

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

Marcelo Ligere

**“COMIDA DI BUTECO” E A FORMAÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO
ESTRATÉGICA PARA A BAIXA GASTRONOMIA:
uma perspectiva de *sensemaking***

Nova Lima
2025

Marcelo Ligere

**“COMIDA DI BUTECO” E A FORMAÇÃO DE UMA ASSOCIAÇÃO
ESTRATÉGICA PARA A BAIXA GASTRONOMIA:
uma perspectiva de *sensemaking***

**Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Administração da
Fundação Dom Cabral como requisito
parcial à obtenção do título de Mestre em
Administração.**

**Área de concentração: Gestão
Contemporânea das Organizações**

Linha de Pesquisa: Estratégia

Orientadora: Elisângela Prado Furtado

Nova Lima

2025

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

Ligere, Marcelo
L723c “Comida di Buteco” e a formação de uma associação estratégica para a baixa gastronomia: uma perspectiva de sensemaking. / Marcelo Ligere. - Nova Lima, 2025.
[Documento Eletrônico]

Orientadora: Profa. Dra. Elisângela Prado Furtado.
Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração.

1. Planejamento Empresarial. 2. Gastronomia. 3. Sensemaking. I. Furtado, Elisângela Prado. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título.

CDU: 005.21

Bibliotecária: Sandra Maria Vinhal – CRB 6/003845/0

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 03 de junho de 2025 às 10h, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada “Comida di Buteco” e a Formação de uma associação estratégica para a baixa gastronomia: uma perspectiva de *Sensemaking*” de autoria do(a) mestrando(a) **MARCELO LIGERE**, discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea das Organizações.

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição a dissertação foi:

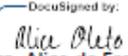
APROVADO¹

APROVADO COM RESTRIÇÕES²

REPROVADO

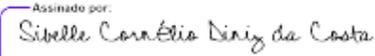
DocuSigned by:

Orientador(a): Profa. Dra. Elisângela Prado Furtado - FDC

DocuSigned by:

Profa. Dra. Alice de Freitas Oleto - FDC

Assinado por:

Prof. Dr. Reed Elliot Nelson – FDC

Assinado por:

Profa. Dra. Sibelle Cornélio Diniz da Costa - (Cedeplar-Face/UFMG)

¹ Aprovado sem restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 30 (trinta) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC

² Aprovado com restrições. O candidato deverá realizar a submissão da versão final da dissertação de Mestrado no prazo máximo de 45 (quarenta e cinco) dias, na versão em PDF, juntamente com o formulário de autorização para sua disponibilização no site do Programa e na Biblioteca virtual da FDC.

*Aos meus saudosos pais, que me ensinaram o valor do esforço,
da dedicação e da resiliência.*

À minha família, pelo incentivo à realização dos meus objetivos.

*Às professoras e professores, que dedicam seu tempo para a formação de
gerações mais conscientes e cientes do potencial do nosso país.*

*Aos empreendedores sociais, que encontram soluções onde a maioria
enxerga problemas.*

“Cozinhar é como um espetáculo:
É preciso muita organização, treino, dedicação, conhecimento e
amor para que, no final, os cinco sentidos o aplaudam de pé.”

Fernando Capella Reis

AGRADECIMENTOS

Cursar um mestrado era um desejo antigo, minha agenda profissional previa, porém me trazia hesitação: viagens, reuniões, eventos e projetos rivalizavam com a necessária dedicação regular aos estudos e atividades do curso. Ao iniciar um novo momento profissional autônomo, a possibilidade de iniciar a tão desejada jornada acadêmica mostrou-se possível. A realização foi facilitada pelo apoio, suporte e incentivo de minha querida Maria Luiza Melo Ottoni (Malu), fundamental para o início dessa missão. Malu também participou ativamente das minhas escolhas sobre o tema e o objeto de pesquisa desta dissertação, sem falar em seu companheirismo de toda hora nas observações de campo: foram várias incursões na tarefa de atentar e anotar os detalhes importantes.

Meu querido filho Gabriel Glugoski Ligere, além do apoio incondicional, concedeu apoio técnico na captação de áudio das entrevistas, fez registros fotográficos profissionais e editou e produziu um vídeo alusivo ao trabalho. Sua companhia e opiniões sobre as entrevistas também foram fatores que me incentivaram a explorar ao máximo as informações coletadas.

Maria Eulália de Vasconcelos Torres Araújo, além de querida amiga, mostrou-se entusiasta desde a nossa primeira conversa, quando manifestei meu desejo de investigar cientificamente a gastronomia, mais especificamente sua empresa, Comida di Buteco Produções Gastronômicas Ltda. Seu apoio foi fundamental para a realização desta pesquisa, desde a rica entrevista, detalhando a origem e percurso de seu negócio, aos contatos com os proprietários, que também deram seus testemunhos à investigação.

Agradeço ao professor Claudimar Veiga, da Fundação Dom Cabral, que me incentivou a iniciar a jornada do mestrado ainda em 2023, quando meus planos eram para o ano seguinte. Foi um incentivo ao qual agradeço muito.

Também da Fundação Dom Cabral, agradeço ao professor Paulo Renato de Sousa, pela sua acessibilidade, disposição em conversar temas instigantes, que aguçaram muito minha vontade de me aprofundar nos estudos acadêmicos. Agradeço também a ele por viabilizar a orientação da professora Elisângela Prado Furtado.

Em um primeiro trabalho acadêmico, a orientação é fundamental. Agradeço imensamente à professora Elisângela. Além da atenção, da acessibilidade, da disposição, da dedicação, ela me abriu os horizontes para as atividades científicas, incutiu interesse adicional por algo de que gostava, abriu caminhos para que eu pudesse olhar de forma crítica e criteriosa o grande potencial de iniciativas sociais. Foram inúmeras trocas de mensagens, reuniões

virtuais, interações que me proporcionaram segurança e o desejo de aproveitar da melhor maneira possível as evidências coletadas.

Agradeço ao meu amigo André Lacerda, por contribuir com o acesso a informações da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, que ilustraram o relevante papel econômico do setor na economia brasileira.

A todos que contribuíram para a execução desta pesquisa, em especial aos donos de bares que investiram seu tempo trazendo depoimentos importantes sobre suas histórias empresariais e que foram fundamentais para a realização deste trabalho.

RESUMO

A gastronomia é um setor de relevante importância econômica e social, e, no Brasil, sua qualidade é resultado da fusão de influências culturais que refletem a história e a diversidade do país. Entre as diversas vertentes gastronômicas, a chamada baixa gastronomia está relacionada a estabelecimentos característicos, que apresentam ambiente informal, pratos típicos, porções generosas e preços acessíveis. Esses locais, conhecidos por várias denominações, tais como bares, botequins ou botecos, foram associados por muito tempo às classes socioeconômicas menos favorecidas, gerando aversão de públicos mais abastados. No entanto, ao longo dos últimos anos, a rejeição não só arrefeceu, como produziu frequentadores assíduos em todas as camadas sociais. Entre as várias ações de incentivo e valorização da baixa gastronomia e seus estabelecimentos, o concurso “Comida di Buteco” se destaca. Concebido a partir de uma rádio de frequência modulada em Belo Horizonte, apresentou grande crescimento nas duas últimas décadas, estabelecendo-se atualmente em 25 circuitos e contando com mais de mil integrantes. Entender como esses bares participantes interpretam e praticam as ações estratégicas concebidas pela iniciativa é o objetivo desta investigação. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de estudo de caso único com múltiplas unidades analíticas, utilizando o referencial teórico com vertente em Estratégia na Prática, o *Sensemaking*. A partir das evidências, foi possível constatar como o organizador da iniciativa foi capaz de transferir as ações estratégicas aos participantes do concurso — em número significativo, operações autônomas e sem uma relação contratual com os organizadores — que, por sua vez, seguiram as orientações estratégicas, incorporando práticas às suas respectivas operações. Pouco comum nos estudos da matéria, pesquisas que envolvam várias organizações sem vínculo formal podem trazer uma perspectiva singular sobre propriedades do *Sensemaking* inexploradas. No presente estudo, na construção de sentido e influência nessas circunstâncias, emergiu uma propriedade original, o senso e o desejo de pertencimento. O conjunto dessas propriedades pode indicar caminhos para ações semelhantes, sobretudo aquelas comprometidas com inclusão produtiva e redução de desigualdades econômicas.

Palavras-chave: gastronomia, baixa gastronomia, *sensemaking*, propriedades do *sensemaking*, *sensegiving*, Comida di Buteco

ABSTRACT

Gastronomy is a sector of significant economic and social importance and in Brazil its quality is the result of a fusion of cultural influences that reflect the country's history and diversity. Among the various gastronomic strands, the so-called root gastronomy is related to characteristic establishments, which have an informal atmosphere, typical dishes, generous portions and affordable prices. These places, known by various names such as bars, botequins or botecos, have long been associated with the lower socio-economic classes, generating aversion from more affluent audiences. However, over the last few years the rejection has not only cooled but has produced regulars from all walks of life. The “Comida di Buteco” competition stands out among the various actions to encourage and value root gastronomy and its establishments. Conceived on a modulated frequency radio station in Belo Horizonte, it has grown enormously over the last two decades and is now established on twenty-five circuits and has more than a thousand members. The aim of this investigation is to understand how these participating bars interpret and practice the strategic actions conceived by the initiative. To this end, a qualitative study was carried out, using a single case study with multiple analytical units, using the theoretical framework of Sensemaking, which is part of Strategy in Practice. Based on the evidence, it was possible to see how the organizer of the initiative was able to transfer the strategic guidelines to the contest participants - a significant number of which were autonomous operations without a contractual relationship with the organizers - who in turn followed the strategic guidelines, incorporating good practices into their respective operations. Uncommon in studies on the subject, research involving several organizations with no formal ties can provide a unique perspective on unexplored Sensemaking properties. In the present study, the construction of meaning and influence in these circumstances, an original property emerged: the sense and desire to belong. These properties as a whole can point the way to similar actions, especially those committed to productive inclusion and reducing economic inequalities.

Keywords: gastronomy, root gastronomy, sensemaking, sensemaking properties, sensegiving, Comida di Buteco

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tema do Concurso “Comida di Buteco” em 2024	31
Figura 2 - Correntes dos Estudos em Estratégia na Prática	36
Figura 3 - Componentes principais da perspectiva de Sensemaking.....	49
Figura 4 - Moderadores do Sensegiving da Liderança	50
Figura 5 - Tipologias do Sensemaking	60
Figura 6 - Sensegiving Tradicional e Reflexivo.....	65
Figura 7 - O modelo Coevolutivo de Sensemaking Organizacional.....	68
Figura 8 - Referencial teórico integrativo para compreensão da linguagem no Sensemaking Organizacional	71
Figura 9 - Síntese dos principais constructos de Sensemaking e Sensegiving.....	72
Figura 10 - Definição Constitutiva e Operacional	80
Figura 11 - Diário de Campo - Visitas durante o Concurso “Comida di Buteco” 2024 ..	88
Figura 12 - Categorias analíticas.....	91
Figura 13 - Desenvolvimento de uma análise.....	93
Figura 14 - Perfil dos Entrevistados e seus Estabelecimentos	96
Figura 15 - Capa do Conteúdo Especial do Jornal O Tempo.....	102
Figura 16 - Exemplo do Conteúdo Interno do Especial do Jornal O Tempo	102
Figura 17 - Conteúdos do Guia de Participantes em Belo Horizonte	103
Figura 18 - Postagens no Instagram e LinkedIn	104
Figura 19 - Site Oficial do “Comida di Buteco”	104
Figura 20 - Figurinhas Disponíveis no Site	105
Figura 21 - Matéria Jornalística no G1 MG	106
Figura 22 - Vencedor de 2024, Jornal O Tempo.....	107
Figura 23 - Plano Geral do Boteco “L” e seu Prato Concorrente.....	108
Figura 24 - Exemplos de Postagens no Instagram.....	110
Figura 25 - Elementos Promocionais do Concurso	114
Figura 26 - Postagens de dois botecos participantes durante o concurso 2024	116
Figura 27 - Materiais promocionais.....	117
Figura 28 - Site do Concurso	121

Figura 29 - Envolvimento emocional e cognitivo dos botecos	123
Figura 30 - Elementos promocionais adicionais	124
Figura 31 - Cédula de votação e uma página do press release do concurso.....	127
Figura 32 - Itens balizadores do concurso.....	129
Figura 33 - Critérios de avaliação	132
Figura 34 - Moderadores no Sensegiving do “Comida di Buteco”	138

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação da População com Bares nas Capitais.....	20
--	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
CDB	“Comida di Buteco”
EE	Ecosystemas Empresariais
FM	Frequência Modulada
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MG	Minas Gerais
NTI	Nova Teoria Institucional
PA	Pará
PIB	Produto Interno Bruto
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PS	Perspectiva de <i>Sensemaking</i>
RH	Recursos Humanos
RJ	Rio de Janeiro
SAP	<i>Strategy as Practicte</i> - Estratégia na Prática
SC	Santa Catarina
TI	Tecnologia da Informação
UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
VAF	Valor Adicional Fiscal

SUMÁRIO

PRÓLOGO.....	16
1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Apresentação do tema	24
1.2 Pergunta de pesquisa.....	25
1.3 Objetivo	25
1.3.1 <i>Objetivos específicos</i>	25
1.4 Justificativa	26
1.5 Estrutura proposta para a dissertação	28
2 O CONCURSO “COMIDA DI BUTECO”	29
2.1 Cronologia da história do concurso “Comida di Buteco”	31
3 REFERENCIAL TEÓRICO	34
3.1 As correntes de estudos da Estratégia na Prática.....	35
3.2 <i>Sensemaking</i>	41
3.2.1 <i>As duas primeiras décadas de estudos do Sensemaking</i>	44
3.2.2 <i>Estudos contemporâneos de Sensemaking</i>	51
3.2.3 <i>Síntese do referencial teórico e principais constructos da pesquisa</i>	71
4 METODOLOGIA.....	79
4.1 Definição constitutiva e operacional dos conceitos em estudo.....	80
4.1.2 <i>Crterios para a escolha das categorias analíticas</i>	81
4.2 Coleta de dados	82
4.3 Análise de dados	85
4.3.1 <i>Documentação e edição</i>	86
4.3.2 <i>Análise</i>	90
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	94
5.1 Características das empresas entrevistadas	94
5.2 Categoria analítica fundamentada na construção de identidade.....	98
5.2.1 “Comida di Buteco”.....	99
5.2.2 <i>Botecos pesquisados</i>	107
5.3 Categoria analítica dependente do contexto	111
5.3.1 “Comida di Buteco”.....	111
5.3.2 <i>Botecos pesquisados</i>	114
5.4 Categoria analítica transmissão emocional e cognitiva / emoção dos funcionários .	117
5.4.1 “Comida di Buteco”.....	118
5.4.2 <i>Botecos pesquisados</i>	121
5.5 Categoria analítica direcionado pelo poder / poder legítimo	124

5.5.1 “Comida di Buteco”	125
5.5.2 Botecos pesquisados	127
5.6 Categoria analítica de consistência do esquema	130
5.6.1 “Comida di Buteco”	131
5.6.2 Botecos pesquisados	131
5.7 A configuração de uma nova propriedade do <i>Sensemaking</i>	134
5.8 A construção da estratégia e a percepção pelos participantes	136
5.9 Ações estratégicas na prática	141
5.10 As consequências da adoção das ações estratégicas	144
5.11 As interpretações e aplicações das ações estratégicas pelos botecos	145
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	150
REFERÊNCIAS	1523
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas	161
APÊNDICE B - Diário de Campo	164
ANEXO A - Conteúdo do <i>Press Release</i> distribuído pelo organizador à imprensa de Belo Horizonte	168

PRÓLOGO

Minha jornada acadêmica iniciou-se no final dos anos 80, ao ser aprovado no concorrido vestibular da Universidade de São Paulo, no curso de Administração de Empresas, que me exigiu dois anos de intensa preparação, já que cursei os ensinamentos fundamental e médio na rede pública. O período de estudos preparatórios direcionou minha preferência, pois a escolha de um curso superior por um jovem de menos de vinte anos é uma mistura de influências e uma sensação vocacional. Nessa época, meu pai e meus irmãos mais velhos iniciaram uma jornada empreendedora constituindo uma pequena empresa de segurança individual, produzindo e revendendo itens como capacetes, luvas de couro, botas, enfim, uma gama de produtos para proteção de trabalhadores fabris. O contato com essa pequena empresa familiar e um amigo próximo que acabara de ser aprovado na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, conduziram meu interesse na área.

No decorrer do curso, a atração pelas matérias foi crescendo à medida que podia atestar as teorias e os conceitos aprendidos na empresa familiar, num verdadeiro estágio antecipado. Contar com colegas que também eram ativos em suas respectivas empresas familiares era um estímulo e fonte de ricas trocas de ideias e conceitos. A partir do terceiro ano, estava habilitado oficialmente a fazer estágio, o mercado financeiro na época era fervilhante, trazia boas oportunidades de desenvolvimento e de programas de estágio. Assim, no começo do quinto semestre, iniciei um estágio no departamento de marketing do extinto Banco Francês e Brasileiro, focado em empresas e pessoas físicas de alta renda. As aulas pela manhã, o estágio de quatro horas à tarde e as noites para as atividades do curso preenchiam meu dia e davam conta da minha energia e vontade de aprender e assimilar o máximo de conhecimento possível.

O estágio me proporcionou conhecimentos de marketing e de finanças, que me são úteis até hoje. Fui efetivado ao terminar a faculdade e iniciei uma carreira no mercado financeiro, até que, em meados de agosto de 1991, recebi um telefonema da área de recursos humanos da TV Globo, convidando-me para participar do processo seletivo do programa de *trainees* para a área comercial. Não dei muita importância, mas, devido à insistência — meu perfil fora pesquisado no banco de dados da Universidade —, fui à palestra que explicava o programa. Fui dando sequência ao processo com mais de sete etapas, quando me vi diante de dois diretores da companhia me perguntando o que me atraía para iniciar uma carreira em uma empresa de comunicação. Naquele instante, dos mais de dois mil candidatos, estava entre os seis finalistas para quatro vagas disponíveis. Quando recebi a notícia da aprovação, sinceramente não sabia o que fazer, sair da relativa estabilidade do mercado financeiro da época ou ir para um mercado

bastante glamoroso, mas do qual era pouco familiarizado. No fim, decidi que era um bom momento de tentar algo novo; caso não desse certo, teria tempo e contatos para voltar ao mercado financeiro.

Nunca imaginei que trabalharia em um local e em uma atividade que tivesse tanta ligação com minha personalidade, aspirações e ritmo de trabalho. O dinamismo da área de vendas me encantou desde o início, a atividade comercial complexa, com uma atuação consultiva na construção de soluções de comunicação justificava minha formação, e o momento da empresa era de buscar profissionais que aliassem competências técnicas e de relacionamento, e meu perfil enquadrava-se nesse direcionamento.

Ao longo de mais de três décadas pude desempenhar diversos papéis em diferentes regiões do país, assim como pude ampliar minha capacitação acadêmica com especializações em Marketing, Gestão de Marcas e um MBA com ênfase em Vendas na Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo. No âmbito profissional, a primeira oportunidade diretiva surgiu no último terço dessa jornada, ao assumir o comando comercial da Globo Sul em Porto Alegre. Após três anos, passei a responder pela mesma posição na emissora em Belo Horizonte e, passados dois anos e meio, minha responsabilidade foi ampliada, tornando-me o Diretor Regional da Globo Minas.

E foi nessa condição que me aprofundei em todo tipo de pesquisas que a empresa proporcionava para criar conexões com o telespectador regional – os mineiros queriam uma TV mais próxima, com o sotaque, com os valores, enfim com o jeito do Estado. Entre os diversos eixos de aproximação identificados, um em especial proporcionou-me grandes descobertas e foi um dos pilares da ação de regionalização: a gastronomia. Nada mais identitário, nada mais mineiro e nada mais fascinante.

Diversas iniciativas foram desenvolvidas, como festivais gastronômicos, concursos de receitas, mas um produto comercial consolidado na época precisava de uma maior atenção da emissora: o concurso “Comida di Buteco”. As interações com os gestores da empresa me trouxeram informações valiosas e fizeram aumentar ainda mais meu interesse pelo assunto, especialmente em estabelecimentos menores, familiares, foco principal da iniciativa.

Alguns anos depois, ao iniciar uma nova jornada acadêmica com um mestrado profissional, na escolha do tema para a dissertação, uma área em estratégia me atraiu, em parte pelo brilhantismo das exposições das professoras Rosileia Milagres e Maria Elisa Brandão, da Fundação Dom Cabral, em parte pela minha carreira em comunicação: Estratégia na Prática, especialmente em sua vertente *Sensemaking*. Criar sentido a novos direcionamentos empresariais demanda ações coordenadas, e na busca de uma lacuna nos estudos da matéria,

reencontrei um velho conhecido como objeto de pesquisa, relacionado a um tema atraente e, ao mesmo tempo, desafiante: o concurso “Comida di Buteco”.

Sob a perspectiva do referencial teórico adotado, busquei explorar diversas visões sobre os aspectos empresariais da gastronomia e seu impacto social, especialmente nos negócios de pequeno porte. A jornada de descobertas revelou-se tão atraente quanto a minha experiência profissional, com a curiosidade aguçada a cada etapa do desenvolvimento deste trabalho. Todo o processo proporcionou-me uma compreensão mais profunda sobre um segmento de grande importância econômica, assim como atestou a relevância da metodologia científica para validar a análise de práticas empresariais, especialmente relacionadas à elaboração de estratégias.

1 INTRODUÇÃO

O termo gastronomia denota variadas interpretações a partir do sentido culinário; com grande abrangência, torna-se uma profissão, com mais de uma centena de faculdades no Brasil oferecendo formação prática e teórica; torna-se entretenimento em programas de televisão, com celebridades detalhando receitas e ingredientes, assim como *realities shows* intensamente disputados; transforma-se em conteúdos editoriais e sessões especiais de periódicos e povoa uma infinidade de conteúdos na internet e mídias sociais. Uma pertinente definição que demonstra a amplitude do assunto foi cunhada no final do século XVIII pelo autor francês Brillat-Savarin (2019, pp. 57-58):

A gastronomia é o conhecimento de tudo o que se refere ao homem na medida que ele se alimenta. Assim, é ela, a bem dizer, que move os lavradores, os vinhadeiros... a numerosa família de cozinheiros, seja qual for o título ou a qualificação sob a qual disfarçam a sua tarefa de preparar alimentos... a gastronomia governa a vida inteira do homem.

A gastronomia transborda os horizontes culinários, revela características, ingredientes e peculiaridades de países, regiões e cidades, amplitude bem captada na definição de Freixa (2017, p. 15): “a gastronomia é um inventário patrimonial tão importante culturalmente quanto os museus, as festas, as danças e os templos religiosos”. A característica identitária é reconhecida pela Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (Unesco), que criou o conceito de cidades criativas, com a finalidade de promover a cooperação de cidades que focam na criatividade como uma das estratégias de promover o desenvolvimento. Em seu site oficial (Unesco, 2025), a entidade detalha que são consideradas sete áreas para eleger uma cidade criativa, entre as quais a gastronomia. No Brasil, quatro cidades participam da rede de cidades criativas na área de gastronomia: Belém (PA), Florianópolis (SC), Paraty (RJ) e Belo Horizonte (MG), esta última desde 2019.

A capital mineira sintetiza com propriedade a rica culinária do Estado, o reconhecimento da Unesco potencializou sua vocação e inspirou o executivo municipal a criar a denominação “Cidade da Gastronomia”. Em seu endereço eletrônico oficial¹, é possível constatar como a prefeitura concede importância ao título, inclusive com a formação do “Comitê Gestor Belo

¹ Belo Horizonte celebra 5 anos do título de Cidade Criativa da Gastronomia.

Horizonte Cidade Criativa da Gastronomia”, que administra, desenvolve e estrutura iniciativas entre os órgãos e entidades do poder executivo municipal e a iniciativa privada, para o desenvolvimento sustentável do setor gastronômico da cidade.

O Observatório do Turismo de Belo Horizonte, através do Relatório de Economia Criativa (2022), traz dados do setor, entre os quais: existiam no município, em maio de 2022, 40.620 estabelecimentos ligados à gastronomia, conforme o Cadastro Municipal de Contribuintes; um total de 40.876 trabalhadores formais atuando nas atividades relacionadas à gastronomia – RAIS 2020; destes, 13.538 alocados em bares e restaurantes; e o setor gastronômico da cidade comporta 37,79% de toda a economia criativa local. Ainda segundo o Observatório, com dados de 2019, a gastronomia movimentou R\$ 4,5 bilhões por ano em Belo Horizonte; respondeu por 23,3% do total dos empregos do setor no Estado; possuía 45.662 empresas do segmento de alimentação; o Valor Adicionado Fiscal (VAF) no período de 2012 a 2017 passou de R\$1.021.611.027 para R\$1.964.813.716, um crescimento global de mais de 90%.

Também conhecida como a capital nacional dos bares, o recente levantamento da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel, 2023) validou o título: comparando os dados da população do último censo de 2022 com o número de estabelecimentos ativos na base da Receita Federal, Belo Horizonte contabilizou mais de 4.100 bares, conhecidos também como botecos, uma proporção de 178 para cada grupo de 100 mil habitantes, a maior entre as capitais do país analisadas pela entidade (Tabela 1).

Tabela 1

Relação da População com Bares nas Capitais

Capital	População em 2022	Quantidade de Bares	Bares/100.000 Habitantes
Belo Horizonte	2.315.560	4.146	178,6
Florianópolis	537.213	808	150,4
Vitória	322.869	484	149,9
Palmas	302.692	394	130,1
Salvador	2.418.005	2.523	104,2
Boa Vista	413.486	424	102,5
Goiânia	1.417.237	1453	101
Rio de Janeiro	6.211.423	6175	99,4
Curitiba	1.773.733	1750	98,6
Brasília	2.817.068	2713	96,3

(Continua)

(Conclusão)

Capital	População em 2022	Quantidade de Bares	Bares/100.000 Habitantes
Belém	1.303.389	1.251	95,9
Porto Alegre	1.332.570	1.201	90,1
São Luís	1.037.775	859	82,7
São Paulo	11.451.245	9.043	78,9
Cuiabá	650.912	509	78,1
Campo Grande	897.938	697	77,6
Rio Branco	364.756	269	73,7
Porto Velho	460.413	307	66,6
Teresina	866.300	566	65,3
Natal	751.300	483	64,2

Adaptado de: Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, 2023 (<É oficial: Belo Horizonte pode ser chamada de capital dos botecos - ABrasil).

A representatividade econômica, a popularidade e a atratividade desses estabelecimentos estão vinculadas ao seu valor gastronômico, que assume características próprias. Como uma das vertentes do termo mais amplo, a expressão baixa gastronomia está associada aos bares. Em busca de um referencial teórico, os autores Ferreira, Valduga e Bahl, encontraram em diversas publicações eletrônicas elementos que caracterizam a baixa gastronomia, entre os quais comida caseira, pratos populares, lanches e aperitivos, preços acessíveis, ambiente informal, definições que se aproximam dos estabelecimentos típicos, comumente chamados de botequins ou botecos (Ferreira et al., 2013).

Ir a esses estabelecimentos e desfrutar dos prazeres de sua culinária típica tem história. É no Rio de Janeiro que se encontra a documentação mais abrangente, como o trecho da obra *Memória Afetiva do Botequim Carioca*, de Sebadelhe (2016, pp. 27-28):

Filho natural do Rio de Janeiro, o boteco ou botequim – para muitos uma simples derivação de antigas casas de abastecimento...conhecidas principalmente em Portugal como boticas, ou bodegas, nos termos espanhóis -, mesmo tendo suas sementes trazidas de além-mar, constituiu as suas raízes em variadas formas de comércios populares que o antecederam, aqui, em nossas terras.

Ainda no Rio de Janeiro, Burgos (2023) destacou o papel agregador dos botecos em uma cidade que, ao longo do tempo, segregou a população pelas grandes diferenças socioeconômicas. O autor revelou como esses estabelecimentos tornaram-se espaço de

encontros e de grande significação social. Resultado de uma herança colonialista e escravocrata, a então capital do país refletiu a falta de cuidado do Brasil com a integração social dos escravizados libertos, deixando-os à sua própria sorte. Eles constituíram comunidades em periferias e tinham nos botequins um local de convivência, lazer, ponto de encontro, e uma referência para trabalhos ocasionais, os chamados “bicos”, já que os donos desses estabelecimentos operavam como facilitadores entre quem precisava de determinados serviços e quem podia prestá-los. O autor detalhou a visão estigmatizada desses locais por parte da elite social da cidade, já que eram frequentados pela população mais pobre. Mesmo com a transformação da matriz econômica do país com a adoção de elementos do capitalismo e da economia de mercado, as elites e mesmo as políticas governamentais recorreram à mão de obra de imigrantes europeus para ocupar as funções fabris, o que suprimiu oportunidades de ascensão social da população mais humilde estabelecida. No entanto, o autor relatou que, com o passar dos anos, os botequins passaram a ser vistos como objetos de preservação cultural da cidade, sendo inseridos também como opção gastronômica e interação social por classes sociais mais abastadas e vistos pelo poder público como um atrativo turístico.

Ao longo do tempo, espalhados por todo país, os botequins desenvolveram características comuns, mas também suas peculiaridades, e não foi diferente na capital mineira. Constituída há menos de 130 anos, a cidade tem nesses empreendimentos uma marca que atrai visitantes e a população local. Ao combinar a rica tradição gastronômica com traços sociais próprios, os botequins belo-horizontinos têm sua personalidade bem descrita por Ticle (2016, p.7): “(...) não se define por suas características físicas, a qualidade do chope ou a proveniência dos tira-gostos, mas, acima de tudo, como lugar do encontro e da sociabilidade”. Dessa forma, apreciar as qualidades e os encantos da baixa gastronomia em Belo Horizonte está associado a frequentar os inúmeros botequins da cidade, comumente designados como botecos.

Assim como destacado por Burgos (2023), a popularidade dos botecos e sua baixa gastronomia conquistaram aos poucos adeptos de diferentes classes sociais, movimento que foi potencializado por iniciativas relevantes de divulgação e promoção. Foi com esse intuito que, no ano 2000, em Belo Horizonte, nasceu o concurso “Comida di Buteco” (CDB). Seu sugestivo nome reproduz a maneira peculiar com que os belo-horizontinos se referem a esses estabelecimentos. Os idealizadores eram ligados à extinta Rádio Geraes FM, João Guimarães, proprietário; Mária Eulália, gerente de marketing, e Eduardo Maya, especialista em culinária e apresentador de um quadro do assunto na rádio. A iniciativa objetivava divulgar, incentivar e valorizar esses estabelecimentos, caracterizados como pequenos negócios familiares, focados em refeições caseiras e com ambientes acolhedores. Desde as primeiras edições até os dias

atuais, os organizadores contam com a avaliação de jurados pré-selecionados e clientes, que levam em conta quatro itens para eleger os melhores botecos: o sabor do petisco participante; a qualidade do atendimento; a temperatura das bebidas servidas e a higiene do local (Souza, 2017).

O concurso foi idealizado para escolher os melhores estabelecimentos, uma competição em que os votos definem a colocação dos participantes: os cinco primeiros colocados são destacados e, para gerar dinamismo e comprometimento, os vinte por cento últimos colocados perdem o direito de participar no ano seguinte. Os botecos são escolhidos pela autenticidade, gestão familiar e a chamada cozinha-raiz, típica da baixa gastronomia. Os participantes são escolhidos a partir de indicações de consumidores e não pagam qualquer valor para participar do concurso (Souza, 2017).

Ao longo dos anos, o concurso “Comida di Buteco” passou por grandes transformações e intenso crescimento, tornou-se uma empresa independente da Rádio Geraes FM. Atraiu grandes veículos de comunicação e patrocinadores, expandiu-se, e hoje acontece em várias cidades Brasil afora. Segundo o site oficial da empresa (Comida di Buteco, s.d.), em 2024, 1.092 botecos em 25 circuitos integraram o concurso, mostrando a dimensão e a amplitude que a iniciativa alcançou. A mesma fonte revela que, em 2023, mais de 10 milhões de pessoas estiveram presentes nos estabelecimentos participantes, mais de 1 milhão de votos foram coletados durante a competição, 10 mil empregos foram produzidos e, nas redes sociais, 153 milhões de impressões foram geradas.

Anualmente, durante quatro semanas, entre os meses de abril e maio, os estabelecimentos participantes recebem consumidores ávidos pela experiência de provar os petiscos, as bebidas e elegerem seus favoritos. Os campeões de cada circuito ainda participam de uma disputa nacional, avaliada apenas por jurados, para eleger o melhor boteco do Brasil. Os organizadores desenvolvem várias iniciativas, como a disponibilização de figuras alusivas ao concurso para serem utilizadas em mensagens via telefone celular; o acesso a uma trilha sonora para animar os consumidores, além de ações participativas, como as caravanas, em que grupos de amigos utilizam transporte coletivo para que sejam levados a vários estabelecimentos em um mesmo dia.

Para dar coesão aos participantes do concurso em todos os 25 circuitos, a organização da iniciativa estabelece várias práticas, entre as quais, a definição de um preço único para os petiscos concorrentes; a produção de diversos materiais promocionais para a caracterização dos participantes; a divulgação do concurso em diversos veículos de comunicação; enfim, uma gama de ações para que todos os botecos estejam alinhados com o objetivo de valorizar seus

estabelecimentos, a baixa gastronomia e atrair clientes. Cada participante deve ter o correto entendimento das ações da iniciativa para, na prática, criarem uma unidade entre os concorrentes do “Comida di Buteco”. A criação de um sentido comum dessa comunidade a partir da estratégia concebida pela direção do concurso é uma atividade complexa e fundamental para o sucesso desejado.

1.1 Apresentação do tema

O presente trabalho visa compreender de que forma as ações estratégicas concebidas pelo concurso “Comida di Buteco” são interpretadas, colocadas na prática e influenciam os proprietários dos estabelecimentos participantes do concurso. A análise do referencial teórico parte da linha de pensamento em estratégia conhecida originalmente como *Strategy as Practice* (SAP), aqui traduzida como Estratégia na Prática, que, a partir do artigo seminal de Richard Whittington, *Strategy as Practice* de 1996, tornou-se objeto de uma ampla e crescente produção de estudos. O autor trouxe a concepção da estratégia como atividade social e constituída por três conceitos interligados e dependentes: o trabalho, definido como práxis; as práticas, entendidas como as ferramentas para estabelecer as estratégias, e os profissionais, aqueles que atuam na atividade (Whittington, 2006). Os autores Jarzabkowski et al. (2007) ofereceram perspectiva semelhante ao enxergarem a estratégia como uma prática social, focando quem são os estrategistas, o que eles fazem e quais ferramentas utilizam. Em revisão literária recente, Kohtamäki et al. (2022) atestaram que, ao longo dos anos, os estudos de Estratégia na Prática cristalizaram-se em diversas correntes, entre as quais: Práxis, *Sensemaking*, Discursos, Sociomaterialidade, Institucionalidade e Processos.

Entre as linhas de pesquisa da SAP, a corrente do *Sensemaking* revela-se apropriada como referência teórica para atestar o percurso, o entendimento e a aplicabilidade das ações estratégicas criadas pelo CDB por parte dos bares no período do concurso. Esse caminho converge com a linha de pensamento do *Sensemaking*, que, segundo Kramer (2017), acontece na medida em que os indivíduos de determinada empresa alcançam coletivamente um entendimento sobre o significado de uma vivência que tiveram. Para Mills et al. (2010), *Sensemaking* consiste em entender como diferentes significados são atribuídos ao mesmo evento. Para Weick (1995), cada novo evento de *Sensemaking* é acionado pela incerteza ou ambiguidade, por mudanças ou quebra de rotinas, o que leva à busca por significado.

