



## **Sensemaking e Sensegiving na Formação da Estratégia Considerando as Práticas de Open Strategizing**

### **Sensemaking and Sensegiving in Strategy Formation Considering Open Strategizing Practices**

### **Sensemaking y Sensegiving en la Formación de Estrategias Considerando Prácticas de Open Strategizing**

 [10.5020/2318-0722.2024.30.e14678](https://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14678)

**Alan Rodrigues**  

Doutorando e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pós-graduado/MBA em Gerenciamento de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), pós-graduado/especialista em Sistemas de Planejamento e Gestão Empresarial pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), graduado em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), técnico em Transações Imobiliárias pelo Instituto Brasileiro de Educação Profissional (IBREP).

**Maria Luciana Trigos**  

Graduação em Gastronomia pela Associação de Ensino de Santa Catarina (2010), graduação em Administração pela Associação de Ensino de Santa Catarina (2012). Especialização em Direito Público com ênfase em Gestão Pública pela Faculdade de Direito Prof. Damásio de Jesus e Especialização em Gestão Estratégica em TI pela Faculdade Estácio de Sá. Mestranda no PPGADM da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e membro do Núcleo de Pesquisa Strategizing: Social Practices & Processes - DGP/CNPq.

**Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda**  

Pós-doutorado na Universidad Pablo de Olavide (Espanña); Doutorado em Administração pela Universitat de València (Espanha, 2008), título homologado pela FEA/USP (2009); Mestrado em Organización y Dirección de Empresas pela Universidad Del Museo Social Argentino - UMSA (Buenos Aires), Título homologado pela UFSM (1998), Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (1990). Consultora AdHoc da CAPES. Professora do Departamento de Ciências da Administração da UFSC na Graduação e Pós-Graduação (PPGAdm); Líder do Núcleo de Pesquisa: Estratégia, Gestão e Sustentabilidade, e do Grupo de Pesquisa Strategizing: Social Practices Processes - DGP/CNPq.

## **Resumo**

Ao buscar entender a estratégia com a lente da prática, procuramos elucidar a necessidade de criar e dar sentidos, ou seja, praticar o *sensemaking* e *sensegiving* no processo de formação da estratégia. O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre o *sensemaking* e o *sensegiving* no processo de formação da estratégia, considerando as práticas de *open strategizing*. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, por meio do estudo de caso, em uma organização em processo de estruturação de uma escola de negócios. A coleta de dados se deu por entrevistas semiestruturadas, análise documental e observações diretas. Para a análise dos dados, realizou-se uma análise da narrativa e análise de padrões de comportamentos, após a definição dos elementos constitutivos e operacionais de estudo. Os principais resultados apontaram que, dentre as estratégias deliberadas, emergentes e integradoras, esta última ocorre de forma mais acentuada, juntamente com a construção de narrativas e criação de sentido. Quando os gestores criam e constroem sentido, influenciam e dão significado para a estratégia, incluem e promovem a participação de pessoas, compartilhando e comunicando com transparência o processo estratégico, a estratégia parece produzir resultados mais consistentes aos objetivos da empresa. Como contribuição teórica, temos o avanço e a evolução do conhecimento na área da estratégia, sobretudo no que tange a criação de sentido e a abertura da estratégia. Como contribuição prática, apresentamos a importância de gestores (alta e média administração) no envolvimento de diferentes atores (*stakeholders*), explicitando a importância de criar e atribuir sentidos às práticas estratégicas.

**Palavras-chave:** *sensemaking*; *sensegiving*; formação da estratégia; *open strategizing*; estratégia como prática.

## Abstract

By seeking to understand strategy through the lens of practice, we seek to elucidate the need to create and give meaning, that is, to practice sensemaking and sensegiving in the strategy formation process. The objective of this study was to understand how the sensemaking and sensegiving occurs in the strategy formation process considering open strategizing practices. Qualitative, descriptive research was carried out, through a case study, in an organization in the process of structuring a business school. Data collection took place through semi-structured interviews, document analysis and direct observations. For data analysis, narrative analysis and analysis of behavioral patterns were carried out, after defining the constitutive and operational elements of the study. The main results showed that among the deliberate, emergent and integrative strategies, the latter occurs in a more accentuated way, together with the construction of narratives and meaning creation. When managers create and build meaning, influence and give meaning to the strategy, include and promote the participation of people, sharing and communicating the strategic process with transparency, the strategy seems to produce results that are more consistent with the company's objectives. As a theoretical contribution we have the advancement and evolution of knowledge in the strategy area, especially with regard to the meaning creation and the open strategizing. As a practical contribution we present the importance of managers (senior and middle management) involving different stakeholders, explaining the importance of creating and assigning meaning to strategic practices.

**Keywords:** sensemaking; sensegiving; strategy formation; open strategizing; strategy as practice.

## Resumen

Al tratar de comprender la estrategia a través de la lente de la práctica, buscamos dilucidar la necesidad de crear y dar sentido, es decir, practicar sensemaking y sensegiving en el proceso de formación de la estrategia. El objetivo de este estudio fue comprender cómo ocurre el sensemaking y sensegiving en el proceso de formación de estrategia considerando prácticas de open strategizing. Se realizó una investigación cualitativa, descriptiva, a través del estudio de caso, en una organización en proceso de estructuración de una escuela de negocios. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, análisis de documentos y observaciones directas. Para el análisis de los datos se realizó análisis narrativo y análisis de patrones de comportamiento, después de definir los elementos constitutivos y operativos del estudio. Los principales resultados mostraron que, entre las estrategias deliberadas, emergentes e integradoras, esta última ocurre de manera más destacada, junto con la construcción de narrativas y la creación de sentido. Cuando los gerentes crean y construyen sentido, influyen y dan significado a la estrategia, incluyen y promueven la participación de las personas, compartiendo y comunicando el proceso estratégico con transparencia, la estrategia parece producir resultados más consistentes con los objetivos de la empresa. Como aporte teórico tenemos el avance y evolución del conocimiento en el área de la estrategia, especialmente en lo que respecta a la creación de sentido y open strategizing. Como aporte práctico, presentamos la importancia de que los directivos (mandos altos y medios) involucren a los diferentes stakeholders, explicando la importancia de crear y asignar sentido a las prácticas estratégicas.

**Palabras clave:** sensemaking; sensegiving; formación de estrategia; open strategizing; estrategia com practica.

---

A prática de construção de estratégias, ou seja, o movimento durante a prática, entendido como *strategizing*, coloca um novo enfoque na estratégia, havendo a necessidade da construção e produção do seu significado (Whittington, 2006). O *sensemaking*, considerado o processo de criação de sentido, que ocorre durante as ações estratégicas, caracteriza a construção de significado nas organizações de forma coletiva, transcendendo à dimensão intrassubjetiva e assumindo uma dimensão intersubjetiva (Weick, 1973, 2022). Dessa forma, o *sensemaking* exige dos estrategistas a capacidade de se comunicarem e tentarem influenciar na elaboração desse sentido, que é o objetivo do *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991). Gioia e Chittipeddi (1991, p. 444) definem o *sensegiving* como “a preocupação com o processo de tentar influenciar o *sensemaking* e a construção de significados por meio de uma redefinição preferida da realidade organizacional”.

No processo de formação estratégica, a estratégia deliberada (*top-down*) é aquela formulada pela alta administração, porém, a dinâmica de mercado, a proximidade com a execução e a operação têm feito com que a estratégia emergente (*bottom-up*) seja formada e/ou aprovada pela gerência intermediária (Mintzberg & Waters, 1985). Ainda, para Andersen (2004), a estratégia pode ser considerada integradora, quando essa deliberação e a estratégia emergente se mesclam em um movimento de cima para baixo e de baixo para cima (*middle-up-down*) envolvendo a participação de outros praticantes da estratégia (Netz et al., 2019).

