

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

TEREZINHA DE MELO RIBEIRO

***SENSEMAKING E SENSEGIVING* NA PRÁTICA DE MUDANÇAS**
ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS

BELO HORIZONTE

2023

TEREZINHA DE MELO RIBEIRO

***SENSEMAKING E SENSEGIVING NA PRÁTICA DE MUDANÇAS
ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO DE CASO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ângela França Versiani

Área de Concentração: Inovação e Conhecimento

Belo Horizonte

2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

R484s Ribeiro, Terezinha de Melo
Sensemaking e sensegiving na prática de mudanças estratégicas: um estudo de caso em uma empresa de serviços / Terezinha de Melo Ribeiro. Belo Horizonte, 2023.
69 f. : il.

Orientadora: Ângela França Versiani
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Planejamento empresarial. 2. Desenvolvimento organizacional - Estudo de casos. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Comportamento organizacional. 5. Administração de pessoal. 6. Método de estudo de casos. 7. Prestação de serviços - Empresa. I. Versiani, Ângela França. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.013

TEREZINHA DE MELO RIBEIRO

***SENSEMAKING E SENSEGIVING NA PRÁTICA DE MUDANÇAS
ESTRATÉGICAS: UM ESTUDO DE CASO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof^ª. Dr^ª. Ângela França Versiani – PUC Minas (Orientadora)

Prof. Dr. Armindo dos Santos de Sousa Teodósio – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Samir Lotfi Vaz – Fundação Dom Cabral (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 05 de julho de 2023.

Dedico este trabalho a minha filha com quem aprendo a todo momento e a minha particular determinação na busca do fazer sentido.

AGRADECIMENTOS

O curso de Mestrado sempre foi um sonho, mesmo precisando priorizar outros assuntos ao longo da minha trajetória, mantive-me firme na busca da concretização desse propósito. No início, entendia que seria mais um projeto na minha carreira, mas gradualmente percebi que seria “o projeto”. O Mestrado permitiu compreender e acolher minhas limitações, visualizar e descobrir novas possibilidades de transformar meus desejos em realidade. Hoje, com muito orgulho e satisfação, aprecio a realização desse propósito e sou grata por todos que compartilharam comigo esse sonho e me impulsionaram simplesmente pelo fato de acreditarem em mim.

Agradeço em primeiro lugar a Deus pelas bênçãos diárias que tenho acesso, pela energia da vida que pulsa dentro de mim e me fortalece na caminhada da busca de sentido pela minha existência. Gratidão pela consciência ampliada de que o fazer as coisas com sentido torna o momento sagrado.

Á Prof.^a Dr.^a Ângela França Versiani, orientadora querida, que desde o início acreditou em meu potencial. Com generosidade, conhecimento e rigor extraiu o melhor de mim e gentilmente ajudou a construir este projeto. Gratidão pelos aprendizados compartilhados.

Á PUC Minas e seu corpo docente, uma instituição de confiança que desde o princípio forneceu todo o suporte para que eu chegasse até aqui.

Aos meus pais, Alice e José que já partiram, eterna gratidão pela vida e ensinamento de fé, determinação e superação.

Á Maria Eduarda, minha filha amada, pelo constante acreditar em mim e por preencher minha vida com sentido.

Á Érica, sou grata pela amizade construída ao longo do mestrado com presença, apoio na hora certa e palavras que permitiram essa caminhada.

Aos meus clientes, gratidão pela presença constante e palavras inspiradoras que me iluminaram nessa jornada. Vocês tornaram essa caminhada mais leve.

Á diretoria e gestores da empresa pesquisada, que concedeu generosamente o espaço para o desenvolvimento desta pesquisa.

A todas os amigos e demais familiares que me apoiaram.

"Somos o que pensamos. Tudo o que somos surge com nossos pensamentos. Com nossos pensamentos fazemos o nosso mundo."(Buda)

“A melhor forma de prever o futuro é criá-lo”.

Abrahan Lincoln

RESUMO

Esta pesquisa possui como objetivo principal compreender a influência do (ofertar e fazer sentido) *sensegiving-sensemaking* no engajamento das pessoas nas estratégias empresariais. Com base teórica, aprofunda-se e discute-se a perspectiva da prática sobre o desenvolvimento da estratégia, e o entregar e fazer sentido *sensegiving-sensemaking* para o engajamento dos praticantes às estratégias. Neste estudo, procurou-se teorizar o *sensegiving-sensemaking* e definir as relações entre a prática da estratégia e o engajamento das pessoas. A metodologia aplicada foi um estudo de caso único, de natureza qualitativa, com a unidade empírica de análise GUESS-GEO, empresa especializada em prestação de serviços. A estratégia principal de coleta de dados adotada foram quatro eventos de observação direta e dezesseis entrevistas presenciais com os profissionais, de diferentes níveis organizacionais, envolvidos com a estratégia global elevação de produtividade. Os resultados da pesquisa constataram que as habilidades gerenciais relacionais e de gestão são percebidas como estímulos engajadores pelos participantes da estratégia. Os estímulos “engajadores” ofertam e fazem sentido *sensegiving-sensemaking* por despertarem o sentimento de pertencimento e mobilizarem os praticantes a se engajarem às estratégias. Concluiu-se que, em ambiente de mudanças estratégicas, as habilidades gerenciais relacionais e de gestão facilitam a oferta dos estímulos engajadores e que fazem sentido, e integram os praticantes nas estratégias. A principal contribuição deste projeto é a identificação da influência das habilidades gerenciais relacionais e de gestão na oferta de estímulos engajadores com o intuito de elevar a eficácia da entrega de sentido e do fazer de sentido *sensegiving-sensemaking*, gerando o engajamento dos participantes no contexto de mudanças estratégicas.

Palavras-chave: *Sensegiving. Sensemaking. Estratégia. Mudança. Engajamento.*

ABSTRACT

This work's main objective is to understand the influence of sensegiving-sensemaking in people's engagement with business strategies. With a theoretical basis, it deepens and discusses the perspective of practice on the development of the strategy, and delivering and making sense of sensegiving-sensemaking for the engagement of practitioners to the strategies. In this study, we sought to theorize sensegiving-sensemaking and define the relationships between strategic changes and people engagement. The methodology applied was a single case study, of a qualitative nature, with the empirical unit of analysis GUESS-GEO, a company specialized in providing services. The main data collection strategy adopted was four events of direct observation and sixteen face-to-face interviews with professionals, from different organizational levels, involved with the global strategy of increasing productivity. The survey results found that relational and management skills are perceived as engaging stimuli by strategy participants. The “engaging” stimuli offer and make sensegiving-sensemaking by awakening the feeling of belonging and mobilizing practitioners to engage with the strategies. It was concluded that, in an environment of strategic changes, the high qualification of middle management in relational and management skills facilitate the offer of engaging stimuli that make sense and engage practitioners with strategies. The main contribution of this work is the identification of the influence of managerial and relational management skills in offering engaging stimuli in order to increase the effectiveness of delivering meaning and sensegiving-sensemaking, generating the engagement of participants in the context of strategic changes.

Keywords: Sensegiving. Sensemaking. Strategy. Change. Engagement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo teórico da pesquisa	25
Figura 2 – Estruturação da pesquisa	32
Figura 3 – Estratégia global, objetivos e meta estratégicas	42
Figura 4 – Painel de palavras para integração (ênfase nos estímulos)	46
Figura 5 – Painel de palavras (ênfase nas atividades)	48
Figura 6 – Habilidades gerenciais X estímulos integradores X palavras	49
Figura 7 – Estímulos integradores e engajadores	50
Figura 8 – Influência do entregar e fazer sentido no engajamento às estratégias	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro da entrevista por bloco	31
Quadro 2 – Informações dos entrevistados	33
Quadro 3 – Nós cadastrados no Nvivo	35
Quadro 4 – Categorias registradas no Nvivo	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Escopo da pesquisa.....	11
2 O FAZER E ENTREGAR SENTIDO NO DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO	15
2.1 A perspectiva da prática sobre o desenvolvimento da estratégia	15
2.2. Fazer e entregar sentido para o engajamento de praticantes às estratégias	19
2.3 Modelo teórico da pesquisa.....	23
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
3.1 Abordagem e o método da pesquisa.....	26
3.2 Contexto empírico do estudo e unidade de análise	26
3.3 Procedimentos de coleta de dados.....	28
3.4 Estratégia de análise de dados	33
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	38
4.1 A estratégia de Elevação de Produtividade e os objetivos estratégicos e metas para atingi-los.....	39
4.2 O fazer e entregar sentido no desenvolvimento da estratégia global e objetivos estratégicos das áreas	42
4.3 Os sentidos atribuídos pelos praticantes aos objetivos estratégicos das áreas	45
4.4 A influência da percepção e atribuição de sentido no engajamento das pessoas	48
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA	52
5.1 Resultados de pesquisa.....	52
5.2 Discussão dos resultados de pesquisa	54
5.2.1 O desenvolvimento da estratégia e o processo <i>sensegiving-sensemaking</i>	54
5.2.2 O entregar e fazer sentido para o desenvolvimento da estratégia	56
5.2.3 A influência do <i>sensigiving</i> e <i>sensemaking</i> na geração de engajamento	57
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
6.1 Principais conclusões	59
6.2 Contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.....	60
REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação refere-se à influência do processo de *sensemaking-sensigiving* no engajamento das pessoas às estratégias empresariais. A fim de introduzi-la, desenvolveu-se o presente capítulo, o qual refere-se ao escopo do estudo. Nesta introdução, procede-se à problematização e justificativa da pesquisa, bem como as linhas mestras alcançadas com a investigação. Por fim segue-se organização do trabalho.

1.1 Escopo da pesquisa

A perspectiva da Estratégia como Prática trouxe um novo olhar na abordagem das mudanças organizacionais (Rouleau & Balogun, 2011; Whittington, 2006). Essa perspectiva é fruto de uma longa discussão que possuiu início na década de 90 (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Whittington, 2003) e tem avançado no campo dos estudos de gestão quando alinhada à perspectiva dos processos de *sensemaking-sensegiving* (Jarzabkowski et al., 2016). O “fazer” da estratégia na prática é conceituado pelo termo em inglês *strategizing* (Balogun, Huff & Johnson, 2003; Whittington, 2003), que revela uma dinâmica envolvendo praticantes, práxis e práticas (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Hautz, Seidl & Whittington, 2017). Embora todos os participantes desenvolvam importantes ações no desenrolar da estratégia, não se pode deixar de reconhecer que, em empresas, as posições hierárquicas são determinantes nas decisões de mudanças.

A média gerência tem sido um estrato hierárquico de destaque, uma vez que interliga diferentes níveis organizacionais. Ela é denominada, muitas vezes, por liderança intermediária porque estabelece interfaces entre a alta administração, gerências de divisão e de áreas (Jalonen, Schildt & Vaara, 2018). A média gerência tem o poder de propor rompimentos de rotinas anteriores e sugerir novas. Para tanto, ela estimula processos de entregar sentido da estratégia (*sensigiving*) e fazer sentido “*sensemaking*” das mudanças almejadas (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Processos de entrega e criação de sentido (Weick et al., 2005) envolvem a compreensão das pessoas sobre o que as ações e mudanças significam (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Pessoas avaliam e atribuem sentidos aos sinais, imagens e situações que estão presentes em seu contexto (Weick, Sutcliffe e Obstfeld, 2005) e esse conjunto de ações e sentidos realizam a estratégia (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). A compreensão das

mudanças estratégicas pelos membros da organização passa pela avaliação intersubjetiva da coerência e plausibilidade em relação ao que acontece a sua volta.

Em mudanças estratégicas é aconselhável que se rompam o jeito de fazer anterior para se valer as novas diretrizes organizacionais. Para tanto, a média gerência necessita não só fazer sentido das mudanças como ofertar sentido aos estratos inferiores, orquestrando comunicações e interações. Daí a importância das ações gerenciais como forma de ofertar sentido no desenvolvimento das ações estratégicas, para constituir um senso geral de direção e propósito para os praticantes (Fenton & Langley, 2011). Estudos, em âmbito internacional, mostram que os praticantes da estratégia nem sempre estão prontos a aceitar as mudanças estratégicas porque elas desestabilizam suas rotinas (Dittrich, Guérard & Seidl, 2018). As pessoas tendem a justificar e defender a permanência nas atividades anteriores em oposição aos novos planos estratégicos (Cristofaro, 2020; Maitlis & Christianson, 2014). A percepção de sentido e significado pelos praticantes em relação aos sentidos ofertados pela média gerência possui influência direta no desenvolvimento da estratégia (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005), e no engajamento deles às mudanças estratégicas (Kortz & Piatto, 2022).

Dentre os estudos sobre *sensigiving-sensemaking* e engajamento em contexto de mudanças estratégicas destaca-se o recente estudo de Weiser (2021). A autora avança a discussão em três frentes. Primeiro, aborda o *sensemaking* intelectual, relacionando-o à comunicação da média gerência que precisa explicar as razões e benefícios da mudança estratégica. Segundo, reconhece o *sensemaking* substantivo que abrange as modificações em estruturas organizacionais, processos e práticas; e por terceiro, elucida o *sensemaking* experiencial, que engloba formas de reflexão a partir das vivências. Os resultados dos estudos de Weiser (2021) mostram como ocorre a legitimização quando se cria sentido a partir das ações. Essa discussão, no Brasil, ainda não tem acompanhado a pujança internacional, embora haja um conjunto de pesquisadores que têm abraçado a temática (De Paiva et al., 2015; Matias & Da Silva, 2019).

Dentre eles, estão as pesquisas de Pascucci e Meyer Jr. (2013) que enfatizam a importância da interação e criatividade na *práxis* da estratégia em sistemas complexos, como forma de construção de sentido (*sensemaking*), defendendo que *práxis* e *sensemaking* constituem um padrão para formação da estratégia empresarial. Também nessa vertente, estão Cardoso e Lavarda (2015), os autores imputam à média gerência a responsabilidade de melhorar a *performance* organizacional por meio do fazer sentido valendo-se da *práxis* em atividades.

Da Graça e Lavarda (2016) afirmam que há uma inter-relação entre as práticas e *práxis* e mostram como os indivíduos dão sentido e legitimam o plano estratégico promulgado.

Já os autores Salvador e Rese (2017) concluem que os processos de *sensemaking* e *sensegiving* vão além de mudanças estratégicas. Para eles, os processos de *construção de sentido* são relevantes para que a organização consiga gerenciar sua dinâmica constante de mudanças e transformações. Os processos de *sensemaking* e *sensegiving* garantem a negociação de significados entre os atores e viabilizam uma estratégia com sentidos de propósitos.

Os trabalhos acima referenciados mostram o quão vibrante vêm se tornando a discussão sobre os processos de *sensegiving-sensemaking* na prática da estratégia e sinalizam a importância de se ampliar as pesquisas. Seidl e Werle (2018) afirmam que novos trabalhos são bem vindos e Kortz e Piato (2022) sugerem espaços para se aprofundar o entendimento de como os aspectos cognitivos do fazer sentido geram sensação de pertencimento para o alcance dos resultados organizacionais. Este trabalho acata essas sugestões e tem o intuito de contribuir para o fortalecimento da temática. Assim sendo, escolheu-se como contexto empírico da discussão a empresa GUESS-GEO (nome fictício).

A GUESS-GEO atua no segmento de prestação de serviços de sondagem mineral e localiza-se em Belo Horizonte (MG). Atualmente, ou seja, em 2023 possui 1.250 funcionários, e é classificada como uma empresa de grande porte – acima de 500 funcionários, segundo os critérios do SEBRAE (SEBRAE-NA/Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17).

Atenta à concorrência e ao aumento da demanda de clientes, a empresa instituiu o seu primeiro plano estratégico em 2022 o qual promulgou a estratégia de elevação de produtividade. Assim sendo, esse cenário de mudanças estratégicas oportunizou a seguinte indagação de pesquisa: Como os processos de *sensemaking* e *sensegiving* influenciam o engajamento dos participantes na prática da estratégia de elevação de produtividade?

A fim de responder essa pergunta, procedeu-se a uma pesquisa qualitativa, cujos resultados sinalizaram que as ações gerenciais expressam habilidades relacionais e de gestão capazes de integrar e despertar sentimentos de engajamento às mudanças estratégicas em curso. Na realização da estratégia, a habilidade de comunicar e de utilizar artefatos visuais influencia diretamente o fazer sentido dos praticantes, despertando sentimentos de pertencimento que os mobilizam a engajarem em direção a objetivos e metas. O fazer e entregar sentido por meio das ações de planejamento e monitoramento das mudanças estimulam o fazer quando se recebe feedback sobre a execução das ações. Os praticantes percebem os benefícios das mudanças

estratégicas se elas estão inseridas em suas atividades diárias, ou seja, por meio do fazer sentido experiencial. Conclui-se que, em ambiente de mudanças estratégicas, quanto maior as habilidades gerenciais relacionais e de gestão, maior a oferta de estímulos engajadores. Quanto maior os estímulos engajadores maior o fazer da estratégia com sentido e engajamento.

Diante do exposto, a principal contribuição deste estudo foi o de confirmar que organizações que desenvolvem as habilidades relacionais e de gestão para o desenvolvimento das ações estratégicas (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007), com vistas a promover sentidos (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005), elevam o engajamento das pessoas às mudanças (Kortz & Piatto, 2022) e conseqüentemente alcançam os resultados planejados (Gruman & Saks, 2011; Kortz & Piatto, 2022). Assim é relevante que organizações implantem programas com o intuito de aprimorar as habilidades gerenciais, melhorando a entrega de estímulos e sentido para os praticantes se engajarem às estratégias.