Conceito intrínseco ao *Sensemaking*, o *Sensegiving* compõe igualmente a referência. Como relatado por Rouleau (2005), existe um encadeamento e dependência real entre ambos,

ou como postulado por Gioia e Chittipeddi (1991), existe a propriedade mútua entre ambos, o *Sensemaking*, originado nas esferas superiores da organização, é reforçado pela média gerência por meio do *Sensegiving*, que traduz e dissemina os significados construídos.

A metodologia de investigação segue o modelo de estudo de caso único com múltiplas unidades de análise (Gil, 2008), envolvendo a direção do “Comida di Buteco” e os proprietários de uma seleção de bares participantes do concurso em 2024, em Belo Horizonte, cidade que deu origem à iniciativa e reconhecida como referência em botecos. A coleta de evidências foi variada, através de entrevistas semiestruturadas; notas de campo colhidas nos botecos selecionados durante o concurso; por meio de informações documentais, como artigos em veículos de comunicação, especialmente em seus endereços eletrônicos; e artefatos físicos, como os diversos materiais de divulgação distribuídos pelos organizadores aos estabelecimentos participantes (Yin, 2015).

1.2 Pergunta de pesquisa

Ao longo dos últimos 25 anos, o concurso “Comida de Buteco” expandiu sua atuação, aumentou significativamente o número de participantes e ganhou notoriedade através de sua estratégia de valorização da baixa gastronomia, cativando a atenção editorial de vários veículos de comunicação, atraídos por um tema de interesse para o grande público. Diante dessa relevância, o presente trabalho busca responder à pergunta: “De que forma as ações estratégicas concebidas pelo concurso “Comida di Buteco” são interpretadas e colocadas na prática pelos participantes do concurso?”

1.3 Objetivo

O objetivo deste estudo é investigar de que forma as ações estratégicas concebidas pelo concurso “Comida di Buteco” são interpretadas e colocadas na prática pelos participantes do concurso.

1.3.1 Objetivos específicos

- Entender as ações estratégicas construídas pelo “Comida di Buteco” e quais sentidos a elas foram atribuídas pelos botecos participantes, na visão dos proprietários.

- Explicar como as ações estratégicas foram colocadas na prática pelos botecos participantes.
- Demonstrar quais os reflexos para os botecos participantes ao adotarem as ações estratégicas do “Comida di Buteco”.

1.4 Justificativa

A gastronomia é parte da identidade cultural do país; no Brasil se manifesta a partir de várias influências, apresentando características distintas em cada região. O setor de bares e restaurantes é reflexo dessa variedade gastronômica e representa significativa relevância tanto econômica quanto social. No aspecto econômico, um estudo recente realizado pela Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (2024) atesta essa importância com alguns dados significativos: o setor movimentou R\$ 416 bilhões em 2023, correspondendo a 3,6% do PIB nacional; um efeito multiplicador, para cada R\$ 1.000,00 gastos em bares e restaurantes, R\$ 3.650,00 foram gerados na economia por meio de efeitos diretos, indiretos e induzidos; o setor emprega diretamente 4,94 milhões de pessoas, o que representa 7,9% dos empregos formais no Brasil, com uma massa salarial de R\$ 107 bilhões (Bares e Restaurantes no Brasil, 2024).

Levando em consideração apenas os bares, no Brasil existem mais de 213 mil estabelecimentos desse tipo, conforme levantamento da Abrasel (2023). A instituição destaca que a grande maioria, 98%, são classificados como microempresas, característica marcante de empreendimentos familiares, como os botecos. A cidade de Belo Horizonte é protagonista e referência no setor e, portanto, ampara com consistência uma investigação científica sobre o assunto.

Como salientado por Sordi et al. (2020), as empresas de pequeno porte são importantes socialmente, tanto pela geração de empregos quanto de renda, fato que fortalece a pertinência de tais organizações como unidade de análise no presente estudo. Em pesquisa eletrônica através do buscador “Google”², foi possível identificar diversas matérias jornalísticas destacando a capacidade de inclusão social que a gastronomia e os empreendimentos familiares nessa área proporcionam. Um dos muitos exemplos consta no endereço eletrônico do jornal *O Imparcial* do Maranhão (2019), que destaca o projeto Mulheres da Comunidade em Ação, que oferece cursos de gastronomia para que famílias possam desenvolver habilidades culinárias e,

² Consulta ao Google realizada em 05/03/2024. Termos pesquisados: botecos, botequins, gastronomia popular.

com isso, gerarem renda. A iniciativa é itinerante, gratuita e foca regiões carentes de São Luís. Já o jornal O Globo (2020) conta com um caderno de entretenimento denominado Rio Show, que, entre vários assuntos, dedica uma seção especial à gastronomia, e nela estão presentes ótimos exemplos de inclusão social, como a iniciativa da paraibana Regina Tchelly, que promove cursos no morro da Babilônia, estimulando o uso de ingredientes plantados e colhidos na própria comunidade. Uma vez por mês, Regina promove um almoço com preços acessíveis e aberto ao público. Outro exemplo no endereço eletrônico do mesmo periódico é o bar do David. Seu proprietário iniciou o negócio de forma discreta e humilde na comunidade do Chapéu da Mangueira em 2010. Com o tempo, David Bispo ganhou notoriedade, inclusive foi vencedor das edições de 2016, 2017 e 2022 do concurso “Comida di Buteco” no Rio de Janeiro e hoje é conhecido internacionalmente, recebendo turistas que visitam a cidade.

Segundo dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2021/22), em seu Relatório de Desenvolvimento Humano, o Brasil ocupa a posição de décimo quarto país mais desigual do mundo. A partir do coeficiente de Gini, que mensura a distribuição de renda, cujos valores variam entre 0 e 1, quanto mais próximo de 1, mais desigual é a distribuição de renda; o coeficiente do Brasil é de 0,489. Diante desse quadro, os pequenos empreendimentos gastronômicos são importantes instrumentos de inclusão social. Os exemplos de Regina Tchelly e David Bispo ilustram o perfil empreendedor de moradores de comunidades periféricas, que através de suas iniciativas dinamizam a economia dos locais em que vivem, geram oportunidades e promovem a integração com classes sociais abastadas, o que sinaliza que a gastronomia pode contribuir com a integração econômica e social.

Diante do exposto, este trabalho tem o intuito de investigar sob a óptica da Estratégia na Prática, especificamente de sua vertente *Sensemaking*, como as ações estratégicas do “Comida di Buteco” são interpretadas e colocadas na prática pelos participantes do concurso, e com isso revelar elementos singulares do setor. O trabalho agrega também aos estudos de estratégia, já que em levantamento realizado pelo autor em março de 2024, através do Google Acadêmico³, foram verificadas poucas pesquisas que relacionam alguma corrente do pensamento estratégico com a atuação de empresas do setor gastronômico no Brasil. A maior parte dos trabalhos envolvem a gastronomia como um meio para incrementar o turismo em determinadas regiões, como o trabalho de Carmo Pereira et al. (2020), que tratam a gastronomia como estratégia para a promoção turística de Minas Gerais; ou de Girardi (2018), que estabelece a relação da gastronomia para o desenvolvimento de uma cidade criativa. Já Grechi et al. (2022)

³ Consultas realizadas nos dias 2 e 3/03/2024, termos pesquisados: estratégia e gastronomia, gastronomia estratégica, *Sensemaking* na gastronomia.

ampliaram a visão do turismo ao retratarem estratégias na cadeia de valor de restaurantes de comida japonesa na cidade de Dourados, Mato Grosso do Sul. No entanto, no levantamento não foram encontradas pesquisas que apresentassem relação direta entre a atuação do setor e o referencial teórico de Estratégia na Prática ou uma de suas vertentes, como o *Sensemaking*.

Nesse sentido, esta investigação proporciona uma visão específica de conceitos de estratégia para um setor econômico importante em uma capital brasileira reconhecida por sua gastronomia. Da mesma forma, traz uma visão singular e complementar ao estudar como se estabelece o *Sensemaking* e o *Sensegiving* entre diferentes organizações: o realizador do concurso e seus diversos participantes.

1.5 Estrutura proposta para a dissertação

A estrutura desta dissertação apresenta na próxima seção um breve histórico do concurso “Comida di Buteco”, desde a sua criação até os dias atuais. O referencial teórico vem a seguir e expõe a linha de pensamento em estratégia conhecida como Estratégia na Prática, desde sua origem, passando por sua rápida evolução e a configuração de distintas correntes de estudo, cada qual com seus pontos de convergência e visões complementares. O objeto desta pesquisa, as ações estratégicas do concurso, conduz para uma dessas correntes, o *Sensemaking* — entendido conforme Bernardes (2023) como a construção de sentido coletivo para a tomada de decisões empresariais — e estabelece relação direta com a investigação das ações estratégicas do “Comida di Buteco” e a compreensão e prática de seus participantes.

A metodologia da pesquisa é descrita a seguir, com as particularidades do estudo de caso único com múltiplas unidades de análise, envolvendo a direção do concurso e uma amostra de botecos participantes selecionados da edição de 2024 na cidade de Belo Horizonte. As múltiplas fontes de evidências: as entrevistas, as notas de campo, os documentos e os artefatos físicos sustentam a apresentação e discussão dos resultados, examinados a partir da análise de conteúdo de Bardin (2016) e à luz do referencial teórico. Por fim, as considerações finais, com recomendações a estudos futuros, assim como as limitações da pesquisa.

2 O CONCURSO “COMIDA DI BUTECO”

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em censo realizado em 2022 (Atlas Geográfico Escolar, s.d.), a cidade de Belo Horizonte conta com uma população de 2.315.560 habitantes. Financeiramente, o município gerou um total de receitas brutas realizadas (IBGE, 2025), em 2023, de R\$17,280 bilhões. Diante de sua importância econômica, a cidade atrai empresas de diversos setores, entre os quais diversos veículos de comunicação, como emissoras de TV Abertas, Jornais e Rádios. Quanto às últimas, uma pesquisa recente no site “World Radio Map” (s.d.) aponta para 47 emissoras de Frequência Modulada [FM] operando na cidade. E foi no universo das rádios FM de Belo Horizonte que nasceu o concurso “Comida di Buteco”. A Geraes FM não opera atualmente, no entanto, no final dos anos 90, era uma das preferidas do segmento de mercado com maior poder aquisitivo, também conhecido como público classe “A”, em referência ao segmento da população com maior renda do critério Brasil de classificação socioeconômica.

Segundo a cronologia histórica do site “Comida di Buteco”(s.d.), a Rádio Geraes FM, cuja propriedade era de João Guimarães, contava entre suas atrações com o programa “Momento Gourmet”, apresentado pelo especialista em culinária Eduardo Maya, e tinha a executiva Maria Eulália como gestora de Marketing e Comercial. Com o objetivo de incentivar os empreendimentos gastronômicos familiares de Belo Horizonte, que careciam de uma maior atenção, os três profissionais criaram um concurso. Nas palavras de Maria Eulália, na entrevista concedida a esta pesquisa, fica claro o objetivo da iniciativa:

Então, nosso foco ali era trazer à luz esses pequenos comércios de bairro que têm as suas iguarias... um comércio pequeno, um comércio familiar, muitos deles, inclusive, derivam da casa das pessoas, ou é a garagem da casa ou uma lojinha que tem do lado da casa (Maria Eulália).

No livro que traz uma seleção de receitas de pratos que participaram do concurso (Souza, 2017), o texto introdutório evidencia o propósito da iniciativa, como o de incentivar e divulgar estabelecimentos de pequeno porte, com comida típica e ambiente acolhedor, e que busca eleger os melhores botecos com base no petisco participante, na temperatura da bebida, na qualidade do atendimento e na higiene do local. O resultado é baseado nas notas de jurados especialmente escolhidos para o concurso e nas notas do público participante, com igual peso, apuradas de forma profissional através do Instituto Vox Populi.

Ainda seguindo a cronologia do site da empresa, a primeira edição ocorreu no ano de 2000. Foram escolhidos dez participantes por critérios culinários e autenticidade. Os botecos não pagaram pela participação e foram orientados a seguir diretrizes estabelecidas pelos organizadores, com o objetivo de criar identidade e unidade ao concurso, sem perder suas próprias características, direcionamento que perdura até os dias atuais. Foram distribuídos artefatos identitários, como bandeirolas e porta-copos, que foram sendo incrementados ao longo dos anos, principalmente com o apoio de patrocinadores, que viram na iniciativa uma ótima oportunidade de divulgação de suas marcas. O sucesso do concurso gerou interesse de outros veículos de comunicação e mais anunciantes interessados em associar suas respectivas marcas ao evento. Em 2005, João Guimarães decidiu descontinuar as operações da rádio, Eduardo Maya e Maria Eulália criaram então a empresa “Comida di Buteco Produções Gastronômicas Ltda.”, que passou a se dedicar exclusivamente ao concurso. Após alguns anos, a iniciativa passou a contar com o apoio promocional da Rede Globo, o que potencializou a visibilidade do “Comida di Buteco”.

Em 2008, o concurso ampliou sua atuação. Além de Belo Horizonte, as capitais Salvador, Rio de Janeiro e Goiânia passaram a contar com circuitos de botecos participantes. Foi o primeiro passo da expansão, que, além de incluir mais cidades, foi ano a ano ganhando mais botecos, sem perder o foco em empreendimentos familiares. Outras cidades foram incluídas nos anos seguintes, 2012 foi um marco importante por incluir a maior cidade do país, São Paulo. No ano seguinte, uma inovação foi estabelecida: um tema comum a todas as cidades participantes com a utilização de linguiça e/ou a mandioca nos petiscos. Também em 2013, o período de realização do concurso foi unificado, ocorrendo simultaneamente em todos os circuitos, no mês de abril. Se cada circuito estabelecia um boteco campeão, em 2016 foi realizada a primeira eleição nacional, jurados escolheram entre os vencedores regionais o melhor boteco do Brasil.

O concurso completou em 2024 a sua 24ª edição com números crescentes: em abril, o site da iniciativa (Butecos participantes) apontou 25 circuitos e 1.092 estabelecimentos participantes; patrocínio de grandes marcas, inclusive de empresas multinacionais, como a cervejaria Heineken; apoio de veículos de comunicação com abrangência nacional, como o Grupo Globo, e locais, como o jornal *O Tempo* de Minas Gerais; e, na mídia social, o Instagram do concurso contava com mais de 362 mil seguidores. Comum entre os diversos artefatos de identificação dos participantes, o mote “Somos Todos Buteco” permeou todas as ações de comunicação. Terminado o período do concurso e após a revelação dos ganhadores, a iniciativa

partiu para sua 25ª edição em 2025, uma data emblemática de uma ação original e criativa que fortalece um segmento importante, com significado social e cultural (Figura 1).

Figura 1

Tema do Concurso “Comida di Buteco” em 2024



Recuperado de: Comida di Buteco, s.d. (<https://comidadibuteco.com.br>).

2.1 Cronologia da história do concurso “Comida di Buteco”

- 1999
 Numa festa de fim de ano da extinta Rádio Geraes FM, o então produtor do programa Momento Gourmet, Eduardo Maya, o proprietário da emissora, João Guimarães e a gerente de marketing comercial, Maria Eulália Araújo, definem a criação de um evento valorizando a cozinha de raiz e os botecos da cidade de Belo Horizonte. Com apoio financeiro e de mídia da Rádio Geraes e batizado de “Comida di Buteco”, nasce o pioneiro dos concursos dedicados exclusivamente aos botecos brasileiros.
- 2000
 Primeira edição do Comida di Buteco, com 10 botecos participantes. Logo no ano de inauguração, o Concurso conquistou público e crítica na capital nacional dos botecos, Belo Horizonte.
- 2005
 Com o fim da Rádio Geraes, o Concurso se torna independente e nasce a empresa Comida di Buteco Produções Gastronômicas Ltda. O Comida di Buteco já era o maior concurso do gênero do Brasil.
- 2007
 O Comida di Buteco é citado pela primeira vez no The New York Times. Os americanos se rendem ao sabor dos “botecos” da cidade de Belo Horizonte.

- 2008
Inicia-se a expansão por outras cidades brasileiras, cidades com vocação em botecos entram no concurso: Rio de Janeiro, Goiânia e Salvador entram no Concurso.
- 2010
Mais cidades participam de forma definitiva: Ipatinga, Montes Claros, Poços de Caldas, Uberlândia, todas no interior de Minas Gerais, além de Campinas, Ribeirão Preto e São Jose do Rio Preto, no interior do Estado de São Paulo.
- 2011
Quatro novos municípios passam a sediar o Concurso: Manaus e Belém na região Norte, Fortaleza no Nordeste e Juiz de Fora no Sudeste.
- 2012
O Comida di Buteco chega a São Paulo, maior cidade do Brasil, com 50 botecos participantes.
- 2013
Presente em 16 cidades brasileiras, o Comida di Buteco é amplamente reconhecido por seu papel de divulgação da cozinha de raiz. Traz pela primeira vez um tema comum a todas as cidades participantes: a linguiça e/ou a mandioca. E passa a ser realizado simultaneamente em todos os circuitos.
- 2015
O Comida di Buteco chega às cinco regiões brasileiras. São quatro novos circuitos com a entrada de Brasília, Curitiba, Porto Alegre e Recife, totalizando vinte.
- 2016
Pela primeira vez foi realizada a etapa nacional, em que os 20 campeões locais disputaram entre si o título de Melhor Buteco do Brasil. O Comida di Buteco consolidou-se de vez como Concurso Nacional, enaltecendo a baixa gastronomia do país.
- 2017
Com o tema Cereais, o Concurso alcança sua 10ª edição nas cidades do Rio de Janeiro, Uberlândia, Vale do Aço, Salvador e Goiás – que pela primeira vez passa a ter o caráter estadual, com a integração de Aparecida de Goiânia.
- 2018
Completando sua 19ª edição, o Concurso chega a mais uma cidade da região Sul do país: Florianópolis, em Santa Catarina, que entra oficialmente na rota da disputa.
- 2019
O Comida di Buteco comemora 20 anos.

- 2021
Após o difícil período da pandemia e quatro adiamentos, o Concurso finalmente é realizado, trazendo motivação e alento aos botecos de todo o Brasil.
- 2022
Com tema livre, o Concurso se apresenta com força total, completando 10 anos de realização na capital de São Paulo e 15 anos na cidade do Rio de Janeiro.
- 2023
2023 trouxe a entrada de 4 novos circuitos: Joinville e Blumenau, em Santa Catarina, e Londrina e Maringá, no interior do Paraná. As ervas e as especiarias foram escolhidas como tema em 25 circuitos e 1.000 botecos.
- 2024
Enaltecendo a “Nação Butequeira”, o Concurso 2024 veio com a Proposta Somos Todos “Buteco”, juntando os amigos, as famílias, os conhecidos, e se torna tudo uma grande Nação.

Recuperado de: Comida di Buteco (s.d.) (<https://comidadibuteco.com.br/o-comida-di-buteco/>)

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A Estratégia na Prática como uma das vertentes dos estudos em estratégia tem origem comumente reconhecida a partir do artigo seminal de Richard Whittington, *Strategy as Practice*, de 1996, ponto de partida que desencadeou interesse de diversos pesquisadores e a consequente publicação de uma quantidade significativa de artigos que formaram diversas linhas de pensamento (Kohtamäki et al., 2022). Em comum, os estudiosos da matéria trouxeram a perspectiva da estratégia como uma prática social, focando quem são os estrategistas, o que eles fazem e quais ferramentas utilizam (Jarzabkowski et al., 2007). Para Whittington (1996), a ideia era centrar a análise para a estratégia criada pelos participantes das organizações, como agem e interagem. Nesse sentido, o autor propôs investigar o que é preciso para ser um profissional de estratégia eficaz.

Após uma década, o mesmo autor ofereceu a concepção da estratégia como atividade social e constituída por três conceitos interligados e dependentes: o trabalho, definido como práxis; as práticas, entendidas como as ferramentas para estabelecer as estratégias, e os profissionais, aqueles que atuam na atividade (Whittington, 2006). O autor ampliou a perspectiva do "olhar sociológico", considerando a elaboração de estratégias empresariais como qualquer outra prática na sociedade, como a medicina e a advocacia, capaz de ser estudada de ângulos diferentes e, com isso, agregou um quarto "p" à práxis, profissionais e práticas, que é a profissão – criar estratégias deveria ser visto como tal. Em um olhar mais detalhado, ele estabeleceu que a práxis relaciona-se às atividades na elaboração de estratégias, como, por exemplo, o planejamento, as tomadas de decisão, as reuniões de conselho; já as práticas referem-se às rotinas e normas estabelecidas e legitimadas por ações repetidas no passado; os profissionais reportam-se à elaboração da estratégia, e a concepção da profissão alude à legitimação da atividade daqueles que trabalham com estratégia, (Whittington, 2007). Com visão complementar, os autores Jarzabkowski et al. (2007) entenderam que a criação de estratégias compreendia a convergência entre a práxis, as práticas e os profissionais.

Em recente revisão literária, Kohtamäki et al. (2022) constataram uma grande diversidade nos estudos de Estratégia na Prática. A partir do tema central dos artigos, identificaram seis correntes principais por eles assim classificadas: Práxis, *Sensemaking*, Discursos, Sociomaterialidade, Institucionalidade e Processos – esta última considerada uma corrente adjacente, amplamente referenciada nos estudos de SAP. Na visão dos autores, a amplitude seria mais uma virtude do que um problema, a revisão procurou encontrar pontos comuns entre as vertentes, assim como constatou um crescente número de publicações,

principalmente após a revisão bibliográfica de Vaara e Whittington (2012), o que tornou a Estratégia na Prática uma das áreas mais intensas no campo dos estudos de estratégia contemporânea nos últimos vinte anos. Esta pesquisa faz uso dessa classificação para descrever brevemente cinco correntes da SAP, para então mergulhar em uma delas, o *Sensemaking*, que, como já mencionado, adapta-se como referencial teórico para responder aos objetivos desta dissertação.

3.1 As correntes de estudos da Estratégia na Prática

As seis correntes de estudos da Estratégia na Prática identificadas na revisão literária de Kohtamäki et al. (2022) ficaram bem evidenciadas no quadro comparativo elaborado pelos autores e aqui reproduzido. Em quatro pontos: tema central, influências teóricas, abordagem metodológica e autores mais citados, a Figura 2 sintetiza os pontos que diferenciam cada vertente, assim como facilita a visualização da amplitude da linha de estudos da SAP.

Figura 2

Correntes dos Estudos em Estratégia na Prática

	ESTRATÉGIA NA PRÁTICA					PROCESSO
	Práxis	<i>Sensemaking</i>	Discursos	Sociomaterial	Institucional	
TEMA CENTRAL	O fazer a estratégia; microestratégia; estratégia como uma atividade.	<i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i> ; interpretação subjetiva; pensar e sentir.	Discurso como um trabalho estratégico; ênfase nos dizeres, no texto, narrativas e discurso; poder e legitimidade; diálogo polifônico; performatividade	Interação entre o material, o social e o ator; interação e entrelaçamento do humano e o material no trabalho de estratégia, o papel da sociomaterialidade.	Interação entre o ambiente e a estratégia, o papel das instituições. Ênfase na interação micro e macro na estratégia, agência e estrutura	Processo estratégico e seus antecedentes e efeitos.
INFLUÊNCIAS TEÓRICAS	Teoria da atividade; teoria da estruturação.	Psicologia social; tradição cognitiva da <i>Carnegie School</i> .	Análise de discurso. Análise de narrativa. Análise do discurso crítico.	Tecnologia no trabalho. Teoria da rede de atores. Teoria da atividade. Aprendizagem situada.	Teoria institucional. Teoria da estruturação.	Pesquisa de processos estratégicos. Teoria da variância. <i>Carnegie School</i> . Capacidades dinâmicas.
ABORDAGEM METODOLÓGICA	Estudos de casos comparativos e individuais, episódios, entrevistas, documentos, etnografia, vídeo etnográfico.	Estudos de caso com ênfase em observações etnográficas e citações e vinhetas extensas para capturar detalhes.	Conversas e outros dados textuais analisados como discurso, retórica ou narrativa.	Etnografia e observações diretas, fotos, vídeos e desenhos sendo usados como dados.	Perspectiva multinível que conecta os níveis micro, meso e macro por meio de correlação, instanciação ou progressão.	Estudos qualitativos.
OS CINCO AUTORES MAIS CITADOS, POR ORDEM DE CITAÇÕES	Whittington (2006); Feldman e Orlikowski (2011); Johnson et al. (2003); Jarzabkowski et al. (2007); Whittington (1996)	Balogun e Johnson (2004); Kaplan (2008); Rouleau (2005); Balogun e Johnson (2005); Rouleau e Balogun (2011)	Barry e Elmes (1997); Samra-Fredericks (2003); Vaara (2002); Vaara et al. (2006); Mantere e Vaara (2008)	Kaplan (2011); Jarzabkowski e Kaplan (2015); Spee e Jarzabkowski (2009); Peppard et al. (2014); Arvidsson et al. (2014)	Jarzabkowski et al. (2012); Smets et al. (2015); Smets e Jarzabkowski (2013); Suddaby et al. (2013); Frolich et al. (2013)	Não aplicável, pois não estão disponíveis no banco de dados em papel de Estratégia na Prática.

Recuperado de *Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research*, de Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., Rabetino, R., 2022.

Os autores esclareceram que a classificação entre os seis grupos não indicou que os artigos tratassem apenas de um assunto, eles procuraram o tema principal dos trabalhos, portanto, um artigo como *Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse* de Barry e Elmes (1997), por exemplo, foi classificado em Discursos, seu tema principal, mas abordou também o *Sensemaking*.

Kohtamäki et al. (2022) constataram grande diversidade nas pesquisas da corrente batizada como Práxis, no entanto, sugeriram que o principal tema desses artigos está relacionado ao que Whittington (2004) chamou de “fazer” a estratégia. O mesmo autor salientou que a estratégia é uma atividade que as pessoas elaboram (Whittington, 2006). Johnson et al. (2003) seguiram a mesma direção e destacaram que os estudos em estratégia se concentraram inicialmente na macroestratégia, com atenção aos movimentos das empresas e seus respectivos mercados, e que investigações no nível dos praticantes, das pessoas que fazem a estratégia, também se faziam necessárias. Nessa aplicação, os autores utilizaram os termos microestratégia e *strategizing*, com ênfase nos processos e práticas que constituem as atividades cotidianas da vida organizacional e que se relacionavam com os resultados estratégicos. Para Jarzabkowski et al. (2007), trata-se da mesma ideia central, os autores reforçaram que, ao invés de concentrar os estudos apenas nas empresas e no mercado, as investigações também deveriam focar os praticantes da estratégia. Feldman e Orlikowski (2011), ao constatarem que as organizações contemporâneas estavam cada vez mais complexas, dinâmicas e móveis, careciam de abordagens de análise pertinentes; a lente prática se conectou com as ações habituais das pessoas nas organizações.

A corrente de estudos de SAP voltada para os Discursos, conforme revisão bibliográfica de Kohtamäki et al. (2022), apresentou uma grande diversidade de temas, como a análise crítica de discursos, narrativas, análise metafórica, retórica, perspectivas pós-estruturais, análise de conversas, e, principalmente, o significado da linguagem para o trabalho estratégico, tanto em textos quanto em falas. Um dos trabalhos mais referenciados no assunto, o artigo de Barry e Elmes (1997), empregou a teoria narrativa para investigar a condução da estratégia como se fosse uma ficção, identificou que existem desafios para que o discurso estratégico faça sentido e suporte à transformação necessária às empresas. Os autores estabeleceram uma visão narrativa do discurso estratégico, sem a pretensão de substituir o pensamento da época, mas sim entregando uma forma adicional de interpretação da estratégia ao examiná-la como uma narrativa, entendida como relatos temáticos e sequenciados que transmitem significado do emissor para o receptor. Outro ponto abordado pelos autores focou as interpretações subjetivas da narrativa, pessoas diferentes entendem as mensagens de formas distintas.

Eero Vaara, um dos autores mais atuantes na matéria, estudou o papel da construção de discursos em processos de fusão e aquisição de empresas na Finlândia e na Suécia, mais especificamente as narrativas utilizadas no momento posterior aos movimentos de mudança. Sua análise empírica apontou para quatro tipos diferentes de discursos utilizados para adequarem-se ao processo de integração pós-fusão: racionalista, cultural, vinculado a papéis e individualista. As estruturas discursivas permitiram estratégias e movimentos para reenquadrar o sucesso ou o fracasso, a justificativa e legitimação das próprias ações e a reconstrução da responsabilidade para lidar com as expectativas de um processo bem-sucedido (Vaara, 2002). O mesmo autor, em conjunto com Tienari e Laurila, estudou a utilização de estratégias discursivas para legitimar a fusão de duas grandes empresas de papel e celulose da Suécia e da Finlândia, que gerou grande repercussão nos meios de comunicação locais e sensibilizações nacionalistas (Vaara et al., 2006). Ao identificarem e analisarem o discurso de legitimação, os autores estabeleceram um modelo com base empírica para compreender as estratégias discursivas de nível micro usadas na validação dos fenômenos organizacionais contemporâneos, com foco nos meios de comunicação, importantes para reconhecer os movimentos organizacionais. O modelo propôs os seguintes elementos: normalização – exemplifica a função ou comportamento normal; autorização – autoriza reivindicações; racionalização – fornece a lógica; moralização – fornece a estrutura moral para concretizar a base ideológica, e a narrativa – fornece um relato para concretizar e dramatizar (Vaara et al., 2006). Já Mantere e Vaara (2008) investigaram o papel dos discursos na estratégia através de pesquisa em doze organizações localizadas nos países nórdicos. Os autores constataram através de análises sistemáticas como os discursos podem desencorajar ou incentivar a participação dos funcionários na elaboração da estratégia. Os discursos não participativos foram classificados como mistificados, disciplinados e focados na tecnologia; por outro lado, os discursos inclusivos foram classificados como autoatualizados, dialogados e concretos. Os autores apontaram para o entendimento do papel dos discursos estratégicos no engajamento, assimilação e participação dos funcionários na implementação de planos estratégicos.

Já Brown e Thompson (2013) discorreram sobre a importância das narrativas como prática estratégica, considerando-as como umas das principais ferramentas dos estrategistas, que, baseados no entendimento de que as organizações são espaços discursivos, podem utilizar falas e os textos para disseminar suas iniciativas. Os autores identificaram maneiras como as narrativas podem ser benéficas, entre as quais humanizar os estudos em estratégia, gerir erros, levar em conta a polifonia, aspectos ligados à agenda dos estudos da SAP.

O sociomaterialismo é mais uma vertente identificada na revisão de Kohtamäki et al. (2022). Os autores destacaram que o assunto principal dos trabalhos dessa frente está focado na relação entre os aspectos sociais e materiais, estes últimos entendidos como todo tipo de ferramentas e tecnologias utilizadas na elaboração de estratégias. Nesse sentido, Dameron et al. (2015) identificaram cinco tipos de materiais utilizados no exercício estratégico, com a ressalva de que se tratou de uma divisão analítica, os tipos não são excludentes, podem coexistir e gerar impacto simultâneo: 1- ferramentas estratégicas, bons exemplos são a matriz BCG (Henderson, 1979) e as Cinco Forças de Porter (1980); 2- objetos e artefatos, relacionados às reuniões e encontros para elaboração de estratégias, são significativos pela interação social; 3- tecnologias, como os equipamentos de computação e seus inúmeros programas utilizados nas atividades diárias dos profissionais que fazem estratégia; 4- espaços constituídos, que se referem aos locais físicos, como salas de reuniões e escritórios e suas propriedades, como as cores das paredes, o tipo de piso, a disposição dos móveis, a luminosidade, a decoração, a acústica, entre outros aspectos; 5- corpos humanos, representados pela presença humana na elaboração das estratégias, desde a disposição física nos encontros até a maneira como as pessoas se manifestam em suas interações. Jarzabkowski e Kaplan (2015) consideraram que as ferramentas estratégicas são objetos fluentes que, aplicados por determinados atores em contextos próprios, geram efeitos para os diferentes elementos interessados. Os autores desenvolveram um modelo que permitiu visualizar as ferramentas de estratégia através dessa interação, examinando sua seleção, sua aplicação e os resultados associados ao seu uso.

O rápido desenvolvimento de tecnologias digitais tem proporcionado novas possibilidades de contato entre *stakeholders* e, dessa forma, podem se constituir em novas ferramentas estratégicas. Heavey et al. (2020) investigaram a utilização das mídias sociais e as variadas opções que as empresas e seus profissionais dispõem para interagir com diferentes partes de interesse, proporcionando oportunidades e riscos. Os autores desenvolveram um modelo que indicou comportamentos adequados para os líderes estratégicos utilizarem as mídias sociais e interagirem com diferentes *stakeholders*, podendo, assim, auxiliar no desenvolvimento e execução de estratégias. Classificados como transmissão, evangelização, discurso, mobilização, ofuscação e celebração, esses comportamentos ilustraram como novas ferramentas proporcionadas pela tecnologia ampliaram a complexidade de atuação dos estrategistas, ao mesmo tempo que permitiram novas formas de interatividade. Na mesma direção, Morton et al. (2020) destacaram como as tecnologias da informação (TI) transformaram o trabalho em estratégia. Kohtamäki et al. (2022) destacaram que existem

conceitos diferentes na relação da materialidade com as atividades sociais, variando conforme a intensidade da influência do primeiro junto ao segundo.

Assuntos institucionais da SAP compõem mais uma corrente de estudos identificada na revisão literária de Kohtamäki et al. (2022). Os autores constataram que esse campo se desenvolveu principalmente na década anterior, com os trabalhos tratando especialmente da interação entre o ambiente e a estratégia, do papel das instituições, assim como a interação entre a micro e a macroestratégia. Suddaby et al. (2013), por exemplo, destacaram possíveis complementariedades entre a Nova Teoria Institucional (NTI) e a SAP nos estudos das organizações, principalmente nas atividades dos atores, seus entendimentos compartilhados e a função da linguagem na criação de significados comuns. Salientaram a importância de conectar os vários níveis de análise estratégica, desde análises individuais até as ações macro, no nível organizacional. Os autores Elbasha e Avetisyan (2018) combinaram os conceitos de SAP e NTI por meio da redefinição do conceito de ator estratégico, partindo da atuação das agências de responsabilidade social corporativa na Europa, que assumiram um papel relevante na nova estrutura institucional na qual as atividades de estratégia deveriam ser realizadas.

Os Processos Estratégicos assumem um papel diferenciado dos demais *clusters* identificados por Kohtamäki et al. (2022), pois os trabalhos dessa vertente possuem diversas linhas teóricas. Os autores citaram a visão baseada em recursos de Barney, a teoria das capacidades dinâmicas associada a Teece, a tradição da economia industrial associada a Porter e à Carnegie School, de March e Simon. Sminia (2009) buscou responder como as estratégias organizacionais são criadas e implementadas. Baseado nos trabalhos de abordagem de processo de Henry Mintzberg, Andrew Pettigrew e Andrew Van de Ven, o autor buscou preencher o hiato entre o conteúdo e o processo na gestão estratégica, através da metodologia, que descobriu mecanismos que explicam padrões regulares no curso de eventos. Baseados na análise do processo de estratégia e da pesquisa prática, Burgelman et al. (2018) identificaram maneiras de diferenciar as relações entre as duas linhas de pesquisa, com visões complementares, críticas e combinadas, a última no foco do trabalho que enxergou as atividades e os processos interligados, desenvolvendo uma estrutura para entender os processos e práticas de estratégia.

Uma vez descritos os principais pontos de cinco correntes de Estratégia na Prática identificadas por Kohtamäki et al. (2022), o referencial teórico aprofunda-se em uma vertente específica, o *Sensemaking* e seu termo correlato, o *Sensegiving*, para dar suporte teórico à investigação proposta nesta pesquisa. Como já mencionado, essas correntes não são estanques, os estudos de *Sensemaking* podem trazer elementos das demais, como Discursos, por exemplo, no entanto, uma seleção de seus constructos embasa a presente investigação.