No que se refere ao fenômeno de abertura da estratégia nas organizações ou *open strategizing* (quando alinhada à perspectiva de *strategy as practice*), Whittington et al. (2011) apontam duas dimensões centrais: a inclusão das pessoas e a transparência das informações. A inclusão se refere ao envolvimento das pessoas no processo de fazer estratégia, sejam elas da organização ou *stakeholders* externos. Ainda, a transparência aborda a comunicação, a visibilidade e o compartilhamento de informações ao longo do processo de construção e execução da estratégia.

Adicionalmente, Splitter et al. (2023) destacam a tomada de decisão como terceira dimensão, visto que esta inclui a coordenação e priorização de quais dimensões devem ser consideradas no processo de abertura. Para Bencherki et al. (2019), a relação entre *sensemaking* e *sensegiving* com a estratégia aberta é frutífera, na medida em que a construção de significados e a abertura da estratégia compartilham muitas suposições sobre inclusão e transparência, podendo, juntos, oferecer melhor compreensão do que acontece quando as pessoas se unem na produção de estratégias.

A relação entre a criação de sentido para os agentes envolvidos, durante o processo de formação da estratégia (Gioia & Chittipeddi, 1991; Rouleau, 2005) e a forma como interagem estes agentes (Jarzabkowski et al., 2022; Whittington, 2006), abrem possibilidades para o aprofundamento dos estudos em estratégia. Sendo ela deliberada, emergente ou integradora (Andersen, 2004; Mintzberg & Waters, 1985), e com a inclusão das pessoas e a transparência das informações (Whittington et al., 2011), a criação de sentido entre os atores envolvidos vai além de como a estratégia tem sido formada, aberta, compartilhada e comunicada (Seidl et al., 2019; Whittington et al., 2011). Assim, chegamos à questão de pesquisa: Como ocorre o *sensemaking* e o *sensegiving* no processo de formação da estratégia, considerando as práticas de *open strategizing*?

Entendemos que, quando os gestores desenvolvem práticas de: (i) criar e construir sentido para a estratégia; (ii) influenciar e dar significado para a estratégia; (iii) inclusão e participação de pessoas no processo estratégico; e (iv) compartilhamento e comunicação com transparência do processo estratégico, a formação (formulação e implementação) da estratégia parece produzir resultados mais consistentes em relação aos objetivos da empresa.

Para alcançar o objetivo de compreender como ocorre o *sensemaking* e o *sensegiving*, no processo de formação da estratégia considerando as práticas de *open strategizing*, foi delineada uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso (Creswell & Creswell, 2021). A seleção do caso se deu pela possibilidade de acompanhar a criação, em tempo real, do projeto de implementação de uma Escola de Negócios. A organização selecionada, a Federação dos Estados de Santa Catarina (FIESC), caracteriza-se por ser uma organização com forte inserção e representatividade das indústrias de Santa Catarina. Fundada em 1950, tem promovido, desde então, o desenvolvimento de um ambiente competitivo e favorável a essas indústrias, ofertando serviços e soluções para o ambiente empresarial catarinense, além de outros estados do Brasil.

Este estudo contribuiu para evidenciar que práticas de criação e atribuição de sentidos no “fazer estratégico” promovem a comunicação e favorecem o desenvolvimento de práticas inovadoras dos processos. A criação de sentido, entre as equipes envolvidas na formação da estratégia, proporciona um ambiente mais engajado, maior resolutividade e assertividade quanto ao atingimento dos objetivos organizacionais.

## A Criação e a Atribuição de Sentidos (*Sensemaking* e *Sensegiving*)

O *sensemaking* é o processo de criação de sentido, dando significado às ações, auxiliando na compreensão da estratégia. A construção de significado nas organizações é realizada de forma coletiva, extravasando a dimensão intrassubjetiva e assumindo a intersubjetiva (Weick, 1973; Weick et al., 2005; Weick, 2022). Dessa forma, o *sensemaking* exige dos estrategistas a capacidade de se comunicarem e tentarem influenciar na elaboração desse sentido, que é o objetivo do *sensegiving* (Gioia & Chittipeddi, 1991). A influência de elaboração de sentido é uma luta fenomenológica para organizar uma experiência, ou seja, o *sensemaking* é um desequilíbrio entre a continuidade e a descontinuidade (Weick, 2022).

Gioia e Chittipeddi (1991, p. 444) definem o *sensegiving* como “a preocupação com o processo de tentar influenciar o *sensemaking* e a construção de significados por meio de uma redefinição preferida da realidade organizacional”, ou, ainda, como explica Söderberg (2003), uma tentativa de influenciar as pessoas a perceberem, interpretarem e significarem as ações de um modo particular e pré-determinado.

Rouleau (2005) explica que, enquanto o *sensemaking* está relacionado ao modo pelo qual os membros da organização buscam compreender e criar sentidos para si, da estratégia, o *sensegiving* se preocupa com o influenciar, a fim de comunicar essa estratégia. Ou seja, no *sensegiving* há um processo de elaboração de sentido da estratégia que, geralmente, culmina na construção de narrativas organizacionais.

Os estrategistas, na visão de Gioia e Chittipeddi (1991), têm como uma de suas funções, dar meios para que, tanto os praticantes internos da organização quanto os praticantes externos, possam realizar o *sensegiving* da estratégia organizacional. Para que isso seja possível, o praticante faz uso da comunicação que, por sua vez, é permeada pelas narrativas. Corroboram com essa ideia Salvador e Rese (2017), quando dizem que, tanto o *sensemaking* quanto o *sensegiving* estão intimamente ligados à comunicação organizacional, ou seja, às narrativas.

A narrativa em si, guia a estratégia organizacional, uma vez que dissemina significados que ajudam a construir a estratégia. Essas narrativas permitem ações ou influenciam escolhas que, conseqüentemente, refletem sobre as ações estratégicas, o que pode acontecer de maneira consciente ou não. Em outras palavras, as narrativas são centrais no processo de comunicação entre os sujeitos, elas dão sentido ao contexto organizacional e ajudam a compreender a estratégia (Salvador & Rese, 2017).

Desta forma, o discurso estratégico cumpre um papel fundamental, pois transmite um senso de ordem e naturalidade que encoraja um compromisso autodisciplinado com os objetivos e projetos racionais da organização. Esse senso de naturalidade e instrumentalidade confere ao discurso estratégico poder e legitimidade na organização. Isso

acontece, porque o discurso estratégico tende a priorizar o consenso, tornar imperativas as prioridades estratégicas e anular qualquer dissidência e debate, dando ao plano estratégico um poder de força potencial (Allard-Poesi, 2015).

Com o discurso estratégico alinhado, abre-se a possibilidade de incluir novos integrantes ao processo de formação da estratégia, desta forma, a abertura da estratégia ocorre como a alternativa para este movimento.

De fato, nos últimos anos, as organizações têm adotado formas mais abertas em relação ao seu meio, aumentando a participação e a inclusão de diferentes *stakeholders* nas conversas estratégicas. Esse contexto de abertura estimula os líderes e gerentes da organização a disseminarem informações estratégicas em seu meio, configurando-se em uma situação que propicia a compreensão mais profunda do *sensemaking* e do *sensegiving* estratégicos (Adobor, 2020; Langenmayr et al., 2021; Rouleau, 2005; Salvador & Rese, 2017).

Dessa forma, para estudar o *sensemaking* e *sensegiving*, no contexto de *open strategizing*, com múltiplas partes interessadas, que se unem ou se opõem, há a necessidade de entender o processo de formação da estratégia e de abertura da estratégia (Adobor, 2020).

Whittington (1996) apresentou um “novo” enfoque para compreender a estratégia, abordando a perspectiva da prática, investigando como os praticantes da estratégia agem e interagem. De acordo com Whittington (1996) pensar a estratégia por este ângulo implica num novo pensamento estratégico, que desloca a competência central das organizações para a prática da estratégia. Whittington (2006) entende que a gestão estratégica pode ser vista como uma prática social, envolvendo regras e padrões de trabalho que servem para restringir as ações do sujeito-estrategista e limitar o campo de ação possível (Jarzabkowski et al., 2007; Junges et al., 2023). Para Allard-Poesi (2015), a gestão estratégica se define como a arte de governar uma organização, com o objetivo de implementar intenções. Desta forma, apresentando-se como um exercício de vontade que inclui as capacidades organizacionais.