Tendo em vista, o exposto, este trabalho foi estruturado em cinco capítulos, contando com esta introdução. O segundo capítulo discorre sobre o referencial teórico, englobando três seções, que abordam a fundamentação teórica necessária para estabelecer as relações entre estratégia como prática e o fazer sentido *sensemaking* no contexto de mudanças estratégicas. O terceiro capítulo discorre sobre a metodologia, apresentando os passos que delinearam a execução da pesquisa. No quarto capítulo desenvolvem-se a análise dos dados e a discussão dos seus achados. No quinto capítulo, estão as principais conclusões apuradas com a pesquisa, as contribuições teóricas, as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 O FAZER E ENTREGAR SENTIDO NO DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo apresenta a evolução da literatura sobre a estratégia como prática com o enfoque nos efeitos da comunicação, interação e ações no fazer e entregar sentido no desenvolvimento da estratégia e sua influência no engajamento dos praticantes. O capítulo é organizado em três seções. Na primeira seção tem-se a teorização da perspectiva da prática sobre o desenvolvimento da estratégia. Na segunda discorre-se sobre o fazer e entregar sentido *sensegiving-sensemaking* para o engajamento dos praticantes às estratégias. Por último, na terceira seção, a discussão é sintetizada em uma moldura conceitual para a investigação empírica.

2.1 A perspectiva da prática sobre o desenvolvimento da estratégia

A estratégia como prática é uma perspectiva teórica, cujo foco está em discutir a estratégia a partir de como as pessoas a realizam (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Whittington, 2003). Para essa compreensão, evidenciam-se as interações sociais que podem gerar rotinas comportamentais e maneiras específicas de pensar as ações exercidas que formam a estratégia. A perspectiva da prática reconhece o desempenho das pessoas e o quanto contribuem para o alcance dos resultados esperados (Whittington, 2006). Contudo, não deve ser confundida com as teorias prescritivas do processo estratégico (Golsorkhi et al., 2010; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007) que preconizam a necessidade de elaboração do planejamento estratégico.

A principal diferença entre a perspectiva da prática e o modelo de planejamento estratégico tradicional está no olhar para a “realização das atividades” da primeira (Balogun, 2014; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007), em contraposição ao plano estritamente formal do planejamento estratégico (Marietto & Maccari, 2015; Zaccarelli, 1995) que idealiza a sua execução e implementação. Em outras palavras, a perspectiva da prática aborda o plano deliberado em ação, e/ou ações emergentes que surgem ao longo do comportamento estratégico. A estratégia diz respeito às ações (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006) que estão em execução em um dado contexto (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Já o modelo estratégico tradicional refere-se ao que deveria ser colocado em ação (Johnson, Melin & Whittington, 2003; Zaccarelli, 1995).

A perspectiva da prática focaliza as estruturas e conexões cognitivas, práticas comportamentais, procedimentais e discursivas (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007) que desenvolvem o repertório organizacional (Jarzabkowski et al., 2016). As práticas são consideradas estratégicas à medida que geram impactos e consequências para os resultados da sobrevivência e vantagem competitiva das organizações (Johnson, Melin & Whittington, 2003). Tal perspectiva é uma “parada” para olhar de perto “como” as pessoas formulam e implementam as estratégias e nelas se engajam. É possível observá-la no nível micro das atividades individuais e naquelas socialmente definidas e compartilhadas em ambientes macro organizacionais (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Jarzabkowski et al., 2016). A prática da estratégia diz respeito ao fluxo natural que as interações sociais promovem em prol de mudanças estratégicas.

Segundo (Golsorkhi et al., 2010; Jarzabkowski et al., 2016) a estratégia, na prática, é uma realidade de atividades em andamento, onde formulação e implantação estratégicas não significam etapas sequenciais em que a primeira é o insumo da segunda. Pelo contrário, ambas formam uma unidade que expressa o desenvolvimento da empresa diante de suas interfaces ambientais. Para esse entendimento evoca-se o conceito de *strategizing*, ou seja, as práticas realizadas pelos seus praticantes (Balogun, Huff & Johnson, 2003; Whittington, 2003) no contexto em que estão inseridos (Canhada, & Rese, 2009; De Paiva et al., 2015; Walter & Augusto, 2011). Tal vocábulo denota o entendimento de que a estratégia é um movimento genuinamente criado e recriado socialmente nas interações (Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007) entre vários participantes que confrontam as organizações ao seu ambiente (Jarzabkowski et al., 2016; Walter & Augusto, 2012).

Nessa linha de pensamento, a estratégia é vista a partir de um conjunto interligado que une praticantes, práticas e *práxis*. Os praticantes são os atores que, inseridos ou não na organização, se envolvem com o desenvolvimento da estratégia. Tais atores compartilham planos ou procedimentos institucionalizados (práticas) por meio de suas ações concretas (*práxis*), as quais (Floyd, Cornelissen & Delios, 2011; Pascucci & Meyer Jr, 2013) mobilizam recursos (materiais e ferramentas) para a entrega de resultados em direção às mudanças organizacionais (Cardoso & Lavarda, 2015; Jarzabkowski et al., 2016). Entre os praticantes externos estão os consultores, assessorias e associações profissionais, somente para citar alguns. Já no que diz respeito aos praticantes internos, sobressaem a média gerência e os demais funcionários. Em particular, à média gerência são imputadas as responsabilidades de engajar os demais membros da organização aos planos promulgados (Hautz, Seidl & Whittington, 2017;

Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). As habilidades técnicas de execução (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007) e a forma como se comunicam e interagem (Rouleau & Balogun, 2011) influenciam as estratégias em execução (Hautz, Seidl & Whittington, 2017). Assim, o conhecimento e a visão sistêmica do negócio (Johnson, Melin & Whittington, 2003), as habilidades de gestão e comunicação, as atitudes em relação à integração da equipe em prol de sinergias e o trânsito em diferentes níveis hierárquicos conferem (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007) credibilidade necessária para a articulação dos recursos disponíveis destinados ao alcance dos resultados. Autores, tais como Jarzabkowski et al., (2007) enfatizam que os praticantes são aquelas pessoas que agem e moldam as atividades estratégicas por meio de quem elas são e como agem. Eles protagonizam o desenvolver da estratégia por meio da utilização de práticas e de suas *práxis*.

As práticas são representadas pelos procedimentos institucionalizados e padronizados como manuais, instruções, planos e matrizes utilizados na formulação e implantação das estratégias (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Whittington, 2006), podendo estar documentados ou não. Segundo Jarzabkowski et al. (2016), a prática estratégica refere-se às rotinas inseridas no contexto organizacional como normas e critérios que geram comportamentos compartilhados e similares. Tais práticas estão intrinsecamente ligadas ao “fazer”, visto que a padronização de processos, a gestão por resultados e, inclusive, a incorporação do planejamento estratégico, como guia de ação adotado ao longo do tempo, geram oportunidades de considerar aprendizados anteriores para a realização de atividades correntes. As práticas estratégicas (Hautz, Seidl & Whittington, 2017) incorporadas ao *modus operandi* da empresa “legitimam” a execução de ações específicas (Balogun & Bartunek, 2015; Reckwitz, 2002), o que facilita a construção coletiva de sentido em determinados contextos organizacionais (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Condutas comportamentais rotineiras e procedimentos técnicos disseminados (Reckwitz, 2002) permitem aos múltiplos atores realizarem mais facilmente e com maior eficácia suas atividades (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007), enquanto a institucionalização do conhecimento salvaguarda esforços cognitivos que podem ser melhor aproveitados para promover inovações e/ou solucionar problemas organizacionais de maior complexidade que surgem no dia a dia organizacional (Jarzabkowski et al., 2016).

As ações reais concretas desempenhadas dizem respeito ao que se denomina de *práxis*. A *práxis* é a realização propriamente dita do trabalho (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007; Whittington, 2006), envolvendo tudo aquilo que o torna tangível e comunicável (Hautz, Seidl

& Whittington, 2017). Reuniões, conversas, artefatos, conferências e seminários são exemplos de ações concretas envolvidas em sua execução. A *práxis* pode ser observada nos rituais de gestão em execução. Esses rituais podem compreender reuniões formais, assim como conversas informais visando integrar os praticantes no desenvolvimento das estratégias. A forma como a comunicação é realizada, o teor e escolha das palavras são considerados elementos impactantes da *práxis*, assim como a realização de ações que promovem reflexões sobre os resultados alcançados. A *práxis* (Cardoso & Lavarda, 2015; Jarzabkowski et al., 2016) favorece a criação de ambientes organizacionais às atualizações e correções de planos correntes, e a novas proposições para a formulação de planos diretivos. Ela demonstra os ganhos e benefícios de mudanças estratégicas pretendidas, expondo as expectativas e visões vislumbradas à prova da realidade. Melhor dizendo, a *práxis* materializa e concretiza tudo aquilo que se denomina de abstrato (Hautz, Seidl & Whittington, 2017). É por meio dela que objetivos e visões se realizam. As intenções se manifestam pela *práxis* e são por elas revisitadas, atualizadas e muitas vezes desconfirmadas. Ações permeiam os vários níveis da hierarquia organizacional (Reckwitz, 2002) e formam um fluxo multidirecional de ações de estratos de decisão (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007), cada um com uma alçada específica. O desdobrar dessas ações oferece aos praticantes a possibilidade da interferência, da exposição de ideias e opiniões, incluindo a apresentação de contrapontos.

O “fazer” coletivo permite a criação de espaços (Jarzabkowski, 2005) para que os praticantes expressem seus pontos de vistas (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007) e percepções individuais sobre o cenário organizacional (Balogun & Seidl, 2007) e o impacto que esse exerce sobre suas atividades (Vaara & Whittington, 2012). Os praticantes agem e reagem de forma singular e única aos estímulos internos e externos à organização. A percepção, interpretação e ação dos praticantes a partir desses estímulos (Vaara & Whittington, 2012) configuram o viés do “fazer e entregar sentido” ao desenvolvimento de suas ações. Para os autores Fenton e Langley (2011) abordagens de comunicação compartilham significados e têm o poder de constituir um senso geral de direção ou propósito, de reorientar os sentidos individuais e organizacionais e de estimular a construção das atividades dos diversos praticantes (Vaara & Whittington, 2012). Entende-se que a maneira como a comunicação é realizada, a forma de interação entre os atores e a implantação de ações concretas configuram razões e motivos reais à construção de sentido em relação às mudanças estratégicas. Por sua vez, razões e motivos com sentido e significado para os praticantes podem promover um maior ou menor engajamento das pessoas a tais planos. Diante de um cenário de transformações ambientais

(Tsoukas & Chia, 2002) é necessário romper com a forma do “fazer” anterior e com os sentidos já instalados (Seidl & Werle, 2018), reordenando o fluxo de ações e sentidos a fim de canalizá-los para novos resultados almejados.

Portanto, em mudanças estratégicas (Dittrich, Guérard & Seidl, 2018; Glaser, 2017) constroem-se novas ações que se imbuem de significados, rompendo com rotinas anteriores (Fenton & Langley, 2011) e criando abertura para a internalização de novas (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). O fazer e entregar sentido no desenvolvimento da estratégia pode variar quanto a sua intensidade. Quanto maior o grau de sentido e significado percebido pelos praticantes em relação às estratégias organizacionais, maior o seu engajamento na realização das atividades estratégicas (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005; Weiser, 2021). O contrário desse engajamento, implica realizar as atividades estratégicas “sem expressão de sentido”, ou seja, simplesmente cumprir o seu “teor de obrigatoriedade” por causa de imposições da hierarquia organizacional. Considera-se que as atitudes e comportamentos com teor de obrigatoriedade permeiam os impactos negativos de resultados estratégicos. Nesse sentido, sinaliza-se a relevância dos processos de criação (*sensemaking*) e da oferta de sentido (*sensegiving*) como importantes elementos condutores das mudanças estratégicas.

2.2. Fazer e entregar sentido para o engajamento de praticantes às estratégias

O fazer sentido, também denominado de *sensemaking* é o processo pelo qual as pessoas extraem sentido sobre o que lhes acontece, envolvendo a interpretação sobre o seu ambiente social, suas interações e a avaliação dos estímulos recebidos que mobilizam as ações individuais e coletivas. Entendido como o desenvolvimento retrospectivo de imagens plausíveis (Maitlis & Christianson, 2014; Sutcliffe, 2013; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005), o *sensemaking* racionaliza o comportamento ao mesmo tempo em que o justifica (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). O fazer sentido implica a autoria ativa dos indivíduos, uma vez que, na compreensão de si e das situações as quais vivenciam (Weick et al., 2005), eles resgatam símbolos e registros mentais experimentados em situações passadas e os reatualizam em situações presentes (Maitlis & Christianson, 2014; Weick et al., 2005). Tal processo ocorre em tempo real (Maitlis & Christianson, 2014), de maneira autônoma (Sutcliffe, 2013) e nele se imbricam crenças e experiências individuais (Sutcliffe, 2013; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005) obtidas pelas interações com o coletivo e o ambiente (Maitlis & Christianson, 2014;

Reche et al., 2019). Fazer sentido diz respeito a obter coerência e plausibilidade sobre as ações realizadas (Weick, 1995).

O *sensemaking* implica avaliação intersubjetiva e ocorre de forma simultânea à exposição de estímulos, na qual os indivíduos acessam a sua “visão particular” do mundo que está intimamente ligada às histórias, tradições, ideologias, ou seja, a aprendizados anteriores. Nesse processo, a estrutura cognitiva dos indivíduos é acionada de maneira autônoma, sem o comando direto e consciente do indivíduo. Pistas e sinais vindos das interações sociais passam pelo crivo do que é possível e viável, permitindo que as pessoas experimentem coerência para possibilidades de ação individual e coletiva. Elas interpretam o ambiente (Correa et al., 2014; Maitlis & Christianson, 2014) e interagem entre si buscando a compreensão das ações desencadeadas por vários participantes (Jalonen, Schildt & Vaara, 2018).

No cenário de mudanças estratégicas são acionados processos para entregar sentidos a fim de romper com ideias, práticas anteriores e conceder novo repertório significativo para os praticantes da estratégia, frente às redefinições requeridas pela cúpula estratégica. Essa entrega, conceituada como *sensegiving* diz respeito a “ofertar sentido por meio de estímulos, em direção a uma redefinição preferencial da realidade organizacional” (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442). Ressalta-se a característica de desconstruir o sentido atribuído anteriormente para criar outro sentido. O *sensegiving* (Gioia et al., 1994) está na órbita da promulgação das mudanças estratégicas conscientemente iniciadas pela cúpula estratégica, uma vez que leva a transformações significativas nas atividades-chave da organização (Maitlis & Christianson, 2014; Matias & Da Silva, 2019; Seidl & Werle, 2018). No desenvolvimento dessas transformações (Christianson, 2019; Salvador & Rese, 2017) a média gerência, geralmente, age (Kieran, MacMahon & MacCurtain, 2020) comunicando a necessidade de rompimento de rotinas anteriores em prol da aceitação e realização das mudanças pretendidas. Na promulgação dessas mudanças tem-se que práticas conectam o sentido abstrato com o concreto (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005) porque envolve comunicação, interação e ação (Maitlis & Christianson, 2014). Mudanças estratégicas na prática envolvem a construção de sentido por que buscam alinhar sentidos individuais àqueles desejados como coletivos. Portanto, o fazer e entregar sentido se influenciam reciprocamente por meio da comunicação. A comunicação é um dos principais pilares para compreender abordagens verbais tais como conversas e orientações, e, inclusive, falas não verbais como comportamentos, atitudes e emoções (Jalonen, Schildt & Vaara, 2018). Para Peci, Vieira e Clegg (2006), as ações comunicativas da média gerência geram um verniz de legitimidade às decisões oficiais da cúpula estratégica. Suas ações

transitam por meio de poderes episódicos e sistêmicos constituindo-se em estímulos para a criação de um novo modelo mental para a organização (Canato, Ravazi & Phillips, 2013; Schildt, Mantere & Cornelissen, 2020; Weiser, 2021).

Segundo (Schildt, Mantere & Cornelissen, 2020) o poder episódico compreende os eventos deliberados e institucionalizados para influenciar o cenário de mudanças, como por exemplo, reuniões, seminários, conversas e trocas de ideias. Tais episódios são o meio de se fazer trafegar o sentido oferecido *sensegiving* pela média gerência no intuito de redirecionar as novas premissas e ideias aos processos de criação de sentido de outros praticantes. O *sensegiving* tem como finalidade acolher e modelar a conduta dos profissionais por meio da sensibilização, integração, diretrizes, políticas, regras, repertório de programas e práticas desejadas. Para Gioia et al. (1994); Logemann, Piekkari e Cornelissen (2019), os treinamentos, a padronização, as conversas e avaliações pautadas nas mudanças são ações cruciais que servem como meios de comunicação através dos quais a mão invisível das instituições modela a conduta. Já o poder sistêmico, diz respeito à conduta organizacional que permeia de forma abrangente e de maneira estável as regras em que os praticantes da estratégia estão envolvidos e se sentem pertencentes à organização. No poder sistêmico, a organização exerce naturalmente um doutrinamento no comportamento dos praticantes, objetivando conformar padrões e performar a criação de sentido em cenários mais estáveis. Ambos, os poderes “episódico” e “sistêmico”, se manifestam conjuntamente na construção de um modelo aceitável para que a organização desempenhe seu comportamento diante do ambiente.

Em um primeiro momento, observa-se que as pessoas tendem a justificar ou buscar razões para permanecerem realizando suas atividades da mesma forma, antes da promulgação de novos planos estratégicos (Cristofaro, 2020; Maitlis & Christianson, 2014). Tais justificativas são fundamentadas nas tradições passadas da organização (Maitlis & Christianson, 2014; Weiser, 2021). No geral, os praticantes da estratégia nem sempre estão abertos a aceitar as mudanças estratégicas por que elas geram distúrbios em suas rotinas (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Assim, praticantes podem aceitar, modificar ou subverter a influência do *sensegiving* vindo da média gerência e direção (Cristofaro, 2020; Garcia & Montenegro, 2019; Maitlis & Christianson, 2014; Monin et al., 2013), pois o que é plausível para um grupo, pode não ser para outro (Weiser, 2021). Cabe ainda ressaltar que, também nesse estrato de decisão, os entendimentos e vivências são permeados de ambiguidade em função dos *backgrounds* ali envolvidos.