3.2 Sensemaking

Sensemaking é a corrente de Estratégia na Prática que, segundo Kaplan e Orlikowski (2013), busca entender como as estratégias são construídas retrospectiva e prospectivamente nas organizações por meio de processos de interpretação gerencial. O conceito de construção de sentido coletivo em uma organização encaixa-se na pergunta deste trabalho, que busca desvendar como os atores participantes de um concurso gastronômico interpretam e colocam na prática as ações estratégicas estabelecidas pela organização da iniciativa, razão pela qual as referências teóricas do assunto são aprofundadas.

Segundo O'Leary e Chia (2007), as pesquisas sobre *Sensemaking* organizacional tornaram-se frequentes desde a década de 80. Entre vários autores, Karl E. Weick tornou-se uma das principais referências no assunto; seu livro *Sensemaking in organizations* (1995) abriu caminho e embasou uma ampla e robusta produção acadêmica. Ann Glynn e Watkiss (2020) destacaram uma obra anterior de Weick, em edições de 1969 e 1979, denominada *The social psychology of organizing*. Segundo os autores, a primeira edição trouxe a ideia de que os comportamentos reiterados e mútuos entre os componentes de uma organização podem anteceder o significado; a segunda definiu a organização não apenas em termos de comportamentos, mas também de linguagem, ocasionando a redução de significados possíveis e permitindo que a ação seja retomada. O *Sensemaking* estaria na organização, principalmente em termos cognitivos, amplamente conceituado como mapas de causas.

Uma importante observação de Sandberg e Tsoukas (2015) quanto à obra seminal de Weick de 1995 refere-se à forma de classificar o assunto como estudo de episódios organizacionais. Seguindo a própria visão do autor, o mais apropriado é a denominação “perspectiva de *Sensemaking*”. Embora não unânime, os autores relataram que boa parte dos estudiosos na área seguiram essa mesma denominação. Novamente, Ann Glynn e Watkiss (2020) observaram que Weick transformou a grafia de “*sense-making*” para *Sensemaking* para promover o sentido de unidade.

Para Mills et al. (2010), existe um constante engajamento para dar sentido ao ambiente por meio da influência de sete propriedades inter-relacionadas do *Sensemaking* estabelecidas por Weick. Nas definições do próprio autor (Weick, 1995), essas propriedades fazem o conceito de *Sensemaking* ser:

- 1) Fundamentado na construção da identidade – a relação de identidade começa com o indivíduo, que, ao criar sentido a outras pessoas e às coisas, constrói e entende sentido sobre si. Como o autor menciona:

O *sensemaker* é, ele próprio, um quebra-cabeça em andamento que passa por redefinições contínuas, coincidindo com a apresentação de um eu para os outros e tentando decidir qual é o eu apropriado. Dependendo de quem eu sou, minha definição do que está lá fora também mudará (Weick, 1995, p.20).

A definição e a manutenção da identidade é uma preocupação central do constructo.

- 2) Retrospectivo – a criação de significado é produzida a partir de experiências vividas, com as quais se capta a realidade do que foi realizado, o entendimento surge após o que foi feito. Segundo Weick (1995, p.26): “Uma ação só pode ser objeto de apreciação após ter ocorrido”.
- 3) Promulgado em ambientes sensíveis – o aprendizado depende da interação com o ambiente que molda o que os indivíduos deliberam, ou seja, o papel que assumem. Nas palavras de Weick (1995, p.31): “As pessoas criam seus ambientes, assim como esses ambientes as criam”. Com base no aspecto retrospectivo, experiências anteriores, inclusive procedimentos, determinam quais pistas são escolhidas para dar sentido a uma situação.
- 4) Social - uma organização é entendida como uma rede de compartilhamento de significados suportada pelo desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e interações sociais. Trata-se do entendimento de como os sentimentos, os pensamentos e os comportamentos dos indivíduos são influenciados por outras pessoas.
- 5) Contínuo – os indivíduos estão constantemente envolvidos em atividades ou prontos para novas tarefas, o que cria a ideia de um fluxo contínuo, portanto sem duração determinada.
- 6) Focado em pistas extraídas dos eventos – o *Sensemaking* tende a ser rápido, o que direciona as pessoas a focarem mais o produto do que o processo. O autor cita a

necessidade de observar como as pessoas lidam com paradoxos, dilemas e eventos improváveis, assim como dar atenção a como elas percebem, extraem pistas e aprimoram o que extraem. Weick (1995, p.49) cita: “É como se as pessoas conseguissem dar sentido a qualquer coisa”.

- 7) Orientado mais pela plausibilidade do que pela precisão – a acurácia da informação é algo salutar, mas não imprescindível, o que pode se aceitar como admissível assume maior importância na criação de sentido.

O autor destacou ainda que as sete propriedades explicam como ocorre o processo e organizam a discussão por integrarem trabalhos diversos sobre *Sensemaking*, além de terem implicações práticas; cada propriedade é um conjunto autônomo de perguntas de pesquisa que se relaciona com as outras seis; incorporam ação e contexto, aspectos fundamentais do *Sensemaking*.

Para estruturar seu pensamento, Weick (1995) estabeleceu fases no processo de criação de sentido: mudança no ambiente, promulgação (definida como uma atividade mental que os indivíduos utilizam para interpretar o ambiente), seleção (entendida como a implementação de modelos mentais que possam reduzir a equivocidade das situações e descartar elementos que aumentem a equivocidade) e retenção.

Um trabalho anterior e igualmente influente de autoria de Gioia e Chittipeddi (1991), intitulado *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*, trouxe o conceito correlato de *Sensegiving* relacionado à influência, especialmente dos gestores, para a construção de sentido nas organizações. Para os autores, os dois conceitos são interligados, uma vez que o *Sensemaking* concebido pelas esferas mais altas das organizações, para ser devidamente entendido e interpretado, recebe o reforço da média gerência, que transfere os significados no processo de *Sensegiving*. O estudo investigou o trabalho do presidente de uma universidade pública norte-americana, que, ao assumir sua posição, sem estar envolto em uma crise, resolveu mesmo assim promover mudanças na estratégia da instituição, visando incrementar sua excelência educacional. Os autores utilizaram a metodologia etnográfica, que envolveu uma imersão no contexto pesquisado, para acompanhar a jornada do executivo, primeiro no *Sensemaking* do que buscava, que ficou tangível quando lançou o desafio de tornar a universidade uma das dez entidades de ensino públicas mais renomadas dos Estados Unidos, em seguida na influência a outros profissionais ecoarem essa visão, numa atividade de *Sensegiving*.

A pesquisa de Rouleau (2005) destacou a importância dos gestores intermediários na comunicação e disseminação do *Sensemaking* em uma mudança estratégica para os *stakeholders*. O *Sensegiving* desses profissionais foi detalhadamente analisado através de uma investigação de caso único em uma fabricante de roupas femininas do Canadá. A autora fez uma imersão na empresa e acompanhou a importante mudança estratégica que alterou a atuação da companhia, deixando de operar no segmento de luxo para produzir roupas femininas a preços mais acessíveis. A alteração foi motivada pela necessidade de responder às transformações do mercado na época e impunha riscos, como a reputação da marca, a perda de clientes tradicionais e o não entendimento das clientes potenciais. O trabalho de dois gerentes, uma da área de vendas e outro responsável pelo *design* da nova coleção, atribuiu sentido à estratégia concebida pela alta direção da empresa a importantes *stakeholders*, como clientes e a mídia especializada. Um dos pontos destacados pela autora foram as micropráticas no trabalho rotineiro desses profissionais no *Sensegiving* da nova estratégia e como cada um utilizou seus conhecimentos prévios e suas características para criarem suas próprias versões para o novo momento da empresa.

Diante da ligação entre os conceitos de *Sensemaking* e *Sensegiving*, o próximo segmento desse referencial teórico apresentará linhas de pensamento adicionais do primeiro e, quando pertinente, também o fará para o segundo. Em sintonia com a revisão de Kohtamäki et al. (2022), que aponta o *Sensemaking* como uma das vertentes dos estudos da Estratégia na Prática, o seu protagonismo não diminui a importância do *Sensegiving*, essencial para que as camadas intermediárias de gestores impulsionem o sentido criado pelas estâncias superiores das empresas (Rouleau, 2005), conceito que se conecta com o objeto desta pesquisa, um concurso que estabelece ações estratégicas para que seus participantes as pratiquem, contando para isso com sua média gerência para impulsionar as ações dos bares participantes.

3.2.1 As duas primeiras décadas de estudos do Sensemaking

Como já mencionado, o livro *Sensemaking in Organizations* de Weick (1995) fomentou um numeroso e robusto campo de estudos sobre os entendimentos coletivos das organizações. Para acomodar a abrangência das pesquisas do assunto, os pontos relevantes de três revisões literárias cobrem as principais linhas de pensamento das duas primeiras décadas de publicações, além de um estudo específico sobre narrativa incorporada. Da mesma forma, uma revisão literária de *Sensegiving* fornece as principais ideias do tema no período. Na sequência,

apresentam-se as principais concepções contemporâneas, a partir de 2019, do *Sensemaking* e do *Sensegiving*.

Em revisão literária, Mills et al. (2010) analisaram a evolução do conceito de *Sensemaking* ao longo de seus quinze primeiros anos, destacando seu desenvolvimento como uma configuração teórica autônoma. A partir das ideias explicativas de Weick (1995), os autores propuseram um modelo para operacionalizar o *Sensemaking* como instrumento analítico de eventos organizacionais. Para tanto, constataram que os elementos originais de Weick careciam de pontos complementares, como a estrutura de poder das organizações e o contexto. Descreveram o importante trabalho de uma das autoras da revisão, Helms-Mills (2003), que encontrou utilidade nas sete propriedades do *Sensemaking* para explicar o porquê da resistência ou aceitação às mudanças organizacionais por parte dos funcionários, entretanto, não encontrou respostas para os motivos da escolha dos programas de mudança; ou os métodos que influenciaram visões diferentes de um mesmo processo de mudança, chamado por ela de intersubjetividade; ou a distribuição heterogênea de poder em certos contextos e a questão do gênero. Sua sugestão para responder a estas perguntas foi integrar elementos da noção de contexto formativo de Unger (1987a, b) e, assim, trazer detalhes dos elementos sociais que afetam o processo de mudança e os antecedentes que influenciaram o *Sensemaking*, fundamentando o argumento de que a construção da identidade é essencial para o processo. Da mesma forma, ela empregou o conceito de regras organizacionais de Mills e Murgatroyd (1991), para explicar as influências organizacionais e, assim, entender como as regras de comportamento estabelecidas são mediadas pelos indivíduos, de acordo com seu próprio *Sensemaking*, e como elas influenciam esse processo. A autora ainda argumentou que a construção da identidade é fundamental e chamou a atenção para a importância da plausibilidade na legitimação de eventos de *Sensemaking*. Os autores da revisão consideraram que esses trabalhos estabeleceram as bases do *Sensemaking* Crítico.

Desta forma, para preencher o que os autores consideraram lacunas do modelo de Weick, referentes ao pouco foco em questões de poder, conhecimento, estrutura e relacionamentos passados, Mills et al. (2010) viram no *Sensemaking* Crítico melhores condições para analisar as relações de poder refletidas nas desigualdades dentro das organizações e as consequências desses efeitos de poder para os indivíduos. Os autores consideraram que, ao oferecer uma combinação de variáveis como discurso, propriedades psicológicas sociais, relações de poder em um contexto social mais amplo, regras e contexto formativo das organizações, o *Sensemaking* Crítico proporcionaria uma análise da combinação dessas forças e, conseqüentemente, a possibilidade de tornar as organizações mais eficientes.

Isto permitiria que os indivíduos assimilassem seus ambientes para ações em suas atividades. Segundo os autores, o *Sensemaking* Crítico aufere importância ao analisar a relação entre as ações individuais e as questões sociais amplas de poder e privilégio. Eles também ofereceram uma óptica para visualizar as conexões entre o contexto formativo, as regras organizacionais e as propriedades discursivas e sociopsicológicas do *Sensemaking*, que influenciam a forma como os indivíduos dão sentido ao mundo ao seu redor.

Maitlis e Christianson (2014, p.67), ao confeccionarem uma revisão sobre o assunto quase vinte anos após a seminal obra de Weick, trouxeram o significado do *Sensemaking* como um processo, e, baseados nos temas mais comuns da literatura, produziram a seguinte definição:

Um processo, motivado por expectativas violadas, que envolve a atenção e a fixação de pistas no ambiente, criando um significado intersubjetivo por meio de ciclos de interpretação e ação e, dessa forma, criar um ambiente mais ordenado do qual outras pistas podem ser extraídas.

O entendimento como um processo direcionou a revisão para dois pontos importantes, o primeiro explorou a realização do *Sensemaking*, desvendando como os eventos se tornam gatilhos para a construção de sentido, a criação do significado intersubjetivo e o papel da ação; o segundo levou em consideração como o *Sensemaking* possibilita a realização de outros processos como mudança organizacional, aprendizado, criatividade e inovação.

Em um olhar mais detalhado no primeiro ponto, o trabalho de Maitlis e Christianson (2014) compôs a realização do *Sensemaking* em três partes: 1- como os eventos se tornam gatilhos para o *Sensemaking* – situações inesperadas, fora do padrão e que interrompem o curso habitual dos indivíduos geram insegurança, o que aciona a criação de sentido. Os autores trouxeram exemplos de crises relacionadas a desastres ambientais, crises de identidade organizacional, que acontecem quando ocorre uma grande diferença entre os valores das empresas e sua percepção pelos *stakeholders*, e em mudanças estruturais nas organizações, motivadas por significativas alterações no ambiente de negócios; 2- como o intersubjetivo entre significados é criado – o *Sensemaking* é considerado como um processo que ocorre entre indivíduos, o significado intersubjetivo é construído quando membros de uma organização se envolvem conjuntamente com uma questão e constroem seu entendimento juntos. O papel dos líderes molda como a construção de sentido é constituída, as práticas discursivas empregadas também exercem influência no *Sensemaking*, com predominância das mensagens escritas, que, explicitadas de forma compreensível, impulsionam às ações desejadas. Os autores destacaram

que as lideranças trocam percepções para criarem sentido em situações ambíguas, utilizando, principalmente, metáforas e narrativas, esta última considerada o maior conjunto de trabalhos discursivos sobre *Sensemaking* organizacional; 3- o papel da ação no *Sensemaking* – as ações são importantes porque criam mais ingredientes essenciais para a formação de sentido, gerando estímulos ou pistas, uma vez que as pessoas podem aprender mais rapidamente sobre uma situação ao agir e analisar as indicações geradas por essa ação; também as ações podem testar a compreensão preliminar gerada pelo *Sensemaking* anterior.

Quanto aos detalhes do segundo ponto, relativo às realizações de outros processos do *Sensemaking*, Maitlis e Christianson (2014) destacaram três campos de estudos: 1– a ligação com mudança estratégica – com aprendizado organizacional e com a inovação e a criatividade. Nas mudanças de estratégia, o *Sensemaking* realizado pela alta liderança visa promover e disseminar ideias que conduzam às direções desejadas. Quando os líderes são bem-sucedidos nessa atividade, os funcionários são motivados a fazer adaptações em suas próprias funções e práticas, assim como são capazes de ajudar os outros explicando a visão e construindo mutuamente maneiras de trabalhar que sejam pertinentes à nova estratégia; 2– aprendizado organizacional – o *Sensemaking* representa um importante papel com a avaliação de erros que podem ser cometidos em decisões relativas aos processos de mudança; 3- inovação – os autores estabeleceram uma relação do *Sensemaking* com a inovação, que é afetada pelo contexto organizacional e apoiaram-se no trabalho de Jay (2013), que mostrou como o *Sensemaking* atua sobre resultados paradoxais de desempenho, construindo a capacidade de inovação da organização. Os autores atestaram como a criatividade e inovação estão nos processos de *Sensemaking*, que envolvem ativamente os atores em paradoxos e estruturas de crenças geradas por eventos imprevistos. Ocorre a criação de vínculos entre elementos dessas estruturas que permitem o surgimento de novas formas de fazer negócios que facilitam a inovação.

Já a revisão literária de Sandberg e Tsoukas (2015) trouxe a já mencionada adoção do termo “perspectiva do Sensemaking” (PS). Os autores utilizaram um trecho da obra de Weick (1995, p. xii) para justificarem a escolha: “A PS é uma estrutura mental sobre as estruturas mentais que é mais bem tratada como um conjunto de heurísticas do que como um algoritmo”.

Em conformidade com as proposições de Weick (1995), eles reforçaram que a noção de perspectiva permitiu ao *Sensemaking* uma amplitude de aplicações que geraram ambiguidades e contradições na utilização de seus principais conceitos ao longo das duas primeiras décadas de estudos. Nesse sentido, os autores defenderam que, até aquele momento, faltavam trabalhos críticos que avaliassem os principais conceitos da PS e seu desenvolvimento contextual na obra

de Weick que explicassem as lacunas do assunto, explorassem as tensões e ambiguidades, identificassem suposições implícitas e que oferecessem sugestões para novas pesquisas.

Diante dessas constatações, primeiramente os autores identificaram as áreas de estudos organizacionais em que a PS era mais aplicada, com destaque para a cognição e a linguagem, assim como as menos utilizadas na época, como o corpo, a percepção e a emoção, apontados como campos potenciais para novos estudos organizacionais da perspectiva do *Sensemaking*. Na sequência, eles especificaram cinco componentes principais da PS, os episódios específicos, os eventos ambíguos, os processos, os resultados e os fatores situacionais, explicitados na Figura 3.

Os autores consideraram que, ao identificar os constituintes da PS, puderam esclarecer o conjunto de aplicações, o que permitiu verificar os tipos e aspectos do *Sensemaking* organizacional até então mais e menos estudados. No terceiro ponto do estudo, os autores identificaram problemas inerentes à perspectiva do *Sensemaking* que precisavam ser abordados na época, quais sejam, a rejeição do *Sensemaking* prospectivo, a noção de processo que permanecia relativamente abstrata, o conceito de sentido que não era suficientemente desenvolvido e os contextos mais amplos (institucionais e epistêmicos), nos quais a criação de sentido era ignorada. Por fim, os autores exploraram as limitações do PS, que na época poderiam indicar avanços se fossem resolvidas. Argumentaram que conceber o processo de *Sensemaking* como criação, interpretação e promulgação era enganoso, já que o *Sensemaking* deveria ser entendido como coextensivo à promulgação; defenderam a importância do *Sensemaking* prospectivo, que foi minimizado na PS; questionaram o foco exclusivo em episódios de grande impacto em detrimento de formas mais rotineiras de *Sensemaking*; por fim, sugeriram que as origens cognitivas da PS impediram que ela levasse o corpo mais a sério e pediram que se prestasse mais atenção ao *Sensemaking* incorporado, recorrendo à ciência cognitiva promulgadora de orientação fenomenológica.

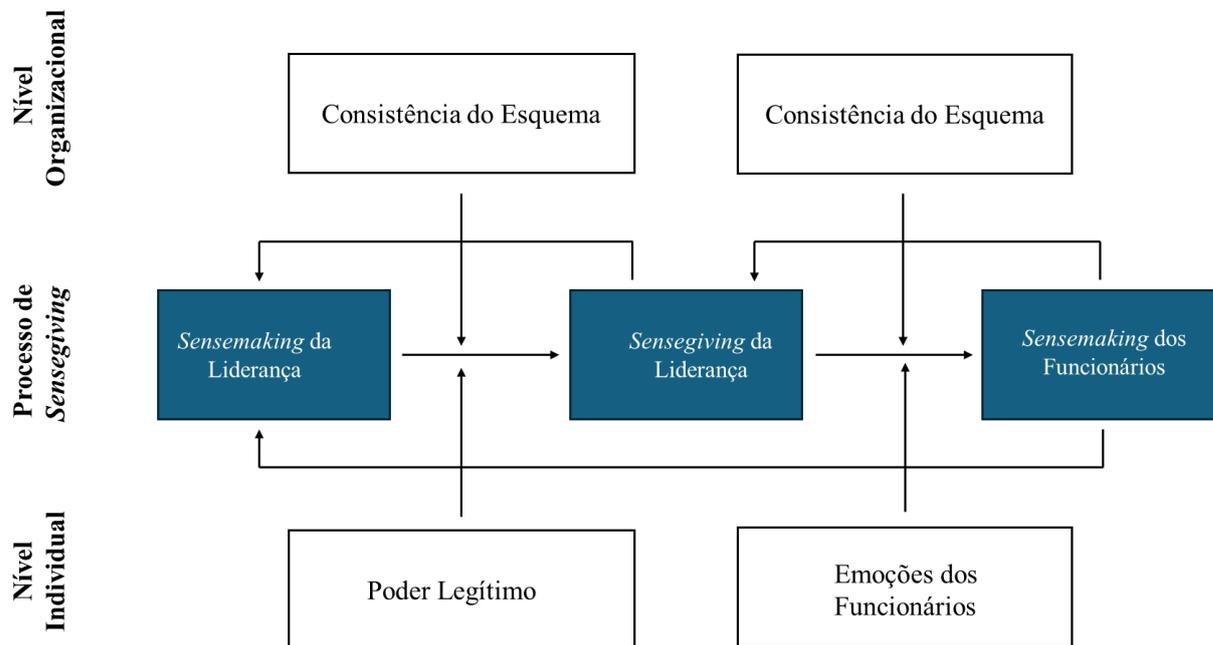
Figura 3*Componentes principais da perspectiva de Sensemaking*

O componente abrangente da perspectiva de <i>Sensemaking</i>			
O <i>Sensemaking</i> é delimitado aos episódios que ocorrem a partir do momento em que alguns aspectos do processo de organização são interrompidos até que sejam restaurados de forma satisfatória ou, em alguns casos, permanentemente interrompidos.			
Principais componentes específicos da perspectiva de <i>Sensemaking</i>			
Eventos que acionam o <i>Sensemaking</i>	Processos de esforços do <i>Sensemaking</i>	Resultados do <i>Sensemaking</i>	Fatores que influenciam o <i>Sensemaking</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Eventos planejados importantes • Eventos não planejados importantes • Eventos planejados menores • Eventos não planejados menores • Eventos Híbridos 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação • Interpretação • Promulgação 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido restaurado • Ação restaurada • Sem sentido • Nenhuma ação restaurada 	<ul style="list-style-type: none"> • Contextos • Linguagem • Identidade • Quadros cognitivos • Emoção • Política • Tecnologia

Recuperado de: Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, de Sandberg J., Tsoukas H., 2015.

O trabalho de Cunliffe e Coupland (2012) utilizou uma abordagem classificada pelas autoras como de natureza narrativa corporificada. Por meio da observação dos comportamentos e interações de membros de uma equipe de rugby durante uma excursão esportiva, o estudo demonstrou como a criação de sentido se estabeleceu através de vivências racionais e sensitivas, demonstrando a importância dessas experiências que permitiram a criação de relatos plausíveis, sem a separação dos corpos dos atores das situações, permitindo uma apreciação além do campo cognitivo.

Kraft et al. (2015), através de uma revisão de literatura sobre *Sensegiving*, criaram um modelo de atribuição de sentido da liderança baseado na teoria do processamento de informações. Ao analisarem vários artigos, as autoras destacaram a influência de moderadores nos níveis organizacional e individual durante as duas fases do processo de *Sensegiving*: na primeira, os moderadores afetam como os líderes estabelecem o *Sensegiving*; na segunda, os moderadores afetam como os funcionários assimilam as informações da liderança para criarem seu próprio *Sensemaking*, conforme representado na Figura 4, aqui reproduzida.

Figura 4*Moderadores do Sensegiving da Liderança*

Recuperado de The critical role of moderators in leader sensegiving: A literature review. *Journal of Change Management*, de Kraft, A., Sparr, J. L., Peus, C., 2015.

O modelo detalha o percurso de criação de sentido a partir da liderança, que, uma vez embarcada e convencida sobre a necessidade de mudanças por estâncias superiores (*Sensemaking* da liderança), procura atuar no discernimento dos funcionários por meio de atribuição de sentido (*Sensegiving* da liderança), proporcionando, assim, que os funcionários criem seu próprio *Sensemaking*. Entretanto, as autoras frisaram a importância das variáveis de contexto para melhor entender o percurso do *Sensegiving*, os moderadores assumem esse papel.

Na primeira fase do processo, no nível organizacional, a consistência do esquema é um moderador que se relaciona à conjuntura cultural, indicando o que a liderança precisa fazer para estabelecer atividades de *Sensegiving*. O artigo propôs que mudanças significativas conduzem a baixos níveis de consistência de esquemas, o que, por sua vez, incrementa a relação positiva entre o *Sensemaking* da liderança e a potência do *Sensegiving* que cria. Já no nível individual, o moderador de poder legítimo relaciona-se à autoridade e ao poder inerentes às posições hierárquicas dentro das empresas. As proposições do estudo sugeriram que as lideranças com maior autoridade utilizam estratégias de *Sensegiving* diretas e unilaterais e linguagem normativa, positiva e abstrata; ao passo que lideranças com menor autoridade utilizam estratégias indiretas e multilaterais de *Sensegiving* e linguagem racional, negativa e concreta.

Na segunda fase, no nível organizacional, o moderador consistência do esquema relaciona-se aos aspectos culturais das organizações; revela-se importante para a ligação entre o *Sensegiving* da liderança e o *Sensemaking* dos funcionários. Dessa forma, o artigo trouxe suposições que indicam alta probabilidade de mudanças dos esquemas existentes no *Sensemaking* dos funcionários, caso a liderança demonstre alta consistência com esses esquemas; em caso de baixa consistência com os esquemas existentes, a liderança tem grande probabilidade de gerar novos esquemas no *Sensemaking* dos funcionários. No nível individual, as autoras identificaram as emoções dos colaboradores como moderadoras. Nesse caso, a liderança tem maior probabilidade de alterar esquemas existentes de *Sensemaking* dos funcionários se eles experimentarem emoções positivas durante a recepção de sentido, caso experimentem emoções negativas no *Sensegiving* da liderança, aumentam as probabilidades de geração de novos esquemas de *Sensemaking* por parte dos funcionários.

As referências das duas primeiras décadas de estudos do *Sensemaking* revelaram conteúdos adicionais às ideias originais de Weick (1995), como a incorporação da estrutura de poder e contexto no *Sensemaking* Crítico; ou como postulado por Sandberg e Tsoukas (2015), o processo de *Sensemaking* entendido como coextensivo à promulgação. No entanto, os novos pontos não invalidaram as proposições originais e sim as enriqueceram. Isso foi constatado também com relação ao *Sensegiving*.

A próxima seção aborda estudos recentes com o objetivo de incorporar novas linhas de pensamento, diferentes objetos de estudo e pesquisas que acoplem, reiterem ou oponham as justificativas até aqui apresentadas para a realização da presente linha de investigação.

3.2.2 Estudos contemporâneos de Sensemaking

As referências em estudos contemporâneos de *Sensemaking* visam igualmente embasar a investigação e colher aspectos que se relacionam com os seus objetivos. No trabalho de Dawson e Sykes (2019), por exemplo, os autores buscaram, através de uma revisão bibliográfica, relacionar estruturas narrativas e o *Sensemaking* com a temporalidade. Os autores identificaram que, enquanto as narrativas geralmente utilizam uma ordem de tempo linear, histórias com começo, meio e fim, o *Sensemaking* inicialmente fez uso da retrospectão, com uso do passado para criar sentido no presente. Os autores compararam e contrastaram as diferenças nos aspectos temporais das principais teorias e identificaram um interesse crescente nos conceitos filosóficos de tempo, que destacam que os relatos são ancorados em pareceres lineares; no entanto, identificaram um reconhecimento na fluidez de como o passado e o futuro

podem se unir para a criação de sentido no presente. Apoiados no trabalho de Mackay e Parks (2013), os autores trouxeram uma abordagem temporal afora da estrutura que legitima um futuro seguro através de relatos confiáveis do passado, mas com a adoção de fluxo e a incerteza do futuro, transformando a construção do *Sensemaking* prospectivo em um processo imperfeito. A visão prospectiva abre espaço para considerar consciência de não linearidade e conceitos diversos de tempo, os autores observaram um crescente interesse nessas abordagens alternativas, com o sentido sendo criado olhando adiante. Por fim, eles concluem que não se trata de uma substituição de um tempo por outros tempos, mas adotar várias modalidades temporais para examinar a criação de um sentido.

A temporalidade também foi investigada por Introna (2019). Para o autor, as práticas de *Sensemaking* devem ser descentralizadas, o que abre novas perspectivas de investigação do assunto, com mais sensibilidade ao fluxo temporal. O trabalho também se centrou no logocentrismo – termo cunhado pelo filósofo francês Jacques Derrida (1930-2004) – que concebe a linguagem como a base do pensamento racional, e ao antropocentrismo – o sentido como resultado de práticas humanas. Desta forma, o autor buscou propor uma compreensão diferente do *Sensemaking* com esses três aspectos. No que se refere à temporalidade, ao invés de considerar o passado, o presente e o futuro como unidades de tempo perfeitamente delimitadas, apoiando-se no trabalho de Bergson (2002), o autor defendeu que o passado e o presente coexistem com o primeiro inserindo-se no segundo, o que contrapõe a ideia de retrospectão no *Sensemaking*. O mesmo acontece com o futuro, as projeções, embora não consolidadas, que interferem no presente, o que difere da visão prospectiva. Quanto ao logocentrismo, contrária à visão de que a criação de sentido começa com quem faz o sentido, o autor sugeriu que o sentido está além da compreensão articulada, do hábito e da análise, sendo articulado como a origem de possíveis novas habilidades. Já quanto ao antropocentrismo, a práticas de *Sensemaking* são constituídas por múltiplos fluxos, além dos atores humanos.

Consonante à temporalidade, o artigo de Hernes e Obstfeld, (2022) ofereceu uma perspectiva narrativa para a temporalidade do *Sensemaking* organizacional. Apoiando-se no trabalho de Ricoeur (1980, 1984, 1991a, 1991b) sobre narrativa e temporalidade, que estabelece os modos de tempo em prefigurativo, configurativo e refigurativo, os autores buscaram ampliar a compreensão temporal do *Sensemaking*. Como ilustração prática, o artigo detalhou as características desses três modos temporais utilizando o clássico trabalho de Weick (1993), que pormenorizou um incêndio florestal em Mann Gulch, Montana, Estados Unidos, em 1949, e que vitimou 13 bombeiros. Em rápida contextualização da tragédia, 16 bombeiros saltaram de paraquedas para combater o que parecia ser em um primeiro momento um incêndio comum,

que poderia ser combatido da maneira a que estavam acostumados. Entretanto, as condições mudaram rapidamente, e os 16 profissionais ficaram expostos a uma condição perigosamente diferente, que requeria uma resposta não convencional. Quando seu líder fez uma fogueira à frente do lugar em que estavam e pediu para que todos ficassem abaixados em frente a esse fogo, seus 15 subordinados não seguiram o comando e subiram ao topo da montanha mais próxima para se salvarem, apenas dois sobreviveram ao conseguirem transpor uma pequena passagem de cânion, assim como o líder, que permaneceu deitado em frente ao fogo que produziu.

O entendimento do que deve ser realizado em uma situação extrema é um tema rico para análises de *Sensemaking*. Os autores ilustraram o modo de tempo prefigurativo à criação de sentido a partir de atividades rotineiras, o que à primeira vista indicava ser o caso para os bombeiros, as referências de atuação anteriores seriam suficientes para combater o incêndio; no entanto, ao se depararem com uma situação completamente diferente, os bombeiros foram obrigados a solucionar o desafio através de uma configuração de uma experiência mais complexa, no tempo configurativo, em que a criação de sentido era baseada no imprevisível; já o terceiro modo, refigurativo, é o momento em que a narrativa configurada é traduzida em ação para a resposta ao evento inesperado. Quando o líder dos bombeiros criou uma nova fogueira na frente do pelotão, sua equipe reconfigurou seu sentido de forma diferente, eles procuraram uma solução padronizada que não se encaixava nas necessidades daquele instante. Em suma, o *Sensemaking* configurativo busca reunir eventos anteriores e futuros para criar uma narrativa que possa resolver novos problemas, já o refigurativo relaciona-se com a atuação do momento do tempo real vivido. Os autores concluíram que, ao utilizarem os recursos da narrativa temporal de Ricoeur, permitiram a compreensão da dinâmica pela qual os atores se movem no tempo, contribuindo para lidar com a estática da teorização temporal do *Sensemaking*.

Assim como o objeto de estudo desta pesquisa, o trabalho de Langenmayr (2019) analisou o processo de *Sensemaking* entre várias empresas pertencentes a uma rede de franquias. A maioria dos estudos no assunto está relacionada à criação de sentido dentro de uma única organização, normalmente desencadeados pela necessidade de mudanças diante de um ambiente de negócios dinâmico e mutável. A autora, entretanto, trouxe uma visão diferenciada do assunto ao pesquisar as relações interorganizacionais. Nesse sentido, o estudo avaliou o papel de alguns franqueados de uma rede de concessionárias de automóveis localizadas no norte da Europa. A indústria franqueadora promoveu mudanças significativas na abordagem comercial dos carros da marca, que incluíram um novo mobiliário nas concessionárias franqueadas; uma nova função em cada loja, denominada *product genius* – um profissional com

a atribuição de apoiar vendas, dotado de um profundo conhecimento das características dos automóveis, assim como um novo sistema interativo para auxiliar o atendimento aos clientes através de *tablets*. Os resultados apontaram que os franqueados desempenharam um papel fundamental na implementação das mudanças concebidas pela franqueadora, com os processos sociais de interação influenciando as interpretações das iniciativas propostas, que resultaram em algumas adaptações e mudanças que fizeram mais sentido para cada concessionária.

Outra pesquisa que investigou mais de uma organização foi a de Zuckerman (2019), que realizou um estudo de caso utilizando os referenciais teóricos do *Sensemaking* para entender como iniciativas intersetoriais de escola-comunidade procuraram melhorar os resultados educacionais nos Estados Unidos. A autora fez uso de concepções de *Sensemaking* como precursor da ação coletiva e examinou como as estratégias utilizadas pelos líderes da parceria criaram sentido às iniciativas educacionais para uma comunidade rural do meio-oeste americano. Ela constatou que os líderes foram capazes de moldar a parceria reunindo conhecimentos de fora e de dentro da comunidade, apoiando a ação, ao mesmo tempo que continuavam a construir uma compreensão compartilhada das necessidades regionais com o desenvolvimento de uma identidade regional. As parcerias intersetoriais exigem uma criação de sentido com entendimentos participativos na resolução de problemas, negociados nos limites da comunidade, e uma adaptação do modelo nacional com a inclusão de modalidades de conhecimento apropriadas a cada região. Por fim, o estudo constatou que o *Sensemaking* foi apoiado em três estratégias: a comunicação discursiva entre os membros; os processos estratégicos com orientação a objetivos e a resolução de conflitos. Os resultados da pesquisa trouxeram evidências de como os membros de uma parceria escola-comunidade envolveram-se em processos iterativos de criação de sentido, gerando uma estrutura única para a sua parceria, assim como revelou a importância da criação de sentido nas relações sociais.

Já a pesquisa de Hayden et al. (2021) focou como diferentes tipos de propriedades rurais na Irlanda decidiam seus investimentos para expansão das atividades. Através de uma pesquisa qualitativa com 27 produtores de três diferentes segmentos, os autores estabeleceram relações entre as sete propriedades do modelo de Weick (1995) e onze razões econômicas ou não econômicas evidenciadas na pesquisa para a realização de investimentos de ampliação dos negócios. Um motivo não econômico, por exemplo, esteve diretamente associado ao fator identitário dos produtores, que encontravam em suas respectivas atividades muito mais do que razões monetárias. Ao utilizar o referencial teórico do *Sensemaking* de Weick (1995) para fundamentar o porquê dos investimentos em um setor fundamental para a economia do país, o

estudo trouxe o mérito de melhorar a compreensão desses negócios para auxiliar as agências de fomento a encontrarem modelos de incentivo apropriados.