Nesse contexto, contra as abordagens macroinstitucionais e baseadas em recursos que tem dominado a literatura, há, cada vez mais, interesse em abordar os inúmeros microprocessos e práticas da organização, que são tecidos juntos para a formação de resultados estratégicos significativos (Chia, 2004). A perspectiva da estratégia como prática (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006) pode, portanto, ser vista como uma possibilidade para dar suporte às pesquisas preocupadas em humanizar a gestão na organização (Andrade et al., 2016; Jarzabkowski et al., 2007; Junges et al., 2023; Salvador & Rese, 2017; Weick, 1973).

Assim, a estratégia passa a ser discutida como algo que é realizado pelas pessoas, ao invés de considerá-la como um ativo da organização (Whittington, 2006). O movimento do “fazer estratégico”, entendido como *strategizing*, ocasiona a necessidade da construção e produção do seu significado (Whittington, 2006) para guiar a ação e interação dos praticantes (Salvador & Rese, 2017), quanto à formação da estratégia.

## O Processo de Formação e Abertura da Estratégia (*Open Strategizing*)

Estudos na área da estratégia, por muito tempo, ficaram limitados à alta administração, em que a estratégia se formula nesse nível e, a partir dele, passa a ser implementada na organização num processo *top-down* (de cima para baixo), vertical, deliberado e centralizador (Mintzberg & Waters, 1985). Os planos de ação *top-down* são formados em conformidade deliberada com as prioridades e objetivos competitivos da organização, para realizar as intenções estratégicas da alta administração. Decisões deliberadas são mais racionais e impostas, possuem, em sua lógica, maior centralização, hierarquização e controles (Kim et al., 2014)

Contudo, levando em consideração a experiência e atividades de nível operacional que influenciam na estratégia, surge um movimento contrário, de baixo para cima ou *bottom-up*. Com foco no indivíduo, muitas vezes na operação, este movimento favorece decisões estratégicas com base na experiência dos atores do nível operacional, formando um processo que continua vertical, porém, com sentido oposto, de caráter emergente e condizente com as demandas do ambiente (Mintzberg & Waters, 1985).

Os planos de ação *bottom-up* podem surgir independentemente das prioridades competitivas, porque os gerentes de nível inferior, muitas vezes, empreendem iniciativas autônomas (Andersen, 2004) que sirvam seus objetivos em linha, com as direções gerais da organização ou na busca de novas oportunidades que avancem suas perspectivas de carreira dentro da organização (Kim et al., 2014).

A velocidade e o dinamismo em que se encontra o ambiente organizacional faz com que o processo estratégico requeira a participação de todos os níveis hierárquicos na formação da estratégia, forçando a evolução da estratégia deliberada (*top-down*) e da estratégia emergente (*bottom-up*), considerada desde a ótica micro-organizacional. Esta evolução proporciona uma nova ênfase, aquela posta no processo ou no sentido *middle-up-down* (do meio para cima e do meio para baixo), ou processo integrador de formação da estratégia (Andersen, 2004). A forma integradora combina ambas (Andersen, 2004), por meio de práticas e ações, ocorrendo no sentido *middle-up-down*, de forma articulada (Lavarda et al., 2021).

Na formação da estratégia integradora, a relação entre todos os níveis da organização ocorre de forma mais fluida, favorecendo a participação de todos com maior interação social e troca de informações (Farjoun, 2002). Desse modo, é possível conduzir a um processo de abertura da estratégia, com possibilidade de se estudar novas dimensões que caracterizem o “fazer estratégico”.

No que se refere à abertura da estratégia ou *open strategizing*, Whittington et al. (2011) apontam duas dimensões centrais: a inclusão e a transparência. A inclusão trata do envolvimento das pessoas no processo da estratégia, sejam elas da organização ou de *stakeholders* externos. Já a transparência aborda a comunicação, a visibilidade e o compartilhamento de informações ao longo do processo de construção e execução da estratégia. Abrir a estratégia significa uma forma inclusiva e transparente de formação (formulação e implementação) da estratégia, com a participação de atores internos e externos à organização (Whittington et al., 2011).

Para Appleyard e Chesbrough (2017), a abertura da estratégia evoluiu para abranger duas dimensões primárias: uma dimensão de processo que examina os efeitos da participação, substancialmente maior nas etapas de determinação da estratégia, e uma dimensão de conteúdo, que considera a sustentabilidade das abordagens de inovação aberta.

Assim, a abertura da estratégia se dá num processo de ampliação da busca por ideias de estratégia além do grupo de elite, da alta administração. Segundo Whittington et al. (2011), abrir a estratégia restou definida em termos de duas dimensões: (i) a inclusão de pessoas no processo de formação da estratégia e (ii) a transparência das informações durante o processo de formação da estratégia.

Para Hautz (2017), as duas dimensões – inclusão de pessoas e transparência da informação – podem variar, ao longo do processo estratégico, e ser impactadas pelas contingências internas e ambientais. Ou seja, a decisão de uma organização de ser mais aberta ou fechada, em uma ou ambas as dimensões, não é dicotômica nem fixa, é dinâmica, e dependente de contingências internas e externas, como, por exemplo, o ambiente competitivo e regulatório, a fase do ciclo de vida organizacional (Appleyard & Chesbrough, 2017; Gegenhuber & Dobusch, 2017), as estruturas organizacionais (Mack & Szulanski, 2017) e as capacidades organizacionais e individuais (Baptista et al., 2017; Luedicke et al., 2017).

Já, Splitter et al. (2023) adicionam uma terceira dimensão que precisa ser considerada em novos estudos: a tomada de decisão como dimensão que inclui a coordenação e priorização de quais e como essas dimensões anteriores devem ser alinhadas para o processo de abertura.

É importante destacar que, quando o processo estratégico acontece de forma articulada, entre as intenções da alta administração, as participações criativas e capacidades dos atores envolvidos, os processos e as práticas de abertura da estratégia ocorrem de forma integradora, no sentido *middle-up-down* (Andersen, 2004; Lavarda et al., 2010), atendendo às condições que são impostas pelas contingências do ambiente.

Para Adobor (2019), independentemente do grau de abertura, há vantagens para usar a estratégia aberta. Os quatro principais benefícios são: maior variedade de ideias; melhora no engajamento dos funcionários; alinhamento da formulação e implementação de estratégia; e, vantagem competitiva.

Assim, a estratégia aberta se concentra na criação de maior valor, ao incluir uma série de partes interessadas que foram excluídas do processo de formulação da estratégia anteriormente. Um sistema organizacional que institucionaliza uma cultura inclusiva, promove a transparência. Assim, a tomada de decisão compartilhada por *design* deve promover maior abertura (Adobor, 2020; Rodrigues & Lavarda, 2023; Splitter et al., 2023).

## Procedimentos Metodológicos

Adotamos uma abordagem qualitativa, mais indicada para estudos de caráter descritivo e que busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade (Godoy, 1995). Nesta linha, foi desenvolvido um estudo de caso como estratégia de pesquisa (Bellucci et al., 2023), que contribui para compreender a dinâmica presente em ambientes singulares e quando se deseja explorar processos sociais, à medida que ocorrem nas organizações (Stake, 1995). Seguindo a abordagem pós-estruturalista que de Chia e Mackay (2007) e Ezzamel e Willmott (2010), o estudo de caso concede a compreensão do objeto de estudo em sua singularidade, ou seja, como ocorre o *sensemaking* e o *sensegiving* no processo de formação da estratégia considerando as práticas de *open strategizing*, além de ter a possibilidade de replicação em outros cenários (Creswell & Creswell, 2021).