Daí, o desafio de se obter coerência no processo de *sensemaking-sensegiving*. Conforme informa Weiser (2021), tal processo é constituído por três modos. O primeiro, o modo *intelectual* está relacionado à forma como a média gerência usa a comunicação oficial para negociar crenças abstratas e entendimentos instalados e explicar as razões e benefícios da mudança estratégica. Já o segundo modo, denominado de *substantivo* abrange as modificações de estruturas organizacionais, processos e práticas. Esse modo inclui o estímulo de novas percepções a partir de questões operacionais, em vez de teóricas ou ideais. Como exemplo de ações substantivas, tem-se a transferência de pessoal para outras áreas ou unidades, promoção de funcionários, exclusão de cargos, diretrizes, e/ou liberação de orçamentos. Weiser (2021) também destaca quatro formas em que as ações substantivas podem apoiar a mudança estratégica, são elas: atualização, concretização, formalização e materialização. A *atualização* ocorre a partir do reconhecimento das consequências presumidas da *concretização* da mudança. Como exemplo, a partir da *formalização* das responsabilidades para a implementação da mudança estratégica, o experimentar os benefícios da *concretização* das ações e *materialização* das mudanças como novas rotinas gera a *atualização* do sentido em relação às estratégias.

As “ações substantivas” legitimam o discurso, a fala da média gerência, gerando elementos experienciais carregados de significados para os praticantes da estratégia. Segundo Schildt, Mantere e Cornelissen (2020); Ann Glynn e Watkiss (2020) e Weiser (2021) modificações nos processos e práticas sustentam esforços de percepção discursiva (Da Graça & Lavarda, 2016; Weiser, 2021). Isto é, por mais que a atribuição sensorial discursiva possa produzir discursos animados (Weiser, 2021) as pessoas querem ver na prática o que está sendo discursado. A execução de ações substantivas destinadas a desacreditar entendimentos e estruturas anteriormente estabelecidas (Schildt, Mantere & Cornelissen, 2020; Weiser, 2021) promove a perda de referência de práticas anteriores e ao mesmo tempo gera estímulos para que os praticantes se comprometam com a mudança e assumam a sua responsabilização. Segundo Weiser (2021), é prática comum de diretorias mobilizarem ações substantivas que proporcionem sensações inspiradoras como a promoção de membros da área a posições de alta gerência, assim como a redefinição de responsabilidades e autoridades ao nível tático.

Já o terceiro modo do processo de *sensemaking-sensegiving* é o chamado modo *experencial*, ou seja, os praticantes percebem os benefícios gerados pelas ações substantivas e compreendem as atualizações em relação às estratégias conforme ocorrem a evolução das mesmas. O estudo de Weiser (2021) mostra que à medida que as pessoas das diversas áreas da organização passam a sentir o impacto real das mudanças, elas começam a reconhecer o valor

intrínseco dessas transformações. Praticantes que detectam as mudanças e suas percepções de concretude fornecem o poder de superar as rotinas estabelecidas anteriormente. Experienciar os benefícios das ações substantivas e concretas (Ashforth & Gibbs, 1990; Weiser, 2021) permite a conexão da comunicação aos efeitos “observáveis e fáceis de serem percebidos e assimilados com sentido” (Pfeffer, 1981, p. 182). Assim sendo, os modos “intelectual, substancial e experiencial” do processo de *sensemaking-sensegiving* entrelaçam dimensões simbólicas e concretas promovendo o valor da mudança e o engajamento dos praticantes às estratégias. O engajamento é um estado mental positivo, gratificante, caracterizado por vigor e dedicação para com a empresa (Costa, Paiva & Rodrigues, 2022; Kumar & Pansari, 2014; Schaufeli, 2022). Em contextos de mudanças estratégicas, os praticantes vivenciam situações de ambiguidade e incerteza diante das transformações organizacionais (Holt & Cornelissen, 2014; Maitlis & Christianson, 2014; Weick et al., 2005), procuram esclarecer o que está acontecendo, extraindo e interpretando pistas de seu ambiente, a fim de buscar ordem e sentido ao que está ocorrendo (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005; Perito, 2021).

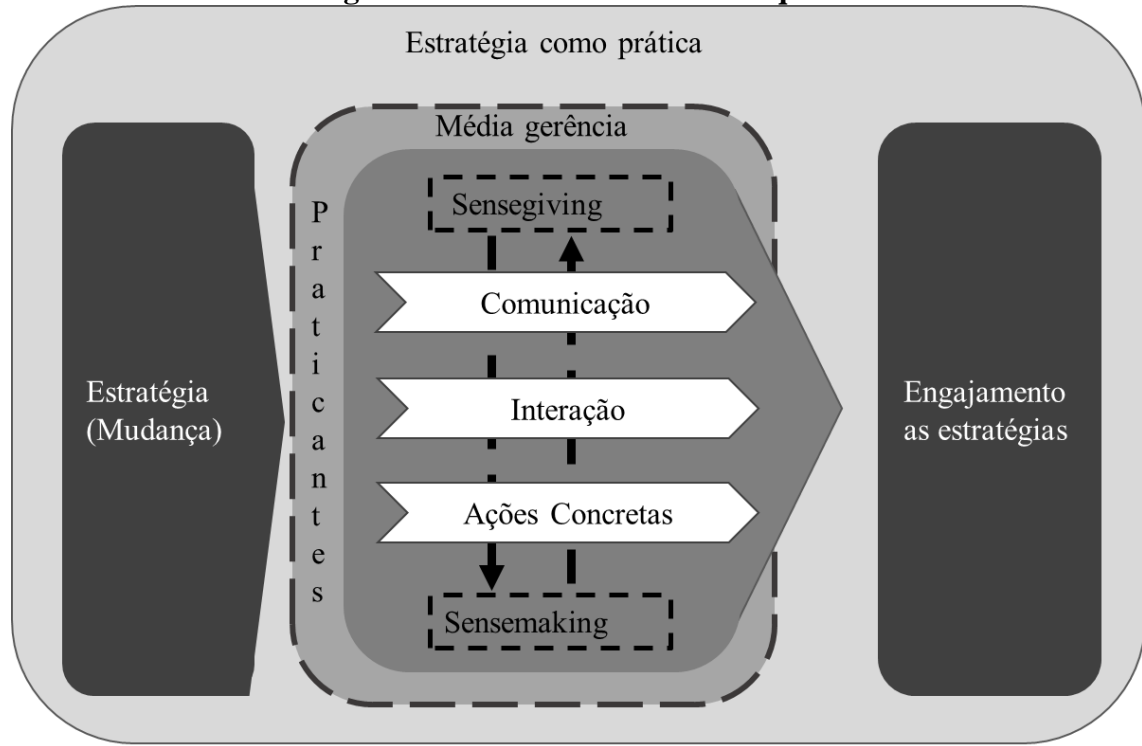
Essa busca de ordem e sentido passa pela avaliação intersubjetiva da coerência e plausibilidade das ações (Weick et al., 2005) e está diretamente ligada a obter razões e motivos para agir de forma alinhada às mudanças estratégicas promulgadas, ou ao contrário, permanecer com o sentido anterior. O engajamento refere-se aos aspectos cognitivos, comportamentais e atitudinais (Brodie et al., 2011) que geram uma sensação de conforto no aperfeiçoamento dos resultados organizacionais (Gruman & Saks, 2011; Kortz & Piato, 2022).

Assim, pode-se concluir que o engajamento dos praticantes às estratégias (Kumar & Pansari, 2014) é impactado diretamente pela comunicação, interação e ações concretas desenvolvidas no agir estratégico (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005; Weiser, 2021). Como esse agir é vivenciado e interpretado pelos praticantes configuram razões e motivos para o engajamento em prol de estratégias promulgadas (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005; Weiser, 2021).

2.3 Modelo teórico da pesquisa

A discussão realizada nas seções anteriores pode ser condensada em um modelo de pesquisa (Figura 1) que situa os principais construtos-guia da investigação empírica proposta neste trabalho. Esse modelo retrata a estratégia como prática, entendida como uma construção situada socialmente envolvida por processos de *sensegiving* e *sensemaking* que permitem o engajamento das pessoas às estratégias empresariais.

Figura 1 - Modelo Teórico da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

A estratégia como prática é o fluxo de atividades desenvolvidas pela empresa para transformar as diretrizes de mudanças em ações concretas e coerentes com os resultados planejados (Jarzabkowski et al., 2016). Desse modo, o desenvolvimento da estratégia possui enfoque na realização das atividades (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007) e na percepção e interpretação dos praticantes (Vaara & Whittington, 2012) sobre a condução das mesmas. A interpretação ocorre por meio da avaliação intersubjetiva individual e coletiva (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005) quanto à coerência e plausibilidade das mudanças orquestradas pela média gerência (Jalonen, Schildt & Vaara, 2018).

Considera-se a média gerência como estrato hierárquico central, uma vez que ela estabelece a ligação entre os demais praticantes da estratégia. À média gerência cabe comunicar a necessidade de rompimento de rotinas anteriores (Jarzabkowski et al., 2016) em prol da

aceitação e realização das mudanças. Para isso, ela assume abordagens verbais (Jalonen, Schildt & Vaara, 2018) por meio de conversas e orientações e não verbais como manifestados em seus comportamentos, atitudes e emoções transparecidas. Interações como reuniões, conversas, análises e discussões (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2003) são utilizadas para direcionar, criar senso de pertencimento, estabelecer o planejamento, promover as atualizações e monitoramento das estratégias. A implantação das ações planejadas também funciona como estímulo *sensegiving* e permite aos praticantes experienciarem os seus efeitos (Weiser, 2021) e atualizarem o processo de construção de sentido *sensemaking*.

A reflexão dos benefícios das ações concretas (Vaara & Whittington, 2012; Weiser, 2021) influencia positivamente o engajamento (Schaufeli, 2022) das estratégias. Entretanto, no contexto de mudanças organizacionais, têm-se situações de ambiguidade e incerteza (Maitlis & Christianson, 2014; Weick et al., 2005), onde as pessoas buscam esclarecer e entender as transformações, interpretando-as (Weick et al., 2005), para, em seguida, obter razões e motivos para agir de forma alinhada a essas mudanças, ou ao contrário, permanecer com o sentido anterior a elas.

A habilidade da média gerência (Hautz, Seidl & Whittington, 2017) em ofertar sentido *sensegiving* por meio da comunicação da estratégia, das interações sociais e das ações (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005; Weiser, 2021), influencia diretamente no processo de criação de sentido *sensemaking* dos praticantes, e, conseqüentemente, no engajamento desses as estratégias (Kumar & Pansari, 2014; Schaufeli, 2022).

Portanto, no contexto de mudanças estratégicas, forma-se um ciclo em que a estratégia se relaciona com os processos *sensegiving* e *sensemaking*, sob a configuração da comunicação, interação e ações conduzidas pela média gerência *sensegiving*. Os praticantes interpretam esses estímulos buscando razões e motivos que fazem sentido *sensemaking* para se engajarem nas estratégias.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia e os procedimentos utilizados na pesquisa empírica e é organizado em quatro seções. Na primeira seção têm-se a justificativa da

abordagem e o método de pesquisa utilizados. Na segunda, discorre-se sobre o contexto empírico e unidade de análise. Na terceira, o procedimento de coleta de dados e objetivos específicos desta pesquisa são apresentados. E por fim, na quarta seção relata-se como os dados foram analisados.

3.1 Abordagem e o método da pesquisa

A pesquisa aqui realizada possui caráter qualitativo e utiliza o método do estudo de caso. Pesquisas qualitativas visam descrever a essência de um fenômeno, retratando-o em sua totalidade (Yin, 2015). O seu intuito é o de desvendar situações vivenciadas por determinadas pessoas em contextos específicos (Valentim, Lisboa & Franco, 2016). Nesse tipo de investigação, o pesquisador observa o campo para entender a realidade segundo os pontos de vista dos envolvidos com a situação. O relato das pessoas é a fonte direta dos dados. E o pesquisador atua como o “tradutor” dessa realidade (Gunther, 2006; Zanella, 2006). Portanto, estudos qualitativos compreendem os significados, crenças, motivos, razões, valores e atitudes das pessoas, retratando suas relações e interações (Minayo, 2001).

O método do estudo de caso permite uma descrição mais completa das situações e do contexto pesquisado (Eisenhardt, 1989). Esse método de investigação é adequado quando se busca identificar, compreender e descrever acontecimentos, fatos e situações complexas (Yin, 2015). Tal método ao se referir a uma única empresa denomina-se de caso único, sendo holístico ao abranger vários níveis organizacionais no contexto de análise. Estudos de caso ao focar situações e acontecimentos em um dado momento, são denominados de transversais (Yin, 2015). Assim, a decisão de desenvolver esta pesquisa tendo como referência o estudo de caso único, holístico e transversal ocorreu porque se compreendeu como os processos de *sensegiving-sensemaking* ocorreram na prática do desenvolvimento de uma estratégia de elevação de produtividade, cuja empresa é descrita a seguir.

3.2 Contexto empírico do estudo e unidade de análise

Escolheu-se como unidade empírica de análise uma empresa de prestação de serviço no segmento de sondagem mineral, a GESS-GEO. A empresa GESS-GEO possui como atividade principal a sondagem geológica com retirada de material das rochas e subsolo para análise

mineral. A empresa foi fundada em Criciúma, Santa Catarina, Brasil, na década de 50, onde iniciou as primeiras sondagens em minas de carvão mineral. Na década de 60, a GESS-GEO passou a ter atuação nacional. Nas décadas de 70 e 80 o seu parque de máquinas ampliou-se significativamente, o que permitiu a expansão do negócio. Na década de 90 a sede foi transferida para Belo Horizonte, MG, onde a expansão da atividade de sondagens continuou com foco na modernização, automatização dos equipamentos e aumento de produtividade. Em seu crescimento, a GESS-GEO adquiriu sede própria com área de 36 mil m² contando com a infraestrutura de apoio, a saber: sede administrativa, oficina mecânica, setor de diamantados, almoxarifados, pátios, estacionamento para sessenta veículos, restaurante e laboratório para análises químicas. Cabe registrar que a partir dos anos 90, importantes companhias de mineração passaram a terceirizar seus serviços de sondagens o que impulsionou ainda mais a demanda pelos serviços da GUESS-GEO.

Então, nos anos 2000, a pequena empresa GUESS-GEO fundada em Criciúma – SC se transformou em uma empresa de grande porte, com atuação nacional. Ela passou a fazer parte do Grupo GUESS, especializado no setor mineral, no nicho de pesquisas geológico-geotécnicas, abrangendo empresas com atividades variadas. Para manter os colaboradores alinhados às diretrizes estratégicas, a GUESS-GEO estabeleceu e implementou a missão, visão e valores organizacionais que estão expressos em sua missão, qual seja, “promover a pesquisa e o aproveitamento econômico dos recursos naturais de forma confiável e sustentável”. Em seu planejamento estratégico assumiu que sua visão é “manter-se como referência no seu negócio, diversificando as atividades, consolidando e ampliando as inovações”. Seus valores são explicitamente expressos. A GUESS-GEO tem por valores o “respeito à vida; sustentabilidade e responsabilidade socioambiental; desenvolvimento e valorização do capital humano; produtividade com foco em resultado, criatividade e inovação; zelo pela história, marca e solidez da empresa; confiança e transparência nas relações”.

Para manter a competitividade, a direção da GESS-GEO decidiu estruturar seu primeiro plano estratégico em 2022, com o propósito de nortear os colaboradores quanto as mudanças organizacionais almejadas. Então, esse plano estratégico estruturado situado na diretoria de Centro de Serviço Compartilhado (CSC) se constituiu como unidade de análise desta pesquisa, cujo objetivo geral é o de compreender como os processos de *sensegiving-sensemaking* influenciam o engajamento das pessoas na prática das estratégias. Decidiu-se analisar as mudanças estratégicas na diretoria de Centro de Serviço Compartilhado (CSC) abrangendo as áreas de Tecnologia da Informação (TI) e Suprimentos (Compras e Almoxarifado).

3.3 Procedimentos de coleta de dados

Segundo Yin (2015), uma das mais importantes fontes primárias de informações para um estudo de caso são as entrevistas semiestruturadas. Essas entrevistas são tidas como formas de diálogo assimétrico entre pesquisador e entrevistados. Optou-se pelas entrevistas com o intuito de explorar maior proximidade e interação com os entrevistados, a fim de levantar as percepções e significados em relação às mudanças estratégicas em curso na empresa.

Na entrevista semiestruturada, deve-se criar um roteiro de perguntas para orientar o pesquisador (Bauer & Gaskell, 2002). O roteiro de perguntas está detalhado no Quadro 1 e tem a finalidade de cumprir os seguintes objetivos específicos:

- Compreender a estruturação da estratégia global;
- Entender as ações da média gerência para entregar e fazer sentido no desenvolvimento da estratégia global e objetivos estratégicos das áreas;
- Esclarecer como as ações da média gerência são percebidas como estímulos com significados para a integração a estratégia e objetivos estratégicos;
- Esclarecer quais estímulos ofertados pela média gerência influenciam o engajamento dos praticantes da estratégia.

Organizou-se um roteiro de quatro blocos com perguntas para cada objetivo específico da pesquisa. Para cada nível organizacional (estratégico, tático e operacional) foram realizadas perguntas diferentes, tendo em vista a realidade de trabalho vivenciada. No primeiro bloco, intitulado “Contextualização do desenvolvimento da estratégia e objetivos estratégicos”, buscou-se compreender a estruturação da estratégia global da empresa e as ações correspondentes nos níveis organizacionais. No segundo bloco, chamado “Mapeamento do entregar e fazer sentido”, buscou-se entender as ações da média gerência para entregar sentido ao desenvolvimento da estratégia. Para isso, analisou-se os estímulos ofertados pela média gerência no desenvolvimento das ações estratégicas. O terceiro bloco, intitulado “Percepção dos sentidos atribuídos aos objetivos estratégicos das áreas”, teve como finalidade esclarecer como as ações da média gerência são percebidas como estímulos que geram significados para os participantes. No quarto e último bloco, denominado “influência dos estímulos que fazem sentido no engajamento”, teve como objetivo evidenciar como os estímulos ofertados pela média gerência encorajam o engajamento dos praticantes. O Quadro 1 demonstra, em blocos, as questões do roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas.

