivos e potenciais; parceiros; concorrentes)? _____
- f) Como funcionam os meios de comunicação no trabalho da organização (entre colaboradores, parceiros, empresa e ambiente externo)? _____
- g) Quem costuma ser incluído na geração de ideias, reuniões, tomadas de decisões, comunicações (todos os colaboradores ou mesmo outros *stakeholders* são incluídos?). Quem recebe a transparência de informações? Todos recebem-na da mesma forma e medida? Explique: _____
- h) Como você define o quanto as informações são abertas ou fechadas? Como você define o nível de abertura para os participantes? São todos incluídos igualmente - partes interessadas internas e externas - nas práticas organizacionais (geração de ideias, reuniões, tomada de decisões, comunicação das informações)?

- i) Como ocorre a definição de quem vai participar das reuniões, geração de ideias, processo de tomada de decisões, comunicação, e de quais informações será dada a transparência? _____

3. Descrever processos de centralização na organização estudada.

- a) Como é o nível de formalização dos procedimentos, como e onde estão especificados e estabelecidos? _____

- b) Como e onde estão especificados as tarefas e os procedimentos de cada posto de trabalho? _____
- c) A empresa possui regras e normas que especificam quando e quem pode realizar as atividades e tarefas? _____
- d) A empresa possui procedimentos ou instrumentos de tomada de decisão, coordenação e controle (Por exemplo: planos e/ou programas?) _____
- e) Quais instrumentos a empresa utiliza para a comunicação formal, interna e externa?

- f) Onde se encontram os objetivos e as metas da organização e como são transmitidos?

Como são tomadas as decisões sobre:

- g) As estratégias e os mercados em que participa a empresa, e os produtos e/ou serviços com que trabalhará? _____
- h) As estratégias da empresa relacionadas com a atribuição de recursos (físicos e financeiros)? _____
- i) As políticas do pessoal (capacitação, seleção, formação, avaliação e remuneração)?

- j) O planejamento e o desenho das tarefas e o nível hierárquico responsável por essas decisões? _____
- k) Como são os níveis de centralização e formalização das atividades e da estrutura?

- l) A empresa adota um plano estratégico escrito e detalhado, a longo prazo, para guiar as atividades? _____
- m) O processo estratégico se ajusta a um procedimento estabelecido e ocorre com uma frequência regular? _____
- n) Os objetivos gerais e os de caráter operativo se refletem sempre por escrito e são comunicados por procedimentos formais? Como ocorre? _____
- o) Como você se sente em relação ao nível de centralização da empresa? De acordo com o seu ponto de vista uma estrutura mais flexível e menos centralizada poderia ser mais eficiente? Explique: _____

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) (Resolução 510/2016 CNS/CONEP)

A pesquisadora responsável pela pesquisa intitulada: “**Centralização e *Open strategizing***: a criação de sentidos como forma de lidar com as tensões”, convida o(a) senhor(a) para participar como voluntário deste estudo. A pesquisa integra a dissertação de mestrado de Maria Luciana Trigos, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), sob orientação da Prof. Dra. Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda. O pesquisador assume o compromisso de conduzir a pesquisa conforme especificações da Resolução 510/16, sobre os preceitos éticos e proteção dos participantes da pesquisa.

O objetivo desta pesquisa é *compreender como ocorre a coexistência da centralização e da open strategizing, considerando os dilemas que emergem e o papel do sensemaking e sensegiving no direcionamento das práticas organizacionais*. A pesquisa possui abordagem metodológica qualitativa, a coleta de dados dar-se-á por meio de entrevistas semiestruturadas, observação participante e análise documental. O roteiro de entrevista aborda questões sobre o fenômeno de *open strategizing* (abertura da estratégia) e a criação de sentido em organizações centralizadas. Quanto ao tempo estimado de participação nas entrevistas pode variar entre 40 e 80 minutos. Já no que tange a observação participante, está ocorrerá a partir de um *check-list* desenvolvido pelo pesquisador que será preenchido a partir dos acontecimentos, práticas e atividades realizadas no contexto organizacional. E a análise documental dar-se-á a partir de informações proporcionadas por documentos, atas de reuniões disponibilizadas pelo pesquisado, e por informações coletadas em *sites* e redes sociais. Os dados coletados serão posteriormente analisados por meio de técnicas qualitativas, tais como: a análise temática reflexiva. A análise dos dados será realizada exclusivamente pelo pesquisador e os dados serão apresentados na dissertação final.