A seleção do caso se deu pela possibilidade de acompanhar a criação, em tempo real, das práticas de implementação de uma escola de negócios, com as características de (i) possível ampliação de seus negócios; (ii) criação de um novo nicho de atuação; e (iii) aumento do *portfólio* de produtos, como respostas à instabilidade econômica enfrentada pelas empresas com que se relaciona.

O caso selecionado, a Federação dos Estados de Santa Catarina (FIESC), configura-se em uma organização político-institucional que atua na articulação e representatividade das indústrias do estado de Santa Catarina. Fundada em 1950. Destarte, a organização atende, desde então, pequenas, médias e grandes indústrias em todo o Estado, além de outros estados do Brasil, promovendo soluções em defesa das indústrias, como inclusão, inovação, tecnologia, internacionalização e desenvolvimento.

A organização está estruturando a criação de uma Escola de Negócios (Academia de Negócios), um centro de gestão, empreendedorismo, inovação e *networking* entre os pares, em um nicho específico, atendendo, inicialmente, um público-alvo composto por executivos *C-Level* (presidentes, CEOs, diretores, gerentes), empreendedores, líderes e potenciais líderes. A Escola de Negócios percorre as seguintes temáticas de mercado: transformação de negócios, estratégia, marketing, inovação, finanças, sucessão, liderança, ESG (*Environmental, Social and Governance*) e

digitalização. Apresenta-se ainda a ideia de promover eventos como cursos e formações de curta, média e longa duração, tais como: palestras, capacitações, *workshops*, treinamentos, pós-graduações, assessorias e consultorias.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, levantamento de documentos e observação direta (Creswell & Creswell, 2021).

As entrevistas semiestruturadas ocorreram de forma presencial e virtual, no segundo semestre de 2022, adotando um roteiro prévio, com questões abertas, atreladas ao objetivo da pesquisa. Houve a inclusão de todos os níveis hierárquicos, para que as respostas obtidas pudessem ser contrastadas e validadas, visando maior assertividade nas reflexões decorrentes. Após as entrevistas, o conteúdo foi transcrito na íntegra, para as análises posteriores. Os entrevistados foram: três diretores (alta administração), nove gerentes (gerência intermediária) e dois técnicos administrativos, compreendendo toda estrutura da nova unidade de negócios.

Os entrevistados foram denominados e citados com as siglas: Diretor de Educação e Tecnologia da Organização (D1), Diretor de Inovação e Competitividade da Organização (D2), Gerente Executiva de Educação da Organização (D3), Diretor Executivo da Escola de Negócios (G1), Diretor Acadêmico da Escola de Negócios (G2), Assessor para Novos Modelos de Negócios da Escola de Negócios (G3), Assessora de Gestão da Escola de Negócios (G4), *Business Leader* (BL) da Escola de Negócios 1 (G5), *Business Leader* da Escola de Negócios 2 (G6), *Business Leader* da Escola de Negócios 3 (G7), Gerente Comercial e Marketing da Organização (G8), Supervisora Comercial da Escola de Negócios (G9), Analista Administrativo da Escola de Negócios 1 (A1) e Analista Administrativo da Escola de Negócios 2 (A2).

A etapa de levantamento de documentos abrangeu trocas de *e-mails*, documentos utilizados para construção e apresentações dos cursos, pautas das reuniões, bem como algumas diretrizes alinhadas e compartilhadas pela organização. Os documentos acessados foram incorporados na transcrição dos dados para análise dos resultados.

Na observação direta, realizaram-se notas de campo, referentes às reuniões de planejamento da área e de transferência de informações. Observaram-se as atuações dos gestores, a participação e colaboração ativa das equipes envolvidas com as sugestões e contribuições levadas à avaliação. A inclusão de um dos pesquisadores como participante na implementação da Escola de Negócios apresentou-se como fator positivo nesta fase, complementando as observações diretas. Para reduzir o viés interpretativo dos dados coletados, o trabalho foi debatido, constantemente, com os demais pesquisadores, externos e independentes à organização.

Ainda, realizou-se a triangulação dos dados, para maior credibilidade na interpretação e apresentação dos resultados, auxiliando na construção de reflexões mais profundas e completas por meio da convergência das evidências (Flick, 2005).

Para a análise e discussão dos resultados, definimos que os elementos de análise referentes à criação e atribuição de sentidos (Gioia & Chittipeddi, 1991; Rouleau 2005), bem como a abertura da estratégia (Whittington et al., 2011), estão vinculados às práticas de formação da estratégia (Andersen, 2004; Mintzberg & Waters 1985), ficando definidos como: Elementos Constitutivos do Estudo (ECE), desmembrados em Elementos Operacionais do Estudo (EOE), baseado em Kerlinger (1979, p. 46), Figura 1.

Figura 1

ECEs e EOE

ECE	EOE
ECE1: Práticas de criação e atribuição de sentido na formação da estratégia.	EOE1.1: Práticas de <i>sensemaking</i> na formação da estratégia.
	EOE1.2: Práticas de <i>sensegiving</i> na formação da estratégia.
ECE2: Práticas de abertura da estratégia na formação da estratégia.	EOE2.1: Práticas de inclusão de pessoas na formação da estratégia.
	EOE2.2: Práticas de transparência das informações na formação da estratégia.

O *ECE1: Práticas de criação e atribuição de sentido na formação da estratégia* tem por finalidade ser o elemento constitutivo, que visa correlacionar as práticas de *sensemaking* e *sensegiving* na formação da estratégia, na organização selecionada.

Já o *ECE2: Práticas de abertura da estratégia na formação da estratégia* é o elemento constitutivo, que busca correlacionar a formação da estratégia com as práticas de inclusão dos agentes e de transparência das informações.

Com estas definições, passamos para a fase de Análise da Narrativa (Gioia et al., 2013), na qual desenvolvemos as análises de forma gradual e progressiva, em um movimento de ir e vir da teoria à realidade organizacional, comparando os dados coletados nas observações, nas entrevistas e nos documentos, elaborando a narrativa textual. A análise da narrativa é uma das fases mais importantes da pesquisa. Iniciou-se já na fase de coleta de dados, quando realizamos, durante as observações, as notas de campo, registrando e interpretando as narrativas dos entrevistados, nas narrativas construídas, a partir dessas observações, e na etapa de análise propriamente dita. As entrevistas semiestruturadas propiciaram a identificação dos elementos operacionais de estudo (Figura 1), apresentados em forma de narrativas, dentro de cada elemento constitutivo de estudo, evidenciando os achados do estudo no campo.

A análise de padrões de comportamento, ou análise *pattern matching* (Trochim, 1989), seguiram reforçando as narrativas construídas. Esta técnica de análise de dados é considerada como adequada para pesquisas qualitativas e, mais ainda, quando se adota a estratégia do estudo de caso (Lavarda & Bellucci, 2022), uma vez que a interpretação dos dados possibilita a comparação entre ideias construídas a partir do referencial teórico e dos dados produzidos em campo, durante a fase empírica do estudo (Trochim, 1989).

Para a etapa de apresentação e a discussão dos resultados, os dados foram agrupados de forma comparativa e integrada, respeitando a descrição dos dados, em comparação com o que foi construído no marco teórico, assim como, a triangulação contínua com as fontes de coleta. Complementarmente, o exame por pares foi adotado, visando reduzir o viés do investigador participante da organização (Creswell & Creswell, 2021).

## Apresentação dos Resultados

Para a apresentação dos resultados passamos a descrever a organização e os resultados a partir dos ECEs e EOE, descritos na Figura 1.

A Escola de Negócios (Academia de Negócios) é uma das unidades de negócios da Federação dos Estados de Santa Catarina (FIESC), uma organização político-institucional atuante desde 1950. O planejamento estratégico da organização é realizado pela equipe executiva (alta administração) e contempla um horizonte estratégico de cinco anos. O último planejamento estratégico foi realizado em 2019, envolvendo o período 2019-2024. Alinhado a este documento, para delimitar as estratégias da Escola de Negócios, foi identificado onde o novo negócio seria englobado nestas estratégias e, a partir de disto, seus gestores criaram um *Balanced Scorecard* (BSC), avaliando os pontos estratégicos, de cada momento do negócio, para um novo horizonte estratégico, contemplando o período 2020-2030. Os indicadores do BSC foram construídos, listando: visão e estratégia, financeiro, clientes, aprendizado e crescimento e processos internos do negócio.