Quadro 1 - Roteiro da entrevista por bloco

Pesquisa Semi-estruturada				
Blocos	Objetivos Específicos	Níveis Organizacionais		
		Estratégico	Tático	Operacional
Contextualização do desenvolvimento da estratégia e objetivos estratégicos	Compreender a estruturação da estratégia global	1) Como surgiu a ideia de desenvolver a estratégia? 2) Como você avalia a execução da mesma? (Desafios, dificuldades, mudanças) 3) Exemplifique e explique uma situação que você tenha considerado importante na realização da estratégia.	1) Descreva a execução da estratégia de elevação de produtividade. 2) Exemplifique e explique uma situação que você tenha considerado importante na realização da estratégia. 3) Como vi avalia a execução da mesma? (Desafios, dificuldades, mudanças, processo de comunicação).	1) Você conhece a estratégia de elevação de produtividade da empresa? 2) Como você participa e contribui para o alcance da estratégia de elevação de produtividade da empresa?
Mapeamento do entregar e fazer sentido	Entender as ações da média gerência para entregar e fazer sentido no desenvolvimento da estratégia global e objetivos estratégicos das áreas	1) Como é feita a comunicação da estratégia e criado o vínculo com os objetivos estratégicos? 2) Como a diretoria desenvolve o nível tático para conduzir a estratégia de "Elevação de Produtividade"?	1) Como é feita a comunicação da estratégia e criado o vínculo com os objetivos estratégicos específicos das áreas? 2) Como são apresentadas as ações e esclarecidos os avanços e mudanças das estratégias? 3) O que tem sido mais difícil para o entendimento da estratégia? E para a sua execução? E no que diz respeito aos níveis organizacionais subordinados?	1) A estratégia global de elevação de produtividade está vinculada aos objetivos estratégicos da sua área? 2) Como ela se expressa em sua área de atuação? 3) Como tem sido a comunicação das decisões estratégicas para a sua área? E o entendimento? 4) Como você percebe a estratégia global na sua rotina? Há ligação na prática de sua atividade com a estratégia global?
Percepção dos estímulos ofertados	Esclarecer como as ações da média gerência são percebidas como estímulos com significados para a	1) Qual é a importância dessa estratégia para o negócio? 2) Qual é o ponto mais crítico na condução dessa estratégia?	1) Como você percebe seu papel na condução da estratégia global elevação de produtividade, objetivos estratégicos e metas da área?	1) As suas atividades possuem importância no alcance dos objetivos da sua área e estratégia global?

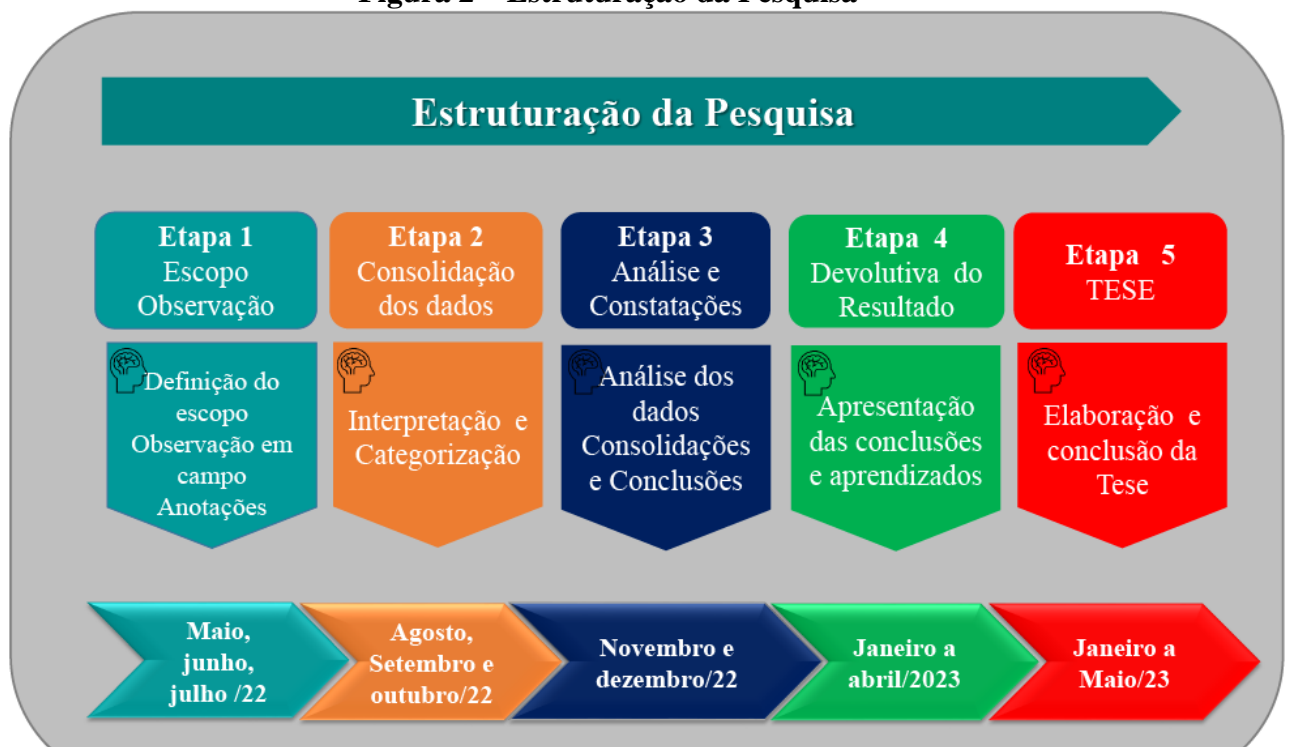
	integração a estratégia e objetivos estratégicos	3) Quais as habilidades (ações e interações) a diretoria considera importantes para o desenvolvimento da estratégia? 3) Defina o desenvolvimento da estratégia global em três palavras.	2) Defina a condução do processo de desenvolvimento dos objetivos estratégicos com três palavras. Explique o porquê dessa definição. 3) Quais as habilidades (ações e interações) da liderança ajudam a realizar as estratégias? 4) Defina o desenvolvimento da estratégia global e objetivos estratégicos em três palavras.	2) Como as metas de sua área impactam os objetivos estratégicos da sua área? 3) Explique os ganhos que a sua área terá com a realização dos objetivos estratégicos? 4) Quais as habilidades (ações e interações) da liderança ajudam a realizar os objetivos estratégicos? 5) Defina o desenvolvimento dos objetivos estratégicos em três palavras.
Relação entre a percepção e atribuição de sentido no engajamento das pessoas	Compreender quais estímulos geram sentido e engajam os praticantes.	1) Como você avalia o engajamento das pessoas para cumprir os objetivos e estratégia global? 2) No seu ponto de vista, o que facilita ou dificulta esse engajamento? Por que? 3) Dê uma nota para o engajamento das pessoas (de 1 a 5). Explique o porquê dessa nota.	1) Como você avalia o engajamento das pessoas para cumprir a e estratégia global e os objetivos da área? 2) No seu ponto de vista, o que facilita ou dificulta esse engajamento? Por que? 3) Dê uma nota para o engajamento das pessoas (de 1 a 5). Explique o porquê dessa nota.	1) Como você avalia o engajamento das pessoas para cumprir os objetivos estratégicos? 2) No seu ponto de vista, o que facilita ou dificulta esse engajamento? Por que? 3) Dê uma nota para o engajamento das pessoas (de 1 a 5). Explique o porquê dessa nota.

Fonte: Elaborado pela autora

A definição do número necessário de entrevistas se deu buscando uma representação de cada uma das áreas da diretoria de Centro de Serviço Compartilhado (CSC). Assim, foram realizadas entrevistas com os representantes dos níveis estratégico (uma pessoa), tático (sete pessoas) e operacional (oito pessoas), totalizando dezesseis (16) entrevistas. Segundo Bauer e Gaskell (2002), deve-se ter em mente que um maior número de entrevistas não leva, necessariamente, a uma compreensão mais detalhada da realidade.

O contato inicial com a empresa pesquisada aconteceu com a presidência e Diretoria de Sistemas de Gestão e Resultados, no dia 21 de março de 2022, objetivando a parceria para o estudo e busca da anuência para realizá-lo. Após esse primeiro momento, realizou-se uma reunião com a presidência, diretoria de Sistemas de Gestão e Resultados e diretoria do CSC – Centro de Serviço Compartilhado no dia 25 de março de 2022, na sede da empresa, para apresentação da pesquisa e, então, aprovação da mesma pelo corpo executivo da empresa. Tendo a anuência da empresa concedida, no dia 11 de maio de 2022, apresentou-se à presidência, diretoria de Sistemas de Gestão e Resultados e diretoria do CSC – Centro de Serviço Compartilhado, a problemática da pesquisa, o roteiro da entrevista, o escopo de participantes das entrevistas e a estrutura do processo de realização das mesmas. Essa apresentação ao corpo diretivo foi necessária para alinhar as expectativas, esclarecer dúvidas e criar as oportunidades de acessos desta pesquisadora aos funcionários da empresa. A estruturação da pesquisa, na linguagem do corpo diretivo, está demonstrada na Figura 2. Essas primeiras reuniões, por serem consideradas preliminares no processo de estruturação da pesquisa, não foram gravadas.

Figura 2 – Estruturação da Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

Concluída a etapa de planejamento da coleta de dados, iniciaram-se as observações e em seguida as entrevistas individuais. As observações diretas aconteceram em reuniões gerenciais, nas quais foi possível observar e examinar as falas, atitudes, comportamentos dos

envolvidos, assim como a utilização dos recursos de comunicação. A primeira observação direta foi no dia 15 de junho de 2022 e as demais ao longo do mês de junho e julho de 2022, totalizando quatro observações. As dezesseis entrevistas foram concentradas no período de 25 a 27 de julho de 2022. Elas foram realizadas presencialmente nas dependências da empresa pesquisada, com sede em Belo Horizonte (MG), exceto para aqueles cargos que ficam em áreas remotas, nesse caso, utilizou-se plataforma digital *meet teams*. Os eventos de observação e entrevistas foram gravados para preservar sua fidelidade e permitir sua posterior transcrição na íntegra. A duração das gravações das quatro observações, em média, cada uma marcou 50 minutos. As 16 entrevistas tiveram a duração, em média, de 30 minutos cada uma. No Quadro 2 - Informações dos entrevistados, é possível observar informações de cada membro participante da pesquisa.

Quadro 2 - Informações dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo de Empresa
(DF, 01), (DT, 01)	Diretoria	2 anos
(TJ, 01)	Gerente TI	1 ano e 3 meses
(TP, 01)	Analista TI	8 meses
(TB, 01)	Analista TI	1 ano e 5 meses
(TF, 01)	Analista TI	1 ano e 5 meses
(CL, 01)	Gerente de compras	1 ano e 1 mês
(AM, 01)	Gerente de Almojarifado	2 anos
(ST, 01)	Gerente de Divisão – Suprimentos	2 anos
(SE, 01)	Gerente ADM	1 ano e 8 meses
(AC, 01)	Supervisão de Almojarifado	1 ano
(AR, 01)	Coordenador de Processos	2 anos
(AE, 01)	Analista de Cadastros Almojarifado	5 meses
(CD, 01)	Supervisão de compras	1 mês
(CT, 01)	Comprador	1 ano e 5 meses
(CA, 01)	Assistente de Compras	8 meses
(AC, 01)	Comprador	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Como as observações foram realizadas primeiramente, como coleta de dados primários, esses dados coletados puderam ser reanalisados no momento das entrevistas. É importante ressaltar que, no primeiro evento de observação, a presidência e diretoria do CSC – Centro de Serviço Compartilhado – estavam presentes, falaram sobre a importância desta pesquisa e ressaltaram a presença desta pesquisadora à gerência e supervisão. Ao final da coleta de dados, a pesquisadora teve oportunidade de apresentar um *report* executivo, com o objetivo de alinhar e validar as informações obtidas. Essa reunião com a diretoria do CSC possibilitou uma

compreensão holística do problema investigado, além da concordância em relação ao resultado apurado.

3.4 Estratégia de análise de dados

Após a coleta de dados foi realizada a análise e sua interpretação. Nessa fase da pesquisa, um dos procedimentos muito utilizados é a análise de conteúdo. Na análise de conteúdo, tem-se um conjunto de técnicas de análise de comunicação, com o propósito de eliminar as incertezas e compreender os dados coletados (Bardin, 2009). Segundo Eisenhardt (1989), essa análise é considerada a parte mais importante da pesquisa, pois é nela que o pesquisador se familiariza com o caso estudado em todas as suas dimensões, indo além das impressões iniciais. Optou-se pela estratégia de análise de conteúdo nesta pesquisa, devido à clareza que o método revela, oferecendo uma estrutura esquemática. Dessa forma, decidiu-se pela aplicação do *software* de pesquisa qualitativa NVivo, em sua versão 14, para assegurar uma análise de conteúdo qualificada e confiável.

Nesta fase de interpretação dos dados e compreensão dos resultados da pesquisa, torna-se fundamental considerar os três estágios citados por Bardin (2011), quais sejam: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na fase de pré-análise, foram organizados criteriosamente e inseridos no NVivo os dados transcritos das entrevistas. O conteúdo obtido nos eventos de observação foi integrado aos dados pesquisados na mesma plataforma NVivo. No desenvolvimento da seleção e organização do conteúdo para análise foram realizadas leituras criteriosas de todo material, com a finalidade de atingir maior intimidade com os dados e integrar, de forma agrupada, as interpretações. Após a organização dos dados no NVivo, procedeu-se a exploração, o aprofundamento do material e ao seu tratamento.

Segundo Yin (2015) há duas táticas gerais para a análise. A primeira é basear em proposições teóricas, organizando-se o conjunto de dados obtidos e buscando evidência das relações causais propostas na teoria. A segunda tática é desenvolver uma estrutura descritiva que ajude a identificar a existência de padrões de relacionamento entre os dados. Esta análise foi baseada no desenvolvimento de uma estrutura descritiva para a identificação dos significados atribuídos pelos entrevistados na realização da estratégia da empresa.

A categorização dos dados pesquisados é denominada como codificação no Nvivo, sendo o processo de reunir assuntos por tema. No primeiro momento, realizou-se a codificação

dos dados no NVivo, utilizando-se de nós que se caracterizam como essa estrutura (Lage, 2001). Ao todo foram 39 (trinta e nove) nós, como podemos observar no Quadro 3 - Nós cadastrados no Nvivo. Cada nó representou um tipo de informação com fragmentos de textos das entrevistas.

Quadro 3 - Nós cadastrados no Nvivo

Nós	Descrição
Ações concretas - realização	Capacidade de realizar a partir da definição das estratégias
Ações e interações que engajam	Citações de ações que melhoram o engajamento das pessoas as estratégias
Ações e interações que integram	Percepção de ações e interações que criam integração os objetivos
Alinhamento de mudanças	Reuniões e eventos para tratar diretrizes e mudanças
Comunicação	A forma como os discursos e falas são transmitidos
Conflito com a gerência	Percepções e atitudes que contrariam a fala da liderança
Conflito da comunicação	Formas e maneiras contrárias de fazer os discursos e falas
Conflito Desdobramento Estratégia	Atitudes e ações contrárias ao desenvolvimento dos planos
Conflito em Interações	Atitudes e ações que contrariam o desenvolvimento das estratégias
Conflito Engajamento	Atitudes e comportamentos das pessoas que dificultam o engajamento as estratégias
Conflito informações indicadores	Informações de falhas sobre a criação, critérios e impactos do indicador de desempenho
Conflito mudanças	Percepções, ações e atitudes que estão contrárias às mudanças
Conflito objetivos	Falta de conhecimento sobre os resultados planejados para a área
Conflito realização	Dificuldade em realizar as ações a partir da definição das estratégias
Conflito visão sistêmica	Falta de entendimento sobre a estratégia global e o vínculo com o objetivo da área
Conflitos com gestão	Atitudes e ações sem participar a equipe nas análises, decisões e ações dos planos
Crescimento rápido	Ritmo de expansão da empresa
Cultura da justificativa	Discursos e atitudes que demonstram resistência as mudanças
Desafios no desenvolvimento das estratégias	Dificuldades percebidas e vivenciadas no desenvolvimento das estratégias

Desconforto	Dificuldade de expor suas ideias e argumentos
Descontinuidade de práticas	Atividades e práticas que deixam de ser realizadas com o tempo
Desdobramento das Estratégias	Ações e interações da liderança ao longo do desenvolvimento dos planos
Empatia	Expressar na fala ou atitudes se colocando no lugar do outro
Engajamento das pessoas	Atitudes e comportamentos alinhados às estratégias
<i>Feed back</i> rituais	Percepção da importância das reuniões
Frustração	Sentimento de impotência e lamentações frente aos eventos de mudanças
Gestão	Participação da equipe nas análises, decisões e ações dos planos
Indicadores - Importância e significado	Explicação sobre a criação, critérios e impactos do indicador de desempenho
Interações sociais	Elementos da interação e ações importantes para o desenvolvimento das estratégias
Maturidade de gestão	Grau em que a gestão está sendo realizada nas áreas
Mudanças	Refere-se as modificações internas nas áreas
Objetivos	Conhecimento sobre os resultados que a área deve alcançar
Percepção de engajamento	Percepção em relação ao nível de engajamento das pessoas as estratégias atuais
Relacionamento	Transitar entre os níveis para facilitar o desdobramento das estratégias
Rotinas estratégicas x rotinas operacionais	Priorização as rotinas estratégicas ou tendência as rotinas operacionais
Sensibilização da liderança	Ações promovidas pela direção para desenvolver as habilidades gerenciais
Surgimento da estratégia global	Fatores que impulsionaram a definição da estratégia global
Visão Estratégica	Percepção do processo de desenvolvimento das estratégias ou objetivos
Visão sistêmica	Entendimento sobre a estratégia global e o vínculo com o objetivo da área

Fonte: Elaborado pela autora.