O(a) senhor(a) é convidado a participar voluntariamente da pesquisa, é assegurado seu direito de não participar, ou desistir de participar e retirar seu consentimento, em qualquer momento, sem nenhum prejuízo atual ou futuro. Além disso, os pesquisadores declaram conhecer e cumprir os requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018) e, com isso, os dados e informações desta pesquisa serão considerados confidenciais, toda a informação fornecida terá sua privacidade garantida pelo pesquisador responsável. Você não será identificado em nenhum momento da pesquisa, nem mesmo quando os resultados forem divulgados. Os resultados poderão ser divulgados em eventos ou publicações, porém nunca com a identificação dos respondentes, sendo assegurado o sigilo e confidencialidade sobre sua participação. Caso ocorra quebra de sigilo, de forma involuntária, não intencional, esta será tratada na forma da lei, que prevê indenização diante de eventuais danos ocasionais pela pesquisa.

Sua participação na pesquisa trará os benefícios potenciais decorrentes do desenvolvimento do conhecimento científico, pois a pesquisa irá apresentar a relação entre três elementos que não estão totalmente desenvolvidos na literatura, quais sejam: *sensemaking* e *sensegiving*, *open strategy* e centralização.

Além disso, o trabalho procura mostrar para a comunidade empresarial e de negócios, bem como para todas suas partes interessadas, que a evolução dos conceitos no campo da estratégia precisa ser incorporada pelas organizações, uma vez que a agência humana na construção e execução da estratégia vai ganhando espaço em detrimento da concepção tradicional, macro e institucional.

Os possíveis riscos de sua participação na pesquisa são: (i) cansaço ou aborrecimento ao responder questionários, (ii) constrangimento ao se expor durante a realização de entrevistas e da observação, (iii) desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante gravações de áudio e vídeo, (iv) Medo de não saber responder, bem como vergonha ao responder às perguntas, e (v) quebra de sigilo não intencional. Caso se sinta incomodado ou constrangido com as perguntas, poderá não responder a algumas questões. Sua participação neste estudo é livre, podendo desistir do mesmo em qualquer momento, sem que lhe seja imputado qualquer tipo de prejuízo. Caso o pesquisado deseje desistir da participação no estudo e não deseje que os dados já coletados sejam utilizados pelo pesquisador, estes serão apagados da base de dados coletados.

Não há nenhum custo financeiro para o(a) senhor(a) colaborar com o estudo, e também não há direito a receber qualquer tipo de vantagem financeira ao colaborar com o estudo. Em conformidade com os itens II.21 e IV.3.g da resolução 466/12 e art. 2º., inc. XXIV, art. 9º., inc. VII, da resolução 510/16, assegura-se ao participante da pesquisa e seu(s) acompanhante(s) o ressarcimento de todos os gastos que podem, eventualmente, vir a ter em decorrência da participação da pesquisa. O ressarcimento das eventuais despesas tidas pelos participantes da pesquisa e dela decorrente, será realizado respeitando as particularidades para compensação financeira de cada Entrevistado, a combinar com o pesquisador. É garantido o direito de indenização, caso ocorra eventual custo ou dano decorrente da pesquisa.

O pesquisador possibilita o acompanhamento e assistência para tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento sobre o estudo, durante sua participação na pesquisa. Caso seja necessário, entre em contato com o pesquisador pelo *e-mail*: lucianatrigos@gmail.com, telefone do pesquisador: (48) 99965-0212, ou presencialmente no endereço: Centro Socioeconômico, sala 122 - Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima (UFSC) - Bairro Trindade - Florianópolis (SC) - Brasil - CEP: 88040-970. Poderá também entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à UFSC, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. A comunicação com o CEPSH, poderá ser realizada pelo telefone (48) 37216094, *e-mail*: cep.propesq@contato.ufsc.br, ou pessoalmente, de segunda à sexta-feira no horário das 8h às 12h e das 14h às 18h. Endereço CEPSH: Prédio Reitoria II, na Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701 – Trindade - Florianópolis – SC - CEP 88040- 400.

Este Termo deve ser rubricado em todas as suas páginas e assinado em duas vias, sendo uma para o participante e outra para os pesquisadores.

Li e concordo em participar, com o registro da minha voz e/ou imagem

_____, ____ de _____ de 202 ____.
Informar local e data do consentimento.

Informar seu nome completo

Assinatura do Pesquisador ou pesquisadores
Nome por extenso
Universidade Federal do Estado de Santa Catarina
Cel.: (48) xxxxx-xxxx E-mail: lucianatrigos@gmail.com