Uma das atribuições da organização é o fomento da educação que, até então, compreende desde cursos de aprendizagem à pós-graduação e extensão. Adentrando na educação executiva especializada, a Escola de Negócios (Academia de Negócios) assume esta lacuna, sendo estruturada para esta finalidade.

Quanto ao processo de formação da estratégia na Escola de Negócios, identificamos que este varia conforme a solução em questão. Dependendo da modalidade (curta, média ou longa duração), a solução sofre influências distintas.

Para as soluções de curta duração, já existe uma diretriz estabelecida, ficando sob responsabilidade da gerência e operações o planejamento e a execução dessas soluções. Para as soluções de média duração, também há uma diretriz previamente definida; no entanto, as decisões substanciais, referentes à gestão da solução em análise, partem da gerência intermediária, enquanto a alta administração se envolve apenas nas aprovações.

Para as soluções de longa duração, a formulação é inteiramente responsabilidade da alta administração, desde a estrutura e carga horária até o formato de execução, monitoramento e controle. A gerência intermediária é responsável pela execução dessas estratégias previamente deliberadas.

Buscamos, a partir dos resultados encontrados, explicitar as possibilidades que as práticas de *open strategizing* apresentam, como potencial para fortalecer as soluções de curta e média duração nos processos de tomada de decisão.

## Práticas de Criação e Atribuição de Sentido na Formação da Estratégia (ECE1)

Os gestores utilizam seu conhecimento tácito para dar sentido à mudança e compartilhar o significado com os outros, bem como, compreender a extensão em que esses processos estão embutidos no contexto social mais amplo, ainda que amplamente inexplorados. No entanto, em um ambiente complexo, onde o diferencial de uma organização está nos detalhes, recursos simbólicos e ativos intangíveis, definitivamente, devem ser investigados (Rouleau, 2005).

**Práticas de Sensemaking na Formação da Estratégia (EOE1.1).** O *sensemaking* está relacionado à identificação de práticas de criar e construir sentido para a estratégia. Quando os estrategistas constroem uma estratégia, conscientemente, constroem também narrativas para a interpretação e antecipação do futuro (Rouleau, 2005). Muitas vezes, gestores precisam administrar, para propor intenções em suas organizações, para fornecer um senso de direção (Mintzberg & Waters, 1985).

A criação de sentido e senso de direção foi percebida na organização durante as entrevistas e observações diretas, por meio das iniciativas dos colaboradores, da participação ativa dos consultores, equipe comercial, operação administrativa e consultoria externa, envolvidos nas suas respectivas atividades, quando criam estratégias de atuação ou desenvolvimento de um novo produto/serviço.

Na Escola de Negócios, observamos a criação de sentido e senso de direção. Os relatos dos diretores (alta administração) (D) e dos gerentes (gerência intermediária) (G) levam à conclusão que, na formação da estratégia, há o processo de construção de sentido para os respectivos times operacionais, por exemplo, quando G5 relata que:

“É importante a construção de uma narrativa para a comercialização dos produtos e serviços da Escola de Negócios. No caso do time comercial, por exemplo, é necessário entender o produto, porém, entender também o porquê de desenvolvermos este produto, no contexto do planejamento da organização como um todo”.

Alta administração e gerência intermediária estão criando um *portfólio* de produtos e serviços, sendo estes, de metodologias diversas, alguns partem da percepção de mercado, outros da participação dos membros da rede e das mais diversas áreas da organização, desde o pedagógico e gestão de pessoas à operação administrativa e área comercial, ou seja, muitos são os envolvidos na construção destas soluções. Todos estes produtos e serviços são construídos a partir de uma diretriz estratégica, mas para que este alinhamento ocorra, todas as partes envolvidas passam por treinamentos e também por reuniões de planejamento, onde a criação de sentido e senso de direção são propostos. Outro ponto verificado foi o posicionamento da alta administração (D1), quando este comenta:

“A Escola de Negócios é um projeto diferente de todas as demais frentes da organização, ela utiliza uma metodologia diferente das outras utilizadas aqui dentro. Na Escola de Negócios, visamos um alinhamento com todos os envolvidos na operação, temos, constantemente, reuniões, encontros e conversas para que todos estejam na mesma página”.

As estratégias organizacionais, sejam elas deliberadas, emergentes ou integradoras, em maior ou menor grau, contam com a participação das pessoas de diferentes níveis, seja na sua formulação ou implementação. O alinhamento na construção de sentido se faz necessário para que todos compreendam o significado de suas atribuições.

**Práticas de Sensegiving na Formação da Estratégia (EOE1.2).** O *sensegiving* está caracterizado pelo processo de influenciar a criação de sentido e a dar significado aos outros em uma direção predeterminada da realidade organizacional (Gioia & Chittipeddi, 1991). Pode, então, ser correlacionado ao processo e prática de influenciar e dar significado para a estratégia, seja ela deliberada, emergente ou integradora (Andersen, 2004; Mintzberg & Waters, 1985).

A Escola de Negócios possui tanto estratégias deliberadas quanto emergentes, e, ainda, integradoras. O processo de formação estratégica, segue o fluxo *top-down* para as decisões deliberadas, *bottom-up* para demandas emergentes e *middle-up-down* para as decisões integradoras, porém, independentemente da forma como a estratégia é formada, a prática de influenciar e construir significado se faz presente, como relata o diretor (D2):

“Para ingressar na Escola de Negócios, a gerência intermediária é escolhida por meio de habilidades, como: iniciativa, competência, capacidade de liderança, assim, tanto a alta administração quanto a gerência intermediária, são agentes construtores de significado para o restante da organização”.

A organização reflete a construção de sentido, seja pela alta administração ou média gerência. Essa decisão faz parte da estratégia da empresa, é um movimento contínuo, a partir da cultura organizacional proposta à Escola de Negócios.

Notamos, ainda, no relato de cada gerente intermediário, responsável por uma determinada área funcional da empresa, que há um compartilhamento de crenças e valores para a construção de sentido, facilitando o processo de negociação. De acordo com G4:

“A partir do momento em que todos os envolvidos na Escola de Negócios entendem os propósitos de transformação em que a unidade se propõe, tudo fica mais fácil. Eu busco, por meio de um canal livre e aberto, permitir que a narrativa seja construída para que todos estejam com suas dúvidas sanadas e cientes de sua importância na organização”.

A organização selecionada é uma empresa altamente hierarquizada, composta por vários níveis, tanto na camada estratégica quanto na tática. No entanto, a Escola de Negócios, apesar de fazer parte desta organização, propõe, em seu modelo de negócios, uma quebra de paradigma cultural, tornando-a mais horizontal e com menos níveis hierárquicos. Durante as observações diretas, constatamos este achatamento na hierarquia, com o rápido e fácil acesso dos envolvidos à média e à alta administração, colaborando para o senso de direção organizacional.

## **Práticas de Abertura da Estratégia na Formação da Estratégia (ECE2)**

Para minimizar riscos e aproveitar oportunidades, as organizações vêm utilizando práticas de inclusão de pessoas e de transparência das informações na formação da estratégia. Ações essas que favorecem e ampliam a diversidade e pluralidade de ideias e visões (Hautz, 2017; Whittington et al., 2011).

**Práticas de Inclusão de Pessoas na Formação da Estratégia (EOE2.1).** Durante as entrevistas e observações de campo, percebemos que a inclusão dos atores, na formação da estratégia, se dá de forma gradual e sistemática, de acordo com as atribuições de cada agente envolvido e da solução em desenvolvimento. No desenvolvimento dos produtos e serviços são incluídos executivos e consultores organizacionais; para as estratégias comerciais, é incluído o time comercial; para os processos internos de cadastro, matrícula, registro e demais atividades operacionais, são incluídos os analistas administrativos.