Prosseguindo na análise, a fim de gerar a interpretação, agruparam-se nós que remetiam a significados compartilhados entre eles, chegaram-se a seis categorias de significados, os quais estão expressos no Quadro 4 – Categorias registradas no Nvivo.

Quadro 4 - Categorias registradas no Nvivo

Categorias	Nós	Descrição
Conhecimento sobre a estratégia	Surgimento da estratégia global	Fatores que impulsionaram a definição da estratégia global
	Visão sistêmica	Entendimento sobre a estratégia global e o vínculo com o objetivo da área
	Visão Estratégica	Percepção do processo de desenvolvimento das estratégias ou objetivos
	Conflito visão sistêmica	Falta de entendimento sobre a estratégia global e o vínculo com o objetivo da área
	Mudanças	Refere-se as modificações internas nas áreas
	Conflito mudanças	Percepções, ações e atitudes que estão contrárias às mudanças
	Frustração	Sentimento de impotência e lamentações frente aos eventos de mudanças
	Crescimento rápido	Ritmo de expansão da empresa
Conhecimento sobre os objetivos estratégicos da área	Objetivos	Conhecimento sobre os resultados que a área deve alcançar
	Conflito objetivos	Falta de conhecimento sobre os resultados planejados para a área
	Indicadores - Importância e significado	Explanação sobre a criação, critérios e impactos do indicador de desempenho
	Conflito informações sobre indicadores	Informações de falhas sobre a criação, critérios e impactos do indicador de desempenho
Habilidades gerenciais	Sensibilização da liderança	Ações promovidas pela direção para desenvolver as habilidades gerenciais
	Relacionamento	Transitar entre os níveis para facilitar o desdobramento das estratégias
	Comunicação	A forma como os discursos e falas são transmitidos
	Conflito da comunicação	Formas e maneiras contrárias de fazer os discursos e falas
	Desconforto	Dificuldade de expor suas ideias e argumentos
	Empatia	Expressar na fala ou atitudes se colocando no lugar do outro
	Gestão	Participar a equipe nas análises, decisões e ações dos planos

	Conflitos com gestão	Atitudes e ações sem participar a equipe nas análises, decisões e ações dos planos
	Maturidade de gestão	Grau em que a gestão está sendo realizada nas áreas
	Interações sociais	Elementos da interação e ações importantes para o desenvolvimento das estratégias
	Conflito em Interações	Atitudes e ações que contrariam o desenvolvimento das estratégias
	Ações concretas – realização	Capacidade de realizar a partir da definição das estratégias
	Conflito realização	Dificuldade em realizar as ações a partir da definição das estratégias
Rituais de disseminação e monitoramento dos resultados	Desdobramento das Estratégias	Ações e interações da liderança ao longo do desenvolvimento dos planos
	Conflito Desdobramento Estratégia	Atitudes e ações contrárias ao desenvolvimento dos planos
	<i>Feed back</i> rituais	Percepção da importância das reuniões
Rotinas estratégicas	Alinhamento de mudanças	Reuniões e eventos para tratar diretrizes e mudanças
	Desafios no desenvolvimento das estratégias	Dificuldades percebidas e vivenciadas no desenvolvimento das estratégias
	Rotinas estratégicas x rotinas operacionais	Priorização as rotinas estratégicas ou tendência as rotinas operacionais
	Descontinuidade de práticas	Atividades e práticas que deixam de ser realizadas com o tempo
	Cultura da justificativa	Discursos e atitudes que demonstram resistência as mudanças
Engajamento	Engajamento das pessoas	Atitudes e comportamentos alinhados às estratégias
	Ações e interações que integram	Percepção de ações e interações que criam integração aos objetivos
	Ações e interações que engajam	Citações de ações que melhoram o engajamento das pessoas as estratégias
	Percepção de engajamento	Percepção em relação ao nível de engajamento das pessoas as estratégias atuais

	Conflito Engajamento	Atitudes e comportamentos das pessoas que dificultam o engajamento as estratégias
	Conflito com a gerência	Percepções e atitudes que contrariam a fala da liderança

Fonte: Elaborado pela autora.

Essas seis categorias foram ordenadas buscando a descrição da estratégia, dos objetivos estratégicos e as ações para executá-la. No segundo momento, abordaram-se as ações que foram executadas pela média gerência e a avaliação dos praticantes sobre essas ações. Para confirmar as ações executadas foram realizados painéis de palavras, sendo o primeiro utilizado para identificar os desencadeadores das ações que integram aos objetivos, e o outro painel relativo à apreciação das palavras que remetem a esses estímulos. Cruzaram-se os dois painéis Figura 6 que mostram as ações percebidas e relacionadas às habilidades gerenciais, que foram classificadas em relacionais e de gestão. E por fim, foram identificados os estímulos engajadores que são catalisadores e conectores ao engajamento dos funcionários as estratégias Figura 7.

Na fase da análise houve a interpretação dos conteúdos, gerando-se inferências as teorias as quais foram posteriormente, cotejados ao referencial teórico (Bardin, 2011). Manteve-se o foco em interpretar os dados com a finalidade de atender aos objetivos desta pesquisa. Então os três estágios de análise de conteúdo foram finalizados. No próximo capítulo apresentam-se os dados, sua análise e discussão.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados os dados empíricos deste trabalho. Para tanto, o capítulo foi organizado em quatro seções. Na primeira, descreve-se o desenvolvimento da estratégia de Elevação de Produtividade, cujo propósito é apresentar os objetivos estratégicos e as metas das áreas para atingi-los. A segunda seção mostra a condução do fazer e entregar sentido dessa estratégia, descrevendo como ocorreu tal criação e sua oferta. Em seguida, na terceira seção discorre-se sobre os significados atribuídos pelos membros da empresa aos estímulos dados pela média gerência e supervisão. Por fim, na quarta seção, apresentam-se as relações entre o fazer sentido e o engajamento das pessoas na estratégia de elevação de produtividade e objetivos estratégicos das áreas.

4.1 A estratégia de Elevação de Produtividade e os objetivos estratégicos e metas para atingi-los

A estratégia de Elevação de Produtividade, iniciou-se em 2022, quando a alta administração elaborou, pela primeira vez, um plano formal para o desenvolvimento estratégico da empresa. O surgimento desse plano ocorreu em função de dois motivos. O primeiro diz respeito ao aumento das demandas de serviços pelos clientes e o segundo, da necessidade de desenvolver uma visão sistêmica dos membros da organização, tendo em vista a “descontinuidade das atividades de diversas áreas e a falta de conexão entre elas” (DF,01); (DT,01). A estratégia de Elevação de Produtividade visa a eficiência operacional e a visão integrada dos negócios da empresa. Espera-se que cada membro da organização compreenda a importância de sua participação e de suas entregas na construção do resultado macro organizacional. Para tanto, a diretoria investiu em mudanças estruturais de áreas de apoio, contratou profissionais de mercado para compor o quadro gerencial e investiu em uma consultoria que apoiou a aplicação do modelo de Gerenciamento pelas Diretrizes – GPD.

Para a efetivação desse gerenciamento, a diretoria tem realizado a sensibilização e o treinamento da gerência por considerá-la como um importante elo de comunicação entre as camadas hierárquicas (DF,01); (DT,01). As mudanças advindas do GPD incluíram trocas de profissionais entre as áreas, ferramentas de aferição dos resultados, e o acompanhamento processual do desempenho” (DF,01); (DT,01). Segundo os gerentes e supervisores, a empresa tem passado “por uma reestruturação completa de pessoas, de ambiente, e de procedimentos” (AM,01), (SE,02). Eles expressam otimismo, reconhecendo a importância da estratégia de elevação de produtividade e dos resultados já manifestados. Em suas palavras, essa estratégia

vem promovendo uma evolução da empresa e já se pode ver na prática os benefícios alcançados (AM,01), (SE,02).

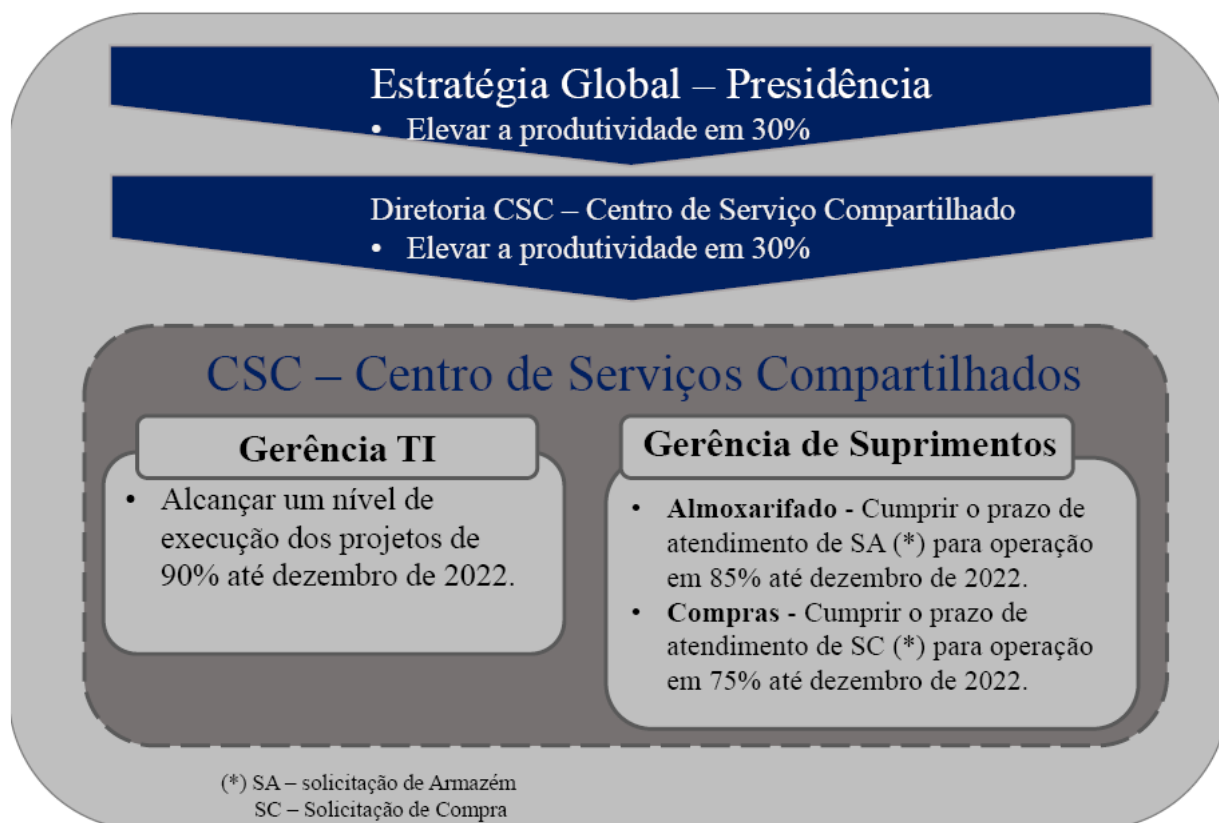
O Programa de visitas às praças de sondagem é citado, pelos entrevistados, como exemplo de mudança estratégica. Para a efetivação desse programa, a alta administração disponibilizou recursos e agenda visando que as áreas administrativas visitassem as praças de sondagem, que ficam localizadas nas dependências dos clientes, em áreas remotas do país. Os entrevistados relatam que “as visitas propiciaram o conhecimento sobre a atividade principal da empresa, ou seja, a sondagem mineral” (SE,01), (ST,03). “Também contribuíram para um entendimento mais amplo do negócio, uma maior agilidade na comunicação e um contato mais próximo entre os funcionários” (SE,01), (ST,03), (CL,01). Mencionam-se que as visitas são ricas em aprendizados, os quais são explicitados mediante registros em relatórios do que “foi visto no campo” (SE,01), (ST,03), (CL,01). Mais especificamente, a gerência e supervisão da área de CSC – Compras e Suprimentos reconhecem que com o programa de visitas “a equipe têm a oportunidade de ver na prática o impacto de suas atividades” (ST,03), (CL,01). Essa ação gera a possibilidade de reflexão dos participantes sobre como podem contribuir com o suporte e apoio necessários para alcançar a produtividade planejada no geral” (SE,01), (ST,03), (CL,01).

Admite-se que a elevação de produtividade tem uma relação direta com a gestão das pessoas, dos processos e dos recursos disponibilizados. Relatam-se que a estratégia de elevação de produtividade de sondagem estabelecida para o ano de 2022 foi o aumento de 30% em relação ao ano anterior. Uma particularidade da atividade de sondagem mineral é a distância de sua localização e o difícil acesso às suas regiões. Como consequência faz-se necessário uma maior articulação entre a mobilização de infraestrutura necessária para cumprir os prazos e entregas combinados com os clientes. Acredita-se que as áreas de apoio precisam entender as particularidades e impactos de seu trabalho na atividade principal que é sondagem mineral. Dessa forma, a estratégia global Elevação de Produtividade foi desdobrada em objetivos específicos para as áreas de Tecnologia da Informação (TI) e Suprimentos – Compras e Almoxarifado.

Para a área de Tecnologia da Informação (TI) o objetivo estratégico que sustenta a estratégia macro de elevação de produtividade em 30% é “alcançar um nível de execução dos projetos acima de 90% dos planejados”. Os projetos realizados pela área de TI impactam diretamente no monitoramento da metragem perfurada realizada pelas sondas em operação, uma vez que os processos são automatizados, controlados em tempo real e podem análise,

tomada de decisão e ajustes operacionais e processuais para o alcance da meta. Já para a área de Suprimentos – Compras, o objetivo estratégico é “cumprir o prazo de atendimento de solicitações de compras para operação em 75% do programado”. A realização das compras de insumos, peças, equipamentos, maquinários e prestação de serviços com qualidade e no prazo, com fornecedores homologados e avaliados impactam fortemente no atendimento à atividade de sondagem mineral. Para Suprimentos – Almoxarifado, o objetivo estratégico é “cumprir o prazo de atendimento de solicitações de almoxarifado para operação em 85% do programado”. Assim sendo, os objetivos estratégicos e específicos das áreas Tecnologia da Informação (TI) e Suprimentos – Compras e Almoxarifado, funcionam como pilares da estratégia global de Elevação de Produtividade. A figura 3 sintetiza a estratégia global e seu vínculo com os objetivos estratégicos das áreas de TI e Suprimentos – Compras e Almoxarifado.

Figura 3 – Estratégia global, objetivos e metas estratégicos



Fonte: Elaborado pela autora

4.2 O fazer e entregar sentido no desenvolvimento da estratégia global e objetivos estratégicos das áreas

Os entrevistados informam que a alta administração promoveu um seminário com a participação da gerência e supervisão das áreas com a finalidade de disseminar a estratégia global. Eles informam que nesse evento a alta administração foi empática e reforçou a importância de entender com clareza os requisitos dos clientes internos e externos para atendê-los. Os diretores anunciaram e, foi observado por esta pesquisadora, a expressão que funciona como um mantra da direção, “nós temos que atender quem está lá na ponta, entender para atender” (DF,01), (DT,01).

Em outro momento de disseminação, com a presença também desta pesquisadora, a alta administração expressou para os participantes a necessidade de que as pessoas estivessem “abertas para o novo”, uma vez que era o primeiro ano da execução de um planejamento estratégico estruturado. A diretoria usou termos que exprimem proximidade e reconhecimento à equipe como: “estamos juntos”, “acreditamos na capacidade da equipe”. A fala “estamos com a equipe certa para alcançar a estratégia de elevação da produtividade” é clara no que diz respeito a essa valorização. O discurso da direção também resgatou resultados exitosos anteriores, legitimando as competências das pessoas e o orgulho de grupo. Nesse discurso os diretores admitem “somos capazes de fazer entregas assertivas e no tempo certo”, acreditando na excelência da empresa em responder ao dinamismo do negócio (DF, 01), (DT,01). Além disso, no evento, a direção enfatizou os ganhos pessoais, profissionais e organizacionais do planejamento e da organização dos processos. Ressaltou-se, ainda, que a ideia do plano é possibilitar uma menor carga de trabalho. Segundo a alta direção, “um plano estratégico estruturado” permite que as pessoas na empresa “consigam levar a vida e o trabalho de forma mais suave” (DF, 01), (DT,01).

Depois do evento de disseminação da estratégia pela diretoria aos níveis intermediários, as gerências realizaram reunião com suas respectivas áreas para comunicar a estratégia global de Elevação de Produtividade e seu vínculo com os objetivos e metas de cada área. Essas reuniões aconteceram em formato presencial para aqueles que se encontravam na sede e virtual para as pessoas que estavam em regiões distantes. Na condição de observadora dessas reuniões gerenciais, esta pesquisadora pôde perceber que as palavras utilizadas pela gerência estavam compatíveis com as rotinas das respectivas áreas e visavam o aprofundamento dos objetivos destacados. Nas reuniões mensais, para apresentação e análise dos indicadores estratégicos,

eventos em que a autora também participou como ouvinte, foi observado que a gerência e supervisão falaram rapidamente sobre a estratégia global, mantendo o enfoque no resultado do indicador estratégico da área.

Cada gerência fez a divulgação da sua maneira, sem uma padronização ou um discurso alinhado entre elas. Quando foram indagados nas entrevistas sobre a importância de se explicitar para os funcionários o vínculo da estratégia global de Elevação de Produtividade com os objetivos de cada área, a média gerência respondeu que a estratégia global estava bem definida, entretanto o seu *link* com os objetivos das áreas ainda estava pouco claro (AM, 02), (SE,01), (ST,03), (CL,01). A média gerência comentou que fazia falta um artefato de comunicação visual ilustrando claramente tal vínculo para tornar mais compreensível a relação entre a estratégia global com os objetivos das áreas AM, 02), (SE,01), (ST,03), (CL,01).