Assim como as três pesquisas anteriores, o trabalho de Wurth e Mawson (2024) também abordou várias empresas, por meio do *Sensemaking* colaborativo. Através de uma análise das necessidades de comunicação dos ecossistemas empresariais (EE), os autores se apoiaram no institucionalismo comunicativo de Cornelissen et al. (2015) para destacar a importância de formas de comunicação não verbais como importante apoio à criação de sentido e conectividade nos complexos sistemas sociais que caracterizam os ecossistemas empresariais. Observações empíricas foram realizadas em cinco *workshops* realizados em Glasgow na Escócia, que reuniram participantes e instituições de EE, que objetivaram a identificação dos principais desafios e novos caminhos para o progresso dos ecossistemas. Os autores relataram que um ilustrador gráfico representou em tempo real as discussões em cada *workshop*. O desenho era projetado na própria sala dos trabalhos, e os participantes recebiam uma cópia da ilustração após o final de cada sessão. Essa iniciativa proporcionou três observações empíricas: 1- ampliação da participação e perspectivas diversas – as opiniões variadas dos participantes foram registradas na ilustração – o que permitiu que ideias individuais se transformassem em discussões interligadas e diferenciadas, tornando-se visual e configurando um quadro geral sobre a compreensão do papel e importância dos ecossistemas empresariais. Os participantes puderam constatar que suas questões individuais fizeram parte do trabalho colaborativo de construção de significado; 2- estímulo às associações metafóricas – o ilustrador fez uso de duas metáforas em suas ilustrações – que trouxeram um entendimento amplo na dinâmica de funcionamento das EE. Primeiramente, ao desenhar as conhecidas bonecas russas que se encaixam da menor para a maior para representar como as associações empresariais locais se conectavam com as associações estaduais, nacionais e internacionais e formavam os ecossistemas empresariais; segundo, utilizando a figura do Unicórnio, representando novas empresas que atingem o valor de um bilhão de dólares; nesse caso, para ilustrar que aquele modelo, popular no vale do silício americano e que foca negócios dessa monta, não deveria prevalecer na Escócia, enfatizando negócios menores e igualmente importantes; 3- facilitação do alinhamento dos significados compartilhados – novamente as ilustrações permitiram que cada membro de uma EE entendesse seu relevante papel – independentemente do setor e porte. O artigo demonstrou como o uso de recursos visuais pode desempenhar um papel importante no *Sensemaking* colaborativo dos ecossistemas empresariais, permitindo que os atores de EE criassem conexões entre diferentes pontos de vista.

O artigo de Bietti et al. (2019) estabeleceu uma conexão entre a contação de histórias, definida como *storytelling*, e o *Sensemaking*, a primeira exercendo uma função adaptativa ao segundo. Em uma abordagem histórica, os benefícios adaptativos do *storytelling* foram mencionados, como o manejo de informações para afetar as crenças de seu público para a vantagem do narrador; a constituição de um vínculo para a transmissão eficiente de informações relevantes, e o benefício de grupos, facilitando a coesão social ou a coordenação da ação cooperativa. Embora o trabalho dos autores tenha tratado o *storytelling* em sentido amplo, pôde ser perfeitamente adaptado ao ambiente organizacional, conforme retratado no artigo de Bietti et al. (2019, p.721): “*Storytelling* é, portanto, uma forma importante de pequenos grupos darem sentido aos acontecimentos e problemas inesperados que constituem a vida cotidiana, seja nas famílias ou no local de trabalho”.

Em consonância com um dos aspectos do *Sensemaking* crítico, o trabalho de Schildt et al. (2020) abordou os efeitos do poder na construção de sentido. Na visão dos autores, até aquele momento, as relações de poder eram pouco estudadas, em decorrência das pesquisas centrarem-se mais nos resultados do que nos processos, assim como a pouca importância dada aos interesses dos atores e dos objetivos no longo prazo. Eles apontaram a necessidade de uma visão mais atenta às relações de poder, o que poderia enriquecer a teoria do *Sensemaking*, já que eventos imprevistos acionam a construção de sentido e afetam as relações de poder, o que formata e tematiza os processos de *Sensemaking*, com atenção especial na formulação de entendimentos dos envolvidos. Os autores diferenciaram poder episódico e poder sistêmico, o primeiro relacionado às circunstâncias específicas para criação de sentido, e o segundo ligado às estruturas cognitivas, culturais e discursivas, conectando comportamentos aos interesses das estruturas de poder. Eles chamaram atenção para a criação de identidades, que julgam ser a maior sobreposição entre *Sensemaking* e os estudos sobre poder. Como as identidades incorporam crenças mais centrais e duradouras dos indivíduos, elas estão frequentemente implicadas em processos de criação de sentido. Por fim, foram analisados os efeitos do poder sistêmico e episódico nos processos de *Sensemaking*, que implicaram duas dimensões para a compreensão: na primeira, os indivíduos variam no grau de atenção consciente que prestam à formação e à plausibilidade de pressupostos que conectam observações, crenças e ações em entendimentos e narrativas coerentes; na segunda, os indivíduos podem manter atitudes comprometidas ou momentâneas em relação aos objetivos situados e aos pressupostos iniciais que fazem, avaliando a plausibilidade tanto nas formas que procurem confirmar os seus entendimentos iniciais e objetivos situados quanto em formas que os desafiem.

A pesquisa de Bernardes et al. (2020) investigou uma corporação distinta, centrando-se na Fundação Oswaldo Cruz, caracterizada como uma organização pluralista – com poder diluído, forte influência de agências reguladoras e agentes externos, além de suas atividades serem fundamentadas em conhecimento especializado. Instituições como hospitais e universidades de forma geral também se classificam nessa categoria, suas características tornam a liderança e o alinhamento estratégico desafiantes, ações de treinamento e capacitação visam minimizar esses problemas. E foi com esse objetivo que a pesquisa buscou apurar os impactos de um programa de treinamento gerencial promovido pela área de recursos humanos para melhorar a atuação dos líderes em suas práticas e no alinhamento da organização. Com o referencial teórico dos estudos em Estratégia na Prática, a investigação constatou quatro consequências que a capacitação proporcionou: uma expansão da visão sistêmica da organização; uma maior utilização de práticas de planejamento e controle; um aprimoramento na atribuição de liderança e o desenvolvimento do *Sensemaking*, que os autores atribuíram como gestão de significados. E, nesse sentido, a pesquisa também indicou que as lideranças aprimoraram o entendimento sobre a organização e seus respectivos papéis, tornando-se *sensemakers* e resultando em uma maior adesão às linhas estratégicas da instituição.

Day et al. (2023) também utilizaram como objeto de estudo uma organização pluralista, especificamente uma universidade do Reino Unido. Processos de mudança estratégica normalmente tornam-se complexos pela natureza descentralizada e democrática desse tipo de instituição. Diante desse contexto, os autores identificaram que a utilização de reuniões se adequou como mecanismo de suporte às transformações estratégicas e, apoiados na perspectiva de *Sensemaking*, buscaram responder a como essas reuniões poderiam possibilitar uma alteração estratégica acordada. O estudo concentrou-se em como o *Sensegiving* e o *Sensemaking* do líder impactaram o *Sensemaking* de uma equipe de gestores que formavam o grupo docente, incentivando a ação transformadora. A mudança estratégica foi motivada pela fusão de duas faculdades, uma de arquitetura e outra de arte e *design*, e, mesmo diante de resistências, o reitor liderou o processo, seguiu o planejamento traçado e alcançou êxito, apesar de atrasos pontuais. Os autores constataram que através de reuniões estruturadas, recorrentes, com formatos adequados e sustentadas pelo *Sensemaking* e *Sensegiving* do reitor, foi possível a conceituação constante para a equipe de implementação, permitindo alcançar o plano de mudança desejado.

O já mencionado trabalho de Ann Glynn e Watkiss (2020) fez uma revisão das principais obras de Karl E. Weick, demonstrando que o autor modificou a ênfase entre as organizações e o *Sensemaking* ao longo do tempo, chegando a uma integração mais completa entre ação e

significado. Segundo os autores, nas duas edições de 1969 e 1979, de sua obra intitulada *The social psychology of organizing*, Weick estabeleceu a relação entre a organização e o *Sensemaking* linearmente, com a primeira funcionando como um contexto para o segundo, a ação precedia o significado – que os autores chamaram de *Sensemaking in organizing* – entendido como *Sensemaking* na organização. Posteriormente, a partir da obra *Sensemaking in organizations* de 1995, os autores relataram que Weick explicou a relação entre ação e significado em ciclos dinâmicos, interativos e recíprocos, modelando o *Sensemaking* como o processo pelo qual a organização é obtida. A interligação entre ação e significado foi chamada pelos autores de *Sensemaking as organizing* – compreendido *Sensemaking* como organização – os processos de organização e *Sensemaking* entrelaçados e integrados em um só, em constituição mútua.

Tal como outros estudos aqui tratados, Kilskar et al. (2020) fizeram uma revisão na literatura de *Sensemaking* com o objetivo de ampliar o conhecimento no contexto de situações críticas de segurança, assim como a relação conceitual do *Sensemaking* com a resiliência. Segundo os autores, o *Sensemaking* poderia ser utilizado como quadro de referência para a compreensão dos acidentes, assim como em situações críticas ou operações complexas em geral. Eles atestaram também trabalhos que o descrevem como um processo de criação de consciência situacional e como se relaciona com a resiliência, nesse caso, podendo ser uma fonte que permite recuperação dos agentes ou equipes após eventos que provocam grande pressão emocional. Ainda sobre a resiliência, os autores se apoiaram no trabalho de Weick e Sutcliffe (2011) para estabelecer uma relação estreita com o *Sensemaking*, uma vez que ambos se concentram na maneira como os gestores tratam incertezas e perturbações no ambiente.

Em recente trabalho, Sandberg e Tsoukas (2020) trouxeram uma perspectiva mais abrangente do *Sensemaking*, considerando e conectando sua diversidade. Para tanto, os autores se apoiaram na fenomenologia existencial, que em sua essência oferece uma amplitude que permite elaborar as várias características do *Sensemaking*, sem priorizar a separação de sujeito e objeto e permitindo relacionar essa diversidade que é proporcionada através da definição de tipos diferentes de *Sensemaking*. Essa tipologia permitiu reavaliar as pesquisas sobre *Sensemaking*, assim como trouxe uma conceituação mais adequada e complementar da definição do assunto e sua ligação com as organizações.

Desta forma, os autores fizeram três afirmações: 1- o *Sensemaking* não sendo um fenômeno único, mas com quatro tipos – imanente ou inerente, deliberado e envolvido, deliberado e desapegado e representacional; 2- esses tipos se originam e ocorrem em situações práticas específicas; 3- os componentes principais do *Sensemaking*, quais sejam, nexos do

sentido-ação, temporalidade, incorporação e linguagem ocorrem de forma diferente em cada tipo de *Sensemaking*. Quanto à primeira afirmação, os autores elucidaram que cada tipo está envolvido de forma diferente na realização de atividades organizacionais, servindo a um propósito distinto: o *Sensemaking* imanente determina atividades rotineiras; o deliberado e envolvido repara atividades interrompidas; o deliberado e desapegado revê as atividades malsucedidas, e o *Sensemaking* representacional explica as atividades problemáticas ou problematizadas. Salientaram também que os tipos de *Sensemaking* se originam e ocorrem em situações práticas específicas, os três primeiros ocorrem dentro das atividades principais das empresas, enquanto o *Sensemaking* representacional ocorre nas práticas secundárias, eles dão o exemplo de uma investigação pública. Os autores citaram as vantagens de adotar as diferentes tipologias de *Sensemaking*, entre as quais, maior clareza da construção; elucidação da consistência de cada tipo e como estão relacionados; demonstração de como a criação de sentido e os seus resultados estão relacionados com as organizações e indicação de futuras investigações.

Os autores também elaboraram os vínculos do *Sensemaking* e as organizações através das conexões entre os níveis de *Sensemaking* estabelecidos por Weick e os tipos por eles classificados, conseguindo com isso mensurar as consequências dos resultados do *Sensemaking* para as organizações. Utilizando os conceitos de Weick (1995), que distingue esses três níveis de *Sensemaking* organizacional, a começar pelo intersubjetivo, em que os agentes interagem para sintetizar um novo significado; o subjetivo genérico, em que os agentes se comportam de maneira uniforme seguindo roteiros padronizados; e o extrassubjetivo, em que os significados são disponibilizados aos agentes por meio de sua participação em uma ordem cultural abrangente. Eles detalharam essas conexões a partir do *Sensemaking* no nível intersubjetivo, que ocorre de forma deliberada e envolvida ou deliberada e desapegada, já que os profissionais durante as tarefas usuais podem encontrar situações não usuais que podem causar interrupções mínimas ou significativas; já o *Sensemaking* no nível subjetivo genérico ocorre de forma imanente, uma vez que os funcionários podem substituir uns aos outros na execução de tarefas rotineiras. Quanto ao *Sensemaking* no nível extrassubjetivo, os autores apontam que também ocorre de forma imanente, porém o sentido é criado por premissas fornecidas aos colaboradores por práticas de fora da organização. A Figura 5, aqui reproduzida, resume os conceitos apresentados pelos autores.

Figura 5*Tipologias do Sensemaking*

Tipos de Sensemaking	Imanente	Deliberado e envolvido	Deliberado e desapegado	Representacional
Exemplos de Estudos	Hindmarsh e Pilnick (2007), Yakhlef e Essén (2013), Cunliffe e Coupland (2012)	Christianson (2019), Weick (2001b), Colville et al. (2013)	Rouleau (2005), Luscher e Lewis (2008), Balogun, et al. (2015)	Boudès e Laroche (2009), Brown (2004, 2005)
Onde o Sensemaking está localizado	Práticas primárias	Práticas primárias	Práticas primárias	Práticas secundárias
Fundamentos Ontológicos	Processamento absorvido	Deliberação temática envolvida	Desprendimento abstrato	Desprendimento teórico
Objeto do Sensemaking	Atividades rotineiras	Atividades interrompidas	Atividades problemáticas/problematizadas	Atividades descontextualizadas problemáticas/problematizadas
Objetivo do Sensemaking na realização de atividades organizacionais	Promulgação de atividades de rotina	Restauração de atividades interrompidas	Revisão de atividades problemáticas/problematizadas	Explicação das atividades problemáticas/problematizadas
Sentido específico gerado	Sentido prático	Sentido contextual	Sentido conceitual	Sentido especulativo
Componentes principais do Sensemaking				
Nexo do sentido-ação	Unificado	Parcialmente unificado, parcialmente separado	Temporariamente separado	Completamente separado
Temporalidade	Existencial prático (imediatamente-antecipatório)	Prático (imediatamente) Pragmaticamente cronológico (retrospectivo-prospectivo)	Pragmaticamente cronológico (retrospectivo-prospectivo)	Analiticamente cronológico (retrospectivo-prospectivo)
Incorporação	Principalmente corporais; minimamente sensório cognitivo-discursivo	Em parte, corporal; em parte sensorial cognitivo-discursivo	Pouco corporal; principalmente cognitivo-discursivo sensorial	Minimamente corporal; principalmente cognitivo-discursivo sensorial
Linguagem	Performativa	Principalmente performativa	Principalmente representacional	Representacional

Recuperado de: Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, de Sandberg J., Tsoukas, H., 2020.

O trabalho de Stephens et al. (2020) trouxe uma reflexão sobre as incertezas provocadas pela pandemia da Covid 19. A partir das ideias centrais de Weick (1979), estruturadas nas fases de promulgação, quando o envolvimento direto dos atores organizacionais com o desconhecido

gera informações para interpretar o que está acontecendo; de seleção, quando os atores escolhem explicações provisórias para simplificar o seu ambiente e explicar ações passadas; e de retenção, quando os atores escolhem interpretações possíveis para selecionar a mais viável, os autores levantaram várias questões que pudessem ajudar a criar sentido a uma realidade completamente nova e imprevisível. Eles discutiram as preocupações sobre como as organizações e as práticas organizacionais poderiam responder àquela situação extrema, assim como trouxeram reflexões sobre o futuro do trabalho, além de considerações práticas e questões de pesquisas, entre as quais:

Como irão as organizações e as suas partes interessadas compreender as questões relacionadas com a vigilância, o rastreamento e as alterações de privacidade em resposta à COVID-19? Como as experiências poderosas e incorporadas, como tristeza, raiva e precariedade, farão parte do *Sensemaking* após um evento de alcance mundial? (Stephens et al., 2020, pp. 443-444).

Da mesma forma, o artigo de Christianson e Barton (2021) também abordou o grande impacto que a pandemia de Covid-19 trouxe em várias esferas organizacionais. As autoras refletiram que esse evento inesperado e sem precedentes fez com que a criação de sentido fosse extremamente difícil e crítica. Diante do ineditismo da ocasião e para fins didáticos, o estudo centrou essas reflexões isoladamente nos aspectos de percepção, criação de significado e ação da criação de sentido. No que se refere à percepção, a duração da pandemia fez com que as pessoas tivessem que lidar com novas informações por um longo período, levando a um esgotamento. Assim, como a extração de pistas numa grande quantidade de informações potencializaram uma perturbação, criou-se uma dificuldade no foco de questões importantes. Quanto à criação de significado, a quantidade de informações contraditórias e incompletas durante a pandemia afetou significativamente a noção de plausibilidade do *Sensemaking*. Desta forma, os indivíduos tiveram outros motivos além da coerência para criação de sentido, a decisão de utilizar medicamentos sem aval científico poderia ter sido motivada por uma sensação de segurança em um ambiente completamente novo e hostil, ou a defesa de causas não muito coerentes poderia estar ligada à aprovação de um grupo social de referência em um momento de isolamento. A ação também foi fortemente comprometida pelas restrições e pelo isolamento, o que dificultou o conhecimento através das atividades. As autoras fizeram três sugestões aos futuros estudos em *Sensemaking*: expandir o escopo dos estudos, com ambientes mais complexos e períodos mais longos; reexaminar as suposições inerentes ao *Sensemaking*,

como, por exemplo, o entendimento de plausibilidade; e estudar *Sensemaking* em outros lugares, além de grandes corporações e instituições que atendem a grandes problemas, como hospitais.

Ainda na área médica, o artigo de Mikkelsen et al. (2020) apresentou um estudo de caso em clínicas psiquiátricas, abordando os aspectos emocionais das relações de trabalho. Tais instituições têm obrigação de seguir políticas determinadas pelo setor público, o que potencializa conflitos de interpretação na abordagem aos pacientes e da própria atuação profissional. Para explicar as características conflitantes dessa relação, os autores integraram a teoria de organização de Weick (1969/1979) com a psicodinâmica de sistemas, e assim aprofundaram o entendimento das emoções nas organizações, especificando as motivações que apoiaram o *Sensemaking* e as ações entre as clínicas. O estudo atestou que a existência de ameaças fez com que as defesas sociais superassem a elaboração de sentidos e a ação, gerando uma organização desfocada de sua atividade principal. Os autores creditaram as descobertas do estudo como enriquecedoras ao trabalho basilar de Weick, desenvolvendo uma referência que expressa a organização como uma entidade que gera reciprocidade entre emoções, *Sensemaking* e comportamentos.

Um dos autores mais referenciados nos estudos em *Sensemaking*, em obra recente, Weick (2020), abordou as sutilezas que fundamentam o assunto nas organizações, como a separação entre a experiência e a compreensão. Utilizando exemplos, como as atividades organizacionais que focam ações futuras, mas que são estruturadas através de análises retrospectivas, a falta de visibilidade no futuro induz à criação de sentido através do entendimento do que aconteceu no passado. Quatro exemplos são apresentados pelo autor para ilustrar a interação entre experiência e compreensão:

- 1- Suposição autovalidada. Relaciona-se a superdimensionar a probabilidade de um fato acontecer, especialmente quando a real probabilidade é considerada alta. É como dar por certo algo que é bem provável.
- 2- Parcialidade em relação à semelhança. Weick trouxe aqui uma relação diferente entre experiência e compreensão, esta constituída de forma tendenciosa, procurando similaridades com padrões estabelecidos. Ele cita o exemplo do acidente do ônibus espacial Challenger, sinais de problemas ao longo dos procedimentos não geraram ações corretivas, mas foram aceitos e tidos como aderentes aos padrões de segurança.
- 3- Ambivalência entre crença e dúvida. As referências nem sempre trazem informações e conhecimento para tratar determinados problemas, assim, o empenho em considerar

situações como semelhantes para resolvê-las com conhecimento prévio pode gerar dúvidas sobre se a avaliação não levou em consideração diferenças importantes.

- 4- Compreensão como realização contínua. Aqui o autor ofereceu uma perspectiva em que as relações entre compreensão e experiência podem se aproximar e serem tratadas como uma realização contínua, que vai se formando à medida que os atores procuram estabelecer ordem e dar sentido retrospectivo às situações inusitadas em que se encontram.

Uma investigação centrada em equipes cinematográficas foi o foco do estudo de Meziani e Cabantous (2020). Os autores trouxeram a visão da intuição, ou no nexo entre a mente e o corpo como definiram. As observações do estudo apuraram como os profissionais transformaram a intuição em sentido. Através do modelo proposto, foram identificados caminhos do *Sensemaking* que envolveram várias ações corporais, como explicitar vocalmente sentimentos, reações físicas ou fazer uso da comunicação assertiva, que permitiram à intuição expressar uma característica própria e adquirir novas propriedades. O estudo contribuiu ao apresentar a característica holístico-relacional do *Sensemaking*, delimitando-o na cognição, na linguagem, no corpo e na materialidade; ao teorizar o *Sensemaking* incorporado que envolve um amplo repertório de ações corporais, e, por fim, ao ampliar a pesquisa de *Sensemaking* ao levar em conta a materialidade da linguagem e expressões físicas.

O trabalho de Weiser (2021) verificou como as ações substantivas de *Sensemaking* são importantes em mudanças estratégicas. A autora constatou que boa parte dos estudos de criação de sentido em alterações significativas de estratégias empresariais enfatizam as realizações cognitivas e discursivas, e poucos focam o modo como as mudanças estruturais, de processos ou práticas organizacionais, modelam o regime de transformação interpretativa. O trabalho foi centrado em um estudo de caso único de uma empresa de software europeia, que diante da concorrência crescente de empresas de outros países, especialmente asiáticos, alterou sua estratégia para permitir maior autonomia de suas unidades de negócio. A alta direção da empresa idealizou estruturas em que seus profissionais entendessem além de construção de programas, que eles compreendessem em profundidade os negócios dos clientes. Essa alteração permitiria uma atuação proativa, com as equipes de desenvolvimento capazes de encontrar soluções complementares, expandindo a oferta de serviços. As descobertas da autora revelaram que dois departamentos entenderam e aceitaram plenamente as mudanças. As ações cognitivas e discursivas de *Sensemaking* mobilizaram os profissionais dessas áreas, no entanto, uma importante frente de negócios, por suas especificidades, não viu sentido nas ações iniciais. A

pesquisa constatou que apenas quando ações substantivas de *Sensemaking* relativas às mudanças estruturais e práticas organizacionais foram implementadas, esse departamento alinhou-se e passou a atuar de maneira aderente à nova estratégia. A pesquisa identificou quatro maneiras para as ações substantivas apoiarem a mudança estratégica além das ações discursivas: 1- atualização das consequências da mudança, que podem ser negativas ou positivas; 2-concretização com a criação de uma lacuna de poder intencional para esclarecer as responsabilidades da mudança; 3- formalizar o *status* oficial do incremento das responsabilidades dos funcionários; e 4- materializando uma estrutura de referência das ideias centrais da mudança. Por fim, a autora incorporou um modelo integrativo de *Sensemaking* que leva em conta não apenas as ações cognitivas e discursivas, mas também as já mencionadas ações substantivas e experienciais — entendidas como ações de implementação baseadas nas experiências do real impacto da mudança, criando o que ela designou como um processo multimodal.

A polícia da Suécia foi o objeto de estudo da pesquisa de Robert e Ola (2021), a instituição havia passado por uma recente reformulação organizacional. Os autores observaram as iniciativas de uma dentre sete regiões administrativas da corporação, com as lideranças tentando influenciar o *Sensemaking* dos subordinados em um contexto sem mudanças radicais. Nessa direção e com o propósito de qualificar e empoderar policiais, cuja natureza autônoma de atuação não contava muitas vezes com suporte hierárquico, a liderança promoveu quatro seminários com a média gerência da regional. Nesses eventos, os autores constataram que os gestores fizeram uso de um *Sensegiving* diferenciado, batizado como reflexivo e por eles assim definido: "um processo multivocal com o objetivo de influenciar a forma como o *Sensemaking* e a construção de significado evoluem" (Robert & Ola, 2021, p. 476). Tratava-se de um modo aberto e indeterminado em que os participantes foram estimulados a colaborar. Os autores constataram quatro características que fundamentaram a definição do *Sensegiving* reflexivo:

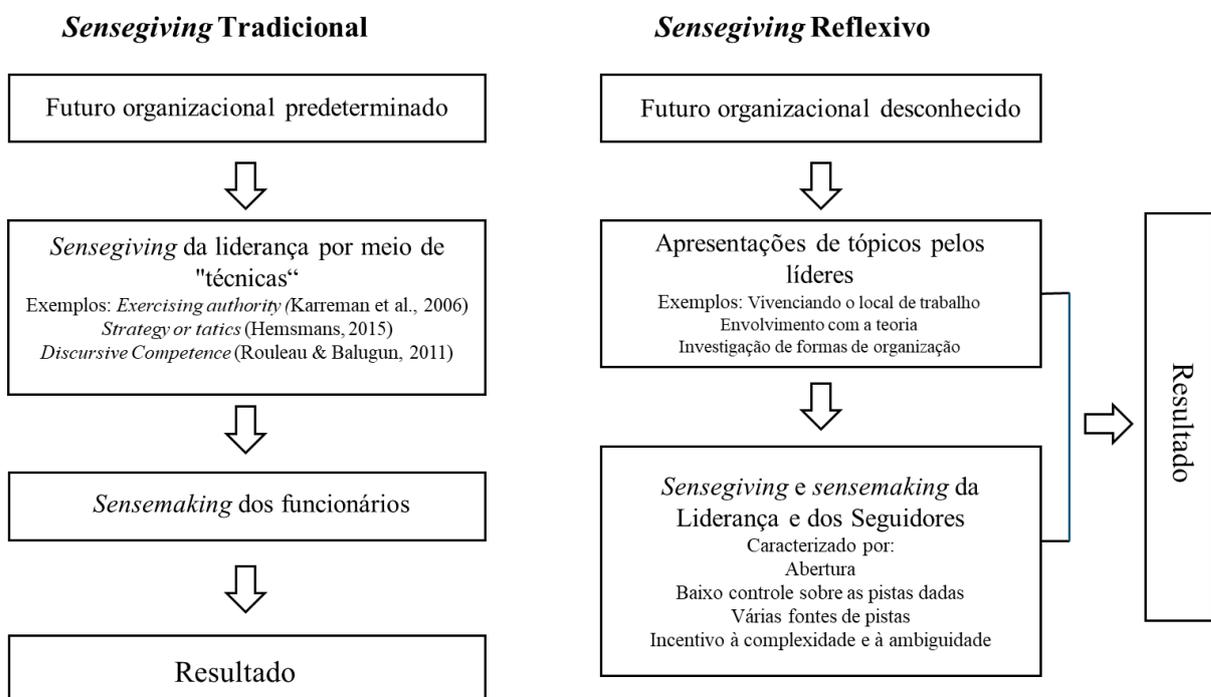
- 1- Abertura – diferentemente do conceito clássico de *Sensegiving* que apregoa que os líderes devem preencher as lacunas de entendimento das novas proposições corporativas, os autores repararam que os líderes da região policial estudada deixaram questões em aberto, assim como estimularam os subordinados a buscarem respostas.
- 2- Baixo controle sobre as pistas dadas – os seminários proporcionaram entendimento próprio dos participantes, sem predeterminar as ideias, as estruturas hierárquicas foram desprezadas e ocorreu incentivo às críticas.

- 3- Várias fontes de pistas – a liderança ofereceu informações diversas, com teorias acadêmicas, histórias dos próprios líderes e dos participantes, filmes e imagens para formatar o processo de *Sensegiving*.
- 4- Incentivo à complexidade e à ambiguidade – contrariamente às ações convencionais de *Sensegiving* que minimizam a complexidade e a ambiguidade para facilitar o entendimento, os autores observaram que tanto a liderança quanto os participantes foram cuidadosos em adicionar esses dois elementos para uma compreensão mais ampla e menos simplificada, atentando para as sutilezas do processo de mudança.

Os autores ilustraram as diferenças entre o formato tradicional e reflexivo do *Sensegiving* através da elaboração da Figura 6, aqui reproduzida. O objeto de estudo atendeu à motivação de ambos em verificar o funcionamento do conceito com uma posição mais ativa dos seguidores, sem o usual controle absoluto da alta direção das corporações, em sintonia com o conceito de reflexividade que, segundo Robert e Ola (2011), questiona as formas de agir.

Figura 6

Sensegiving Tradicional e Reflexivo



Recuperado de: Reflexive sensegiving: An open-ended process of influencing the Sensemaking of others during organizational change. *European Management Journal*, de Robert K., e Ola L., 2021.

O artigo de Kieran et al. (2022) tratou do papel do departamento de Recursos Humanos na construção de *Sensemaking* durante processos de mudanças estratégicas nas organizações. O estudo foi balizado na investigação qualitativa de duas organizações que passavam por importantes transformações, ambas com suporte do RH, focando a visão dos gerentes intermediários no desenvolvimento das atividades necessárias para a implementação das novas diretrizes. Com resultados diferentes entre os dois casos, um bem-sucedido e outro não, o trabalho concluiu que o RH pode contribuir de maneira importante para a criação de sentido nessas circunstâncias através de quatro regras: planejar oportunidades de discurso criativo; garantir a paridade entre líder e gerente intermediário; direcionar mutuamente o *Sensemaking* por meio de um planejamento e redefinição de prioridades; e garantir que o esforço da liderança continue após o início da mudança estratégica.

Na visão de Cristofaro (2022), as numerosas revisões sobre *Sensemaking* até então não trouxeram uma atualização do modelo original de Weick (1995), que ele pontuou como fortemente embasado nos princípios “Darwinianos”, sem levar em consideração perspectivas que levam a uma explicação mais sofisticada sobre aspectos de gestão. Essa lacuna o impulsionou à realização de uma extensa revisão sistemática da literatura sobre o *Sensemaking* organizacional, focando uma nova perspectiva evolutiva, a coevolução, que compreende a organização como parte integrante do universo social, que está em constante transformação, devido às suas interações com os setores e a sociedade. O resultado dessa revisão resultou em um modelo atualizado e abrangente que propôs uma estrutura coevolutiva de *Sensemaking* organizacional. Quatro novas propriedades foram adicionadas a partir das originais de Weick (1995), assim como duas propriedades originais foram ressignificadas. Novas propriedades:

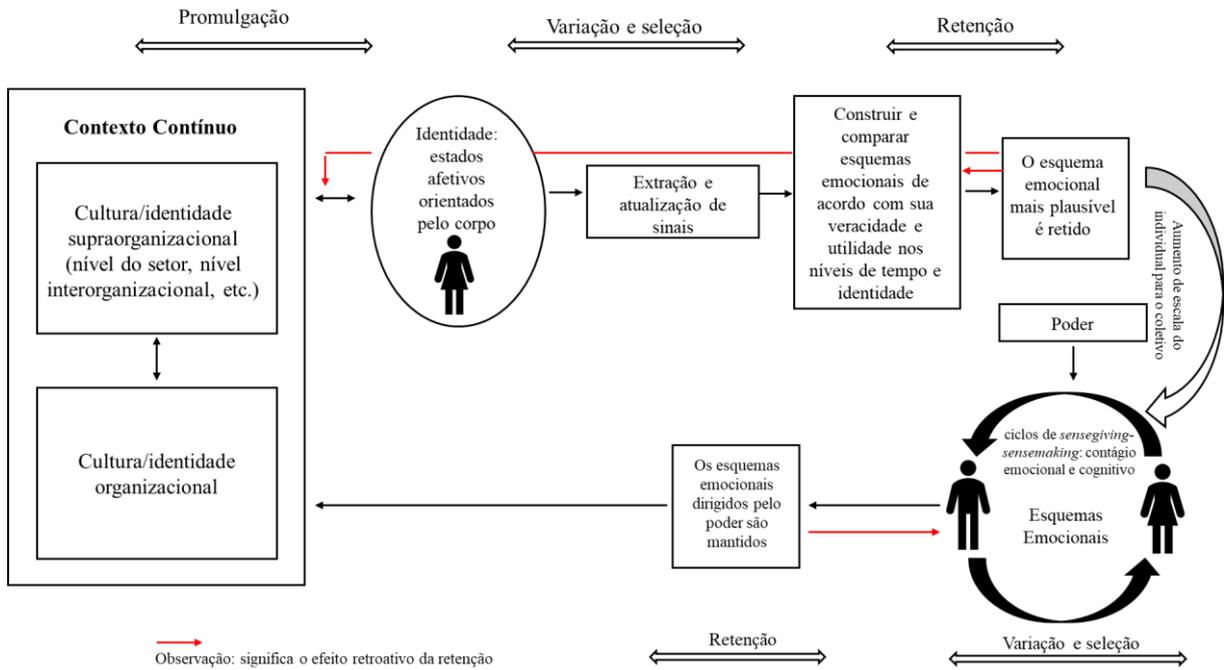
- 1- Dependente do contexto. Refere-se aos aspectos sociais e materiais que afetam o sentido proposto a eventos e ações nos ambientes organizacionais.
- 2- Impulsionado por estados afetivos e estimulados por experiências corporais. Refere-se ao impulso que os sentidos humanos desempenham na criação de sentido, positiva ou negativamente.
- 3- Emocional e cognitivamente transmissível. Refere-se à influência do contexto social no *Sensemaking*, no qual os indivíduos assimilam os modelos mentais e condições afetivas de outras pessoas, mesmo que de forma inconsciente.
- 4- Direcionado pelo poder. Refere-se às relações de poder e emoções dentro dos processos de *Sensemaking*.

Quanto às propriedades originais ressignificadas:

- 1- Retrospectivo orientado para o futuro. Refere-se a ampliar a influência do aspecto retrospectivo para além do presente, mas também para o que está por vir; acontece quando os indivíduos elaboram um evento futuro esperado e depois colocam algumas ações em prática como se esse evento já tivesse acontecido.
- 2- Extração e atualização de pistas. A dinâmica dos acontecimentos requer que as pistas de eventos sejam constantemente atualizadas.

O autor identificou representações emocionais com um novo elemento de estudo, assim como as especificidades do *Sensemaking* individual e coletivo. O modelo representado na Figura 7 apresenta uma interpretação coevolutiva do sentido organizacional. A representação é baseada na ideia de esquemas emocionais – estruturas mentais nas quais as emoções e a cognição se inter-relacionam profundamente. Esse conceito destaca a importância dos estados emocionais na maneira como as pessoas interpretam e constroem o significado de uma situação. Ou seja, ao atribuir sentido a eventos ou experiências, as emoções e os processos cognitivos trabalham juntos, moldando a percepção coletiva e o entendimento compartilhado dentro da organização.

Os autores Bansal et al. (2022) investigaram os processos de aquisição de empresas e como os conceitos de *Sensemaking* e *Sensegiving* auxiliaram os gestores seniores na criação de significado em projetos de integração. Investigando dez processos de aquisição na Índia, os autores identificaram três fases: 1- a pré-aquisição – momento de levantamento de informações para o fechamento do negócio; 2- o período de espera – entendido como o tempo de comunicar a nova estratégia às equipes, de apreciar os efeitos externos sobre *stakeholders*, de planejamento da integração conjunta, da análise de funções organizacionais, como finanças, RH, TI e de avaliação das culturas; 3- a integração – envolvendo as operações da empresa adquirente e da adquirida. As descobertas colocaram ênfase em como o *Sensemaking* e o *Sensegiving* foram utilizados pelos gestores de projetos durante os processos de aquisição e influenciaram os projetos, mantendo a continuidade dos negócios e construindo um significado compartilhado para alcançar os resultados desejados.