Percebemos que, produtos e serviços, bem como a criação dos pilares estratégicos de sustentação da Escola de Negócios, são criados, em alguns momentos, de forma deliberada, já em outros, de forma emergente. No entanto, a condução da Escola de Negócios parte de um processo, fundamentalmente, integrador (*middle-up-down*).

A inclusão ocorre por momentos específicos de criação, acontecendo, exclusivamente, por meio dos gestores intermediários, que são os agentes responsáveis pela condução destes processos, solicitando a participação e coletando as ideias propostas pelos agentes, no momento de sua participação no processo. Para G6:



“Um momento de inclusão, se deu quando estava sendo desenhada a experiência do cliente, na aplicação de metodologias para a prática das atividades de avaliação de um curso de longa duração, foi solicitado a participação de consultores, analistas e agentes de mercado”.

A Escola de Negócios está sendo criada de fora para dentro. Outro exemplo deste movimento de inclusão se deu durante a formação das temáticas estratégicas de atuação de mercado, quando houve a inclusão de profissionais externos à organização, como pontua G2:

“Convidamos, para participar do processo de estruturação das áreas temáticas da Escola de Negócios, um executivo de mercado, e também alguém da academia, para propor e avaliar estratégias mais assertivas. Esta busca por profissionais externos à organização permite a criação de um produto mais robusto e assertivo àquilo que o mercado busca”.

Mais uma vez, verificamos que no processo de formação da estratégia da Escola de Negócios, há uma deliberação de propostas iniciais, vindas da alta administração (*top-down*), e também, há a inclusão de agentes, internos e externos à organização, caracterizando a estratégia emergente (*bottom-up*), assim, o processo integrador (*middle-up-down*) se dá de maneira mais acentuada.

**Práticas de Transparência das Informações na Formação da Estratégia (EOE2.2).** A partir das observações diretas, e das entrevistas semiestruturadas, foi possível perceber o *modus operandi* da Escola de Negócios. Há um ambiente propício para o compartilhamento de informações, porém, este foi por meio da análise dos documentos disponibilizados na organização, possibilitando que percebêssemos a transparência das informações.

Constatamos que são realizadas, semanalmente, reuniões com *report* estratégico, novos movimentos e atualização da área, compartilhamento de informações pertinentes, apresentação de estratégias deliberadas e movimentos de outras áreas, correlacionadas à Escola de Negócios.

Pensando na modalidade de reunião, realizada na Escola de Negócios, tem-se a reunião semanal própria de cada *business leader*. Nestas reuniões, cada *business leader* faz a atualização dos seus produtos, que contempla, desde o *status* de formação de produto, questões comerciais, novos processos, aprovações prévias e finais, como destaca G3:

“As reuniões semanais são ferramentas fundamentais para a transferência de informações e o compartilhamento de decisões da alta administração. Como acontece, semanalmente, com as reuniões dos *businesses leaders*, quanto à atualização dos movimentos realizados nas áreas temáticas daquele gestor”.

A transparência das informações apareceu, nas palavras do *business leader* (BL), quando este cita o compartilhamento de documentos e informações pertinentes à sua área. G7 relata:

“Para a realização dos eventos presenciais, uma das premissas é que todos os envolvidos, direta ou indiretamente, estejam cientes de todos os movimentos, tanto no planejamento quanto na execução. Em um dos eventos, por exemplo, os envolvidos foram comunicados de suas atribuições, mas, em reuniões prévias, houve também, o compartilhamento de informações estratégicas. Acredito que esta forma de lidar com o negócio resulta em mais comprometimento e integração dos colaboradores”.

Não há um método definido para este processo de transparência das informações, o que há, é um compartilhamento aberto de informações com o time envolvido na Escola de Negócios, o que contribui com o clima de pertencimento e propósito com a organização. Este processo ocorre em ambos sentidos, *top-down*, *bottom-up* e, também, *middle-up-down*.

## Discussão dos Resultados

Ao buscar entender a estratégia com a lente da prática e as interações entre os praticantes, Rouleau (2005), procuramos explicar que os gestores precisam criar e dar sentidos, ou seja, praticar o *sensemaking* e *sensegiving* para com as pessoas envolvidas no processo de formação da estratégia. Assim, ao criar e dar sentido, o processo de comunicação e construção de influência se refletem sobre as ações estratégicas, permitindo que o “fazer estratégico” passe a ser parte das atividades da organização.

Em suas pesquisas, Mintzberg e Waters (1985) alegaram que a estratégia pode ser formada por meio de um processo deliberado (*top-down*), partindo da alta administração (*top management*) e, também, por meio de um processo emergente (*bottom-up*), quando a estratégia parte da vivência de outros atores, com foco no indivíduo, muitas vezes no nível operacional. Andersen (2004) complementa que, com as demandas do ambiente, a formação da estratégia *top-down* e *bottom-up* necessitaram de uma evolução, surgindo, então, uma estratégia colocada na direção *middle-up-down*, ou processo integrador de formação da estratégia, processo este que considera as relações entre todos os níveis da organização, privilegiando um contexto de interação entre os pares. Whittington (1996), por outro lado, buscou apresentar a estratégia com um novo enfoque, ou seja, trazer a estratégia para a perspectiva prática, investigando os microprocessos e como os praticantes da estratégia agem e interagem.

Whittington et al. (2011) se referem à abertura da estratégia apontando duas dimensões centrais: a inclusão das pessoas e a transparência das informações para o processo de formação da estratégia. Com a abertura da

estratégia, tem ocorrido a ampliação e busca por novas ideias de estratégia, além do grupo da alta administração. Hautz (2017) menciona que, as dimensões da abertura da estratégia, ainda, podem variar ao longo do processo estratégico, sendo impactadas por diversos fatores, internos e externos, em maior ou menor grau, dependendo de fatores como cultura, competências, maturidade e momento econômico.

Com a retomada dos conceitos, voltamos à questão de pesquisa: *como ocorre o sensemaking e o sensegiving no processo de formação da estratégia considerando as práticas de open strategizing?* Apoiados na literatura revisada e nos dados coletados, entendemos que quando os gestores: (i) criam e constroem sentido para a estratégia; (ii) influenciam e dão significado para a estratégia; (iii) incluem e promovem a participação de pessoas no processo estratégico; e (iv) compartilham e comunicam com transparência o processo estratégico, a formação (formulação e implementação) da estratégia parece produzir resultados mais consistentes em relação aos objetivos da empresa. Desta forma, apresentamos as seguintes reflexões (R):

(R1): *os gestores criam e constroem sentido para a estratégia.* Durante as entrevistas semiestruturadas e o acompanhamento das reuniões, percebemos que os gestores da Escola de Negócios agem como estrategistas da unidade de negócios, buscando envolver os atores organizacionais e também outros agentes, como *stakeholders* externos, criando e dando sentido para as estratégias em pauta. Os produtos e serviços desenvolvidos pela Escola de Negócios são cocriados com os membros internos, desde o planejamento até a execução. Desta forma, o envolvimento destes se faz necessário quanto a criação e construção de sentido. Ou seja, o envolvimento desses membros é necessário para criar e construir sentido. Com as pessoas alinhadas ao objetivo da organização, o processo parece se tornar mais fluido.

(R2): *os gestores influenciam e dão significado para a estratégia.* Em um dos cursos de média duração, durante a reunião de planejamento comercial, percebemos que influenciar e dar sentido é um processo presente quando os gestores buscam repassar às equipes o papel que aquele produto se propunha a fazer, construindo, então, uma narrativa para que se atingisse os objetivos junto ao seu público-alvo. Esta reflexão emergiu durante os relatos dos entrevistados e, apresenta-se fortemente observada durante a condução das reuniões setoriais.