No que tange a realização de reuniões de monitoramento para apresentação de resultados em nível gerencial com a presença da direção, esses rituais ainda não estão consolidados como parte da rotina estratégica. Segundo os entrevistados “falta *follow-up* das estratégias, falta o revisar” (AM, 02), (ST,03). Essas falas vieram associadas a um certo tom de frustração por não se promover reuniões, cuja pauta contemplasse a evolução das metas estratégicas das áreas com enfoque explícito ao atendimento da estratégia global. Por fim, quando a gerência e supervisão foi indagada diretamente sobre a qualidade da comunicação da estratégia global confirmou-se que “a comunicação da estratégia não vem clara” (AM,01), (TJ,01).

No exercício de observação das reuniões gerenciais, esta pesquisadora observou que a gerência e supervisão com experiência anterior de mercado em planejamento estratégico, teve maior facilidade em explicar o vínculo da estratégia global com os objetivos estratégicos de sua área. As entrevistas confirmaram tal observação. Gerentes experientes são claros ao dizerem: “nós construímos um plano de trabalho para a área, todos conhecem, e esse plano está alinhado com a estratégia de produtividade” (AM,01). Essas gerências fazem uso de uma linguagem próxima ao trabalho cotidiano dos funcionários e apresentam o plano em *excel*, destacando a importância de cada participante. Participantes da área relataram nas entrevistas que os gerentes estruturaram um plano de ação, validando-os junto aos funcionários em reuniões específicas. CD,01), (CE,01). Tais comentários vieram associados a lembranças sobre a responsabilidade de cada pessoa em contribuir para o alcance das metas. Nessas reuniões, os funcionários eram convidados a participarem das discussões e trazerem contribuições para o alcance da estratégia global Elevação de Produtividade.

Já os gerentes com menor experiência em planejamento estratégico, dizem que existe consciência sobre a estratégia e que as pessoas querem fazê-lo. Contudo, o querer fazer, não é suficiente. Segundo eles, é preciso ter a técnica e outras habilidades para fazer certo “tão importante quanto querer fazer, é ser assertivo em fazer” (ST,02), (SE,02). Consideram que as pessoas possuem boas ideias, entretanto há falhas quando colocadas em ação. Muitas vezes não há envolvimento das áreas impactadas e as ações ficam sem finalização (ST,01), (SE,02). Assim há uma distância entre definir as ações e implementá-las. Essa distância é atribuída às diferenças entre habilidades técnicas, de gestão e relacionais da média gerência para transformar o planejamento em ações concretas. “Nem sempre os profissionais estão preparados”, comentam os entrevistados (ST,02), (SE,02). Esse comentário sugere diferenças em níveis de habilidades para comunicar, interagir, planejar e implantar ações (SE,02); que se reforça em outras falas tais como “nem todos sabem planejar e lidar com as mudanças e prazos” (ST,02). Além disso, a comunicação ainda é lenta e pouco objetiva (ST,02); (AM,01).

Os funcionários, ao serem indagados sobre como realizam e contribuem para os resultados da estratégia global de Elevação de Produtividade, não souberam defini-la com precisão (AE,01), (CA,01). Primeiro, eles apresentaram dificuldades em identificá-la. “Qual seria a estratégia global mesmo?” perguntam. Segundo, também foram evasivos e demoraram a responder à pergunta: “Você deve estar perguntando sobre o objetivo e meta ...” (CD,01), (CE,01). Em outros momentos afirmam: “já ouvi falar sobre a estratégia, mas focamos no objetivo” (TB,01), (TF,01), (TP,01). Foi comum o comentário “não conheço a estratégia de elevação de produtividade da empresa” (AE,01), (CA,01), (CD,01), (CE,01), (TB,01), (TF,01), (TP,01). Entretanto, os funcionários demonstraram ciência sobre os objetivos estratégicos específicos de suas áreas, em suas palavras: “sim, temos objetivos e metas claras nas áreas” (AE,01), (CA,01), (CD,01), (CE,01), (TB,01), (TF,01), (TP,01). Com brilho nos olhos foram específicos quanto aos seus indicadores e metas. Entrevistados da área de suprimentos disseram “a nossa estratégia de produtividade é acompanhar as solicitações” (CD,01), (CE,01). Também se mostraram sensibilizados em participarem da construção do resultado do objetivo estratégico da área. Eles reconhecem a interdependência entre setores e a importância que cada colaborador possui na geração dos resultados das mesmas. Por exemplo, quando falam “a nossa participação é fundamental nos insumos, porque se falta uma peça de uma sonda que quebrou, a manutenção não consegue trabalhar” (CL,01) é uma indicação clara do reconhecimento de interdependência entre setores. Assim sendo, visando entender melhor os vínculos entre a estratégia global com as metas estratégicas de cada área, e o sentido atribuído por eles ao seu desenvolvimento,

indagou-se: Quais palavras expressam a compreensão do desenvolvimento dos objetivos e metas das áreas?

4.3 Os sentidos atribuídos pelos praticantes aos objetivos estratégicos das áreas

Nas entrevistas, buscou-se uma visão sintética dos entrevistados no que diz respeito às ações da média gerência para o alcance dos objetivos e metas estratégicos de cada área. Esperava-se, com essa indagação, compreender os estímulos desencadeados pela média gerência que fossem valorizados pelos funcionários. Cada entrevistado podia citar no máximo três palavras que expressassem sentido para o alcance dos objetivos estratégicos. As palavras mais citadas pelos funcionários foram aquelas que apontavam para a auto integração da equipe no alcance dos objetivos estratégicos. Tais palavras estão relatadas na Figura 4.

Figura 4 - Painel de Palavras para integração (enfoque nos estímulos)



Fonte: Elaborado pela autora

No que diz respeito a palavra “comunicação”, ela foi relatada como um gatilho inspirador para a participação dos funcionários na construção dos objetivos e metas. Segundo os entrevistados ela “cria inicialmente a abertura para as mudanças” (AM,01), (AR,01), (AE,01); e “é pela comunicação que a média gerência promove expectativas” (AM,01),

(AR,01). Tais expectativas são positivas e se tornam críveis caso estejam em consonância com ações correspondentes. Quanto à percepção dos entrevistados de como acontece a comunicação na empresa, eles afirmam que ela precisa ser melhorada “desde o estratégico, tático até o operacional” (AE,01), (AM,01), (AR,01). O melhorar, reforçam eles, diz respeito a criar espaços para a comunicação participativa e integrada em todas as camadas, como por exemplo, “colocar as pessoas de diferentes áreas para trocarem informações sobre os impactos nos resultados dos processos, antes da tomada de decisão” (AE,01), (AM,01), (AR,01).

Mencionam-se que a comunicação na empresa é de cima pra baixo “*top down*”, sem abertura suficiente para ouvir as camadas inferiores da hierarquia. “A comunicação só é descendente”. “É difícil acessar os níveis acima da hierarquia (AR,01)”. E, complementam que falta “espaço para a escuta ativa” (AE,01), (AM,01), (AR,01), principalmente quando as situações reais (AM,01) contrariam as premissas do planejamento estratégico (AM,01), (AR,01). Os entrevistados não se sentem à vontade para exporem suas dificuldades na definição e implantação das ações demandadas. Assim sendo, possuem dúvidas quanto às responsabilidades e prazos com um sentimento de timidez em manifestá-las ou solicitar ajuda. Os entrevistados comentam: “a maioria das pessoas não tem a coragem de falar: eu recebi uma demanda e não consigo seguir sozinho.” (DF,01), (DT,01).

O termo “conhecimento técnico” esteve atrelado ao saber especializado da gerência sobre as atividades de sondagem e funcionamento do negócio. Essa dimensão é percebida pelos entrevistados como necessária para integrar as pessoas ao objetivo estratégico (AE,01), (AM,01), já que permite a elaboração de um plano consistente e consciente com as demandas do negócio (AE,01), (AM,01), (AR,01). Os funcionários se sentem seguros e valorizam a trajetória técnica do segmento, admiram o domínio das atividades e as nuances próprias do negócio. Quando se referem ao “planejamento e organização” destacam a estruturação de execução do plano estratégico, atribuições e responsabilidades, a disponibilização e articulação dos recursos e estipulação de prazos factíveis. O planejamento apresentado pela gerência contratada com experiência anterior em planejamento estratégico continha clareza de ações que deveriam ser compartilhadas entre a equipe. Enquanto a gerência sem experiência prévia admite a “falta de preparo para transformar as estratégias em ações” (ST,01), pois não se tem habilidades técnicas e relacionais para a definição de ações consistentes que permitirão a materialização de ações.

A “realização-foco” diz respeito a capacidade da gerência e supervisão de realizar e implementar ações contidas no plano. Os entrevistados, em geral, percebem que as ações do

plano já estão no dia a dia” (CA,01), (ST,01). Essas ações operacionais estão situadas nas atividades desempenhadas com abrangência ao objetivo estratégico da área, como exemplo “alteração do cadastro dos materiais” e “mudanças de pessoas” (CA,01), (ST,01). No que diz respeito às demais palavras que retêm o sentido da estratégia, quais sejam, “sinergia e integração, visão sistêmica, capacidade de solucionar problemas e proatividade” são percebidas como habilidades que facilitam as relações e interações no desenvolvimento das ações estratégicas. De forma complementar, esta pesquisadora solicitou aos entrevistados que citassem, também de maneira aleatória, outras três palavras que representassem os objetivos estratégicos que eles buscam alcançar por meio das atividades desempenhadas rotineiramente. Esperava-se, com esse questionamento, validar o significado que os entrevistados atribuíam aos estímulos oferecidos pela média gerência para integrá-los aos objetivos e metas das áreas. Tais palavras estão ilustradas na Figura 5.

Figura 5: Painel de palavras (ênfase nas atividades)



Fonte: Elaborado pela autora

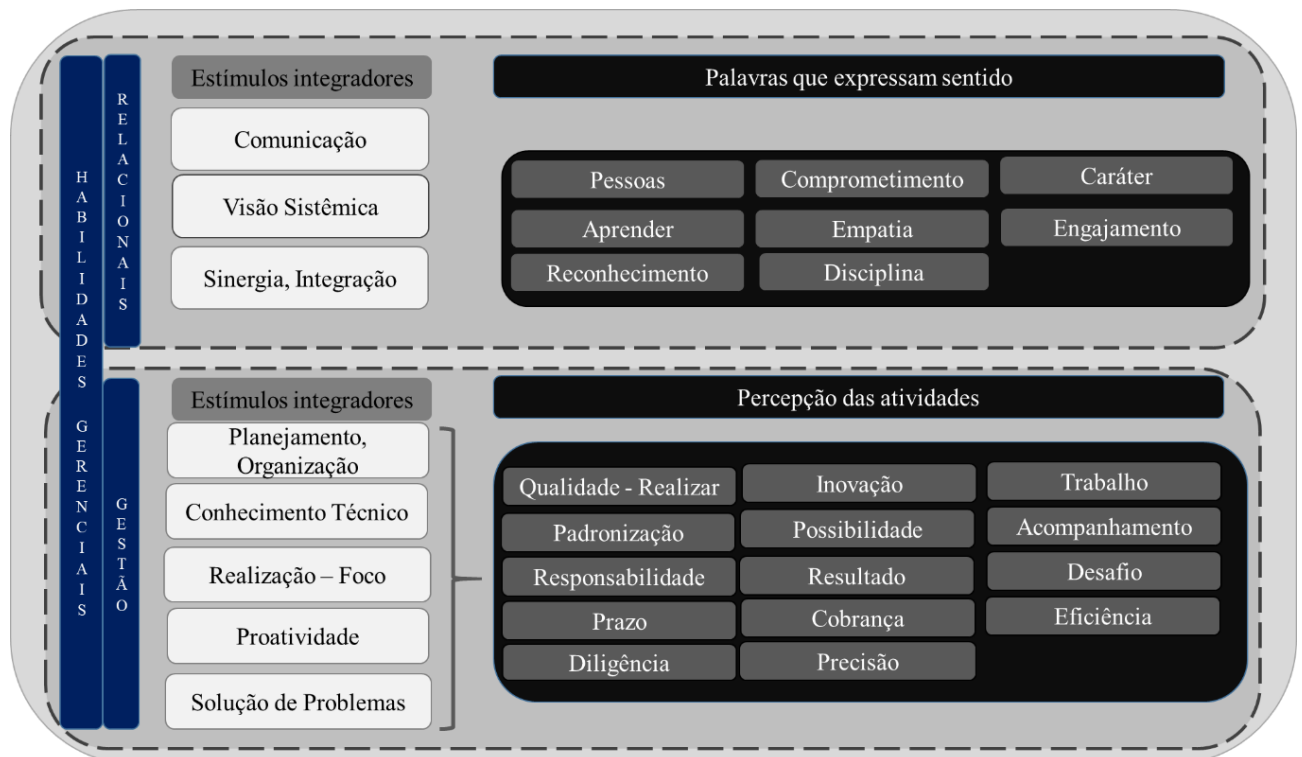
As principais palavras citadas foram comunicação, planejamento e qualidade no sentido de realizar. As demais palavras citadas foram resultado, engajamento, trabalho, cobrança, padronização, possibilidade, acompanhamento, reconhecimento, responsabilidade, pessoas, prazo, diligência, aprender, precisão, comprometimento, desafio, caráter, disciplina, empatia, eficiência e inovação. As palavras mais citadas remeteram, mais uma vez, a auto integração da equipe no alcance dos objetivos estratégicos (vide Figura 4), daí a denominação de “estímulos integradores”. A importância desses estímulos foi reiterada por palavras relativas à realização das atividades estratégicas desempenhadas (Figura 5). O conjunto dos estímulos integradores e das palavras com ênfase nas atividades foram enquadrados em dois blocos de categorias de habilidades gerenciais.

O primeiro bloco de habilidades gerenciais, diz respeito a capacidade de comunicar e interagir de forma assertiva, portanto denominado “habilidades relacionais”. As habilidades

relacionais, como o próprio nome sugere, possuem natureza de relacionamento e interação e possuem vínculo com os estímulos integradores, tais como comunicação, visão sistêmica e sinergia-integração. Já o segundo bloco, concentra as “habilidades de gestão” que possuem natureza técnica em planejamento, o que envolve a realização das ações e dizem respeito à capacidade de estruturar planos e transformá-los em ações materializadas e resultados assertivos. As habilidades de gestão estão conectadas aos estímulos integradores, tais como planejamento-organização, conhecimento técnico, realização-foco, proatividade, solução de problemas.

A Figura 6 sintetiza as conexões das habilidades gerenciais relacionais e de gestão, com os “estímulos integradores” e as palavras que fazem sentido na realização das atividades estratégicas desempenhadas.

Figura 6: Habilidades gerenciais x estímulos integradores x palavras



Fonte: Elaborado pela autora

4.4 A influência da percepção e atribuição de sentido no engajamento das pessoas

Em outro momento das entrevistas, esperava-se identificar quais estímulos utilizados pela média gerência promoviam a entrega dos profissionais e sua adesão efetiva aos objetivos e metas de sua área. Cada entrevistado podia citar no máximo 3 palavras que expressassem o seu envolvimento e comprometimento com os objetivos e metas, explicando o porquê das suas

escolhas. As citações dos entrevistados incluíram, na sua maioria, as abordagens relacionais como elementos de pertencimento aos objetivos e metas estratégicos. Os elementos conectores e catalizadores ao engajamento no desenvolvimento das ações estratégicas são:

- 1) reconhecimento
- 2) pertencimento
- 3) confiança e autonomia
- 5) empatia
- 6) visão sistêmica
- 7) sinergia e integração
- 8) visão sistêmica
- 9) materialização de ações planejadas.

Os nove estímulos engajadores (acima descritos) aos objetivos e metas estratégicos de cada área apontou conexões, teoricamente, com o que se denomina de habilidades gerenciais. As habilidades gerenciais relacionais envolvem promoções de relacionamentos harmônicos e concentra a maior parte dos estímulos engajadores (oito dos nove estímulos), são eles: reconhecimento, pertencimento, confiança e autonomia, empatia, sinergia e integração, visão sistêmica e materialização das ações planejadas. As habilidades gerenciais de gestão possuem natureza técnica de planejamento, envolvendo a realização de ações que remetem ao estímulo engajador e a “materialização de ações”. A Figura 7 - Estímulos integradores e engajadores, sintetiza a interface das habilidades gerenciais com os estímulos percebidos como integradores e o vínculo com os nove estímulos engajadores.

Figura 7: Estímulos integradores e engajadores



Fonte: Elaborado pela autora

Para os entrevistados, as entregas dos profissionais e a adesão aos objetivos e metas das áreas acontecem quando há escuta ativa e as pessoas são convidadas a exporem suas ideias, ou seja, “quando há o reconhecimento da pessoa” (AR,01), (CA,01). Em suas palavras, “ela (pessoa) se percebe escutada” (AR,01), (CA,01), e aí se sentem participando, assim como “ser elogiado pelas habilidades individuais e do grupo” (CA,01), (AR,01). Quando a média gerência convida os funcionários a participarem da construção do plano estratégico e os envolve para análise e tomada de decisão de forma participativa, informando os resultados obtidos e buscando consulta e sugestões de melhorias junto à equipe, segundo os entrevistados “cria o sentimento de pertencimento” (AR,01), (CA,01), (TB, 01).