Figura 7*O modelo Coevolutivo de Sensemaking Organizacional*

Recuperado de: *Organizational Sensemaking: A systematic review and a co-volutionary model*. *European Management Journal*, de Cristoforo M., 2022.

A pesquisa conduzida por Weingarten Mattos et al. (2022) investigou como as dinâmicas de *Sensemaking* e *Sensegiving* influem no comportamento dos funcionários em uma mudança estratégica significativa, especificamente na adoção de uma estratégia aberta. Através de uma pesquisa qualitativa em uma empresa de médio porte do segmento de engenharia consultiva no Brasil, focada no mercado de óleo e gás, o grupo de autores atestou o grau de comprometimento na adoção da nova estratégia dos profissionais nos diversos níveis hierárquicos. A partir das ações do CEO e de um consultor externo, o nível de comprometimento demonstrou correlação direta com a participação dos funcionários e foi sendo incrementada à medida que os princípios de transparência e inclusão da estratégia aberta foram se expandindo, destacando-se o papel da média gerência como impulsionadora dos novos valores. A inclusão de parte dos funcionários nos primeiros momentos gerou níveis de comprometimento opostos, o sentimento de exclusão daqueles não envolvidos geraram dúvidas, incompreensão e não engajamento, sentimento sanado com uma participação mais abrangente. As evidências do estudo também apontaram como ocorreram as relações sociais e sua influência nos resultados das mudanças estratégicas empreendidas, o que leva à necessidade

de um diálogo contínuo envolvendo informação e a compreensão do entendimento dos funcionários de todos os níveis sobre os resultados do *Sensemaking* e do *Sensegiving*.

A pesquisa de Giannakis et al. (2022) fundamentou a utilização das mídias sociais como fonte de informações para o desenvolvimento de novos produtos. Com a utilização de metodologia matemática e de interpretação de dados, os autores extraíram da mídia social *Twitter* dados relevantes das manifestações e interações de clientes potenciais de um novo automóvel, que, após análises e codificações, transformaram-se em informações importantes sobre o produto, que à luz conceitual do *Sensemaking* trouxeram um novo sentido originário de um *stakeholder* fundamental.

A recente revisão literária de Santos e Borges (2023) trouxe as já mencionadas contradições e pontos de contato entre as proposições de Weick (1995) e o *Sensemaking* crítico. As autoras identificaram sete temáticas sobre o assunto: 1- ideias principais do modelo de Weick; 2- eventos inesperados; 3- *Sensemaking* na mudança organizacional; 4- na temporalidade; 5- *Sensemaking* e linguagem; 6- *Sensemaking* e interações sociais; e 7- *Sensemaking* crítico.

O artigo de Bernardes (2023) destacou a utilização crescente da expressão *Sensemaking* no ambiente organizacional. A autora fez uma retrospectiva das origens do termo até sua adoção no mundo corporativo, com destaque para a importância da já referida obra *Sensemaking in organizations* de Weick (1995). Sua definição centrou-se no processo de elucidação coletiva dos acontecimentos de dentro e de fora das empresas para apoiar decisões. Ela destacou as quatro fases no processo de *Sensemaking*: 1- escaneamento do contexto; 2- identificação dos dados relevantes; 3- interpretação dos dados e 4- decisão e/ou ação. O artigo ressaltou que essas tarefas são complexas, envolvem relações e interações sociais e estão repletas de artefatos e uma constatação extremamente relevante, assim descrita:

Pode-se dizer que, na medida em que a realidade é discutida e interpretada, ela vai sendo também de alguma maneira sendo construída pelas pessoas que se engajam nessa tarefa. Essa interpretação, construída de maneira subjetiva e coletiva, influencia diretamente as decisões tomadas pelas pessoas na organização (Bernardes, 2023, pp.37-38).

A autora posicionou a importância do *Sensemaking* como uma atividade estratégica diante da volatilidade e dinâmica cada vez mais intensa dos mercados. Destacou o papel dos líderes no *Sensegiving* como influenciadores dos demais atores internos e externos para a direção estratégica desejada, processo que ocorre de várias maneiras, inclusive informalmente.

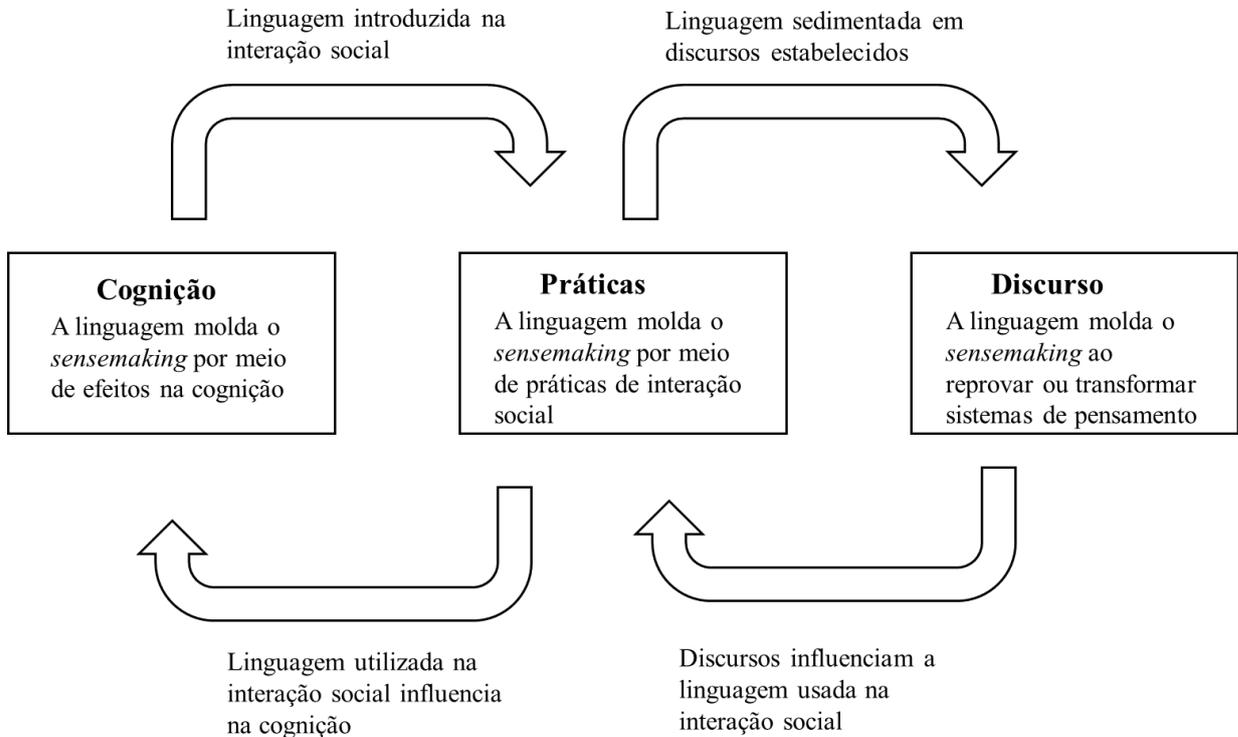
Ela finalizou seu artigo indicando que a criação de sentido prospera com comunicação consistente, com mensagens que estejam alinhadas ao propósito das organizações, além de contar com gestores com habilidades narrativas para facilitar a criação de sentido.

A pesquisa de Price et al. (2023) destacou o importante trabalho de empreendedores sociais, que munidos de fortes propósitos alcançaram resultados expressivos no auxílio a determinadas comunidades carentes. A partir de uma pesquisa qualitativa em seis iniciativas de fomento social do norte da Inglaterra, os autores puderam constatar que a criação de valor social está fortemente associada ao *Sensemaking* e ao *Sensegiving* dos respectivos empreendedores. Munidos pela credibilidade de suas bem-sucedidas ações empresariais prévias, além de motivações comunitárias e filantrópicas, eles impulsionaram todo ecossistema de suporte social para suas iniciativas, com mobilização de voluntários, doadores e apoio de órgãos públicos. O trabalho atestou que tais empreendedores deram sentido a problemas sociais complexos e convenceram outras partes interessadas de que suas soluções eram factíveis e confiáveis.

Whittle et al. (2023) realizaram uma revisão literária com o objetivo de estabelecer um melhor entendimento de como os diferentes processos linguísticos moldam a construção do *Sensemaking*. Partindo do princípio de que a linguagem é uma parte fundamental da construção de sentido organizacional, os autores identificaram três formas principais de conceituar a linguagem e a função de cada uma na constituição do *Sensemaking*: 1- linguagem e cognição referem-se às estruturas linguísticas, conceitos e esquemas que moldam as estruturas mentais através das quais as pessoas dão sentido aos eventos ou ações, com uso de analogias, metáforas, emoção e enquadramento para estabelecer a conexão cognitiva; 2- linguagem e prática social referem-se aos padrões de uso da linguagem em ambientes sociais. O sentido é criado durante a interação com outras pessoas, com a utilização de retórica, interações e narrativas; 3- linguagem e discurso referem-se às estruturas discursivas que permitem ou restringem o *Sensemaking*, como a abordagem discursiva crítica e a discursiva histórica. Os autores criaram um modelo que vincula essas três categorias de linguagem para proporcionar uma compreensão teórica ampliada, criando uma estrutura emergente, demonstrado na Figura 8, aqui reproduzida. Os autores não visaram desconsiderar as diferenças entre as abordagens, mas sim proporcionar uma visão abrangente que permitisse um maior entendimento do papel da linguagem no *Sensemaking*.

Figura 8

Referencial teórico integrativo para compreensão da linguagem no Sensemaking Organizacional



Recuperado de: The role of language in organizational Sensemaking: An integrative theoretical framework and an agenda for future research. *Journal of Management*, de Whittle, A., Vaara, E., Maitlis, S., 2023.

3.2.3 Síntese do referencial teórico e principais constructos da pesquisa

As linhas de pensamento do *Sensemaking* trouxeram pontos de vista complementares e contrariedades pontuais às proposições originais de Weick (1995), que, formuladas nos anos noventa, continuam como referência aos novos conceitos e foram propulsoras de um vigoroso e extenso campo de pesquisas acadêmicas (O'Leary & Chia, 2007). Por sua vez, as ideias de Gioia e Chittipeddi (1991) sobre *Sensegiving* foram enriquecidas e se constituem com robustez para complementar a abordagem atual de *Sensemaking*. A Figura 9 apresenta uma síntese das pesquisas que estruturam esse referencial teórico e seus principais constructos.

Figura 9*Síntese dos principais constructos de Sensemaking e Sensegiving*

Constructos Principais	Definição	Autores
As fases no processo de <i>Sensemaking</i> e suas sete propriedades.	O autor estabeleceu fases no processo de <i>Sensemaking</i> : mudança no ambiente, promulgação (definida como uma atividade mental que os indivíduos utilizam para interpretar o ambiente), seleção (entendida como a implementação de modelos mentais que possam reduzir a equivocidade das situações e descartar elementos que aumentem a equivocidade) e retenção. O <i>Sensemaking</i> possui sete propriedades: construção da identidade, retrospectiva, foco em pistas extraídas, plausibilidade, interação com o ambiente, continuidade e a interação social.	Weick (1995)
<i>Sensegiving</i> .	A influência e importância dos gestores intermediários para a propagação da construção de sentido nas organizações.	Gioia e Chittipeddi (1991), Rouleau (2005)
<i>Sensemaking</i> crítico.	O Conceito apoia-se também na combinação de variáveis como discurso, propriedades psicológicas, sociais, relações de poder em um contexto social mais amplo, regras e contexto formativo das organizações para a criação de sentido organizacional.	Helms Mills et al. (2010), Santos e Borges (2023).
<i>Sensemaking</i> como um processo.	Conceito calcado em dois pontos: o primeiro trata como o <i>Sensemaking</i> é realizado, desvendando como os eventos se tornam gatilhos para a construção de sentido, como o significado intersubjetivo é criado e o papel da ação; o segundo leva em consideração como o <i>Sensemaking</i> possibilita a realização de outros processos, como mudança organizacional, aprendizado, criatividade e inovação.	Maitlis e Christianson (2014).
Perspectiva de <i>Sensemaking</i> .	Estruturado em cinco componentes principais: os episódios específicos, os eventos ambíguos, os processos, os resultados e os fatores situacionais.	Sandberg e Tsoukas (2015).
<i>Sensemaking</i> narrativo incorporado.	O entendimento de que as experiências incorporadas e sentidas dos atores são importantes componentes na criação de relatos plausíveis, sem separar os corpos do contexto, reconhecendo que a organização também opera no nível sensorial através do conhecimento das sensações corporais que são costumeiras.	Cunliffe e Coupland (2012)
Influência de moderadores no processo de <i>Sensegiving</i> .	O modelo que destaca a influência de moderadores nos níveis organizacional e individual durante as duas fases do processo de <i>Sensegiving</i> : na primeira, os moderadores afetam como os líderes (média gerência) estabelecem o <i>Sensegiving</i> ; na segunda, os moderadores afetam como os funcionários assimilam as informações da liderança para criarem seu próprio <i>Sensemaking</i> .	Kraft et al. (2015)

(Continua)

(Continuação)

Constructos Principais	Definição	Autores
Relação das estruturas narrativas e o <i>Sensemaking</i> com a temporalidade.	Adoção de várias modalidades temporais para examinar a criação de um sentido.	Dawson e Sykes (2019)
Práticas de <i>Sensemaking</i> descentralizadas e fluxo temporal.	Compreensão do <i>Sensemaking</i> através do fluxo temporal, passado e presente coexistindo e com as projeções futuras ocorrendo simultaneamente; do logocentrismo, o sentido sendo articulado como a origem de novas habilidades; antropocentrismo, as práticas de <i>Sensemaking</i> constituídas por múltiplos fluxos, além dos atores humanos.	Introna (2019)
Compreensão temporal do <i>Sensemaking</i> .	Estabelece uma perspectiva narrativa para a temporalidade do <i>Sensemaking</i> organizacional, classificado em: <i>Sensemaking</i> prefigurativo - criação de sentido para atividades rotineiras; <i>Sensemaking</i> configurativo - que busca reunir eventos anteriores e futuros para criar uma narrativa que possa resolver novos problemas; refigurativo – traduzido no momento em que a narrativa configurada é traduzida em ação para a resposta ao evento inesperado. A teoria permite a compreensão da dinâmica pela qual os atores se movem no tempo, contribuindo para lidar com a estática da teorização temporal do <i>Sensemaking</i> .	Hernes e Obstfeld, (2022)
<i>Sensemaking</i> em sistema de franquia.	Os franqueados desempenharam um papel fundamental na implementação das mudanças concebidas pelo franqueador, com os processos sociais de interação influenciando as interpretações das iniciativas propostas que resultaram em adaptações e mudanças com sentido apropriado para cada franqueado.	Langenmayr (2019)
<i>Sensemaking</i> para o entendimento de iniciativas intersetoriais de escola-comunidade.	Envolvimento em processos iterativos e relações sociais de <i>Sensemaking</i> para criação de estrutura única em parcerias.	Zuckerman (2019)
<i>Sensemaking</i> em propriedades rurais.	Relações entre as sete propriedades do modelo de Weick (1995) e onze razões econômicas ou não econômicas evidenciadas na pesquisa para a realização de investimentos de ampliação dos negócios.	Hayden et al. (2021)
<i>Sensemaking</i> colaborativo.	Destaca a importância de formas de comunicação não verbais como importante apoio à criação de sentido, principalmente em organizações integrantes de ecossistemas empresariais.	Wurth e Mawson (2024)
A conexão entre o <i>storytelling</i> e o <i>Sensemaking</i> .	Os benefícios do <i>storytelling</i> no <i>Sensemaking</i> como a influência para afetar as crenças do público desejado; a constituição de um vínculo para a transmissão eficiente de informações relevantes; e o benefício de grupos, facilitando a coesão social ou a coordenação da ação cooperativa.	Bietti et al. (2019)

(Continua)

(Continuação)

Constructos Principais	Definição	Autores
Os efeitos do poder no <i>Sensemaking</i> .	Como o poder determina, formata e tematiza os processos de <i>Sensemaking</i> , com atenção especial na formulação de entendimentos dos atores. Diferença entre poder episódico e poder sistêmico, o primeiro relacionado às circunstâncias específicas para criação de sentido e o segundo ligado às estruturas cognitivas, culturais e discursivas, conectando comportamentos aos interesses das estruturas de poder.	Schildt et al. (2020)
<i>Sensemaking</i> em organizações pluralistas.	A partir de um treinamento gerencial que visava a um melhor alinhamento da estratégia corporativa, foi proporcionado um entendimento mais apurado da organização e do papel dos líderes, que, por sua vez, os habilitou como “ <i>sensemakers</i> ”, levando a uma maior adesão às linhas estratégicas da instituição.	Bernardes et al. (2020)
Reuniões estruturadas como apoio ao <i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i> em uma organização pluralista.	Utilização de reuniões estruturadas, recorrentes, com formatos adequados e sustentadas pelo <i>Sensemaking</i> da alta direção para proporcionar uma conceituação constante à equipe de implementação de mudança estratégica, que através do <i>Sensegiving</i> permitiu alcançar os resultados desejados.	Day et al. (2023)
Revisão das obras de Weick relacionas a <i>Sensemaking</i> .	Demonstração da evolução da obra do autor, com a mudança de ênfase entre as organizações e o <i>Sensemaking</i> ao longo do tempo, chegando a uma integração mais completa entre ação e significado.	Ann Glynn e Watkiss (2020)
Relação entre <i>Sensemaking</i> e resiliência.	<i>Sensemaking</i> como quadro de referência para a compreensão de acidentes e utilização em situações críticas ou operações complexas em geral.	Kilskar et al. (2020)
Tipologias de <i>Sensemaking</i> .	A tipologia permitiu reavaliar as pesquisas sobre <i>Sensemaking</i> , assim como trouxe uma conceituação mais adequada e complementar da definição do assunto e sua ligação com as organizações. Quatro tipos: imanente ou inerente, deliberado e envolvido, deliberado e desapegado e representacional. Esses tipos se originam e ocorrem em situações práticas específicas, e os componentes principais do <i>Sensemaking</i> , quais sejam, nexos do sentido-ação, temporalidade, incorporação e linguagem ocorrem de forma diferente em cada tipo de <i>Sensemaking</i> .	Sandberg e Tsoukas (2020)
<i>Sensemaking</i> durante a pandemia da Covid 19.	Reflexões sobre as incertezas provocadas pela pandemia a partir das ideias centrais de Weick (1979), estruturadas na promulgação, quando o envolvimento direto dos atores organizacionais com o desconhecido gera informações para interpretar o que está acontecendo; na seleção, quando os atores escolhem explicações provisórias para simplificar o seu ambiente e explicar ações passadas, e na retenção, quando os atores escolhem interpretações possíveis para selecionar a mais viável. Reflexões sobre os aspectos de percepção, criação de significado e ação da criação de sentido, todas fortemente influenciadas por um ambiente completamente diferente e hostil que contraria as suposições inerentes ao <i>Sensemaking</i> .	Stephens et al. (2020) Christianson e Barton (2021)

(Continua)

(Continuação)

Constructos Principais	Definição	Autores
Aspectos emocionais das relações de trabalho e <i>Sensemaking</i> .	A existência de ameaças faz com que as defesas sociais superem a elaboração de sentidos e a ação, gerando uma organização desfocada de sua atividade principal.	Mikkelsen et al. (2020)
Interação entre experiência e compreensão no <i>Sensemaking</i> .	Quatro proposições: suposição autovalidada - superdimensionar a probabilidade de um fato acontecer; parcialidade em relação à semelhança – procura de similaridades com padrões estabelecidos; ambivalência entre crença e dúvida – buscar referências nem sempre trazem informações e conhecimento para tratar determinados problemas; compreensão como realização contínua - estabelecer ordem e dar sentido retrospectivo às situações inusitadas em que se encontrar.	Weick (2020)
<i>Sensemaking</i> e a intuição.	Apresentação da característica holístico-relacional do <i>Sensemaking</i> , delimitado na cognição, na linguagem, no corpo e na materialidade. <i>Sensemaking</i> incorporado, que envolve um amplo repertório de ações corporais e a materialidade da linguagem e expressões físicas.	Meziani e Cabantous (2020)
Ações substantivas do <i>Sensemaking</i> .	A importância das ações substantivas para o <i>Sensemaking</i> , relativas às mudanças estruturais, de processos ou práticas organizacionais.	Weiser (2021)
<i>Sensegiving</i> reflexivo.	<i>Sensegiving</i> reflexivo fundamentado em abertura, baixo controle sobre as pistas dadas, várias fontes de pistas e incentivo à complexidade e à ambiguidade.	Robert e Ola (2021)
Papel do RH no <i>Sensemaking</i> .	RH pode contribuir de maneira importante para a criação de sentido através de quatro regras: planejar oportunidades de discurso criativo; garantir a paridade entre líder e gerente intermediário; direcionar mutuamente o <i>Sensemaking</i> por meio de um planejamento e redefinição de prioridades; e garantir que o esforço da liderança continue após o início da mudança estratégica.	Kieran et al. (2022)
Estrutura coevolutiva de <i>Sensemaking</i> organizacional.	Revisão das sete propriedades de Weick (1995) com a inclusão de quatro novas propriedades: dependente do contexto; impulsionado por estados afetivos e estimulados por experiências corporais; emocional e cognitivamente transmissível; direcionado pelo poder. Além da revisão de duas propriedades originais: retrospectivo orientado para o futuro e extração e atualização de pistas.	Cristofaro (2022)
<i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i> em processos de aquisição.	Auxílio aos gestores seniores na criação de significado em projetos de integração, mantendo a continuidade dos negócios em três fases: a pré-aquisição - momento de levantamento de informações para o fechamento do negócio; o período de espera - entendido como o tempo de comunicar a nova estratégia às equipes; e a integração – envolvendo as operações da empresa adquirente e da adquirida.	Bansal et al. (2022)

(Continua)

(Conclusão)

Constructos Principais	Definição	Autores
<i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i> na adoção de uma estratégia aberta.	O nível de comprometimento às mudanças apresenta correlação direta com a participação dos funcionários e é incrementada à medida que os princípios de transparência e inclusão da estratégia aberta são expandidos por toda organização, com destaque ao papel da média gerência como impulsionadora dos novos valores.	Weingarten Mattos et al. (2022)
Utilização de mídias sociais para o <i>Sensemaking</i> .	Dados relevantes extraídos das manifestações e interações de clientes potenciais em mídias sociais, que, após análises e codificações, transformaram-se em informações importantes, que à luz conceitual do <i>Sensemaking</i> trouxeram um novo sentido originário de um <i>stakeholder</i> fundamental.	Giannakis et al. (2022)
<i>Sensemaking</i> como uma atividade estratégica.	Processo de <i>Sensemaking</i> em quatro fases: escaneamento do contexto; identificação dos dados relevantes; interpretação dos dados e decisão e/ou ação. Importância dessa atividade estratégica diante da volatilidade e dinâmica cada vez mais intensa dos mercados, assim como o papel dos líderes no <i>Sensegiving</i> , como influenciadores dos demais atores internos e externos da organização para a direção estratégica desejada, processo que ocorre de várias maneiras, inclusive informalmente.	Bernardes (2023)
<i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i> para empreendedores sociais.	A criação de valor social fortemente associada ao <i>Sensemaking</i> e ao <i>Sensegiving</i> dos respectivos empreendedores, que, munidos pela credibilidade de suas bem-sucedidas ações empresariais prévias, além de motivações comunitárias e filantrópicas, impulsionaram todo ecossistema de suporte social para suas iniciativas, com mobilização de voluntários, doadores e apoio de órgãos públicos.	Price et al. (2023)

Desde os primeiros trabalhos, as linhas de pensamento do *Sensemaking* e do *Sensegiving* foram incorporando conceitos de outros campos de estudo, por exemplo, a Filosofia no trabalho de Introna (2019), ou a teoria do processamento de informações na pesquisa de Kraft et al. (2015), e com isso estabeleceram robustez e amplitude teórica para essa vertente da Estratégia na Prática. A variedade dos objetos pesquisados, assim como as novas propostas foram mais complementares do que contestadoras às proposições iniciais de Weick (1995) para o *Sensemaking*, e as ideias de Gioia e Chittipeddi (1991) para o *Sensegiving*. Mesmo quando a propriedade retrospectiva na formação de sentido de Weick (1995) foi contraposta por autores como Hernes e Obstfeld (2022), que buscaram ampliar a compreensão temporal do *Sensemaking*, as proposições não invalidaram, mas agregaram conteúdo às ideias originais. No sentido da evolução das linhas de pensamento, exemplos como a incorporação das relações de

poder, do contexto social e de propriedades psicológicas apontados por Helms-Mills et al. (2010) e que fundamentaram o *Sensemaking* Crítico, assim como as tipologias estabelecidas por Sandberg e Tsoukas (2020), ampliaram os conteúdos do tema.

A diversidade dos objetos de estudo igualmente contribuiu para a evolução das linhas de pensamento, como a pesquisa de Day et al. (2023), que investigou uma organização pluralista, uma universidade do Reino Unido, e fez uso recorrente de reuniões estruturadas para alinhar os objetivos estratégicos no processo de *Sensegiving*. A utilização de ferramentas para auxiliar o entendimento na criação e na atribuição de sentido também ampliou as linhas de estudos, exemplos como os trabalhos de Cunliffe e Coupaland (2012), que trataram a operação no nível sensorial das organizações; Bietti et al. (2019), que exploraram a utilização de *Storytelling*, e Wurth e Mawson (2024), que trataram de formas de comunicação não verbais, com a utilização de figuras ilustrativas.

Os autores Christianson e Barton (2021), além de terem tratado dos efeitos da pandemia da Covid 19 para a construção de sentido nas organizações, trouxeram três sugestões aos futuros estudos, entre os quais a expansão do escopo para ambientes mais complexos e o estudo do *Sensemaking* em outros lugares além das grandes corporações – recomendação atendida neste trabalho, que pretende contribuir com o debate atual da literatura do *Sensemaking* e do *Sensegiving* com a investigação das ações estratégicas de um concurso que visa promover e incentivar a gastronomia singular dos seus participantes.

O objeto de pesquisa deste trabalho traz também elementos singulares aos estudos de *Sensemaking*, tanto por sua característica identitária relacionada à gastronomia quanto por sua importância na inserção socioeconômica, comum em negócios de pequeno porte, neste caso com conexão direta a segmentos menos favorecidos economicamente. O componente criativo na natureza dos negócios gastronômicos também se revela atraente, assim como a criação de sentido interorganizacional. Nesse quesito, as pesquisas de Langenmayr (2019) sobre *Sensemaking* em uma rede de franquias, de Hayden et al. (2021), que abordaram diferentes propriedades rurais, de Zuckerman (2019) sobre escolas-comunidade, e a pesquisa de Wurth e Mawson (2024), relacionada a ecossistemas empresariais, investigaram como vários aspectos do *Sensemaking* nivelaram objetivos estratégicos em várias organizações. No entanto, pesquisas envolvendo a criação de sentido em mais de uma organização são menos comuns.

Além da distinta natureza do objeto de pesquisa, utilizar as lentes de um tema com robusto campo de pesquisa para investigar iniciativas empresariais de menor porte possibilita um enfoque acadêmico direcionado, além de abrir caminho para outras investigações de empreendimentos com impacto social, como é o caso da baixa gastronomia.

As proposições de Cristoforo (2022) atualizaram e ampliaram as sete propriedades do *Sensemaking* estabelecidas por Weick (1995), através de uma interpretação coevolutiva do sentido organizacional, que se baseia na ideia de esquemas emocionais, como estruturas mentais nas quais as emoções e a cognição se inter-relacionam. O autor destacou a importância dos estados emocionais na maneira como as pessoas interpretam e constroem o significado de uma situação. Ou seja, na atribuição de sentido a eventos ou experiências, as emoções e os processos cognitivos trabalham juntos, moldando a percepção coletiva e o entendimento compartilhado dentro da organização.

O modelo de Kraft et al. (2015), por sua vez, destacou a influência de moderadores que influenciam nos níveis organizacional e individual durante as fases do processo de *Sensegiving*.

Em conjunto, os dois modelos mostraram-se adequados para a investigação, que detalha o caminho percorrido entre a criação de sentido dos organizadores do concurso “Comida di Buteco” até a formação de sentido por parte dos proprietários dos estabelecimentos participantes. Os dois constructos transformaram-se, portanto, nas principais referências teóricas para a condução desta investigação. Outros elementos citados neste referencial, quando pertinentes, também integrarão a apresentação e a discussão dos resultados.

4 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta investigação buscou estabelecer os meios necessários para observar a realidade de forma adequada, com ordenação e disciplina, e assim alcançar o objetivo acadêmico de examinar os fatos, analisar as relações entre eles e atender ao propósito desta pesquisa, que configura uma lacuna nos estudos de *Sensemaking*, a criação e atribuição de sentido às ações estratégicas entre diferentes empresas.

O raciocínio inicial seria a partir da referência de Gil (2008), que estabeleceu diferentes critérios para classificar uma pesquisa, entre os quais o campo de conhecimento, o nível de explicação, o propósito e os métodos adotados. Quanto ao último critério, o autor detalhou sistemas que classificam os estudos quanto à natureza de dados, que pode ser quantitativa ou qualitativa, e quanto ao local de coleta, campo ou laboratório. O presente trabalho utilizou a coleta de dados no campo e a natureza de dados qualitativa. Complementarmente, o mesmo autor indicou uma forma mais abrangente de identificação a partir do delineamento, baseado no ambiente de pesquisa, na abordagem teórica e nas técnicas de coleta e análise de dados. A partir dessa perspectiva, dentre os vários delineamentos existentes, o estudo de caso configurou-se como o mais apropriado para responder à pergunta e aos objetivos aqui estabelecidos.

O estudo de caso, segundo Yin (2015), torna-se apropriado às investigações que visam encontrar os motivos de determinados fenômenos empíricos, notadamente para respostas a questionamentos formulados através de “como” e “por quê”, assim como pesquisas que focam um fenômeno contemporâneo de forma aprofundada, juntamente com seu contexto real, especialmente quando o limite entre o fenômeno e o contexto for tênue, característica que se ajustou à necessidade de uma apuração aprofundada e em detalhes de como as ações estratégicas concebidas pelo concurso “Comida di Buteco” são interpretadas e colocadas na prática pelos participantes. Ainda, segundo o autor, o caso pode ser um evento ou uma entidade, na presente investigação, o concurso, seu organizador e uma amostra de participantes.

Complementarmente, segundo a definição de Yin (2015), o trabalho seguiu o projeto de estudo de caso único com múltiplas unidades de análise: a direção da empresa responsável pela iniciativa e os proprietários dos botecos selecionados para a investigação. O caso único se fundamentou aqui por apresentar um carácter peculiar, uma vez que o concurso ofereceu uma oportunidade diferenciada de documentar e analisar o *Sensemaking* e o *Sensegiving*, já que a criação e a atribuição dos valores e ações estratégicas da iniciativa ficaram a cargo de uma empresa, e a execução prática delas ficou por conta de diferentes organizações, sem uma ligação

formal ou contratual, unidas pelo propósito da competição. No critério de classificação do autor, encaixou-se no tipo 2, integrado.

4.1 Definição constitutiva e operacional dos conceitos em estudo

Os conceitos deste estudo foram interpretados através de categorias analíticas baseadas nas teorias de suporte utilizadas. Para o *Sensemaking*, a referência principal de Cristoforo (2022), que atualizou e ampliou as propriedades estabelecidas por Weick (1995); para o *Sensegiving*, o modelo de Kraft et al. (2015), que enfatizou a influência de moderadores tanto no nível organizacional quanto no individual durante as fases do processo de *Sensegiving*. Nos dois casos foram escolhidos elementos que melhor se conectaram com a pergunta do presente estudo, conforme detalhado na definição constitutiva e operacional (Figura 10).

Figura 10

Definição Constitutiva e Operacional

Constructos (Categorias Analíticas)	Definição constitutiva	Definição operacional	Fontes
<i>Sensemaking</i>	As proposições de Cristoforo (2022), ampliam e atualizam as propriedades originais do <i>Sensemaking</i> de Weick (1995). Das quatro novas propriedades, três apresentaram conexão com o objetivo desta pesquisa: dependente do contexto; emocional e cognitivamente transmissível e direcionado pelo poder. Uma propriedade original, fundamentada na construção da identidade, igualmente se adapta à resposta da pergunta da pesquisa, totalizando quatro categorias analíticas do constructo.	Evidências das quatro propriedades escolhidas a partir das respostas obtidas nas entrevistas semiestruturadas; nas notas de campo produzidas a partir de observação não participante; nos documentos e; nos artefatos físicos escolhidos. Os indícios foram agrupados a partir de categorias analíticas pareadas com a descrição das propriedades escolhidas do <i>Sensemaking</i> de Cristoforo (2022) e Weick (1995).	Entrevistas semiestruturadas ministradas com a direção do “Comida di Buteco” e com os proprietários da amostra dos bares participantes do concurso em 2024, na cidade de Belo Horizonte; documentos, como artigos em veículos de comunicação, mídias sociais dos participantes e do organizador; notas de campo obtidas a partir de visitas aos botecos durante e após o concurso, e artefatos físicos, como alguns materiais de divulgação distribuídos pelos organizadores.

(Continua)

(Conclusão)

Constructos (Categorias Analíticas)	Definição constitutiva	Definição operacional	Fontes
<i>Sensegiving</i>	O modelo de Kraft et al. (2015) destacou a influência de moderadores nos níveis organizacional e individual durante as duas fases do processo de <i>Sensegiving</i> : na primeira, os moderadores afetam como a média gerência estabelece o <i>Sensegiving</i> ; na segunda, os moderadores afetam como os funcionários assimilam as informações da liderança para criarem seu próprio <i>Sensemaking</i> . No nível organizacional, nas duas fases, a consistência do esquema apresenta-se como moderador e foi utilizado como categoria analítica. No nível individual, a legitimidade do poder e a emoção dos funcionários se conectaram com propriedades do <i>Sensemaking</i> e foram utilizadas como categorias analíticas deste estudo.	Evidências dos moderadores escolhidos a partir das respostas obtidas nas entrevistas semiestruturadas, nos documentos e artefatos físicos; agrupando os indícios a partir de categorias analíticas pareadas com a descrição dos constructos.	Entrevista semiestruturada ministrada com a fundadora e sócia do “Comida di Buteco” e amostra de estabelecimentos participantes; informações documentais, como artigos em veículos de comunicação, endereço eletrônico e mídias sociais; artefatos físicos, como os diversos materiais de divulgação distribuídos pelo organizador do concurso aos botecos participantes.
Relação entre <i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i>	As definições constitutivas escolhidas de <i>Sensemaking</i> e <i>Sensegiving</i> mantêm a complementariedade dos significados. Segundo Gioia e Chittipeddi (1991), os conceitos são interligados, o <i>Sensemaking</i> concebido pelas altas esferas das organizações, para ser devidamente entendido e interpretado, recebe o reforço da média gerência, que transfere os significados no processo de <i>Sensegiving</i> . A investigação de como as ações estratégicas concebidas pelo concurso foram interpretadas e colocadas na prática pelos participantes, buscou evidências na criação e atribuição de sentido, em um processo que se iniciou com o organizador e foi executado por diferentes empresas de pequeno porte, com suas particularidades, objetivos e sem uma ligação formal.		

4.1.2 Critérios para a escolha das categorias analíticas

Dentre as onze propriedades do *Sensemaking* constituídas por Cristoforo (2022), a partir das sete originais de Weick (1995), quatro propriedades foram selecionadas: 1- dependente do contexto; 2- emocional e cognitivamente transmissível; 3- direcionado pelo poder; e 4- fundamentado na construção da identidade, uma vez que se estabeleceram em um conjunto adequado para responder à pergunta desta pesquisa: identificar como as ações estratégicas concebidas pelo concurso “Comida di Buteco” são interpretadas e colocadas na prática por seus participantes.