(R3): *os gestores incluem e promovem a participação das pessoas no processo estratégico.* A Escola de Negócios é uma nova unidade de negócios de uma organização já estabelecida no mercado e busca incluir e promover a participação das pessoas neste novo projeto. A inclusão e promoção da participação ocorre, mas não de maneira estruturada e formal. O que acontece, então, é um processo de inclusão gradual e sistemática, a partir das atribuições de cada coparticipante, de acordo com o momento estratégico da Escola de Negócios. Constatamos que se trata de uma organização inclusiva, a partir do momento que foram convidados a fazer parte da formação da estratégia, áreas como: comercial, marketing, gestão de pessoas, educação, pedagógico e agentes externos.

(R4): *os gestores compartilham e comunicam com transparência o processo estratégico.* Reuniões são frequentes na Escola de Negócios. É uma nova unidade de negócios sendo construída. Desta maneira, muitas atribuições estão sendo criadas e compartilhadas com os que estão diretamente envolvidos nos processos. Percebemos, durante as observações diretas, mas também, na análise documental, que a comunicação da organização é direta e participativa. Há alinhamento entre os pares. Compartilhamento de maneira dinâmica e em tempo real.

Durante o processo de coleta de dados, percebemos que na Escola de Negócios há estratégias deliberadas (*top-down*), emergentes (*bottom-up*) e integradora (*middle-up-down*), sendo esta última, a forma mais acentuada de formação da estratégia, combinada, com as práticas de abertura da estratégia (inclusão das pessoas e transparência das informações), o que nos remete a uma evolução do campo de estudos da estratégia com prática social nas organizações (Jarzabkowski et al., 2022).

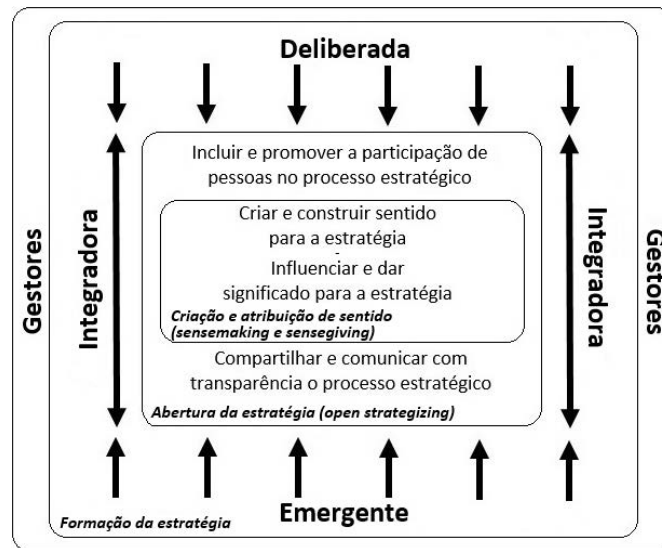
Diferentemente de uma organização com perfil clássico (estratégias puramente deliberadas – *top-down*), a Escola de Negócios se propõe a ser uma unidade de negócios com uma cultura organizacional que favorece a abertura da estratégia e a criação de sentido para os envolvidos. Essa nova perspectiva cultural surge da necessidade de respostas rápidas ao ambiente, seja pela diminuição dos níveis hierárquicos, facilitando a comunicação entre os envolvidos, seja pela criação de sentido entre todos os agentes, compreendendo as reais proposições da organização. Dessa maneira, produtos e serviços são criados e comercializados de maneira mais ágil e assertiva.

A construção de narrativas, e a criação e construção de sentido são práticas presentes no planejamento e execução das atividades da Escola de Negócios. É esta abordagem que parece englobar os envolvidos e criar uma estratégia ainda mais robusta e capaz de incluir e comunicar com mais assertividade, diminuindo a verticalização da empresa.

Ilustramos, na Figura 2, ao centro, no núcleo da proposta, a criação e a atribuição de sentido (criar e construir sentido para a estratégia, bem como, influenciar e dar significado para a estratégia), fazendo parte das microações que conformam e completam o processo de formação estratégica. Assim, a formação da estratégia apresenta-se como sendo deliberada, emergente e integradora, contendo a abertura da estratégia (inclusão e promoção de pessoas no processo estratégico, assim como, compartilhamento e comunicação com transparência o processo estratégico).

Figura 2

Sensemaking e Sensegiving na Formação da Estratégia Considerando as Práticas de Open Strategizing



A ilustração apresenta um movimento sequencial no processo descrito, porém, na prática, a criação e a atribuição de sentido ocorrem de forma simultânea, com a formação da estratégia e a abertura da estratégia (*open strategizing*). Ou seja, a criação e a atribuição de sentido (*sensemaking* e *sensegiving*) estão inseridas e fazem parte do processo de abertura da estratégia enquanto resultado e, ao mesmo tempo, fomentada pela articulação dos gestores (alta administração e gerência intermediária) em todo o processo.

Nesta abordagem de formação estratégica, encontramos, na organização selecionada, pessoas mais engajadas e comprometidas com os objetivos organizacionais. Movimentos de abertura da estratégia são praticados na organização, e a criação e a atribuição de sentido promovem comportamentos alinhados aos objetivos organizacionais

### Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi compreender como ocorre o *sensemaking* e o *sensegiving*, no processo de formação da estratégia, considerando as práticas de *open strategizing*. Para alcançar este objetivo, delineou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso que acompanhou a criação, em tempo real, de uma escola de negócios.

A partir das análises dos dados encontrados, entendemos que, quando os gestores criam e constroem sentido para a estratégia, influenciam e dão significado para a estratégia, incluem e promovem a participação de pessoas no processo estratégico e compartilham e comunicam com transparência o processo estratégico, a formação da estratégia parece produzir resultados mais consistentes, em relação aos objetivos da empresa, refletindo um processo de abertura com inclusão das pessoas e maior transparência da informação.

Como contribuição teórica, destacamos as relações apresentadas e discutidas, promovendo o avanço e a evolução do conhecimento na área da estratégia, no que tange a criação de sentido, formação da estratégia e a abertura da estratégia. A correlação entre o *sensemaking* e *sensegiving*, no processo de inclusão das pessoas e transparência das informações, preenche uma lacuna que ainda carece de estudos (Bellucci et al., 2023; Doeleman et al., 2022; Jarzabkowski et al., 2022).

Nas contribuições práticas, destacamos a importância do envolvimento dos agentes, enfatizando a necessidade de criar sentido e buscar a participação mais dedicada e compartilhamento dos objetivos organizacionais por todos, fortalecendo o engajamento no “fazer estratégico”. Assimilar esse conhecimento permite às organizações se tornarem mais inclusivas, revelando a possibilidade de se prepararem, e prepararem as pessoas, para as mudanças que requerem o envolvimento e comprometimento das pessoas nas práticas estratégicas. Este estudo, portanto, evidencia que práticas de criação e atribuição de sentidos no “fazer estratégico” promovem a comunicação e favorecem o desenvolvimento de práticas inovadoras dos processos. A criação de sentido, entre as equipes envolvidas na formação da estratégia, proporciona um ambiente mais engajado, maior resolutividade e assertividade quanto ao atingimento dos objetivos organizacionais.

Mencionamos, também, como limitações, a falta de disponibilidade dos entrevistados, em função de suas agendas com a organização. Outro ponto limitante, apresentou-se pelo acompanhamento das reuniões semanais de maneira virtual (on-line), o que pode ter restringido o diálogo que antecede e precede as reuniões, reduzindo possíveis situações e vivências de narrativas, como contribuições adicionais aos dados coletados. A Escola de

Negócios (Academia de Negócios) ainda segue sendo construída, portanto, e alguns aspectos observados podem ser reestruturados, apresentando novas concepções ao estudo.

Nas futuras linhas de pesquisas, destacamos a possibilidade da realização de um estudo comparativo com outras organizações, similares ou não, com características de criação de sentido e abertura da estratégia (Perito et al., 2024), ou, ainda, abarcando outras unidades e/ou áreas da organização. Percebemos, portanto, a necessidade de aprofundamento do tema, em estudos futuros, para melhor compreensão do fenômeno, uma vez que este é dinâmico e não linear.