Também confiança e autonomia promovem tal sentimento. No dia a dia, quando são delegadas as atividades estratégicas, eles percebem o voto de confiança e a valorização porque possuem mais liberdade para agir. Quando a média gerência reconhece as diferenças das pessoas das áreas e se coloca no lugar do outro, comentam-se que as relações fluem melhor, reforçando o sentimento de pertencimento. Destacam que a “visão sistêmica” é exercida pela média gerência, “fazendo com que elas pensem no processo do outro, no todo” (CA,01), (ST,01), (TB, 01), (TJ,01). Para os entrevistados, a visão sistêmica cria unidade de objetivos e pontes naturais para se engajarem. Para os funcionários, faz sentido se engajarem quando o

ambiente apresenta “sinergia e integração” entre as pessoas da própria área e entre áreas, fomentando a colaboração e a interconectividade” (CA,01), (AR,01), (ST,01).

Por fim, realçam a materialização das ações, por exemplo, “a alteração do cadastro de todos os produtos da empresa já é uma realidade” (CA,01), (ST,01). “Percebemos o fluxo diferente das atividades do sistema informatizado, mas o caminho é longo” (CA,01), (ST,01). Admitem-se que a média gerência tem sido capaz de promover “reuniões organizadas, objetivas e com foco em resultados, sem a presença de justificativas pelo descumprimento de metas, e com apresentação de soluções” (AM,01), (SE,02). Por fim, concluem que “há uma evolução muito grande relativa à gestão da mudança” (AM,01), (SE,02), (ST,02), legitimando a fala da gerência e o planejamento realizado.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta a análise dos dados e a discussão dos seus achados. O capítulo é organizado em duas seções. Na primeira seção têm-se os resultados de pesquisa e na segunda demonstram-se como as evidências dialogam com referenciais teóricos.

5.1 Resultados de pesquisa

A análise está sintetizada na Figura 8. Tal figura sugere que a oferta de estímulos vem da avaliação dos participantes sobre as habilidades gerenciais da média gerência. Tais habilidades são avaliadas em função de ações que aproximam os objetivos estratégicos à vivência dos participantes, mobilizando sentimentos de envolvimento (estímulos engajadores). Assim sendo, as habilidades gerenciais configuram-se como os disparadores (estímulos) que suscitam o fazer sentido da estratégia para os outros participantes quando da execução de atividades que a desenvolve.

Figura 8 - Influência do *entregar e fazer sentido* no engajamento as estratégias



Fonte: Elaborada pela autora

Conforme demonstram os dados, a estratégia global foi estruturada com vínculo a objetivos quantificáveis das áreas. A alta administração desencadeou ações para efetivar as

aspirações de um plano almejado. Para tanto, envolveu gerências e supervisores por meio de seminários e reuniões. A responsabilidade de efetivar o almejado foi delegado às gerências, as quais tiveram autonomia para desenvolver as mudanças estratégicas. A média gerência foi um importante participante na efetivação do plano promulgado pela direção da organização. Portanto, os dados mostram que esse estrato é a fonte estimuladora necessária para a disseminação das pretensões de escalões superiores.

Os outros participantes da estratégia avaliam as ações da média gerência reportando-se às suas habilidades. É pela avaliação das habilidades da média gerência conforme suas ações que os participantes fazem sentido da estratégia. As habilidades da média gerência são vistas como estímulos que despertam o sentimento de envolvimento. Esse sentimento está condicionado a espaços de diálogo e participação, onde os outros participantes (funcionários) possam se expressar e dar *feedbacks* sobre as suas dificuldades no cumprimento das metas estabelecidas. Assim sendo, os estímulos ofertados são sustentados pelas habilidades gerenciais que despertam sentimentos nos participantes quanto a importância de sua participação, o que os integra e cria o senso de pertencimento à estratégia e aos objetivos estratégicos.

Dois blocos de habilidades gerenciais constituem os eixos de estímulos integradores e engajadores na realização da estratégia. De um lado, tem-se as habilidades relacionais que dizem respeito à capacidade dos gerentes de comunicar e interagir de forma assertiva. Tais habilidades possuem relação com as ações que expressam comunicação, visão sistêmica e sinergia-integração. De outro lado tem-se as habilidades de gestão, que reportam à capacidade dos gestores de estruturar planos e transformá-los em ações materializadas e resultados visíveis. Essas habilidades possuem vínculo com as ações de planejamento-organização, conhecimento técnico, realização-foco, proatividade, solução de problemas. Portanto, as habilidades e ações formam um único conjunto denominado de estímulos integradores.

Tendo em vista que os estímulos integradores disparam sentimentos e sentidos para os participantes, esses, por sua vez, podem ser denominados de estímulos engajadores. Os estímulos engajadores mobilizam os funcionários a agirem. Desse modo, à medida que a média gerência oferta estímulos engajadores e ao mesmo tempo tornam visíveis, palpáveis e discutidas as ações planejadas e seus resultados, tem-se o engajamento dos participantes à estratégia, objetivos e metas. Conclui-se que o entregar sentido e fazer sentido da estratégia se originam por meio das ações gerenciais que, entendidas como habilidades relacionais e de gestão são capazes de criar espaços dialógicos em torno de metas discutidas em cada área.

5.2 Discussão dos resultados de pesquisa

A discussão dos resultados é promovida tendo em vista os objetivos específicos de pesquisa. O primeiro objetivo diz respeito a compreender as ações que estruturam a estratégia global de elevação de produtividade. Em seguida, vislumbram-se como a média gerência entrega e faz sentido das mudanças estratégicas nas áreas, e a influência desses estímulos no engajamento dos praticantes à estratégia.

5.2.1 O desenvolvimento da estratégia e o processo *sensegiving-sensemaking*

A estratégia global foi disseminada pela direção por meio de seminário e reuniões. Após a comunicação oficial da alta administração, houve a adesão imediata da média gerência às mudanças estratégicas almejadas. As mudanças estruturais e processuais, tais como, contratação de profissionais no nível gerencial, implantação de programa de desenvolvimento de habilidades gerenciais e programa de visitas nas bases operacionais foram recebidas com otimismo pela média gerência, que acreditava nos benefícios a serem alcançados. Esses dados confirmam a afirmativa de Weiser (2021) de que a comunicação oficial da estratégia é uma forma de negociar crenças abstratas, promovendo entendimentos comuns, desde que explicadas as razões e benefícios das mudanças almejadas.

O programa de visita às praças de sondagem permitiu que os funcionários e gerências desenvolvessem uma visão mais integrada do negócio, facilitando a melhor comunicação entre áreas. Esse programa permitiu que os funcionários conhecessem com detalhes a realidade operacional da sondagem, promovendo ajustes em atividades de setores com vistas a agilizar entregas internas de materiais para o melhor funcionamento operacional. À medida que os participantes conheceram *in loco* a realidade de outros setores (principalmente da atividade de sondagem), puderam perceber com mais acurácia como suas ações impactavam a atividade dos outros (Vaara & Whittington, 2012). Teoricamente, o programa de visitas despertou o que se denomina de *sensemaking* experiencial (Weiser, 2021). Os dados confirmam as alegações teóricas, de que ações experienciadas têm o poder de sustentar e legitimar discursos oficiais (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005; Weiser, 2021). Assim sendo, os participantes vislumbraram como sua prática promovia as mudanças estratégicas promulgadas.

Os treinamentos promovidos pela alta administração à média gerência foram realizados com o intuito de capacitá-los e harmonizar ações na promoção das mudanças. Segundo

(Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007) a execução da estratégia requer habilidade de comunicação, interação e aplicação de técnicas de planejamento, para desenvolver as mudanças de forma alinhada ao plano promulgado (Hautz, Seidl & Whittington, 2017). Em que pese o nivelamento proporcionado pelos treinamentos, os dados ainda evidenciaram diferenças de habilidades gerenciais entre as áreas. Tais diferenças parecem estar associadas ao conhecimento técnico prévio sobre planejamento estratégico. Por exemplo, as gerências, com experiência prévia em planejamento estratégico, utilizaram planos, planilhas *Excel* e outros elementos visuais para explicar o esperado aos participantes, enquanto aquelas com menor experiência prescindiram de tais artefatos.

A média gerência verbalizou falas e discursou, visando desacreditar as formas anteriores de trabalho. Segundo Schildt, Mantere e Cornelissen (2020) e Weiser (2021) é necessário promover a perda de sentidos anteriores para fazer valer novas práticas. Com efeito, a comunicação realizada pela gerência com experiência prévia foi percebida com mais clareza e sentido pelos participantes. Os artefatos parecem ter contribuído para um maior entendimento do quanto se esperava de cada área, confirmando a afirmativa de Jarzabkowski et al., (2016) de que artefatos criam uma uniformidade de entendimento. Isto porque eles favorecem uma comunicação clara e direciona a atenção dos participantes às mudanças pretendidas (Hautz, Seidl & Whittington, 2017).

A contratação de profissionais de mercado para o corpo gerencial representou um aporte de novas visões e capacidades ao quadro gerencial. As atitudes e comportamentos dos gerentes recém-contratados imprimiram sensações inspiradoras nos pares e nos demais participantes. Essas sensações inspiradoras advêm das práxis e discursos que integraram os funcionários e as diferentes áreas. Habilidades gerenciais relacionais afloraram sentimentos de pertencimento dos participantes. Segundo (Rouleau & Balogun, 2011) as habilidades gerenciais de comunicação e interação influenciam os participantes a integrarem as estratégias. O sentimento de pertencimento dos participantes é alimentado pela percepção dos benefícios das mudanças de suas atividades e processos. A percepção do valor intrínseco das transformações manifestadas em suas rotinas (Schildt, Mantere & Cornelissen; 2020) permitiram aos participantes atualizarem e experienciarem o sentido das mudanças. Dessa forma, à medida que os participantes retroalimentam o sentimento de pertencimento com doses de *sensemaking* experiencial vai se solidificando o fazer sentido em relação as mudanças estratégicas (Weiser; 2021).

Conclui-se que as formas de comunicação da estratégia impulsionam diretamente o fazer sentido da estratégia para participantes. Quanto mais se utilizam artefatos visuais na comunicação da estratégia, maior entendimento se promove. Conseqüentemente a comunicação se torna mais objetiva e clara, provocando uma retroalimentação entre *sensegiving* e *sensemaking*. Habilidades relacionais da média gerência despertam sentimentos de pertencimento e contribuem para o fazer sentido da estratégia.

5.2.2 O entregar e fazer sentido para o desenvolvimento da estratégia

Os estímulos expressos nas ações da média gerência para entregar sentido da estratégia desenvolveram-se conforme as habilidades gerenciais relacionais das áreas, como a capacidade de comunicação, visão sistêmica e de criação de sinergia-integração. As formas de comunicação deram mostras claras sobre as diferenças das habilidades técnicas de planejamento e realização das ações entre as áreas. Isto é, o corpo gerencial utilizou práxis diferentes, conforme seu background anterior. A gerência, com experiência anterior em planejamento estratégico, utilizou de *práxis* como rituais e sistemáticas para estruturar o planejamento, realizar alinhamentos e monitoramentos no desenvolvimento concreto das mudanças.

Na realização desses eventos, essa gerência buscou fortalecer a participação e integração dos funcionários, gerando sinergia entre as pessoas, prazos e entregas. A *práxis* de planejamento e monitoramento das mudanças estratégicas compreendeu esquemas, planos e métodos, os quais segundo Schildt, Mantere e Cornelissen (2020); Weiser (2021) fazem com que os praticantes entendam melhor as mudanças e assumam a responsabilidade (Schildt, Mantere & Cornelissen, 2020) de suas ações. Os funcionários, ao participarem da construção dos planos das áreas, tiveram espaço para dar sugestões de como melhor realizar as mudanças, contribuindo e deixando a sua marca nas atividades estratégicas. Autores tais como Jarzabkowski et al., (2007) enfatizam que os praticantes moldam as atividades estratégicas, à medida que participam do processo.

Assim, os funcionários perceberam e interpretaram coerentemente as ações da média gerência. Segundo Vaara e Whittington (2012) e Jarzabkowski et al. (2016), os praticantes, agem e reagem aos estímulos ofertados e buscam razões e motivos para o “fazer sentido” e agir estrategicamente. Desse modo, os funcionários identificaram nas ações gerenciais, a entrega de estímulos que fizeram sentido em relação aos objetivos e metas estratégicos das áreas. Conclui-se que os estímulos ofertados pela média gerência por ações do planejamento e monitoramento

relativos aos objetivos específicos das áreas estimulam o fazer sentido dos participantes quanto ao significado da estratégia. Quando os funcionários visualizam suas ações por meio de feedback de planejamentos, eles se sentem parte das mudanças estratégicas.

5.2.3 A influência do *sensigiving* e *sensemaking* na geração de engajamento

As avaliações dos participantes da estratégia quanto as ações e habilidades da média gerência apresentaram diferenças entre as áreas. Essas diferenças dizem respeito à forma de comunicar por meio de artefatos e as práticas das atividades de planejamento, monitoramento e retroalimentação de informações. Tais diferenças são percebidas como necessidades de melhorias das ações gerenciais. As *práxis* de comunicação ainda precisam ser aprimoradas, uma vez que participantes sentem falta de mais recursos visuais, reuniões de *follow up* e apresentação dos resultados das mudanças ocorridas. Segundo Rouleau e Balogun (2011) a forma como a média gerência comunica a meta e os resultados (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007) influencia o sentido individual e coletivo da estratégia. Assim como, a forma de interagir entre praticantes (Hautz, Seidl & Whittington, 2017) cria o sentimento de pertencimento às mudanças. Segundo Fenton e Langley (2011) e Vaara e Whittington (2012) o compartilhamento de significados tem poder de constituir um senso geral de direção, e de reorientar os sentidos individuais e organizacionais para o resultado estratégico.

Também a integração e sinergia são pontos passíveis de melhorias no que tange a criar momentos compartilhados nas áreas e entre as áreas. Os participantes expressaram a necessidade de discussões mais constantes sobre as atividades e prazos. Priorizar a escuta ativa e reconhecer publicamente as competências pessoais dos funcionários parecem atitudes que ainda precisam ser mais bem trabalhadas. Relações mais pautadas na confiança, autonomia e empatia são ainda demandas da equipe funcional. Segundo Jarzabkowski et al. (2016), o “fazer” coletivo com espaços de escuta e fala gera integração da equipe em prol de sinergias para o agir estratégico.

Segundo Melin e Whittington (2003), a visão sistêmica facilita e cria oportunidades reais de acesso aos diferentes níveis hierárquicos para o desenvolvimento harmonioso das ações estratégicas. De fato, ela é reconhecida pelos praticantes como um diferencial para as proposições de mudanças. Os funcionários reconhecem e valorizam a média gerência que possui a trajetória técnica no *core business* da empresa. Portanto, quanto mais conhecimento for demonstrado pelas gerências maior será a sua influência, sendo que a argumentação técnica

facilita o engajamento das pessoas às mudanças. Segundo Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Rouleau e Balogun (2011) a média gerência que possui conhecimento do negócio consegue argumentar com credibilidade necessária para acessar os recursos pertinentes aos planos promulgados. Assim, o conhecimento técnico gera conexões imediatas quanto ao entendimento dos processos, facilitando a integração e sinergia às nuances técnicas do negócio.

O planejamento-organização, assim como a realização-foco, vinculados às habilidades gerenciais de gestão, são percebidos como valor pelos participantes no que tange a capacidade de materialização dos pensamentos de mudança. Esses requisitos ainda não foram plenamente introjetados na empresa. Tanto que a própria gerência percebe a necessidade de melhorar o planejamento por meio de planos, matrizes e manuais que guiem o desenvolvimento e a concretização das ações organizacionais. A importância do planejamento e realização das ações estratégicas é abordada pelos autores Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007); Rouleau e Balogun (2011) que reportam o alcance do resultado planejado às habilidades gerenciais técnicas de planejamento e de execução da estratégia. Portanto, os estímulos advindos das ações da média gerência percebidos sob a perspectiva de materialização das ações geram o engajamento dos praticantes da estratégia. Enfim, as habilidades gerenciais relacionais e de gestão influenciam diretamente a geração do sentimento de pertencimento dos praticantes e os mobilizam a engajarem nas estratégias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo são apresentadas as principais conclusões da pesquisa, suas contribuições, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

6.1 Principais conclusões

O engajamento de profissionais às mudanças estratégicas promulgadas depende de uma comunicação capaz de romper o “fazer” anterior e sentidos instalados de estratégias anteriores. Ou seja, as habilidades da média gerência em utilizar os meios de transmissão de mensagens mais objetivas e próximas do cotidiano de trabalho, bem como o de promover interações entre áreas interdependentes facilitam o despertar de sentimentos que envolvem a pessoas com suas atividades em prol de mudanças. Portanto, as habilidades de comunicação, interação e realização de ações da média gerência ampliam o “entregar e fazer sentido” no desenvolvimento da estratégia.

As habilidades relacionais de comunicação, visão sistêmica, sinergia-integração; reconhecimento, pertencimento, confiança, autonomia, empatia; e as habilidades de gestão de planejamento-organização, conhecimento técnico, realização-foco, proatividade, solução de problemas e materialização das ações planejadas, geram o sentimento de pertencimento nos participantes que os mobilizam em relação aos objetivos estratégicos. Ações materializadas com reflexões sobre os benefícios gerados, caracteriza o *sensemaking*-experencial e configura um estímulo engajador à estratégia e, conseqüentemente, eleva o grau de engajamento.

Evidenciou-se a importância da práxis e dos artefatos como forma de facilitar a comunicação da estratégia em todos os níveis organizacionais. Esses elementos imprimem identidade às ações, destacam originalidade e competência, e promovem o vínculo com objetivos macro organizacionais. A comunicação equalizada nos estratos gerenciais oferta sentidos de forma coerente e consistente com planos promulgados uma vez que desenvolve uma linguagem comum, criando conexões entre vários setores.

Assim sendo, conclui-se que quanto maior as habilidades gerenciais relacionais e de gestão, maior a oferta de estímulos engajadores. Por fim, quanto maior os estímulos engajadores mais facilmente despertam-se o fazer sentido e o engajamento dos praticantes às mudanças estratégicas.