Em um olhar mais detalhado sobre três dessas propriedades, Cristoforo (2022) relatou que a dependência de contexto pode ser vista tanto sob uma óptica material quanto social. Na primeira, ele apontou que os atores identificam e organizam sinais concretos do ambiente

organizacional com base em suas experiências, algo patente na investigação, já que a constituição do concurso ocorre em diversos estabelecimentos, sem conexão formal, mas que devem apresentar unidade às ações estratégicas concebidas. Sob o olhar social, o autor esclareceu que as evidências ficam mais claras ao fazer a conexão com a segunda propriedade, que analisa a influência do contexto social na construção de sentido, com ênfase no contágio emocional e cognitivo, ou seja, na forma como os indivíduos absorvem, de maneira inconsciente, os estados emocionais e os modelos mentais de outras pessoas, comportamento esperado para que os bares sejam parte integrante do concurso. A terceira propriedade descrita pelo autor, relacionada às dinâmicas de poder, é tida como essencial para compreender como as organizações constroem significado. O autor cita a forte dependência da continuidade e da consistência das narrativas ao longo do tempo, fatores preponderantes para o objeto de estudo desta pesquisa, que envolve um número significativo de empresas, que demandam alinhamento estratégico.

Uma dentre as sete propriedades originais descritas por Weick (1995), relacionada à construção de identidade, conectou-se com a linha de investigação deste estudo. O objeto de pesquisa apresenta características que tornam a construção de sentido complexa por envolver diferentes agentes, que oficialmente não apresentam ligação societária e de subordinação, mas que devem criar uma unidade identitária comum.

Quanto às unidades analíticas do *Sensegiving*, Kraft et al. (2015) apresentaram moderadores que influenciam a criação e atribuição de sentido e, tanto no nível organizacional quanto no individual, a consistência do esquema se faz presente. O conceito relaciona-se à diferença entre uma realidade atual e uma almejada em mudanças estratégicas. Este moderador apresentou aderência à investigação, já que, no período do concurso, os participantes desejavelmente devem apresentar procedimentos padronizados e alinhados com a estratégia da iniciativa, que não necessariamente são adotados fora do período do concurso. A legitimidade do poder, citada pelas autoras, conecta-se com uma das propriedades do *Sensemaking* e foi tratada como uma só unidade analítica, da mesma forma que a emoção dos funcionários, que se conecta com a propriedade do *Sensemaking* emocional e cognitivamente transmissível.

4.2 Coleta de dados

Para a construção de estudo de caso rigoroso, é interessante utilizar múltiplas técnicas de coleta de dados, já que podem proporcionar maior profundidade à investigação, assim como a devida inclusão ao seu contexto, além de conferir maior credibilidade aos resultados (Gil,

2008). Nesta direção, para investigar como as ações estratégicas concebidas pelo concurso “Comida di Buteco” foram interpretadas e colocadas na prática pelos participantes da competição, quatro fontes distintas de coleta foram utilizadas: documentos, notas de campo a partir de observação não participante, entrevistas e artefatos físicos.

Os documentos, como salientado por Yin (2015), demonstram importância ao longo do desenvolvimento de um estudo de caso, corroboram e incrementam as evidências de outras fontes, apresentando-se em diversos formatos, entre os quais, notícias em veículos de comunicação, modalidade utilizada neste estudo. Ainda segundo Gil (2008), informações disponibilizadas pela internet também são fontes documentais. Desta forma, apresentaram utilidade nesta investigação o site oficial do concurso “Comida di Buteco” e suas redes sociais, Instagram e LinkedIn, além do Instagram dos botecos visitados para as observações. Quanto aos idealizadores do concurso, o site e as redes sociais tiveram acompanhamento durante e após a realização da competição. Os bares visitados tiveram as informações coletadas no Instagram durante o período do concurso, nos meses de abril e maio de 2024. Os documentos foram gerados a partir de fotografias captadas por aparelho celular nos respectivos endereços eletrônicos e nos botecos visitados.

As notas de campo deste estudo focaram um grupo de participantes da competição e compreenderam dois momentos distintos: o primeiro no singular período do concurso “Comida di Buteco”, em que os estabelecimentos participantes assumiram características particulares, e o segundo, concomitantemente às entrevistas com os proprietários dos bares, cerca de oito meses após o evento – os locais selecionados para interação foram os próprios estabelecimentos em horário de pouco movimento – o que proporcionou tranquilidade e conforto aos entrevistados. Seguindo os conceitos de Flick (2012), que versa sobre os diferentes papéis exercidos pelo pesquisador, no primeiro momento, os dados trouxeram registros sistemáticos, na perspectiva do autor do presente estudo no papel de cliente. As notas foram construídas por meio de um esquema de observação padronizada, que incluiu um olhar atento e o registro em notas de campo dos seguintes itens: dia, horário e nome do boteco visitado; objetos alusivos ao concurso presentes no estabelecimento, entre os quais cavalete na porta do bar, menção do concurso no cardápio, jogo americano, porta-copos, bandeirolas, minicavalete na mesa, livreto com os bares integrantes e avental dos garçons; abordagem do garçom ou garçonete quanto à participação no concurso, e informações e oferecimento espontâneo do petisco concorrente, e a percepção geral quanto à adoção do estabelecimento à iniciativa, desde a caracterização até os itens que compõem o julgamento, quais sejam: o petisco, a higiene, o atendimento e a temperatura da bebida servida. No segundo momento, simultaneamente às entrevistas, foram

observados quaisquer sinais do concurso que eventualmente permaneceram nos estabelecimentos, as notas de campo seguiram a técnica de observação sistemática. Segundo Gil (2008), a observação sistemática adequa-se para estudos de caso, com a identificação de quais aspectos são essenciais para alcançar os objetivos propostos, tornando-se possível desenvolver um plano de observação que orienta a construção, a análise e a interpretação dos dados.

As entrevistas caracterizaram-se como uma rica fonte de evidências ao presente estudo, cujo conceito é assim estabelecido por Gil (2008, p.109):

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

As entrevistas formaram dois segmentos: o primeiro com a direção do “Comida di Buteco”; o segundo com os proprietários dos bares selecionados a partir da amostra de estabelecimentos visitados durante o concurso. Cada segmento apresentou uma seção específica, cabendo aos organizadores do evento o papel de criação de sentido às ações estratégicas estipuladas, em um processo de *Sensemaking*, assim como a atribuição desse sentido aos botecos participantes, em um processo de *Sensegiving*, para que os participantes criassem seus respectivos *sensemakings* (Kraft et al., 2015). Desta forma, as entrevistas levaram em consideração esse fluxo e as diferenças em suas respectivas constituições.

As entrevistas (Apêndice A) seguiram um modelo semiestruturado, mesclando perguntas abertas e fechadas, permitindo aos entrevistados abordarem os temas propostos a partir de uma série de perguntas previamente definidas em um contexto informal (Boni & Quaresma, 2005). Os participantes da pesquisa apresentaram perfis distintos: a diretora-proprietária da empresa “Comida di Buteco” com formação superior, conhecimentos aprofundados em marketing e comunicação, duas pós-graduações, e os proprietários dos bares com níveis de formação diversos.

O bloco inicial do roteiro das entrevistas explicou o propósito da iniciativa, assim como a confidencialidade das informações e o próprio consentimento dos participantes obedecendo aos cuidados recomendados por Maia (2020), sem perguntas óbvias ou expressões técnicas. Seguindo mais orientações da mesma autora, com o objetivo de proporcionar segurança aos

entrevistados, o roteiro começou com perguntas simples, relacionadas às trajetórias dos estabelecimentos; não fez uso de perguntas com respostas implícitas; assim como se adaptou a partir de respostas que contemplaram perguntas subsequentes.

Nos momentos em que os entrevistados não entenderam alguma pergunta, foram utilizadas expressões que não induziram as respostas, como, por exemplo: “falo sobre” determinado assunto. Seguindo as orientações de Gil (2008), quando foi necessário que os entrevistados se expressassem mais sobre determinados temas, foi utilizada a seguinte expressão: “poderia me falar sobre.”; já para obter opiniões, a expressão: “na sua opinião”, e para aprofundar determinado assunto: “poderia me dizer mais sobre?”.

Os artefatos físicos quando expressivos constituem importantes evidências nos estudos de caso (Yin, 2015). O concurso “Comida di Buteco” produziu diversos artefatos físicos relevantes que foram utilizados nos bares participantes, como bandeirolas, porta-copos e diversos outros elementos de caracterização e integração da iniciativa com os consumidores. Dois artefatos em especial integraram as fontes de evidência deste estudo. O primeiro foi um conteúdo especial produzido pelo jornal *O Tempo* e o segundo, um Guia dos botecos participantes de Belo Horizonte.

O primeiro impresso, além de acompanhar o jornal na edição de 05 de abril de 2024, ficou à disposição dos clientes nos bares durante o período do concurso. Com oito páginas, enalteceu a iniciativa com vários depoimentos, entre os quais o de um proprietário que já havia vencido a competição; donos de alguns botecos participantes em 2024; críticos gastronômicos; de clientes, além de um breve histórico do concurso.

O Guia mostrou-se significativo por relacionar os participantes. Em formato de minilivreto, os 121 concorrentes do circuito de Belo Horizonte foram descritos a partir de nove regiões, com o nome dos estabelecimentos, nome e ingredientes dos petiscos e endereços. De maneira sugestiva, o guia apresentou um círculo ao lado de cada bar com a inscrição “já fui”, incentivando a marcação dos locais visitados durante a competição. Trouxe também outras informações do concurso, assim como anúncios dos patrocinadores e apoiadores da iniciativa.

4.3 Análise de dados

Em seu livro *Introdução à Pesquisa Qualitativa*, Flick (2012) salienta que, antes de iniciar a análise dos dados, é essencial documentá-los e editá-los, processo adotado nesta dissertação para as diversas evidências utilizadas: os documentos, as notas de campo, as transcrições das entrevistas e os artefatos físicos. O autor versa que, na etapa seguinte, nas

evidências apropriadas, dá-se a codificação — envolve a atribuição de temas aos trechos de textos, como frases, palavras ou parágrafos, que possuem significados relevantes para o objetivo da pesquisa — essa ação permite a categorização das informações coletadas. Essas duas atividades estabelecem as bases para a compreensão dos textos e materiais, permitindo a análise dessas evidências. Com base nos constructos teóricos adotados, buscou-se identificar como as ações estratégicas formuladas pela direção do “Comida di Buteco” foram interpretadas e implementadas pelos participantes do concurso, respondendo à pergunta de pesquisa deste estudo.

4.3.1 Documentação e edição

A primeira ação de documentação ocorreu por meio de observação não participante, realizada durante visitas aos bares selecionados durante o concurso, entre abril e maio de 2024. A partir dessa atividade, as notas de campo foram produzidas e foram o insumo para a edição de um diário de campo. Nessa fase da investigação, foram selecionados aleatoriamente 17 estabelecimentos, gerando um conjunto inicial com quantidade suficiente para a posterior escolha dos botecos para as entrevistas. Um critério utilizado nessa fase foi visitar pelo menos um participante de cada uma das nove regionais da capital mineira, que ficaram explicitadas no guia com todos os concorrentes do circuito na cidade: Barreiro, Centro-Sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Norte, Oeste, Pampulha e Venda Nova. Com aproximadamente 2,3 milhões de habitantes, Belo Horizonte apresenta uma diversidade típica das grandes capitais, e a oportunidade de conhecer estabelecimentos das nove regionais permitiu verificar também as características e pluralidade dos botecos inerentes às suas respectivas localidades.

O autor desta dissertação foi o observador e, como cliente, sistematizou as informações em três grupos:

- 1- objetos diversos alusivos ao concurso;
- 2- abordagem inicial do garçom ou garçonete quanto à participação no concurso e
- 3- percepção geral da caracterização do local.

Para facilitar o trabalho de anotação, fotos foram tiradas através de telefone celular focando os detalhes observados, e os registros foram realizados no mesmo dia das visitas. A Figura 11 reproduz uma amostra do diário de campo com as anotações editadas da primeira semana do evento, possibilitando a posterior análise dessas informações. Foi utilizado o

programa Microsoft Excell, os botecos foram identificados por letras, alocados em colunas, com os respectivos grupos de informações condicionados em linhas.

Figura 11

Diário de Campo - Visitas durante o Concurso "Comida di Buteco" 2024

Visitas durante o Concurso de BH

Observador: Marcelo Ligere

1a. Semana do
Concurso

	Sábado 06/04/2024 - 14 horas Boteco A	Terça-feira 09/04/2024 - 19 horas Boteco B	Sábado 12/04/2024 - 13 horas Boteco C	Sábado 12/04/2024 - 17 horas Boteco D
Objetos Observados	Cavalete na porta do bar, primeira página do cardápio, jogo americano, porta-copo, bandeirolas, balões, cartão no prato do concurso, imagem do prato na tela de dentro do boteco, avental dos garçons.	Cavalete na porta do bar, primeira página do cardápio, dois tipos de jogo americano, porta-copo, bandeirolas, minicavalete na mesa, placa permanente na porta do bar, avental dos garçons.	Página especial no cardápio, jogo americano, porta-copo, bandeirolas, avental dos garçons, livretos com botecos participantes, minicavalete na mesa.	Cardápio novo, especialmente confeccionado para a concurso, com o prato participante em grande destaque, jogo americano, porta-copo, bandeirolas, avental dos garçons, livretos com botecos participantes, minicavalete na mesa, minibarril dentro do bar com o logo do Comida di Buteco.
Abordagem do Garçon	Ofereceu o prato participante do concurso, esclareceu o preço de R\$35,00 e explicou que esse preço é comum a todos os petiscos participantes do concurso.	Perguntou sobre a bebida, pedimos cerveja. Com relação à comida, ofereceu o petisco participante do concurso em primeiro lugar e falou de outras opções.	Perguntou o que queríamos e falamos do petisco do concurso, rapidamente descreveu e ofereceu o prato em detalhes.	Mostrou o cardápio com grande destaque ao petisco participante, ofereceu o prato e contou em detalhes os ingredientes e ofereceu um drinque especialmente desenvolvido para harmonizar com o petisco participante.
Percepção Geral	O estabelecimento estava totalmente caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco". O garçon demonstrou noção de unidade do concurso, o prato com boa apresentação, saboroso, com quantidade generosa, muito além do preço cobrado. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja em ótimo nível. Um dos proprietários, Paulo, ao fazer a cobrança, voluntariamente explicou que a participação no concurso visa a resultados posteriores, o prato do concurso gera um lucro de apenas R\$1,50, mas alavanca o movimento durante e após o concurso, sendo uma boa maneira de trazer novos clientes. O bar estava lotado, um bar do lado, não participante do concurso, estava praticamente vazio. Tive que pedir a cartela para dar nota para o concurso.	O estabelecimento estava devidamente caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco". Os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato muito bem caracterizado, saboroso, com quantidade generosa, valendo muito mais do que o preço cobrado de R\$35,00. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja em ótimo nível. Muito bem frequentado, com ótimo movimento para uma terça-feira. Tive que pedir a cartela para dar a nota para o concurso.	O estabelecimento estava devidamente caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco". Os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato muito bem apresentado, saboroso, com quantidade generosa, valendo muito mais do que o preço cobrado de R\$35,00. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja em bom nível. Trata-se de um restaurante e pizzaria, no almoço com uma churrasqueira e serviço de <i>self service</i> , boa parte dos clientes optou por esse serviço. O garçon foi proativo ao oferecer a cartela para dar a nota para o concurso, assim como perguntou o que achamos do prato.	O estabelecimento estava devidamente caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco". Os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato excepcionalmente bem caracterizado, saboroso, com quantidade generosa, valendo muito mais do que o preço cobrado de R\$35,00. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja em excelente nível. Bem frequentado, durante o período em que estivemos, o público foi se renovando. Garçon levou a cartela para as notas do concurso.

As observações registradas no diário de campo, além de produzirem várias evidências, compuseram uma base de comparação com a segunda fase de observação, aproximadamente oito meses após o concurso, momento da realização das entrevistas com os proprietários dos botecos selecionados da amostra da investigação. Objetivou-se constatar as diferenças nos ambientes dos estabelecimentos durante e após o concurso, assim como a identificação de possíveis elementos decorativos permanentes com menção ao concurso “Comida di Buteco”.

Quanto aos documentos escolhidos para esta investigação, foi feito uso de fotografias, a partir de aparelho celular, das mídias sociais Instagram e LinkedIn do Concurso “Comida di Buteco”, tanto no período do concurso entre abril e maio de 2024 quanto ao longo dos meses posteriores até novembro do mesmo ano. Esses dados foram catalogados a partir das datas em que foram publicados. O site oficial da empresa foi consultado várias vezes ao longo da pesquisa e igualmente registrado através de fotografias. Quanto aos botecos, dos 17 estabelecimentos visitados no período do concurso, 16 contavam com páginas no Instagram, e foram também registrados por telefone celular e arquivados individualmente para a posterior análise. Quanto às matérias jornalísticas, foram documentadas através de captura de tela os sites de quatro veículos: *GI MG*, *O Tempo*, *Sou BH* e *Agenda BH*.

As entrevistas abrangeram as percepções da direção do concurso e dos proprietários de cinco bares participantes, na busca de compreensão de como as ações estratégicas concebidas pelos idealizadores da iniciativa eram colocadas em prática nos bares. De acordo com Flick (2012), a documentação das entrevistas inicia-se com a gravação, seguida pela transcrição e a construção do texto produzido. Seguindo esse esquema, para cada entrevista buscou-se a autorização para a interação ser registrada no início da conversa; uma vez autorizada, a entrevista foi gravada através de aplicativo do telefone celular, com auxílio de um discreto microfone para a melhor captação do áudio. O trabalho utilizou o programa *Rode Mic Recorder*, disponível no ambiente de aplicativos da *Apple Store*, associado ao microfone de lapela Rode Mic. A transcrição utilizou a funcionalidade do programa *Word*, da Microsoft, tornando o material adequado para edição e posterior análise do texto.

Os dois artefatos físicos utilizados, o conteúdo especial do jornal *O Tempo* e o Guia com os participantes de Belo Horizonte, apresentaram adequação natural para os registros, sem necessidade de edição, para a posterior análise em conjunto com as demais evidências.

4.3.2 Análise

Dentre as abordagens possíveis para examinar os resultados de uma pesquisa qualitativa, este estudo optou pela Análise de Conteúdo, que permite identificar padrões e temas nas evidências, organizando e categorizando os dados de maneira sistemática. Entre os autores que contribuíram significativamente para essa metodologia, destaca-se Laurence Bardin, cujo método é bastante aplicado. A metodologia foi assim definida pela autora:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2016, p.48).

O roteiro de análise proposto pela autora e utilizado nesta pesquisa seguiu três etapas: 1- a pré-análise; 2- a exploração do material; 3- o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A etapa de pré-análise objetivou a melhor organização das informações coletadas. Com as evidências previamente documentadas, transcritas (no caso das entrevistas) e editadas, a primeira atividade consistiu no que Bardin (2016) denominou leitura “flutuante”, que estabeleceu o primeiro contato com todo o material e permitiu a projeção de elementos das teorias de referência, especificamente as propriedades escolhidas de Cristoforo (2022), para o *Sensemaking* e os moderadores de Kraft et al. (2015) para *Sensegiving*.

A atividade seguinte dessa etapa foi a escolha dos documentos, que ratificou a utilização de todas as fontes de evidência previamente definidas: o diário de campo, as transcrições das entrevistas, os artefatos físicos e as imagens documentais, entre os quais sites e redes sociais; todos apropriados para a análise, o que estabeleceu o *corpus* da pesquisa. Seguindo a conceituação da autora, a constituição do *corpus* seguiu quatro regras: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Exaustividade foi obedecida com a utilização de todos os elementos do *corpus*; a representatividade foi alcançada com evidências colhidas de forma a retratar adequadamente o objeto de estudo; quanto à homogeneidade, os documentos foram selecionados por critérios de escolha claros, ligados diretamente ao concurso “Comida di Buteco”, e, por fim, a pertinência foi alcançada, já que os documentos se mostraram adequados como fonte de informação para atingir os objetivos da pesquisa.

Ainda na etapa de pré-análise, foram estabelecidas as categorias analíticas com definições que permitiram especificar com correção os trechos de textos e demais evidências que, devidamente codificadas, puderam ser associadas a determinada categoria ligada ao referencial teórico, conforme apresentado na Figura 12.

Figura 12

Categorias analíticas

<i>Sensemaking</i>	
Categoria	Definição
1. Fundamentado na Construção de identidade	Refere-se a como as pessoas constroem e mantêm a percepção de si mesmas, fundamental para interpretar situações e atribuir significado às experiências. No ambiente organizacional, a identidade dos indivíduos é constantemente moldada e ajustada pelas interações sociais, pelos papéis que desempenham e pelas respostas do entorno (Weick, 1995).
2. Dependente do contexto	A dependência de contexto no <i>Sensemaking</i> pode ser material, como no agrupamento de sinais ambientais concretos, ou social, envolvendo a interação entre elementos materiais e imateriais. Esses elementos materiais e imateriais se influenciam mutuamente, moldando as interpretações e ações dos agentes (Cristoforo, 2022).
3. Emocional e cognitivamente transmissível	O contágio emocional e cognitivo no contexto social das organizações impacta a construção de significado, em que ciclos emocionais moldam interpretações e influenciam comportamentos (Cristoforo, 2022).
4. Direcionado pelo poder	As dinâmicas de poder são essenciais para compreender como as organizações constroem significado, sendo que a continuidade das narrativas depende de sua consistência ao longo do tempo (Cristoforo, 2022).
<i>Sensegiving</i>	
Categoria	Definição
Poder legítimo (4) / Emoções dos funcionários (3)	<u>Poder legítimo</u> (Kraft et al., 2015): conectado com a definição. Direcionado pelo poder do <i>Sensemaking</i> , constituindo-se uma só unidade analítica para os dois constructos. <u>Emoção dos funcionários</u> (Kraft et al., 2015): conectada à propriedade emocional e cognitivamente transmissível do <i>Sensemaking</i> , constituindo-se uma só unidade analítica dos dois constructos.
5. Consistência do esquema	Refere-se à diferença entre uma realidade atual e desejada durante mudanças estratégicas. No contexto organizacional, envolve a cultura e orienta a liderança sobre como realizar <i>Sensegiving</i> , conectando-o ao <i>Sensemaking</i> dos executores (Kraft et al., 2015).

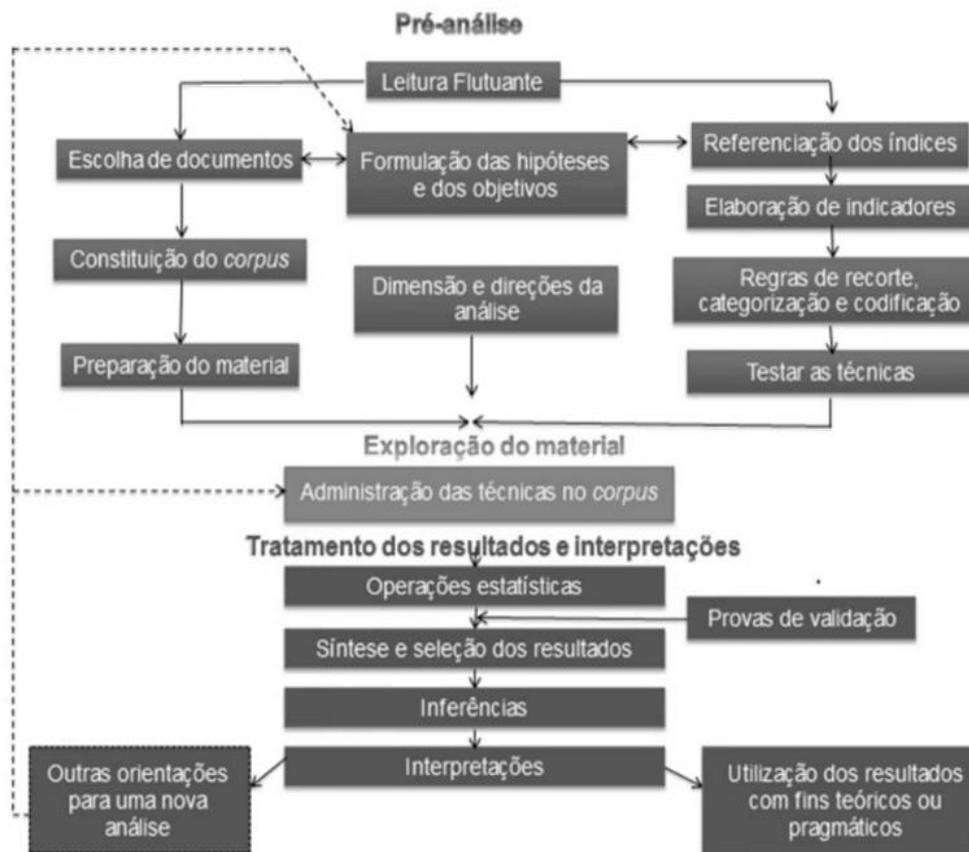
Na segunda etapa de exploração do material, o *corpus* estabelecido foi estudado profundamente, com o objetivo de estabelecer as unidades de registro. Os resultados brutos foram tratados de maneira a serem significativos e válidos. O trabalho envolveu as operações

de codificação, contagem e enumeração das evidências, relacionando as unidades de registro com códigos relacionados às categorias analíticas previamente estabelecidas. As unidades de registro se caracterizaram como o ponto focal para a codificação, foram os fragmentos responsáveis para o entendimento do conteúdo.

A partir da referência de Bardin (2016), no conjunto de técnicas de análise de conteúdo, este trabalho fez uso da análise categorial, utilizando a unidade de registro temática nas diversas evidências utilizadas: as transcrições das entrevistas; o diário de campo; os artefatos físicos e os documentos. De acordo com a autora, o tema representa uma unidade de significação que emerge espontaneamente de um texto, conforme os critérios estabelecidos pela teoria que orienta a análise. No que se refere ao critério de enumeração das unidades de registro, foi adotado o raciocínio em que todos os elementos tiveram uma importância igual, estabelecendo uma medida de frequência simples. Pela natureza das unidades de registro, não se fez uso da medida de intensidade dos elementos citados, tão pouco quanto ao uso de programas de computador, o trabalho de análise foi artesanal.

Segundo Bardin (2016), a unidade de contexto é a parte mais ampla do material, que permite interpretar corretamente uma unidade de registro. No presente estudo, dois níveis foram definidos: a empresa “Comida di Buteco”, para compreender as ações estratégicas do concurso, o *Sensemaking* dessas ações e o *Sensegiving*, para a compreensão dos participantes e o nível dos botecos participantes, com o intuito de compreender de que forma eles estabeleceram seus respectivos entendimentos, em um processo de *Sensemaking* dos atores que colocaram as ações estratégicas na prática.

Na terceira e última etapa do modelo de Bardin (2016), os resultados brutos foram processados para garantir sua validade e significância. Operações estatísticas simples (como frequência) foram aplicadas para criar quadros que sintetizaram as informações obtidas pela análise. Esses resultados permitiram elaborar inferências e interpretações, baseadas em uma confrontação sistemática com o referencial adotado para responder aos objetivos do estudo. A Figura 13 apresenta o desenvolvimento de uma análise em três fases de Bardin (2016).

Figura 13*Desenvolvimento de uma análise*Recuperado de *Análise de Conteúdo*, Bardin L., 2016.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os achados desta pesquisa — obtidos por meio de documentos, notas de campo via observação não participante, entrevistas e artefatos — foram examinados com base na análise de conteúdo de Bardin (2016). Os resultados possibilitaram um diálogo com o referencial teórico adotado, fundamentando a apresentação e a discussão dos indícios, bem como as respostas aos objetivos propostos. Durante esse processo, alguns achados não foram previstos pelas referências teóricas utilizadas, principalmente devido à diversidade do objeto de estudo, formado por diversas empresas autônomas e, dessa forma, constituíram a base para uma propriedade original do *Sensemaking*.

A seção inicia-se com a descrição das seis organizações que compuseram a amostra de entrevistas, incluindo a empresa Comida di Buteco Produções Gastronômicas Ltda. e cinco bares selecionados entre os 17 visitados durante a competição em Belo Horizonte. Em seguida, são apresentadas as evidências das cinco categorias analíticas que nortearam a investigação: identidade, influência do contexto, transmissão emocional e cognitiva, impacto do poder e consistência do esquema. Cada categoria foi analisada sob duas unidades de contexto: a do responsável pelo concurso e a dos bares participantes. Na sequência são apresentadas evidências não relacionadas ao referencial teórico utilizado e que fundamentaram uma propriedade inerente ao objeto de estudo pesquisado: o senso e o desejo de pertencimento. Por fim, são apresentadas as análises que responderam aos objetivos da pesquisa, abordando: (i) a construção estratégica do CDB e sua percepção pelos participantes; (ii) a implementação das ações estratégicas na prática; (iii) as consequências dessa adoção para os participantes; e (iv) a interpretação e aplicação das ações estratégicas pelos botecos.

5.1 Características das empresas entrevistadas

A empresa Comida di Buteco Produções Gastronômicas Ltda. foi fundada em 2005 na cidade de Belo Horizonte, em decorrência do final das operações da Geraes FM. A Rádio promovia desde 2000 o concurso homônimo, que, para continuar na ativa, transformou-se em uma organização independente, focada na realização do evento. Seus fundadores, Maria Eulália de Vasconcelos Torres Araújo e Eduardo Maya, utilizaram os mesmos princípios que nortearam a iniciativa por eles idealizada: a realização de um concurso que visava valorizar os pequenos empreendimentos familiares, geridos diretamente pelos proprietários, focado na comida caseira (Souza, 2017).

Na entrevista concedida para esta pesquisa em novembro de 2024, Maria Eulália frisou que a partir do momento em que a empresa se tornou independente, tornou-se necessário atrair mais anunciantes para gerar recursos suficientes para divulgar e realizar a competição. Completados seis anos de atuação na época, o concurso havia construído uma reputação que permitiu atrair os desejados novos anunciantes, interessados no potencial de negócios dos botecos de Belo Horizonte. A operação independente também atraiu mais facilmente outros veículos de comunicação, já que eles não viam mais um concorrente — a Rádio Geraes FM — vinculado à iniciativa.

O conhecimento acumulado gerou convites para a produção de eventos gastronômicos de grandes empresas, como para a maior cervejaria do país, realizado por cinco anos. Segundo relatos da executiva, essa atividade exigiu cada vez mais esforços dos sócios, que tomaram a decisão de deixar de produzir eventos de terceiros e focarem apenas no concurso “Comida di Buteco”. Existia o temor de que tal decisão pudesse afetar a relação com o cliente, naquele momento um dos principais patrocinadores da iniciativa. No entanto, o concurso era valioso para as marcas da companhia, e o apoio foi mantido.

Além de manter o patrocínio, a boa relação dos sócios com dois executivos da empresa culminou em negócio, resultando na entrada de ambos no “Comida di Buteco”. A partir de 2007, os novos integrantes trouxeram conhecimento e investimentos que permitiram um processo de expansão, começando no ano seguinte por três mercados: Rio de Janeiro, Goiânia e Salvador, movimento que continuou consistentemente nos anos posteriores. Em 2012, o sócio original Eduardo Maya deixou o “Comida di Buteco” para seguir sua paixão pela gastronomia, ministrando cursos, criando festivais e participando de eventos.

Atualmente a empresa conta com 16 colaboradores fixos, duas empresas parceiras, quatro sócios — um funcionário que se destacou ao longo dos anos foi alçado à sociedade — estruturas administrativas em Belo Horizonte e São Paulo. O concurso celebra um quarto de século em 2025, tema que deve fazer parte da decoração de cada participante a partir do mote: 25 anos de paixão pelo “buteco”.

As informações relacionadas aos botecos foram fundamentadas através das entrevistas com os respectivos proprietários. Foram cinco estabelecimentos sediados na capital mineira. Os contatos ocorreram entre dezembro de 2024 e janeiro de 2025. Todos participaram da competição em 2024 e estiveram na amostra de bares visitados durante o concurso para a observação não participante. Os nomes dos estabelecimentos foram ocultados, e para a identificação foram utilizadas as letras do abecedário da língua portuguesa, seguindo a ordem cronológica da primeira fase de visitas.

A Figura 14 apresenta as características gerais dos botecos e seus proprietários. A ordem se relaciona à sequência das entrevistas, que aconteceram nos próprios estabelecimentos em horário de pouco movimento. Os encontros foram agendados com antecedência. Todos respondentes são proprietários, contando com a sociedade ou o auxílio de familiares.

A escolha dos estabelecimentos foi direcionada seguindo as recomendações de Yin (2015). O autor sugere que, para estudos de caso, as fontes de evidência na coleta de dados devem focar diretamente os tópicos do estudo e buscar as pessoas-chave para a obtenção das evidências. Como os cinco botecos foram previamente visitados no período do concurso, a amostra proporcionou uma boa variedade de porte, localização e perfil dos respondentes, assim como as pessoas apropriadas para responder aos objetivos da pesquisa. O acesso aos proprietários foi proporcionado pela direção do concurso “Comida di Buteco”, que providenciou os contatos e o aval para as entrevistas.

Figura 14

Perfil dos Entrevistados e seus Estabelecimentos

Entrevistado (a)	Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de funcionamento do Boteco	Número de funcionários fixos	No concurso desde	Região de Belo Horizonte
Proprietário do boteco “Q”	54 anos	Masculino	Ensino Médio incompleto	22 anos	14	2010	Noroeste
Proprietária do boteco “O”	35 anos	Feminino	Superior	9 anos	5	2022	Centro-Sul
Proprietário do boteco “B”	54 anos	Masculino	Superior	27 anos	15	2017	Centro-Sul
Proprietário do boteco “P”	38 anos	Masculino	Superior	10 anos	7	2016	Oeste
Proprietária do boteco “E”	42 anos	Feminino	Superior	50 anos	70	2014	Pampulha

Os bares participantes do estudo são bem estabelecidos, com o tempo de funcionamento oscilando entre 9 e 50 anos, o que demonstrou perenidade dos negócios. O porte, medido pelo número de funcionários fixos, apresentou três faixas: dois bares contando entre 5 e 10 funcionários; dois possuindo entre 11 e 20, e um bar, o único com duas unidades, com um número bem maior, apresentando 70 colaboradores. Não existiu predominância de gênero entre os entrevistados, e a maioria tem formação superior. Todos iniciaram a jornada empreendedora jovens, entre 20 e 30 anos.

Em uma descrição individual, o boteco “Q” foi o primeiro a ser visitado, a entrevista ocorreu no próprio estabelecimento, no começo da noite, horário com pouco movimento, com

o proprietário. Com características de negócio familiar, o dono conta com as três filhas, a esposa e a mãe no empreendimento. Um traço marcante é que o bar foi montado na residência da família, em uma estrutura construída na entrada do imóvel, que fica no bairro Caiçara, região noroeste de Belo Horizonte.

O espaço é amplo, com capacidade para 130 clientes, e fica em uma via secundária do bairro, onde normalmente é possível estacionar veículos sem muita dificuldade; ruas próximas com pouco movimento também servem para deixar os carros. O negócio foi fundado há 22 anos, foi ampliado ao longo do tempo, e hoje conta com 14 funcionários fixos.

O local oferece um cardápio amplo, com 130 pratos, entre os quais os típicos da baixa gastronomia, como pé de porco, moela, pescoço e torresmo. O proprietário salientou que sua clientela é derivada de diversas regiões da cidade, com boa rotatividade. O funcionamento é de terça-feira a sexta-feira a partir das 17 horas, sábados e domingos a partir das 11 horas. Participa do CDB desde 2010 e, com exceção de 2011, participou de todas as edições subsequentes. Apresentou referências do CDB no cardápio, em uma placa fixa na porta e nas mesas.

A visita para a entrevista do boteco “O” ocorreu no meio da tarde, no próprio estabelecimento, fora do horário de funcionamento, o que proporcionou um bom ambiente para a interação. O negócio é de propriedade de um casal, ele responsável pelo administrativo, ela, que concedeu a entrevista, comanda a cozinha. Fica situado no bairro Anchieta, na região centro-sul de Belo Horizonte, com capacidade para 80 pessoas. O bar funciona no mesmo local há nove anos, começou com a venda de espetinhos, passou por uma expansão e diversificação a partir do aprimoramento da sócia em gastronomia, realizando estágio em restaurantes e cursos de qualificação. Apresenta uma placa fixa do concurso na entrada do bar.