Estudos que abrangem os temas *criação e atribuição de sentido e abertura da estratégia* seguem sendo relevantes para as organizações, pois ainda não está resolvido o dilema sobre como engajar as pessoas por meio das narrativas e o quanto abrir ou fechar a estratégia (Heinzen et al., 2024). Por fim, questiona-se ainda como a alta administração e gerência intermediária podem fortalecer esses laços e conquistar o envolvimento dos membros internos e externos no “fazer estratégico”, frente às turbulências e grandes desafios que o ambiente tem apresentado (Jarzabkowski et al., 2022).

## Referências

- Adobor, H. (2019). Opening up strategy formulation: Benefits, risks, and some suggestions. *Business Horizons*, 62(3), 383-393. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.01.005>
- Adobor, H. (2020). Open strategy: Role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 310-331. <https://doi.org/10.1108/jsma-07-2019-0125>
- Allard-Poesi, F. (2015). A Foucauldian perspective on strategic practice: Strategy as the art of (un)folding. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (Cap. 13, pp. 234-248). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032.014>
- Andersen, T. J. (2004). Integrating the Strategy Formation Process. *European Management Journal*, 22(3), 263-272. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.04.008>
- Andrade, L. F. S., Paiva, A. L. de, Alcântara, V. de C., & Brito, M. J. (2016). Desvelando o Campo da Estratégia como Prática e suas Relações. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 15(1), 6-26. <https://doi.org/10.5585/riae.v15i1.2267>
- Appleyard, M. M., & Chesbrough, H. W. (2017) The dynamics of open strategy: From adoption to reversion. *Long Range Planning*, 50(3), 310-321. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.004>
- Baptista, J., Wilson, A. D., Galliers, R. D., & Bynghall, S. (2017). Social media and the emergence of reflexiveness as a new capability for open strategy. *Long Range Planning*, 50(3), 322-336. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.005>
- Bellucci, C., Lavarda, R. A. B., & Floriani, D. E. (2023). Open strategizing and accelerated internationalization process in different contexts. *Journal of Strategy and Management*, 16(2), 189-210. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0207>
- Bencherki, N.; Basque, J., & Rouleau, L. (2019). A Sensemaking Perspective on Open Strategy. In D. Seidl, G. von Krogh, & R. Whittington (Eds.), *The Cambridge Handbook of Open Strategy* (Cap. 14, pp. 241-258). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108347921.015>
- Chia, R. (2004). Strategy-as-practice: Reflections on the research agenda. *European Management Review*, 1(1), 29-34. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500012>
- Chia, R., & Mackay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242. <https://doi.org/10.1177/0018726707075291>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e misto* (5a ed.). Penso.
- Doeleman, H. J., Van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2022). Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 54-75. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253>
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (2010). Strategy and strategizing: A poststructuralist perspective. In J. A. C. Baum, & J. Lampel (Eds.), *The globalization of strategy research* (Vol. 27, pp. 75-109). Emerald. [https://doi.org/10.1108/S0742-3322\(2010\)0000027007](https://doi.org/10.1108/S0742-3322(2010)0000027007)

- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic management journal*, 23(7), 561-594. <https://doi.org/10.1002/smj.239>
- Flick, U. (2005). *Métodos Qualitativos na Investigação Científica* (2a ed.). Monitor.
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(1), 153-167. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>
- Gegenhuber, T., & Dobusch, L. (2017). Making an impression through openness: How open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. *Long Range Planning*, 50(3), 337-354. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.001>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process – a network perspective. *Management Decision*, 55(9), 1956-1983. <https://doi.org/10.1108/md-07-2016-0510>
- Heinzen, C. G., Lavarda, R. A. B., & Bellucci, C. (2024). The role of sociomateriality in the formalisation and legitimation practices of openness paradox. *Journal of Strategy and Management, Ahead-of-print*, 1-23. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2023-0282>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: Two decades of Strategy-as-Practice research and potential future directions. *Human Relations*, 75(8), 1533-1559. <https://doi.org/10.1177/00187267221089473>
- Junges, V. de C., Campos, S. A. P. de, Becker, R. G., & Marchi, J. (2023). Estudos Baseados em Práticas como uma Alternativa Teórico-Metodológica para o Estudo de Novas Formas Organizacionais. *Revista Ciências Administrativas*, 29, 1-21. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e13701>
- Kerlinger, F. N. (1979). *Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais: Um tratamento conceitual*. EPU/EDUSP.
- Kim, Y. H., Sting, F. J., & Loch, C. H. (2014). Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 462-474. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.005>
- Langenmayr, T., Splitter, V., & Seidl, D. N. (2021). Introducing Open Strategy: Dealing with clashes between the traditional and open-strategy discourse. *Academy of Management Proceedings*, 2021 (1), e11796. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2021.11796abstract>
- Lavarda, R. A. B., & Bellucci, C. F. (2022). Case study as a suitable method to research strategy as practice perspective. *The Qualitative Report*, 27(2), 539-554. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4296>
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: Connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358–370. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000400002>
- Lavarda, R. A. B., Perito, B. Z., Gnigler, L. M., & Rocha, R. V. C. (2021). Open strategizing e incerteza ambiental percebida: O enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19. *Revista Eletrônica de Administração*, 27(1), 1-34. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.311.104094>

- Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S., & Ladstaetter, F. (2017). Radically open strategizing: How the premium cola collective takes open strategy to the extreme. *Long Range Planning*, 50(3), 371-384. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.001>
- Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2017). Opening up: How centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long range planning*, 50(3), 385-396. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.004>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Netz, J., Svensson, M., & Brundin, E. (2019). Business disruptions and affective reactions: A strategy-as-practice perspective on fast strategic decision making. *Long Range Planning*, 53(5), e101910. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101910>
- Perito, B. Z., Lavarda, R. A. B., & Bellucci, C. (2024). Sociomateriality and open strategising in an organisational structural change context. *International Journal of Management and Decision Making*, 23(3), 265-289. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2024.138318>
- Rodrigues, A., & Lavarda, R. A. B. (2023). Middle manager e formação da estratégia na open strategizing. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 17(3), 176-197. <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i3.58844>
- Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- 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. <https://doi.org/10.14211/regepe.v6i1.492>
- Seidl, D., Von Krogh, G., & Whittington, R. (2019). *Cambridge Handbook of Open Strategy* (Cap. 1, pp. 9-26). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108347921.002>
- Søderberg, A.-M. (2003). *Sensegiving and sensemaking in an integration processes: A narrative approach to the study of an international acquisition*. John Benjamins. <https://doi.org/10.1075/aios.11.03sod>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage.
- Splitter, V., Dobusch, L., von Krogh, G., Whittington, R., & Walgenbach, P. (2023). Openness as Organizing Principle: Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 44(1), 7-27. <https://doi.org/10.1177/01708406221145595>
- Trochim, W. M. K. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355-366. [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(89\)90052-9](https://doi.org/10.1016/0149-7189(89)90052-9)
- Weick, K. (1973). *A Psicologia Social da Organização*. Edgard Blucher.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weick, K. E. (2022). Arrested sensemaking: Typified suppositions sink the El Faro. *Organization Theory*, 3(3), 1-12. <https://doi.org/10.1177/26317877221109280>
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning*, 29(1), 731-735. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4)
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>

**Como citar:**

Rodrigues, A., Trigos, M. L., & Lavarda, R. A. B. (2024). Sensemaking e Sensegiving na Formação da Estratégia Considerando as Práticas de Open Strategizing. *Revista Ciências Administrativas*, 30, 1-15. DOI: <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2024.30.e14678>

---

**Endereço para correspondência:**

Alan Rodrigues  
E-mail: [alangrb@hotmail.com](mailto:alangrb@hotmail.com)

Maria Luciana Trigos  
E-mail: [lucianatrigos@gmail.com](mailto:lucianatrigos@gmail.com)

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda  
E-mail: [rblavarda@gmail.com](mailto:rblavarda@gmail.com)

**Submetido em:** 10/10/2023  
**Aprovado em:** 20/09/2024