6.2 Contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras

A principal contribuição teórica deste trabalho está em revelar como ações exprimem habilidades, sendo que as habilidades gerenciais relacionais concentram grande parte dos estímulos engajadores, dentre eles, a comunicação, reconhecimento, pertencimento, confiança, autonomia, empatia, visão sistêmica, sinergia, integração e materialização das ações planejadas. Assim sendo, mostra-se como as habilidades gerenciais influenciam diretamente o fazer sentido e engajamento de participantes às mudanças estratégicas.

Do ponto de vista empírico, este estudo permitiu à organização objeto de estudo conhecer o seu estado atual em relação às habilidades gerenciais relacionais e de gestão e como os seus gestores estão sendo avaliados. Nesse sentido, promoveu-se o entendimento de como a comunicação tem sido adotada e como as práticas estratégicas têm sido introjetadas pelos participantes. Pessoas que realizam atividades percebendo os seus sentidos, se sentem pertencentes e se engajam no alcance de metas e objetivos estratégicos, e conseqüentemente contribuem para melhores resultados estratégicos.

Apesar dessas contribuições, destaca-se como limitações da pesquisa a falta de entrevistas com praticantes externos e a ausência de análise de documentos secundários, o que comprometeu a triangulação dos dados. Tais elementos, com certeza, poderiam ter enriquecido os resultados teóricos e empíricos encontrados. Considerando essas limitações, assim como os resultados aqui obtidos, sugerem-se novas pesquisas com os seguintes propósitos: a) investigar como as habilidades gerenciais relacionais e de gestão são desenvolvidas em outros contextos organizacionais, b) compreender melhor a dinâmica discursiva da comunicação gerencial e os efeitos das práxis nessa comunicação, c) analisar se as práticas gerenciais mudam conforme o tempo de adoção de planos estratégicos, d) abordar as influências dos artefatos na dinâmica da execução de mudanças estratégicas. Acredita-se que essas novas investigações possam ampliar a base teórica e empírica de pesquisas que abordem o *sensegiving-sensemaking* e engajamento. Dadas essas sugestões, conclui-se esta dissertação.

REFERÊNCIAS

- Ann Glynn, M., & Watkiss, L. (2020). Of organizing and sensemaking: from action to meaning and back again in a half-century of Weick's theorizing. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1331-1354.
- Ashforth, Blake; Gibbs, Barrie. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, v. 1, n. 2, p. 177-94. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/2635061>.
- Balogun, J., Sigismund Huff, A., & Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Phyl, Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing*.
- Balogun, Julia *et al.* (2014) Placing strategy discourse in context: Sociomateriality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, v. 51, n. 2, p. 175-201, mar. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/joms.12059>.
- Balogun, Julia; Bartunek, Jean; Do, Boram. (2015). Senior managers' sensemaking and responses to strategic change. *Organization Science*, v. 26, n. 4, p. 941-1261, jul./ago. Recuperado de: <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985>.
- Balogun, Julia; Huff, Anne Sigismund; Johnson, Phyl. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, v. 40, p. 197-224.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. (70a ed.) Lisboa, Portugal: LDA.
- Bardin, L. (2011). *Organização da Análise*. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, M. W & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271.
- Canato, A., Ravasi, D., & Phillips, N. (2013). Coerced practice implementation in cases of low cultural fit: Cultural change and practice adaptation during the implementation of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1724-1753.
- Canhada, D. I. D., & Rese, N. (2009). Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. *Revista Brasileira de Estratégia*, 2(3), 273.
- Cardoso, F. E., & Lavarda, R. A. B. (2015). Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 21, 719-749.

- Christianson, M. K. (2019). More and less effective updating: The role of trajectory management in making sense again. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 45-86.
- CORREA, M. V. P., RESE, N., SANDER, J. A., & FERREIRA, J. M. (2014). O papel do sensemaking nos processos de mudança nas organizações. *VIII Encontro de estudos organizacionais da ANPAD. Eneo*.
- Costa, S. D. M., Paiva, K. C. M. D., & Rodrigues, A. L. (2022). Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. *Cadernos EBAPE. BR*, 20, 470-482.
- Cristofaro, M. (2020). "I feel and think, therefore I am": An Affect-Cognitive Theory of management decisions. *European Management Journal*, 38(2), 344-355.
- Da Graça, C. I., & Lavarda, R. A. B. (2016). Strategizing: Como indivíduos promovem as práticas, atribuem sentido e legitimam as ações estratégicas.
- De Paiva, A. L., Alcântara, V. D. C., Andrade, L. F. S., Tonelli, D. F., & De Brito, M. J. (2015). Traços da virada linguística na estratégia como prática: uma revisão de escopo.
- Dittrich, K., & Seidl, D. (2018). Emerging intentionality in routine dynamics: A pragmatist view. *Academy of Management Journal*, 61(1), 111-138.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. Vol. 14. pp. 532-550.
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization studies*, 32(9), 1171-1196.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Sage.
- Floyd, S. W., Cornelissen, J. P., Wright, M., & Delios, A. (2011). Processes and practices of strategizing and organizing: Review, development, and the role of bridging and umbrella constructs. *Journal of Management Studies*, 48(5), 933-952.
- Garcia, A., & Montenegro, L. M. (2019). Faço sentido; logo, aprendo: as propriedades do sensemaking na aprendizagem experiencial. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 6(3), 573-615.
- Gil, A. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.

- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization science*, 5(3), 363-383.
- Glaser, V. L. (2017). Design performances: How organizations inscribe artifacts to change routines. *Academy of management journal*, 60(6), 2126-2154.
- Godoy, A. (1995). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 4, pp.65-71, jul./ago.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (Eds.). (2010). *Cambridge handbook of strategy as practice*. Cambridge University Press.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123-136.
- Gunther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 22 n. 2, pp. 201-210, mai/ago.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298-309.
- Holt, R., & Cornelissen, J. (2014). Sensemaking revisited. *Management Learning*, 45(5), 525-539.
- Jalonen, K., Schildt, H., & Vaara, E. (2018). Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2794-2826.
- Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice. *Strategy as Practice*, 1-216.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14(3), 248-259.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. *Journal of management studies*, 40(1), 3-22.
- Kieran, S., MacMahon, J., & MacCurtain, S. (2020). Strategic change and sensemaking practice: enabling the role of the middle manager. *Baltic journal of management*.
- Kortz, B. J. V., & Piato, É. L. (2022). As Dimensões do Engajamento e Performance Empresarial: Uma Revisão Sistemática da Literatura e Agenda de Estudos Futuros.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The construct, measurement, and impact of employee engagement: A marketing perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1, 52-67.

- Lage, N. (2001). *A reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística*. Rio de Janeiro: Record.
- Logemann, M., Piekkari, R., & Cornelissen, J. (2019). The sense of it all: Framing and narratives in sensegiving about a strategic change. *Long Range Planning*, 52(5), 101852.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Marietto, M. L., & Maccari, E. A. (2015). Estudos da estratégia como prática na perspectiva estruturacionista: exemplo de contribuição metodológica. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 14(1), 90-107.
- Matias, G. P., & da Silva, G. R. R. (2019). Sensemaking: Análise das publicações em eventos nacionais. *Orbis Latina*, 9(2), 111-128.
- Minayo, M. (2001). *Pesquisa Social. Teoria, Método e Criatividade*. Petrópolis: Vozes. v.18.
- Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., & Kroon, D. (2013). Dar sentido e dar sentido à justiça na integração pós-fusão. *Academy of Management Journal*, 56 (1), 256-284.
- Pascucci, L., & Meyer Jr, V. (2013). Estratégia em contextos complexos e pluralísticos. *Revista de Administração Contemporânea*, 17, 536-555.
- Peci, A., Vieira, M. M. F., & Clegg, S. R. (2006). A construção do "Real" e práticas discursivas: o poder nos processos de institucionaliz (ação). *Revista de Administração Contemporânea*, 10(3), 51-71.
- Perito, B. Z. (2021). Sensemaking, sensegiving e sociomaterialidade na perspectiva da open strategizing.
- Pfeffer, J., & Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations* (Vol. 33). Marshfield, MA: Pitman.
- Reche, R. A., Bertolini, A. L., Dorion, E. C. E., & Fachinelli, A. C. (2019). Investigando os Processos de Interação na Cocriação de Valor: uma Abordagem Teórica do Sensemaking como Condição Essencial. *Ciências & Cognição*, 24(2), 194-213.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European journal of social theory*, 5(2), 243-263.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management studies*, 48(5), 953-983.
- Salvador, D. W., & Rese, N. (2017). 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*, 6(1), 128-159.
- Schaufeli, W. (2022). Work engagement. *Handbook of Positive Psychology Assessment*, 273.

- Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes. *Organization Studies*, 41(2), 241-265.
- Seidl, D., & Werle, F. (2018). Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta-problems: Requisite variety and dynamics of participation. *Strategic Management Journal*, 39(3), 830-858.
- Sutcliffe, Kathleen. (2013). Sensemaking. In: Augier, Mie; TEECE, David (Eds.). The palgrave encyclopedia of strategic management. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Advance online publication.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Valentim, L., Lisboa, J.V. & Franco, M. (2016). Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage? *R & D Management*, 46(4), pp. 711-725.
- Walter, S. A., & Augusto, P. O. M. (2011). A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. *Revista de Administração*, 46(4), 392-406.
- Walter, S. A., & Augusto, P. O. M. (2012). Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11(1), 131-142.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weiser, A. K. (2021). The role of substantive actions in sensemaking during strategic change. *Journal of Management Studies*, 58(3), 815-848.
- Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic organization*, 1(1), 117-125.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso:- Planejamento e métodos. Bookman editora.
- Zaccarelli, S. B. (1995). A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. *RAE Light*, 2(5), 21-26.
- Zanella, L. C. H. (2006). *Metodologia da Pesquisa*. Florianópolis: SEaD/UFSC.

APÊNDICE

APRESENTAÇÃO DOS DADOS	
A estratégia de Elevação de Produtividade e os objetivos estratégicos e metas para atingi-los	
Entrevistados	Trechos transcritos das entrevistas
(DF,01); (DT,01)	“descontinuidade das atividades de diversas áreas e a falta de conexão entre elas”
(DF,01); (DT,01)	“para isso, vem sendo feito um trabalho de estruturação e desenvolvimento da liderança, incluindo mudança de pessoas, de método para aferição e medição das áreas, assim como o acompanhamento do desempenho”
(AM,01), (SE,02)	“por uma reestruturação completa de pessoas, de ambiente, e de procedimentos”
(SE,01), (ST,03), (CL,01), (AM,01)	“essas visitas são ricas em aprendizados pois há a elaboração de relatórios do que eles viram no campo. E de como eles podem contribuir melhor, para que a operação ocorra assistida, com suporte e apoio necessário para alcançar a produtividade planejada”
(SE,01), (ST,03)	“as visitas propiciaram o conhecimento sobre a atividade principal da empresa, ou seja, a sondagem mineral”
(SE,01), (ST,03), (CL,01)	“também contribuíram para um entendimento mais amplo do negócio, uma maior agilidade na comunicação e um contato mais próximo entre os funcionários”
(ST,03), (CL,01)	“a equipe tem a oportunidade de ver na prática o impacto de suas atividades”
(SE,01), (ST,03), (CL,01)	“podem contribuir com o suporte e apoios necessários para alcançar a produtividade planejada no geral”
(AM,01), (SE,02), (ST,02)	“há uma evolução muito grande nessa questão de entender os impactos que vão ser gerados com todos as áreas envolvidas”
O fazer e entregar sentido no desenvolvimento da estratégia global e objetivos estratégicos das áreas	
Entrevistados	Trechos transcritos das entrevistas
(DF,01), (DT,01)	“nós temos que atender quem está lá na ponta, entender para atender”

(DF,01), (DT,01)	"estamos juntos", "acreditamos na capacidade da equipe", "estamos com a equipe certa para alcançar a estratégia de elevação da produtividade"
(DF,01), (DT,01)	"somos capazes de fazer entregas assertivas e no tempo certo"
(DF, 01), (DT,01)	"um plano estratégico estruturado" permite que as pessoas na empresa "consigam levar a vida e o trabalho de forma mais suave"
(AM, 02), (SE,01), (ST,03), (CL,01)	"a estratégia global estava bem definida, entretanto o seu link com os objetivos das áreas ainda estava pouco claro"
AM, 02), (SE,01), (ST,03), (CL,01	"falta um artefato de comunicação visual ilustrando claramente tal vínculo para tornar mais compreensível a relação entre a estratégia global com os objetivos das áreas"
(AM, 02), (ST,03)	"falta follow-up das estratégias, falta o revisitar"
(AM,01), (TJ,01)	"a comunicação da estratégia não vem clara"
(AM,01)	"nós construímos um plano de trabalho para a área, todos conhecem, e esse plano está alinhado com a estratégia de produtividade"
CD,01), (CE,01)	"os gerentes estruturaram um plano de ação, validando-os junto aos funcionários em reuniões específicas"
(ST,02), (SE,02)	"tão importante quanto querer fazer, é ser assertivo em fazer"
(ST,01), (SE,02)	"não há envolvimento das áreas impactadas e as ações ficam sem finalização"
(ST,02), (SE,02)	"Nem sempre os profissionais estão preparados"
(SE,02)	"diferenças em níveis de habilidades para comunicar, interagir, planejar e implantar ações"
(ST,02); (AM,01).	"nem todos sabem planejar e lidar com as mudanças e prazos" "a comunicação ainda é lenta e pouco objetiva"
(AE,01), (CA,01), (CD,01), (CE,01), (TB,01), (TF,01), (TP,01).	"Qual seria a estratégia global mesmo?", "Você deve estar perguntando sobre o objetivo e meta ...", "já ouvi falar sobre a estratégia, mas focamos no objetivo, "não conheço a estratégia de elevação de produtividade da empresa"
(AE,01), (CA,01), (CD,01), (CE,01), (TB,01), (TF,01), (TP,01)	"sim, temos objetivos e metas claras nas áreas"
(CD,01), (CE,01)	"a nossa estratégia de produtividade é acompanhar as solicitações"

(CL,01)	“a nossa participação é fundamental nos insumos, porque se falta uma peça de uma sonda que quebrou, a manutenção não consegue trabalhar”
<i>Os sentidos atribuídos pelos praticantes aos objetivos estratégicos das áreas</i>	
Entrevistados	Trechos transcritos das entrevistas
(AM,01), (AR,01), (AE,01)	“a comunicação cria inicialmente a abertura para as mudanças” e “promove expectativas”
(AE,01), (CA,01), (CD,01), (CE,01), (TB,01), (TF,01), (TP,01), (AM, 02), (SE,01), (ST,03), (CL,01)	"comunicação, visão sistêmica, sinergia-integração, planejamento, conhecimento técnico, realização-foco, proatividade, solução de problema"
(AE,01), (CA,01), (CD,01), (CE,01), (TB,01), (TF,01), (TP,01), (AM, 02), (SE,01), (ST,03), (CL,01)	"resultado, engajamento, trabalho, cobrança, padronização, possibilidade, acompanhamento, reconhecimento, responsabilidade, pessoas, prazo, diligência, aprender, precisão, comprometimento, desafio, caráter, disciplina, empatia, eficiência e inovação"
(AE,01), (AM,01), (AR,01)	" precisa ser melhorada - desde o estratégico, tático até o operacional”
(AE,01), (AM,01), (AR,01)	“colocar as pessoas de diferentes áreas para trocaram informações sobre os impactos nos resultados dos processos, antes da tomada de decisão”
(AR,01), (AE,01), (AM,01)	“comunicação <i>top down</i> ”, “descendente”, “é difícil acessar os níveis acima da hierarquia”, “falta espaço para a escuta ativa”
(DF,01), (DT,01)	“a maioria das pessoas não tem a coragem de falar: eu recebi uma demanda e não consigo seguir sozinho”
(AE,01), (AM,01), (AR,01).	"o conhecimento técnico é necessário para integrar as pessoas ao objetivo estratégico por permitir a elaboração de um plano consistente e alinhado as demandas do negócio"
(ST,01)	“falta de preparo para transformar as estratégias em ações”
(CA,01), (ST,01)	“as ações implantadas já são percebidas no dia a dia”
(CA,01), (ST,01)	“alteração do cadastro dos materiais” e “mudanças de pessoas”
A influência da percepção e atribuição de sentido no engajamento das pessoas	
Entrevistados	Trechos transcritos das entrevistas
(AR,01), (CA,01)	“quando há o reconhecimento da pessoa”, “ela se percebe escutada”, “ser elogiado pelas habilidades individuais e do grupo”

(AR,01), (CA,01), (TB, 01)	"os envolve para análise e tomada de decisão", "consulta e sugestões de melhorias", "cria o sentimento de pertencimento as metas"
(CA,01), (CD,01), (CE,01), (TB,01),	"as relações fluem melhor e o engajamento acontece" "a empatia é importante"
(AE,01), (CA,01), (CD,01), (CE,01), (TB,01), (TF,01), (TP,01), (AM, 02), (SE,01), (ST,03), (CL,01)	"reconhecimento, pertencimento, confiança e autonomia, empatia, sinergia e integração, visão sistêmica e materialização das ações planejadas"
(CA,01), (ST,01), (TB, 01), (TJ,01)	"fazendo com que elas pensem no processo do outro, no todo" "cria pontes de sentido e engajamento natural"
(CA,01), (AR,01), (ST,01)	"a visão que cada processo constrói uma parte e vai impactar positivamente ou de forma negativa no outro, no resultado estratégico"
(CA,01), (ST,01)	"a alteração do cadastro de todos os produtos da empresa já é uma realidade"
(CA,01), (ST,01)	"já percebemos o fluxo diferente das atividades do sistema informatizado, mas o caminho é longo"
(AM,01), (SE,02)	"reuniões organizadas, objetivas e com foco em resultados, sem a presença de justificativas pelo descumprimento de metas, mas com a apresentação de solução"
(AM,01), (SE,02), (ST,02)	"há uma evolução muito grande relativa à gestão da mudança"