A profissional relatou que existe uma clientela cativa, com a qual, inclusive, criou laços profundos de amizade. Ela citou que um casal que frequenta constantemente o bar foi padrinho de seu casamento. Funciona de quarta-feira a sexta-feira à noite; nos finais de semana abre a partir do almoço. Participa do concurso desde 2022.

O boteco “B” foi o terceiro a ser visitado para a entrevista. Fica localizado no bairro Funcionários, região centro-sul da cidade. A interação foi com o proprietário. O bar conta com 15 funcionários, funciona há 27 anos no mesmo local. O encontro foi no meio da tarde, dentro do próprio estabelecimento, em horário sem movimento de clientes, mas com os funcionários fazendo os preparativos para o período noturno.

O estabelecimento tem capacidade para 120 pessoas, funciona às segundas-feiras e aos domingos no período do almoço, e nos demais dias para almoço e *happy hour*. O dono cuida da parte administrativa do empreendimento. Classificou o negócio como familiar e conta com

profissionais especializados para a elaboração dos pratos e cardápio. Participa do concurso desde 2017, apresenta uma placa fixa do CDB em destaque na parede de fora do bar.

O encontro para a entrevista com o proprietário do boteco “P” ocorreu no próprio estabelecimento, no meio da tarde, horário sem movimento de clientes. O bar fica na região oeste da capital mineira, no bairro Nova Suíça, e funciona todos os dias, oferecendo almoço *self service*. No período noturno, está disponível de segunda-feira a quinta-feira até as 23h, sextas-feiras e sábados até 1 hora da manhã. A conversa foi com o dono e sua mãe, que o ajuda na condução do negócio, bar apresenta uma placa fixa do “Comida di Buteco”.

O estabelecimento tem capacidade para 100 pessoas, existe há dez anos, sendo que, no endereço atual, mais amplo, funciona há dois anos. O proprietário formou-se em gastronomia e trabalhou em diversos restaurantes antes de abrir seu próprio empreendimento. Começou sua participação no concurso em seu segundo ano de funcionamento, em 2016, e alcançou o vice-campeonato. Participa da iniciativa todos os anos desde então.

A conversa com a proprietária do boteco “E” ocorreu no começo da tarde em uma das suas duas unidades, localizadas no bairro Itapoã, região da Pampulha. O bar é tradicional em Belo Horizonte, existe há 50 anos, foi fundado pelos sogros da entrevistada e hoje é administrado por ela, pelo marido e pelo seu cunhado. Formada em gastronomia, a profissional afirma que, seguindo as regras do concurso, apenas a unidade original participa da competição, fato que ocorre ininterruptamente desde 2014, na entrevista ela estava com um uniforme com o logotipo do concurso. O negócio teve crescimento expressivo desde a primeira participação, o que permitiu a ampliação e a abertura da segunda unidade.

Os dois endereços são próximos e bastante amplos. O endereço inicial tem capacidade para 360 clientes, quantidade que é significativamente incrementada nos finais de semana do concurso, chegando a atender 520 pessoas. O funcionamento em ambos os endereços é de segunda-feira aos domingos, das 11h à meia-noite.

5.2 Categoria analítica fundamentada na construção de identidade

A fundamentação na construção de identidade é uma propriedade original de Weick. O autor esclareceu que as pessoas constroem e mantêm a percepção de si mesmas, o que se torna fundamental para interpretar situações e atribuir significado às experiências. No ambiente organizacional, a identidade dos indivíduos é constantemente moldada e ajustada pelas interações sociais, pelos papéis que desempenham e pelas respostas do entorno (Weick,1995).

5.2.1 “Comida di Buteco”

As fontes de evidências utilizadas revelaram aspectos relacionados à construção de identidade como propriedade do *Sensemaking* do concurso, a começar pela entrevista com a sócia / fundadora da iniciativa. A partir da técnica de análise categorial proposta por Bardin (2016), a transcrição da interação possibilitou a identificação de 27 menções à categoria analítica. Alguns exemplos:

(...) meu interesse pela gastronomia, ele vai diretamente no interesse por botecos-raiz. Tem uma ligação com gastronomia, pelo fato da minha mãe ter sido uma pessoa que sempre se dedicou muito às comidas especiais. Mas a comida mais raiz sempre foi a minha preferência, mesmo quando eu era bem nova, criança, eu me lembro muito da minha mãe falar que a primeira criança que ela sabia que adorava dobradinha era eu, não conhecia outra criança que gostasse tanto de dobradinha, de língua. Eu adorava dobradinha, língua. Então essa é a minha conexão com a gastronomia (Maria Eulália).

A profissional revelou que sua predileção pueril pela baixa gastronomia e o gosto pelos botecos intensificou-se no período universitário:

Então eu e dois amigos tínhamos um certo *hobby* de todo o sábado, eu saía da minha faculdade, eu estudava até sábado, a gente saía no fim, do tipo meio-dia. A gente ia pro Mercado Central, comia fígado acebolado e geralmente a gente ia visitar um ou dois botecos, mas nas regiões do subúrbio de BH (Maria Eulália).

Já como gestora de marketing na Rádio Geraes FM, a executiva acolheu com muita naturalidade e entusiasmo a ideia de incentivar os botecos-raiz da cidade de Belo Horizonte vinda de seu futuro sócio Eduardo Maya:

A gente estava numa festa de final de ano da rádio num bar, e o Eduardo estava comigo e com o João sentado e falou, Eulália, eu sou carioca e tenho, né, tive contato recentemente com o Rio Botequim, que é uma publicação do Rio de Janeiro, que seleciona ali botecos tradicionais. Por que que a gente não faz aqui na rádio algum movimento que a gente possa valorizar aí o pé de porco, a dobradinha? É, eu falei, nossa,

legal assim. Aliás, aí contei para ele que um hobby que eu tinha na minha época de faculdade ... Então, na hora que ele trouxe esse assunto, reverberou assim com muita naturalidade para mim (Maria Eulália).

A receptividade foi acompanhada de ações que constituíram os pilares que até hoje sustentam a iniciativa, seu conhecimento, interesse e identificação com a baixa gastronomia embasaram a construção do concurso, que visava incentivar e destacar um segmento de mercado que lhe era muito conhecido e passava por dificuldades:

E já na semana seguinte, a gente sentou e começou a conceber o concurso “Comida di Buteco” como ele é hoje. A gente desenhou o “Comida di Buteco” para ser, então, um produto promocional do Momento Gourmet, que era o programa de gastronomia da Rádio Geraes. E para ir ao ar, ali dentro daquele, momento ali, daquele horário. Mas o desafio era, nós vamos fazer um negócio que não existe nada igual... mas as pessoas vão votar, enfim, desenhamos exatamente do jeito que ele é hoje. Vai se votar em petisco, atendimento, temperatura, antes era da cerveja, agora é da bebida, higiene, que são aspectos que a gente entendia que precisavam ser mais bem trabalhados no boteco tradicional, esse boteco-raiz, porque qual era, hoje se chamaria a dor? Qual era um problema desse segmento de bar, tradicional bar aí, lá nos idos de 99? Grandes redes e franquias estavam dominando o setor de bares. E o pequeno boteco, aquele “comerciozinho” de bairro, ele estava fechando, ele não estava conseguindo competir nesse segmento à altura das franquias e das redes. Então, nosso foco ali era trazer à luz esses pequenos comércios de bairro que têm as suas iguarias ali mais específicas, porque é isso, é tinha o Careca que tinha a língua. Aí você tinha o Tássio que tinha o pé de porco e a dobradinha. Então trazer esses caras”! (Maria Eulália).

Ao entender o valor e a realidade dos botecos, a profissional dotada do que Weick (1995) classificou como identidade moldada e ajustada pelas interações com esse segmento de mercado foi capaz de colocar em prática uma iniciativa ajustada à realidade dos participantes. A conexão direcionou às ações, conforme o relato da fundadora do concurso:

O boteco, ele carregava um tom muito pejorativo. O bar de rede não, o bar de franquia não, mas o boteco tradicional ali, pequeno comércio, bairro, era o de pinguço, era o pé vermelho, o copo sujo. Não é, mas esse era o cara que gente queria. E esse é o cara que

a gente traz para dentro de uma promoção que é batizada com o nome de Comida di Buteco, para que o nome já explicasse para onde o nosso farol estaria direcionado (Maria Eulália).

Uma segunda fonte de evidências analisada foi composta por dois artefatos: o conteúdo especial produzido pelo jornal *O Tempo* e o Guia dos botecos participantes de Belo Horizonte. Por se tratar de um material promocional, o conteúdo do jornal *O Tempo* trouxe vários aspectos do concurso, como a fórmula de sucesso de um ex-campeão, a presença feminina tanto na administração dos botecos quanto no papel de clientes, além de depoimentos de profissionais envolvidos na competição (Figuras 15, 16).

A análise de conteúdo permitiu encontrar evidências da categoria analítica relacionada à fundamentação na construção de identidade. Foram 14 menções identificadas, como, por exemplo, no texto inicial, página 2, com a seguinte frase de Dayse Aguiar (2024):

Nacionalmente reconhecida como capital dos botecos, Belo Horizonte já entrou no clima e está pronta para mais uma edição do concurso que celebra a cultura e encanta os amantes da boa gastronomia: O Comida di Buteco, que começa nesta sexta-feira (5) e vai até o dia 5 de maio.

Outros exemplos de menções encontradas no conteúdo:

Com o slogan “Somos todos buteco”, o concurso convida o público a mergulhar nessa experiência sensorial e emocional, redescobrimo o prazer de compartilhar momentos especiais em torno de uma mesa de bar.

Ao longo dessas mais de duas décadas, o Comida di Buteco tem promovido o encontro entre amigos e familiares para manter viva a tradição da cultura botequeira no que tange à celebração do público e também a história de cada estabelecimento.

Figura 15

Capa do Conteúdo Especial do Jornal O Tempo



O conteúdo especial, além de ter sido um suplemento da versão impressa do jornal, foi disponibilizado a todos os botecos participantes. Alguns criaram um espaço especial para que os clientes pudessem retirar seus exemplares. Composto por oito páginas, foi umas das ações de comunicação promovidas pela organização do concurso junto com o veículo, parceiro de mídia local da iniciativa.

Recuperado de *O Tempo*, “Tempo Di Buteco”, 2024. (<https://comidadibuteco.com.br/o-comida-di-buteco>)

Figura 16

Exemplo do Conteúdo Interno do Especial do Jornal O Tempo



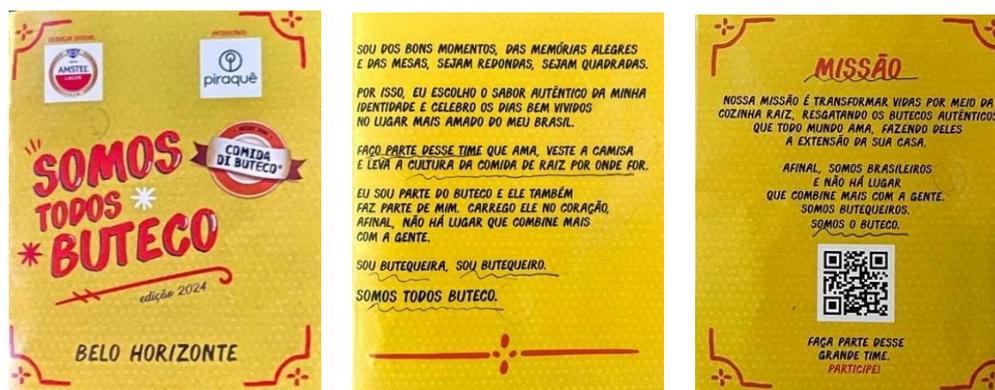
O conteúdo especial apresentou um pouco da história do concurso, revelando detalhes de seu funcionamento, como os elementos que compõem os critérios de votação, a quantidade de circuitos e o lema de 2024: “Somos todos buteco” — fortemente relacionado à construção de identidade de todos os atores, os bares, os clientes e o próprio organizador da iniciativa.

Recuperado de *O Tempo*, “Tempo Di Buteco”, 2024 (<https://comidadibuteco.com.br/o-comida-di-buteco>)

Guia dos botecos participantes de Belo Horizonte foi totalmente produzido e editado pelos organizadores do concurso e trouxe os elementos identitários da iniciativa. A Figura 17 apresenta três imagens que exemplificam o conteúdo analisado, a capa e duas páginas internas.

Figura 17

Conteúdos do Guia de Participantes em Belo Horizonte



Recuperado de *Somos todos Buteco. _ Guia de participantes. Belo Horizonte, 2024.*

O manifesto contido na imagem central ilustra diversos elementos identitários que culminam no mote do concurso em 2024. Ao combinar expressões como “fazer parte de um time que ama, veste a camisa e leva a cultura da comida de raiz”, os organizadores criaram um tom favorável para moldar os participantes e ajustar as interações sociais, como postulado por Weick (1995). A missão do concurso é igualmente envolvente e identitária, conjugando elementos da cozinha-raiz dos chamados “butecos” autênticos e os conectando com as casas dos clientes, além de forjar um adjetivo próprio: “butequeiros”.

A terceira fonte de evidências foram os documentos, mais especificamente as mídias sociais Instagram e LinkedIn; o site do “Comida di Buteco”, além de notícias nos canais digitais de veículos de comunicação: *GI Minas Gerais, O Tempo, Sou BH e Agenda BH*.

Os organizadores utilizaram intensamente as mídias sociais Instagram e LinkedIn, e o carácter identitário revelou-se constante. A tônica das postagens enalteceu os botecos, o ambiente descontraído e a comida-raiz. A utilização da expressão “nação di buteco” enquadrava todo ecossistema — os bares, os consumidores e o próprio concurso — em um universo próprio, fortemente ligado a princípios representativos, externado na expressão “buteco extensão da sua casa” (Figura 18). As postagens ocorreram durante o concurso, nos meses de abril e maio de 2024 e continuaram constantes até o final das observações em novembro do mesmo ano.

Figura 18

Postagens no Instagram e LinkedIn



Recuperado de Instagram e LinkedIn. *Comida di Buteco*, s.d.

O site do concurso, por sua natureza, fica constantemente ativo, com seções perenes, como as abas “Comida di Buteco” e “O Concurso”, além de seções dinâmicas que tratam da competição corrente ou a mais próxima, como as abas “Butecos Participantes” e “Vencedores – 2024”. Em consonância com as publicações nas mídias sociais, o endereço eletrônico trouxe diversas evidências identitárias, como pode ser atestado na Figura 19.

Figura 19

Site Oficial do “Comida di Buteco”



Recuperado de Comida di Buteco. *O Comida di Buteco*. (<https://comidadibuteco.com.br/o-comida-di-buteco>)

Na aba que trata da empresa, um pouco da história do concurso e um parágrafo dedicado à instituição boteco ou “buteco” com “U”, como o endereço eletrônico se refere aos estabelecimentos da baixa gastronomia. Ao utilizar adjetivos como simplicidade e autenticidade, a organização novamente criou uma forte conexão bem representada na expressão “nação butequeira”, criando condições para a formação de identidade dos indivíduos envolvidos e direcionando as interações sociais dos bares, seus funcionários e dos consumidores finais.

Mais elementos identitários são encontrados na aba “Mais +”, onde é possível encontrar diversos elementos da “Cultura de Buteco”, como trilha sonora e figurinhas, exemplo na Figura 20, além de receitas e “causos”, todos com elementos identitários da baixa gastronomia e seus estabelecimentos.

Figura 20

Figurinhas Disponíveis no Site



Recuperado de Comida di Buteco. *Cultura di Buteco*. (<https://comidadibuteco.com.br/cultura-di-buteco>)

Os veículos de comunicação, por terem uma natureza editorial independente, abordaram o concurso de maneiras distintas, sem deixar de manifestar as principais características da baixa gastronomia. Nos veículos analisados foram notados elementos baseados no *Press Release* (Anexo A) confeccionado pelo organizador, como também matérias autorais, algumas focando a iniciativa, outras, os bares. A Figura 21 traz um exemplo de uma matéria do *GI MG* abordando o início do concurso de 2024 em Belo Horizonte.

Figura 21

Matéria Jornalística no G1 MG

Comida di Buteco em BH: 121 bares participam da edição 2024

Neste ano, o concurso completa 24 anos e o tema é livre. Os pratos custam R\$ 35.

Por G1 Minas — Belo Horizonte
26/03/2024 09:01 · Atualizado há 7 meses



Comida di Buteco 2024 - Somos todos Buteco - Foto: Comida di Buteco 2024/Divulgação

- Com o slogan **Somos todos Buteco**, a edição 2024 do Comida di Buteco comemora 24 anos, em **Belo Horizonte**, com **121 bares participantes**.
- O concurso dura um mês: **começa no dia 5 de abril e vai até 5 de maio**.
- Todos os pratos **custam R\$ 35**.
- Ano sim, ano não, o concurso lança um tema para a criação dos petiscos. **Em 2024, o tema é livre**. Criatividade, resgate, inovação, pesquisa, motivação são os temperos para os participantes, que criaram cada um dos petiscos.

Recuperado de G1. Globo. Guia BH. *Comida di Buteco em BH: 121 bares participam da edição 2024*. (<https://g1.globo.com/guia/guia-bh/noticia/2024/03/26/comida-di-buteco-em-bh-121-bares-participam-da-edicao-2024.ghtml>)

O caráter indentitário foi evidenciado principalmente na divulgação do mote do concurso em 2024, “Somos Todos Buteco”, presentes nos quatro veículos. A divulgação dos ganhadores também mereceu destaque dos veículos. Sou BH, por exemplo, fez a seguinte matéria (Redação Sou BH, 28 de maio de 2024):

O tradicional concurso Comida di Buteco chegou ao fim em Belo Horizonte, e o grande vencedor da edição 2024 foi **Espetinhos do Paulão**, com o prato **Boi Bandido**. A casa, localizada na Rua Álvaro Mara, 466, na Nova Cachoeirinha, conquistou o paladar dos jurados e do público com sua costela bovina suculenta, acompanhada de milho verde, mandioca cozida na manteiga e farofa da casa.

O endereço eletrônico do jornal *O tempo* também destacou o vencedor de 2024 em Belo Horizonte, como destacado na Figura 22.

Figura 22

Vencedor de 2024, Jornal O Tempo



Recuperado de Instagram. *O Tempo*. ([Espetinhos do Paulão é o vencedor do Comida di Buteco 2024 de BH](#))

5.2.2 Botecos pesquisados

A categoria analítica fundamentada na construção de identidade, sob a perspectiva dos bares participantes analisados, foi construída a partir de diversas evidências, sendo a primeira a observação não participante. Nos 17 botecos visitados durante o concurso, foi nítida a identificação com a baixa gastronomia e suas características, comida típica e farta, preços acessíveis, ambiente descontraído e clientela feliz, com muitas mesas compostas por grupos de amigos ou familiares. Como organizações de pequeno porte, foi comum testemunhar a interação de proprietários com os clientes, estimulados pelo concurso e pelo grande movimento gerado pela iniciativa.

As visitas ocorreram durante a realização da competição, o que trouxe um contexto específico, entretanto a essência dos locais foi mantida, muitos dentro de espaços conjugados às suas residências, observado em mais da metade dos bares, oito dos dezessete. Os pratos participantes também seguiram a característica identitária dos botecos, entre as opções foram servidos fígado de frango, jiló, maçã de peito, costela de boi, costela de porco, farofa, ragu de copa de lombo, cupim bovino, carne de panela, banana da terra, garrão (músculo) bovino, pimenta biquinho, linguiça, enfim, ingredientes populares, com preços acessíveis, típicos da baixa gastronomia. A Figura 23 apresenta um plano geral do boteco “L” e seu prato.

Figura 23*Plano Geral do Boteco “L” e seu Prato Concorrente*

A segunda fonte de evidências foram as entrevistas com os proprietários de cinco botecos da cidade de Belo Horizonte. Os bares entrevistados estiveram na amostra dos 17 visitados durante a competição na fase de observação. As entrevistas foram gravadas, depois transcritas para a análise de conteúdo, seguindo a metodologia de Bardin (2016). Os seguintes depoimentos trouxeram uma amostra das manifestações de cada um dos proprietários e proprietárias entrevistados:

Acho que todo dia de trabalho, todo dia que a gente está aqui para, para abrir a loja e são momentos especiais para nós (Boteco “B”).

O dia a dia nas operações do boteco “B” foi considerado especial por seu proprietário, demonstrando uma ligação com a atividade, a construção de identidade aqui foi estabelecida nas interações cotidianas que, como apregoado por Weick (1995), são constantemente moldadas e ajustadas.

Então, eu sempre gostei de gastronomia, minha mãe também é, quando eu era criança, meus pais tinham uma cantina no centro, na rua São Paulo, então desde pequena já estava, né? nesse... concluída assim, nesse, nesse ramo (Boteco “E”).

A proprietária do boteco “E” manifestou sua percepção de fazer parte da gastronomia, desde a influência e atividade materna até sua atual ocupação.

Então você tem que amar de verdade. Cozinha é amor, eu acho que é isso (Boteco “O”).

A manifestação repleta de sentimentos da proprietária do boteco “O” expressou que não se trata de uma mera atividade econômica, mas sim uma ocupação que carrega simbolismos que refletem o que Weick (1995) classificou como a construção e manutenção da percepção que as pessoas constroem sob si mesmas, que influenciam na maneira de interpretar e atribuir significado às experiências. A profissional ama seu negócio, sua profissão e sua atribuição, imprimindo seu traço identitário.

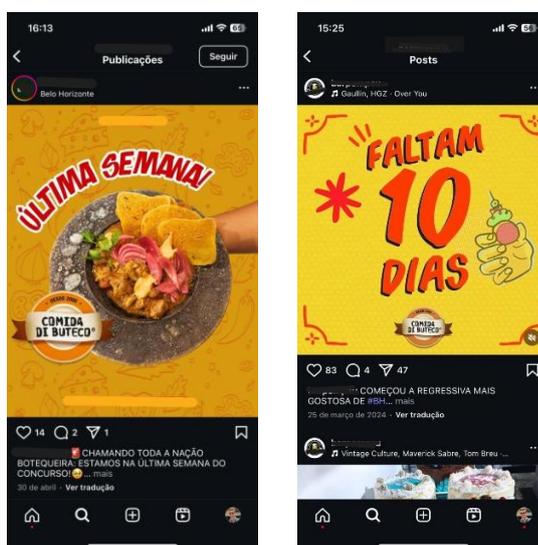
Já era uma paixão antiga não é? Verdade, eu sempre gostei de gastronomia, dessa área de cozinha, né, e aí surgiu a oportunidade de montar um bar. E aí, aos poucos, essa, esse sonho, é esse sonho foi idealizando... (Boteco “P”).

O proprietário do boteco “P” igualmente utilizou as emoções para demonstrar sua essência identitária, trazendo também o componente do sonho realizado, ter um negócio e realizar uma atividade diretamente ligada ao que admira.

E a gente tem assim, pé de porco, moelinha, pescoço, torresmo comum, torresmo de barriga, aí tem pratos do dia também. Além desses pratos todos e sai todos os dias, a gente tem um prato do dia (Boteco “Q”).

Já o proprietário do boteco “Q” trouxe um recorte da culinária típica dos botecos, com um amplo leque de opções para atrair os amantes da cozinha-raiz, criando um elo de identificação com os clientes.

A terceira fonte de evidências da fundamentação identitária dos botecos investigados nesta pesquisa foram as postagens no Instagram. Com exceção do boteco F, que, por não ter página na plataforma, não fez menção à competição, todos os demais estabelecimentos fizeram bom uso de imagens cedidas pela organização para a divulgação da iniciativa. Um exemplo foram as postagens estabelecendo uma contagem regressiva para o início e para o fim do concurso. Iniciativas próprias também fizeram parte das postagens, a maioria destacando o petisco concorrente e convidando os consumidores a visitarem os estabelecimentos. Dois exemplos constam na Figura 24.

Figura 24*Exemplos de Postagens no Instagram*

Recuperado de Instagram, 2024.

Nos dois exemplos, o primeiro, à esquerda, com produção própria do boteco “O”, a expressão identitária “Nação Botequeira” é utilizada. No segundo exemplo, o boteco “E” faz uso da identidade visual e postagem do organizador do concurso em uma ação de contagem regressiva, reverberando e intensificando a mensagem do organizador.

A unidade analítica fundamentada na construção de identidade, postulada como uma das propriedades do *Sensemaking* por Weick (1995) e ratificada no modelo atualizado e ampliado por Cristoforo (2022), foi evidenciada nas duas unidades de contexto, no organizador do concurso e nos bares participantes investigados. Alguns pontos se destacaram na investigação:

- A empresa organizadora do concurso tem forte identificação com o segmento econômico pesquisado: bares de pequeno porte.
- A empresa organizadora tem um amplo entendimento do funcionamento e gestão dos bares.
- Tanto a organizadora quanto os bares participantes comungam de princípios comuns e que são identitários à baixa gastronomia, criando uma unidade que é reforçada nas interações sociais promovidas pelo concurso.
- O mote adotado pelo concurso e replicado pelos participantes resume a fundamentação na construção de identidade: “Somos Todos Buteco”.

No arranjo empresarial complexo que compreende a criação e atribuição de sentido por parte de uma empresa, para execução de uma centena de empresas autônomas, comprometidas com o evento, mas não formalmente unidas, a propriedade identitária aqui constatada foi constante, criando uma unidade para colocar em prática ações específicas durante o mês do concurso. Cada bar pesquisado alterou suas respectivas operações cotidianas para aderir à iniciativa, impulsionados por um fluxo constante de interações que foram embasadas pela consonância identitária observada.

5.3 Categoria analítica dependente do contexto

Essa categoria analítica foi uma das adições de Cristoforo (2022), ao modelo de Weick (1995) e relaciona-se tanto a aspectos materiais, como no agrupamento de sinais ambientais concretos, quanto a aspectos sociais, que envolvem a interação entre elementos materiais e imateriais. Segundo o autor, esses elementos materiais e imateriais se influenciam mutuamente, moldando as interpretações e ações dos agentes.

5.3.1 “Comida di Buteco”

A principal fonte de evidências para análise da dependência do contexto do “Comida di Buteco” foi a entrevista com a sócia-proprietária da empresa. A partir da análise categorial de conteúdo de Bardin (2016), foi possível identificar menções dessa categoria analítica, por exemplo:

Na escolha do boteco. Que é a coisa mais importante é a escolha do boteco. Porque o boteco não pode ser rede, não pode ser franquia. O dono não pode ter um sócio que seja dono de vários outros negócios. Então, tem uma série de regras que não são abertas ao público, mas elas são regras nossas para fazer cada vez mais com que o filtro de escolha desse estabelecimento seja mais afinado ainda (Maria Eulália).

O critério de escolha dos participantes revela um componente no contexto material do concurso relevante, não existem participantes ligados a grandes grupos, redes de franquia ou mesmo conglomerados empresariais. O pequeno empreendimento, o “bar de dono”, os negócios familiares, já apontados pela Abrasel (2023) como predominantes do setor, são a essência do concurso, e é nesse contexto que consumidores e jurados elegem os melhores.

Um fator que estabelece um contexto que aglutina aspectos materiais e imateriais relaciona-se à dinâmica do concurso e aos critérios de votação:

Então, o concurso ... tem uma dinâmica de engajar o público através de toda uma campanha de comunicação para conhecer os estabelecimentos selecionados. Votar e vai votar em tira-gosto que vale 70%, higiene, temperatura da bebida e atendimento, cada um desses valendo 10%. Cada boteco, além do voto popular, vai receber o voto de outros 3 jurados. Esses jurados fazem uma avaliação das mesmas categorias, porém eles têm uma possibilidade de digitar lá no *dashboard*, lá do instituto de pesquisa, algumas características a mais sobre cada categoria que ele votou (Maria Eulália).

Outro aspecto material relaciona-se aos elementos de comunicação produzidos pelo organizador, presentes nos bares participantes, além dos próprios critérios de votação, que demandam a elaboração de um prato e atenção às instalações para suportar uma boa avaliação. Os aspectos sociais são potencializados pelo clima de competição, que proporciona uma ordem de clientes e demanda cuidados nos serviços prestados.

O arranjo empresarial do concurso torna os processos de *Sensemaking* e *Sensegiving* peculiares, o compromisso firma-se com um regulamento como relatado nos depoimentos da diretora da iniciativa:

Ele fica lá com o regulamento, se ele topar, ele vai assinar esse regulamento e a gente vai capturar a via assinada desse regulamento, que é não é um contrato, mas é um acordo de compromisso, né?.

De que ele leu e que ele precisa assinar concordando, né? Então assim é, essa é a condição *sine qua non*, ele tem um acordo de compromisso com a gente e tem um ponto importantíssimo que é um pilar essencial do negócio, Comida di Buteco. O boteco não paga para participar e não pagará, então isso, isso faz parte de um pilar estrutural do negócio.... (Maria Eulália).

O contexto social da competição é bem descrito pela executiva, que desde o início da iniciativa focou na relevância social desse tipo de negócio:

O Comida tem um papel social desde que ele existiu. A começar porque ele trouxe a visibilidade de um cara que sofria com preconceito e que estava morrendo. E nessa

trajetória, né? Hoje a gente, não eu, eu principalmente. Assim, não tenho timidez mais de falar. Talvez uma das coisas mais importantes é que olhar para o Comida é para a marca como negócio. Foi nos dando sustentação para executar o nosso trabalho e foi contribuindo para legitimar o boteco. Como marca, boteco como ponto de venda poderoso, boteco como entretenimento, boteco como turismo (Maria Eulália).

Também como um elemento do contexto social da iniciativa, a fundadora do concurso descreve sua preocupação com a linguagem e relacionamento com os participantes:

Então, a minha linguagem com determinada pessoa, ela o conteúdo é o mesmo, mas a linguagem ela vai ter que se diferenciar. A gente tem dono de boteco que tem mestrado, e a gente tem dono de boteco que não sabe falar. Sabe? Português, né? Então o conteúdo é o mesmo. Então, assim, existe aí uma necessidade de humanização desse processo, porque até agora eu falei, parece uma máquina, né? Mas na realidade, uma das coisas que para nós é assim, é muito real e muito cara é a humanização do processo, ela está 100% atrelado ao sucesso do concurso, o sucesso do concurso está 100% atrelado ao engajamento do boteco com ele (Maria Eulália).

Além da entrevista com a direção da empresa, os artefatos e documentos também trouxeram evidências da dependência do contexto. O conteúdo especial do jornal *O Tempo*, por exemplo, trouxe, entre outras, a seguinte menção da proprietária de um bar participantes: “Fui ficando reconhecida, fui crescendo e ficando mais exigente com o meu próprio negócio”. Nas mídias sociais Instagram e LinkedIn, as postagens do “Comida di Buteco” trouxeram sinais ambientais concretos da marca e outros elementos do concurso aliados ao ambiente dos bares.

Quanto às matérias jornalísticas, nos endereços eletrônicos dos veículos pesquisados, o contexto social foi evidenciado, como o exemplo do G1 MG:

Ano sim, ano não o concurso lança um tema para a criação dos petiscos. Em 2024 o tema é livre. Criatividade, resgate, inovação, pesquisa, motivação, são os temperos, que criaram cada um dos petiscos.

5.3.2 Botecos pesquisados

As notas de campo a partir da observação não participante formaram a primeira coleção de dados para a análise da categoria analítica dependente do contexto. Nas visitas aos 17 bares durante o período do concurso em 2024, foi possível observar que o contexto material foi claramente estabelecido pelos elementos promocionais fornecidos pelo organizador, que proporcionaram um ambiente propício, com artefatos comuns compondo os diferentes espaços físicos de cada participante. A Figura 25 traz exemplos dos botecos “E”, “L” e “Q”.

Figura 25

Elementos Promocionais do Concurso



Além dos sinais concretos dos artefatos promocionais, a interação com o ambiente de competição estabeleceu uma conexão entre elementos materiais e imateriais, que se influenciam mutuamente, moldando as ações dos profissionais em cada estabelecimento.

A segunda fonte de evidência foram as entrevistas com os proprietários de cinco bares participantes do concurso em 2024. O proprietário do boteco “B” destacou um aspecto social, com aumento de clientes, inclusive de fora de Belo Horizonte:

Tem gente do Brasil inteiro para, para, que conhece a casa. É, a gente tem um aumento expressivo do nosso movimento (Boteco “B”).

A proprietária do boteco “E” também enfatizou o expressivo aumento do movimento e como seu negócio ficou mais conhecido:

Então, o concurso é uma coisa de louco! Nossa é sim, aumenta, triplica, vamos dizer assim que triplica nosso movimento. É um boom assim aí, depois que nós entramos no concurso, foi assim que nós começamos a ficar mais conhecidos (Boteco “E”).

Já a proprietária do boteco “O”, além do movimento, citou um aspecto relacionado ao contexto social singular, afirmando que participar do concurso é uma experiência:

Loucura! Loucura total! Não tem assim, não tem outra palavra a não ser. É loucura! É, e muito realizador também. É como eu te falei o tempo inteiro aqui, eu, eu reafirmo, é, uma experiência, é fora do normal (Boteco “O”).

O depoimento do proprietário do boteco “P” contextualiza a participação no concurso como um marco, enquadrando a iniciativa como responsável pela alavancagem de seu negócio:

Era uma loucura, porque a fila ficava gigante. A gente não sabia onde enfiar tanta gente. Mas o Comida di Buteco veio para dar uma levantada assim, ó, grandiosa. E depois disso sempre deu movimento o bar (Boteco “P”).

Já o proprietário do boteco “Q” ofereceu um contexto social particular do concurso, atrelado às iniciativas conjuntas de clientes, conhecidas como caravanas, que, além de visitas programadas em grupo, produzem artefatos ligados à iniciativa:

O pessoal faz caravana, faz lá camiseta, copinho, aluga um ônibus, ajunta 25, 30 pessoas faz um roteiro deles lá para conhecer os bares. Isso é o mês todo eles passeando (Boteco “Q”).

Também fonte de evidências, as postagens no Instagram durante o período do concurso utilizaram programação visual conectada com os artefatos tangíveis da competição disponibilizados aos participantes. A Figura 26 traz dois exemplos de postagens de participantes “J” e “R”, remetendo diretamente ao CDB.

Figura 26

Postagens de dois botecos participantes durante o concurso 2024



Recuperado de Instagram, 2024.

A propriedade do *Sensemaking* dependente do contexto postulada por Cristoforo (2022) foi evidenciada através das múltiplas fontes de evidências, tanto no aspecto material quanto social, no realizador do evento e nos participantes pesquisados.

No contexto material, a iniciativa proporcionou uma série de elementos visuais que transformam cada boteco em uma unidade do “Comida di Buteco”. Respeitando as individualidades características desses estabelecimentos, os materiais promocionais não os descaracterizam, mas os tornaram pontos claramente identificáveis. As características desses artefatos proporcionaram um contexto festivo, próprio dos botecos, como demonstrado pela Figura 27, que ilustra alguns desses materiais nos botecos “R”, “C” (duas fotos centrais) e “A”. Facilmente adaptáveis a cada local, peças como cavalete de porta, bandeirinhas de teto, jogo americano, minicavalete de mesa e porta-copos estiveram presentes entre os competidores.

Outros elementos também foram distribuídos pelo organizador, como avental para os garçons, além da urna para a coleta de votos, todos com a identidade visual do concurso. Os patrocinadores também distribuíram diversos acessórios, entre os quais porta-garrafas, porta-conta, faixas promocionais.

Figura 27*Materiais promocionais*

No contexto social, o testemunho mais frequente entre os proprietários entrevistados foi referente ao incremento do movimento e o impulsionamento do negócio. A competição saudável também transformou o ambiente desses locais com ações que incentivaram o aprimoramento das operações, como a criação de um petisco chamativo e apetitoso, com o cuidado no atendimento aos clientes, com a adequação na temperatura das bebidas servidas e com a higiene. O concurso “Comida di Buteco” proporcionou um contexto favorável para a operação de seus participantes. O depoimento de dois proprietários retratou a condição de contexto social proporcionada pela iniciativa:

É um, é uma confusão durante um mês, que a gente fica assim, gente não tem condição tanto, tanto de gente que passa, tanto de cliente. (Boteco “O”).

E assim... abre muitas portas, traz muitos clientes. Toda edição é só um, pode-se dizer, até milhares de pessoas que passam por aqui, não é? (Boteco “Q”).

As duas manifestações trouxeram de maneira espontânea o incremento de clientes que o concurso proporcionou, evidenciando que, para esses dois participantes, o período do concurso significa um intenso movimento, criando um contexto diretamente motivado pela iniciativa.

5.4 Categoria analítica transmissão emocional e cognitiva / emoção dos funcionários

A propriedade do *Sensemaking* relacionada à propagação emocional e cognitiva no contexto social das organizações, segundo Cristoforo (2022), impacta a construção de significado, em que ciclos emocionais moldam interpretações e influenciam comportamentos. A emoção dos funcionários, por sua vez, é uma influência moderadora de Kraft et al. (2015),

que afeta o nível individual e relaciona-se à maneira como a média gerência transmite o que foi estabelecido pela alta direção para os funcionários, em um processo de *Sensegiving*. Transportando o modelo de Kraft et al. (2015) para a realidade do concurso, o papel de interação com os botecos (média gerência) coube aos profissionais conhecidos como supervisores de rota, que durante a competição tiveram contato direto com os proprietários, entendidos aqui como os funcionários, já que foram responsáveis diretos pela operação de seus respectivos bares.

5.4.1 “Comida di Buteco”

A entrevista com a sócia-fundadora do concurso evidenciou como a empresa influencia a construção de significado dos participantes e como se relaciona com os supervisores de rota, responsáveis por conectar as ações estratégicas concebidas com a prática dos botecos. A executiva detalhou como envolve seus colaboradores, que incluem os supervisores de rota:

A gente tenta contagiar muito o time inteiro, no sentido de perceber a importância do trabalho que a gente realiza, porque é evidente que mais é provável e palpável e mensurável, que o trabalho que a gente realiza muda a vida de muitas pessoas (Maria Eulália).

Como mencionado por Cristoforo (2022), a construção de significado a partir da utilização de argumentos emocionais visa modelar os entendimentos e comportamentos pretendidos. O depoimento da executiva evidenciou essa propriedade:

Primeira coisa é, a gente tenta fazer entender que esse negócio, se for bem administrado dentro do bar, se essa promoção contar com o engajamento dele, ele tem chance de mudar a vida dele (Maria Eulália).

A interação constante revelou os ciclos emocionais entre o organizador do concurso e seus participantes:

Então, a gente tem vários pontos de contato com eles, onde a gente vai catequizando sobre a importância do que ele vai viver e como ele tem que se preparar. Não é, inclusive em termos até de qualificação profissional, que a gente muitas vezes tem parcerias e oferece gratuitamente para o, para o quadro de funcionários (Maria Eulália).

Sobre o importante papel de sua média gerência, os supervisores de rota, no período do concurso, a profissional detalhou a transmissão emocional e cognitiva para os bares, que efetivamente fazem o concurso acontecer, engajarem-se nas ações estratégicas concebidas pelo concurso:

É, a gente tem ali, durante o período do concurso, cada grupo de bares tem um supervisor de rota que fica ali meio que de babá dele. É o cara que vai estar ali, é o cara da nossa produção, que vai estar ali o dia inteiro. E tipo assim, não, acabou a cédula de votação uma hora da manhã, esse cara vai sair de casa e vai lá levar a cédula de votação para ele. E é o cara que também está ali, engajando. A gente fala que assim, a gente, o concurso em si, o mecanismo é o técnico, mas o supervisor de rota é o treinador, é o preparador físico, é o cara que está ali todo dia com o dono do boteco, não vem lá, cara, olha aí, está bombando, não perde, não deixa votar, só não perder não. Então assim, tem um trabalho que é o mais difícil de todos eles, de tudo que é engajar o dono do boteco. Esse é o ponto principal do Comida di Buteco, engajar a esse cara (Maria Eulália).

Todo o envolvimento emocional e cognitivo do “Comida di Buteco” não elimina percalços no engajamento dos participantes. Segundo Maria Eulália, todos os anos na apresentação das receitas dos pratos concorrentes, que acontece em setembro do ano anterior ao concurso, alguns bares não cumprem o prazo e costumam a responder às mensagens enviadas:

O que que a gente quer é a ficha técnica que a gente dá o padrão para ele. É só ele julgar no padrão. Mandar para gente, assinar. Nada, nada além disso, mas qualquer cobrança de burocratizar, de formalizar alguma coisa, vira uma coisa superdesgastante e é desgastante para equipe, porque enquanto você tem que parar para ficar cobrando receita de 30 botecos na cidade, onde tem 120, tem 30 que não estão mandando ainda. Você empata muito da execução toda (Maria Eulália).

Nesse instante de preparação para o ano seguinte, a executiva relatou que ocorre uma depuração entre os botecos mais e menos engajados:

Quem entrou no oba-oba chega nesse momento muitas vezes e desiste da participação porque não quer ser cobrado. Imagina vou entrar em uma coisa para não dar trabalho,

não quer o trabalho mínimo de botar ingredientes numa ficha técnica e mandar assinar para a gente. Parece pouco, mas é um percentual enorme que cai no momento de cobrar receita (Maria Eulália).

Ainda, segundo a executiva, alguns donos de bares sequer respondem às mensagens enviadas por sua equipe:

(...) o cara ficou rico e bicho, o cara não responde no meu telefonema, não responde meu WhatsApp, né? E essa é a realidade que a gente lida com ela cotidianamente (Maria Eulália).

Os relatos da sócia-diretora do concurso evidenciaram que na preparação da competição uma parcela dos concorrentes inicialmente habilitados não se mostra suficientemente engajada com a iniciativa, o que pode ocorrer por diversas razões. Já os botecos comprometidos com as atividades preparatórias mostram-se conectados com o concurso.

Uma segunda fonte de evidências foi o Guia de botecos participantes. Em seu conteúdo, mensagens de engajamento foram encontradas, entre as quais:

Faça parte desse time que ama, veste a camisa e leva a cultura da comida de raiz por onde for.

Chegou a hora de vestir a camisa do melhor concurso do Brasil e levar a cultura da comida “di” raiz por onde for.

As mensagens, embora dirigidas a um público amplo, que inclui os consumidores dos botecos, realçam a forma de interpretar e influenciam os participantes, enaltecendo a atividade e criando um senso de comprometimento.

O site do concurso igualmente traz diversas evidências de transmissão emocional e cognitiva. Propriedade presente em diversas abas do site, entre as quais “Mais +” no item “Cultura di Buteco”, que disponibiliza figurinhas temáticas e trilha sonora alusiva, como pode ser observado na Figura 28.

Figura 28

Site do Concurso



Recuperado de Comida di Buteco. *Cultura di Buteco*, 2024.

(<https://comidadibuteco.com.br/cultura-di-buteco>)

Se a trilha sonora e figuras para mensagens em Whatsapp envolvem aspectos emocionais, a aba “O Concurso” detalha a mecânica da competição, explicando como e em quais itens votar, apresentando um componente cognitivo não só aos consumidores finais mas a todos os participantes.

5.4.2 Botecos pesquisados

A primeira fonte de evidências foram as cinco entrevistas com os proprietários dos bares que concorreram em 2024 no circuito de Belo Horizonte. A satisfação expressa pelo proprietário do boteco “B” refletiu como a emoção transmitida pelo organizador do concurso foi absorvida:

É, é um prazer participar do Comida di Buteco, entendeu? É assim, é uma honra e a gente, sempre que possível, a gente quer continuar é participando... (Boteco “B”).

A emoção foi demonstrada também pela proprietária do boteco “E” através da gratidão de ser escolhida para participar da iniciativa:

Ah, significa muito para a gente, significa assim uma gratidão, né? Pelo concurso, uma gratidão por eles terem acreditado no trabalho da gente. Acho que é isso (Boteco “E”).

Com relação ao moderador de *Sensegiving* atrelado à emoção dos funcionários, o relato da proprietária do boteco “O” revelou que o esforço do CDB foi recompensado, com o aprimoramento profissional para aproveitar o potencial que o concurso pode gerar aos participantes:

Eu tenho uma equipe muito legal assim, que eu posso contar com eles. Assim, graças a Deus a gente fez um treinamento com eles que deu muito certo (Boteco “O”).

Voltando à propriedade do *Sensemaking* relacionada à transmissão emocional e cognitiva, o depoimento do proprietário do boteco “P” revelou o reconhecimento dos efeitos que o concurso proporcionou ao seu estabelecimento:

É, eu acho que o Comida di Buteco, ela veio assim, sabe? Para ajudar. A gente que tá no começo assim é, é tá precisando dar uma arrancada no, no, no movimento da gente no nome, né? Eu acho que veio sim para ajudar. Foi uma ajuda, sim. Maravilhosa (Boteco “P”).

A emoção e o reconhecimento dos funcionários de seu estabelecimento foram mencionados pelo proprietário do boteco “Q”:

O pessoal fica doido, né? O pessoal fica louco. Fica todo mundo exausto. Mas fica naquela expectativa do ano que vem. O que é uma coisa muito boa, muito boa mesmo. É uma coisa muito boa, o salário do pessoal dobra, viu? (Boteco “Q”).

Uma segunda fonte de evidências foi a observação não participante. As visitas aos 17 botecos que concorreram no circuito de Belo Horizonte revelaram que a propagação emocional e cognitiva do organizador do concurso afetou o contexto social dos bares, com a transformação de cada local em um ponto adequado e reconhecido da iniciativa. Evidenciado em todos os locais visitados, os ciclos emocionais do realizador do evento, citado por Cristoforo (2022), modelaram às interpretações e influenciam comportamentos dos participantes, especialmente através dos profissionais que interagiram diretamente com os clientes.

Para exemplificar, a Figura 29 demonstra o envolvimento dos participantes através de dois itens observados nas visitas: o comportamento dos garçons quanto à participação no concurso, oferecendo o petisco concorrente e explicando o mecanismo de votação, e a utilização de elementos alusivos adicionais aos distribuídos pelo organizador — vários exemplos foram observados, como a confecção de cardápio especial, camisetas personalizadas, elementos de decoração adicionais como pratos e letreiros com a marca do concurso.

Figura 29

Envolvimento emocional e cognitivo dos botecos

Botecos / Ações de Engajamento	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	L	M	N	O	P	Q	R
Abordagem proativa dos garçons	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim											
Elementos promocionais adicionais	Sim	Não	Sim														

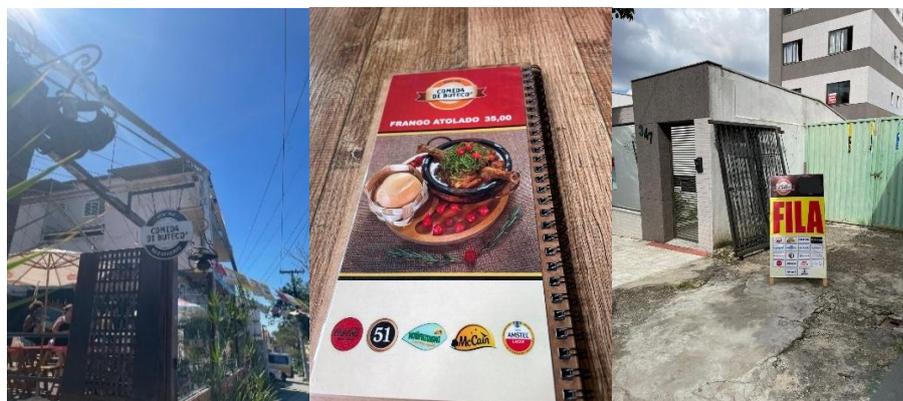
Foi observado um grande envolvimento emocional e cognitivo dos participantes nos dois aspectos observados. Com exceção do boteco “E”, em que não foi possível fazer o pedido por conta de uma longa fila de espera que inviabilizou a permanência, em todos os demais foi constatado um comportamento proativo dos seus garçons ou garçonetes, oferecendo o petisco participante e, muitas vezes, trazendo detalhes dos ingredientes e preparo. O envolvimento dos profissionais que estabeleceram conexão com os clientes demonstrou comprometimento e cognição dos bares com as ações do concurso, transformando a iniciativa em um elemento naturalmente incorporado aos estabelecimentos.

Outras iniciativas igualmente envolventes foram constatadas, como a utilização de camisetas personalizadas com menção ao boteco e ao concurso; um *drink* especialmente desenvolvido para harmonizar com o petisco concorrente; bandeirolas instaladas além dos estabelecimentos, como, por exemplo, na rua em frente ao bar; e até uma placa para organizar a fila de espera, com a identidade visual do concurso.

A Figura 30, composta por três exemplos citados, uma placa fixa na frente do boteco “R”, um cardápio produzido especialmente para o concurso pelo boteco “C” e uma placa para organização de fila de espera produzida pelo boteco “L” trouxeram exemplos do envolvimento emocional dos participantes.

Figura 30

Elementos promocionais adicionais



A propriedade do *Sensemaking*, descrita por Cristoforo (2022) como a propagação emocional e cognitiva no ambiente social das organizações, influenciou a construção de significado entre os bares participantes. Além disso, a influência moderadora apontada por Kraft et al. (2015), relacionada à emoção transmitida pelos supervisores de rota aos proprietários dos botecos, contribuiu para criar um ambiente favorável à adoção de atitudes alinhadas às ações estratégicas do organizador do concurso.

5.5 Categoria analítica direcionado pelo poder / poder legítimo

As dinâmicas de poder tornam-se essenciais para compreender como as organizações constroem o *Sensemaking*, com forte dependência da continuidade e da consistência das narrativas utilizadas ao longo do tempo (Cristoforo, 2022). Já o poder legítimo do modelo de Kraft et al. (2015) é um moderador que influencia o *Sensegiving* no nível individual, induzido pela qualidade da relação entre a alta direção das empresas e suas respectivas lideranças.

Nesta pesquisa, por sua ligação, os dois conceitos foram tratados como uma só categoria analítica, fracionada na investigação do poder exercido pelo “Comida di Buteco” aos participantes e na relação entre os sócios do concurso com sua média gerência, definida na função de supervisores de rota, profissionais que interagiram diretamente com os botecos durante a competição. Ressalta-se que na estrutura do realizador da competição existem também os profissionais denominados coordenadores de rota, que cuidam da relação com os botecos ao longo do ano, no entanto, a escolha pelos supervisores mostrou-se mais apropriada por acontecer durante a competição, momento em que as dinâmicas de poder entre as partes tomam forma.

5.5.1 “Comida di Buteco”

A entrevista com a sócia-fundadora do concurso evidenciou tanto o funcionamento do poder exercido pelo “Comida di Buteco” a seus participantes quanto a qualidade da relação entre os sócios da empresa com seus supervisores de rota. Quanto ao primeiro ponto, diferentemente do que acontece nas empresas em geral, as relações de poder foram sutis. Se nas organizações uma não conformidade pode resultar em desligamento, no concurso a consequência extrema é a eliminação, o que não inviabiliza a continuidade do negócio. Como a filiação é espontânea, a partir de indicações de clientes, acordada livremente e não envolve valores financeiros, o aceite ao regulamento da iniciativa e as ações prévias sugerem um interesse dos participantes. O poder exercido pelo organizador visa ao bom andamento do concurso:

No primeiro contato, o boteco já é colocado a par das regras, de que existe o regulamento e quais são essas regras. Ele fica lá com o regulamento, se ele topar, ele vai assinar esse regulamento e a gente vai capturar a via assinada desse regulamento, que não é um contrato, mas é um acordo de compromisso, né? Então, o que que reza nesse regulamento, por exemplo, que é muito importante, ele tem que ter o petisco concorrente todos os dias, ele tem que servir esse petisco no horário de funcionamento dele, pode acabar, claro que pode acabar, pode chegar 10 horas da noite, acabou porque bombou, OK, mas se ele for abrir o bar no dia seguinte às 6 horas da manhã, ele tem que ter o petisco às 6:00 manhã. É ele, ele, é obrigado a usar todo o nosso material de merchandising, porque ali a gente carrega todas as marcas que são patrocinadoras, então ele não pode se recusar a usar isso. Desclassifica. É, ele em algumas cidades, né? Não é proibido a música ao vivo, mas a gente pede que naquele período ele não cobre o couvert artístico porque o consumidor que está indo ali está indo motivado por uma promoção e lá atrás, quando a gente não olhava para isso, isso gerava muita polêmica. Inclusive negativa para o próprio boteco... são várias regras ... e a gente é muito rigoroso nas regras. Então ele tem que ele tem que olhar para aquilo e entender que ele tem que cumprir, por exemplo, uma regra muito importante que desclassifica. Ele dá a cédula de votação pro cliente, preencher. O garçom, nem ninguém do bar pode pegar a cédula da mesa e botar na urna. O cliente tem que ser orientado pelo boteco, que ele tem que ir até a urna... então essas coisas todas estão ali num regulamento que ele precisa ler que a gente faz o acompanhamento dessa leitura para ter certeza (Maria Eulália).

O cumprimento das regras do concurso é parte importante na constituição estratégica e construção de sentido da iniciativa. Sob a perspectiva das relações de poder entre as partes é o principal mecanismo de controle por parte do organizador. Quanto à postura da empresa em caso de não conformidade, a executiva explicou:

Primeiro a gente chama, a gente chama atenção a gente, a gente primeiro a gente conversa. Se for uma coisa que não seja muito, muito, é, séria, a gente conversa e tal. Pô, cara, não é, não dá para ser. Vamos mudar e tal, vai. Na conversa, se continuou, vira advertência. Se não mudou, vira desclassificação. Né? Então assim, tem quase todas as coisas que podem desclassificar um boteco, estão no regulamento, né? Então a gente fica ali muito amparado pelo regulamento, mas tem coisas que podem acontecer e que vão nos fazer desclassificar um bar que é, é o eventual, né, que a gente pode lidar com ele e aí a gente tem que entrar e aí é uma desclassificação muito ruim de acontecer, porque a gente chega, comunica, desclassificação, tira todo o material dele, é horrível assim, uma coisa que é muito ruim de fazer, né, e comunica a imprensa que aquele boteco não está mais participando, não é? Então é, é. Mas a gente tem que atuar assim, principalmente irregularidades da votação. Assim, se a gente conseguir capturar a irregularidade, a gente precisa atuar. Não tem jeito (Maria Eulália).

Com relação aos supervisores de rota, a profissional explicou o papel fundamental dessa equipe na dinâmica de poder do concurso:

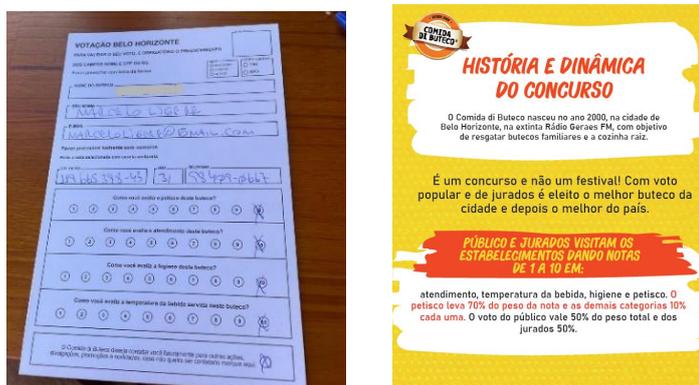
O próprio supervisor de rota, né? Ele tem um tempo de permanência maior que ele fica observando. Quando a gente tem alguma coisa que a gente suspeita de alguma irregularidade, a gente coloca cliente misterioso no boteco, é o próprio coordenador também. Visita, não é? Os botecos nós temos, nós diretores temos uma prática, não é? A gente chama de abertura, que é o primeiro final de semana, a gente se divide para a gente possa estar nas principais praças e a gente tenta ao longo ali de 3, 4 dias rodar todos os botecos. Não é que a gente vai com um olhar muito clínico, por, por menos que pareça, a gente está ali com um olhar para fazer um raio x. Não é de como que a coisa está acontecendo. Então a gente tem vários mecanismos ali de monitorando, não é? Mas o principal durante o concurso é o olhar do supervisor de rota (Maria Eulália).

Um ponto evidenciado no depoimento da executiva é que os sócios, que representam a alta direção da empresa, não estão distantes da operação. Com um olhar amplo nos primeiros dias do concurso, conseguem uma sintonia com sua média gerência e com isso estabelecem uma relação de poder sustentada na realidade da competição.

A respeito da consistência na comunicação do concurso com os botecos, várias evidências relacionadas aos artefatos e documentos pesquisados reforçam o conceito e os itens que são avaliados na competição, fundamentais para a valorização de todos os participantes e a própria baixa gastronomia. Um dos muitos exemplos pode ser atestado na Figura 31, que apresenta uma cédula de votação e uma página do *press release* do concurso. Assim como em várias matérias jornalísticas, no site, mídias sociais, a mecânica e os critérios de votação são consistentemente expostos e divulgados, como postulado por Cristoforo (2022), fatores críticos nas relações de poder do *Sensemaking*.

Figura 31

Cédula de votação e uma página do press release do concurso



5.5.2 Botecos pesquisados

As entrevistas com os botecos evidenciaram a relação de poder entre as partes:

Eles têm as pessoas que, que que como se fosse um apoio para, para, para, para, para os estabelecimentos, mas ao mesmo tempo são pessoas que cobram também. A gente é andar na linha, não é a gente seguir as regras, a gente é ter o nosso padrão de acordo com, com o concurso, né? (Boteco “B”).

O depoimento do proprietário do boteco “B” revela o papel dos supervisores de rota, assim como as ações para o bom andamento do concurso. Com relação à consistência das informações, a proprietária do boteco “E” fez a seguinte afirmação:

Porque eles fazem as reuniões antes, né? Pra gente entender, né? Eles são muito claros assim, são muito claros, muito objetivos naquilo que você precisa estar ciente em fazer durante aquele mês ali. Então você além de assistir as reuniões, você assina, você se compromete a fazer o combinado do jeito certo, são muito claros, muito objetivos. Então, se você não se não cumprir, você é desclassificado, né? (Boteco “E”).

Visão compartilhada com a proprietária do boteco “O”:

Tem um, tem regras do, do Comida di Buteco que a gente tem que seguir (Boteco “O”).

Além da consistência, o proprietário do boteco “P” atestou a constância das interlocuções e comprometimento com as ações estratégicas do concurso:

(...) eles, que vêm no bar toda semana veem se a gente está utilizando as bandeirinhas, se está utilizando os materiais de mesa. Se está precisando de alguma coisa (Boteco “P”).

Por sua vez, o proprietário do boteco “Q” lembrou uma sutileza da competição relacionada aos bares com a menor pontuação:

Por isso que é um concurso, né? Você tem a possibilidade de cair, igual eu caí em 2011 (Boteco “Q”).

O concurso prevê que os bares 20% pior classificados não participem do concurso no ano seguinte, permitindo uma renovação dos competidores, o que também gera um argumento de empenho na competição.

Além das entrevistas, a observação não participante no período do concurso permitiu atestar o comportamento dos botecos com relação às regras do regulamento, que, segundo Mária Eulália (2024), são balizadas em sete itens:

- 1- Criação de petisco específico para a competição por R\$35,00 (preço para 2024).
- 2- Petisco disponível em todo horário de funcionamento do estabelecimento.
- 3- Utilização do material promocional oferecido pelo concurso.
- 4- Não cobrança de couvert artístico durante o concurso.
- 5- Entrega da cédula de votação aos clientes.
- 6- Orientação para que o próprio cliente coloque a cédula na urna.
- 7- Nenhum funcionário do estabelecimento manusear a cédula de votação preenchida.

A observação foi realizada pelo autor desta dissertação durante o período do concurso “Comida di Buteco” na cidade de Belo Horizonte, entre abril e maio de 2024. Foi estruturada e sistematizada e abrangeu 17 botecos, identificados pela sequência do alfabeto da língua portuguesa. A Figura 32 mostra o comportamento de cada um desses estabelecimentos quanto aos sete itens balizadores do concurso. Ressalta-se que as evidências foram baseadas em uma única visita a cada um destes locais, em dias e horários aleatórios, e as observações foram baseadas nessas interações. O observador agiu como um cliente normal e fez as anotações no mesmo dia das visitas. As bases dessas observações criaram o Diário de Campo (Apêndice B).

Figura 32

Itens balizadores do concurso

Itens Balizadores / Botecos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	L	M	N	O	P	Q	R
Petisco específico para a competição a R\$35,00	Sim																
Petisco disponível no horário de visita do pesquisador	Sim																
Utilização do material promocional do concurso	Sim																
Sem cobrança de couvert artístico	Sim																
Entrega voluntária da cédula de votação ao pesquisador	Não	Não	Sim	Sim	-	Sim											
Orientação para que o próprio pesquisador colocasse a cédula na urna	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim											
Funcionários sem acesso à cédula preenchida	Sim	Sim	Sim	Sim	-	Sim											

As informações coletadas revelaram que os estabelecimentos cumpriram quase todas as exigências que compõem as regras do concurso, evidenciando a efetividade do poder exercido

pelo “Comida di Buteco”. Pequenos detalhes de não conformidade foram observados, como dois estabelecimentos em que o pesquisador teve que pedir a cédula de votação, ou a falta de alguns poucos elementos do material promocional, como os porta-copos em alguns botecos, sem comprometer a concepção geral da iniciativa. O poder do organizador foi estabelecido em grande parte através do regulamento, permitindo que a organização atuasse sempre que algo fora do estabelecido fosse constatado – os próprios critérios para a votação transformaram-se em um instrumento de poder, já que consumidores e jurados avaliaram os bares a partir deles.

A relação de controle exercida pelo “Comida di Buteco” foi referenciada positivamente pelos participantes, objetivando o alinhamento das ações de cada estabelecimento. O acompanhamento de profissionais especialmente destacados pelos organizadores durante a competição foi citado de forma recorrente, o que contribuiu para o cumprimento das ações.

A proximidade entre os níveis hierárquicos do “Comida di Buteco”, a relação direta e frequente entre os sócios e os supervisores de rota e o acompanhamento contínuo do processo fizeram o moderador do *Sensegiving* poder legítimo atuar positivamente. Nas entrevistas com os proprietários, os nomes dos sócios foram espontaneamente citados juntamente com os supervisores. A alta direção da empresa delegou a atividade, mas não se afastou da operação do concurso, o que fez com que os supervisores tivessem uma conexão direta e a relação de poder legítimo presente.

É, a gente só tem que agradecer a Eulália, o Ronaldo. A equipe toda, nossa... são todos nós de uma gracinha, menino (Mãe do proprietário do boteco “P”).

(...) eu adoro Eulália. Eu adoro Felipe, todo mundo que trabalha sabe? Eu acho assim.

É. É sensacional... (Proprietária do boteco “Q”).

A citação de três dos quatro sócios da empresa demonstrou que não existe distanciamento entre a cúpula da empresa e os participantes, o que trouxe uma particularidade adicional na investigação do *Sensemaking* e *Sensegiving* do objeto de estudo em questão.

5.6 Categoria analítica de consistência do esquema

A consistência do esquema é um poder moderador no nível organizacional do modelo de Kraft et al. (2015). Segundo as autoras, refere-se à diferença entre uma realidade atual e desejada durante mudanças estratégicas, com o moderador envolvendo a cultura e orientando a liderança sobre como realizar *Sensegiving*, conectando-o ao *Sensemaking* dos executores.

5.6.1 “Comida di Boteco”

Maria Eulália, em seu depoimento para esta pesquisa, além de destacar o importante papel dos supervisores de rota, que, em analogia ao modelo de Kraft et al. (2025), foram os líderes da empresa para embasar as mudanças propostas pelo concurso, definiu os pontos para condicionar os participantes à valorização da baixa gastronomia. Além dos já citados engajamento e respeito às regras do regulamento, os itens que compõem a votação do concurso são igualmente importantes e formam o tripé que sustenta as ações estratégicas da iniciativa. A esse respeito, a executiva explanou:

Então, o concurso ele é ele não é um festival, ele é um concurso, ele tem uma dinâmica de engajar o público através de toda uma campanha de comunicação para conhecer os estabelecimentos selecionados. Votar e vai votar em tira gosto que vale 70%, higiene, temperatura da bebida e atendimento, cada um desses valendo 10%. Cada boteco, além do voto popular, vai receber o voto de outros 3 jurados (Maria Eulália).

Os quatro itens que compõem a votação estabeleceram o que Kraft et al. (2015) descreveram como a realidade desejada para os participantes: criar um petisco que fosse atrativo e valorizasse a baixa gastronomia, servir as bebidas em uma temperatura apropriada (quanto mais gelada melhor), bom atendimento, mesmo com uma demanda potencialmente maior e cuidados com a higiene. São exigências naturalmente aderentes ao negócio, sem grandes disruptões no modelo de negócio dos bares participantes, no entanto, pela natureza de pequeno porte da grande maioria dos bares, esses elementos foram alavancadores e balizadores dos negócios, que, aliados à divulgação, criaram um cenário alinhado e diferenciado.

5.6.2 Botecos pesquisados

A observação não participante proporcionou uma visão de como os botecos atentaram aos quatro itens que compõem a votação do concurso. A Figura 33 revela as observações. Para a avaliação, diferentemente das notas do concurso, que utilizam a escala de 1 a 10 para criar um *ranking* para premiação, optou-se por um critério mais simples, com o intuito de verificar se os estabelecimentos apresentaram padrões adequados nos itens de referência. Desta forma, foi utilizada a seguinte escala com quatro graduações: R – ruim; M – médio; B – bom e E –

excelente. As duas primeiras com a perspectiva desfavorável e as duas últimas com a perspectiva favorável.

Figura 33

Cr terios de avalia o

Crêterios de Avalia�o / Botecos	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	L	M	N	O	P	Q	R
Qualidade do Petisco	E	E	E	E	-	M	E	B	B	E	E	E	B	E	E	E	E
Temperatura da Bebida	E	E	B	E	-	B	B	B	E	B	E	E	B	E	B	E	E
Higiene do Local	E	E	B	E	B	B	B	E	E	B	E	E	B	E	B	E	E
Atendimento	E	E	B	E	M	B	B	M	E	B	E	E	B	E	B	E	E

Ressalta-se que os julgamentos foram baseados na opini o do pesquisador, que, assim como os jurados e consumidores, avaliaram os quatro itens: o sabor e apresenta o do petisco, a temperatura da bebida (quanto mais gelada, melhor), a higiene dos locais (focada na limpeza, o que n o desqualifica locais simples) e a aten o dos gar ons no atendimento, mesmo quando o estabelecimento est  lotado e eventualmente com forma o de filas de espera.

A grande maioria dos itens avaliados, 95%, ficaram na perspectiva favor vel, sendo que 60% alcan aram a avalia o excelente. 16 estabelecimentos apresentaram a maioria dos itens de avalia o favor veis, com exce o de 1 que n o foi avaliado quanto   qualidade do petisco e temperatura da bebida por estar com muito movimento e com longa fila de espera, o que inviabilizou a perman ncia.

As entrevistas com os propriet rios t m trouxe evid ncias da preocupa o com os cr terios de vota o. A propriet ria do boteco “O”, por exemplo, em seu depoimento salientou:

Acho que  , o que  , o que mais move hoje   a cozinha, o que move o bar hoje   uma cozinha boa, porque cerveja gelada voc  tem em todo lugar, n ? Ent o   o que que tem de diferente, sabe?   o tempero especial que a gente tem.   sentido,   al m de tempero,   amor pelo que a gente faz (Boteco “O”).

Com rela o  s modifica es que o concurso proporcionou aos competidores, ela relatou:

Mas o Comida di Buteco não é só isso, ele tem toda uma experiência, né? Ele prepara a gente para o mercado de verdade (Boteco “O”).

Com relação aos profissionais do concurso que fazem a interlocução em um processo de *Sensegiving*, o proprietário do boteco “B” comentou:

Que tem uma troca profissional muito boa, são pessoas dedicadas, pessoas que trabalham sério, sabe? (Boteco “B”).

O proprietário do boteco “P” relatou o cuidado na elaboração dos pratos do concurso:

Eu acho que eu sou muito criativo, né? Eu que crio os pratos. Então eu acho que sempre tem apresentação, né? (Boteco “P”).

A maioria dos participantes, ao apresentarem petiscos atrativos e saborosos, as bebidas na temperatura adequada, bom atendimento e higiene apropriada, apresentaram alinhamento à realidade proposta pelo concurso de valorizar a comida-raiz e seus estabelecimentos. Entre os bares visitados, especificamente no boteco “E”, foi evidenciado um mecanismo próprio para conciliar a demanda naturalmente maior aos domingos ao movimento extra proporcionado pelo concurso. Em um cartaz com a identidade da iniciativa encontrava-se também a seguinte mensagem: “Prato do Comida di Buteco será servido somente na área externa do restaurante”. Na entrevista, a proprietária do estabelecimento esclareceu que foi a solução adotada para atender os clientes tradicionais que almoçam aos domingos e os novos clientes atraídos pelo concurso. O volume de clientes foi atestado na visita ao estabelecimento em um domingo, completamente lotado, impossibilitando a permanência e a avaliação completa do local.

A consistência do esquema, moderador no nível organizacional do modelo de Kraft et al. (2015), visa compreender a distinção entre a atuação atual e a desejada a partir das mudanças estratégicas concebidas pela alta direção das companhias, envolvendo a cultura e orientando a liderança sobre como realizar *Sensegiving*, conectando-o ao *Sensemaking* dos executores. No concurso “Comida di Buteco” as mudanças desejadas não causaram rupturas culturais nos participantes, já que foram concebidas por uma empresa que conhece a realidade e a operação dos participantes. Desta forma, essa unidade analítica atestou que as mudanças sugeridas, além de acatadas pela grande maioria dos participantes pesquisados, estavam em consonância com suas operações.

5.7 A configuração de uma nova propriedade do *Sensemaking*

No conjunto de evidências coletadas entre os participantes do concurso, alguns achados trouxeram elementos distintos das categorias analíticas referenciadas. Por estarem em um contexto diferente do ambiente organizacional, com suas estruturas de poder e hierarquias, as circunstâncias do concurso trouxeram elementos próprios desse arranjo institucional. O primeiro se relacionou à conexão e ao relacionamento que se estabeleceu entre o organizador e os participantes pesquisados. O relato da proprietária do Boteco “E” ilustra a relação com o CDB:

Muito boa, o pessoal gosta muito da gente. Muito bom mesmo, viraram amigos assim (Boteco “E”).

Outros depoimentos sobre a relação com o organizador:

Ah, é maravilhosa, gente, olha, eu adoro Eulália. Eu adoro Felipe, todo mundo que trabalha sabe? Eu acho assim. É. É sensacional... (Boteco “O”).

A melhor possível, são pessoas é, superacessíveis. São pessoas que caminham junto com a gente, que nos ensinam bastante, entendeu? Que têm uma troca profissional muito boa, são pessoas dedicadas, pessoas que trabalham sério, sabe? Que estão aí há quanto tempo no, no mercado? Que é um mercado muito, é competitivo, muito volátil. Enfim, é, são pessoas da nossa extrema confiança, que a gente, é, deposita, entendeu? Total e irrestrita confiança neles, né? (Boteco “B”).

É, a gente só tem que agradecer a Eulália, o Ronaldo. A equipe toda, nossa... são todos nós de uma gracinha, menino (Mãe do proprietário do Boteco “P”).

O segundo elemento observado foi o sentimento de valorização e respeito que os botecos perceberam do organizador do concurso, conforme os relatos a seguir:

Ah, eu acho que é um concurso que valoriza muito, valoriza o trabalho da gente. Acho que faz, assim, o público enxergar, a enxergar a gente como uma forma de entretenimento bacana, um lazer, são, são famílias, são, são várias turmas só de

mulheres, têm famílias, então, assim. Acho que o pessoal valoriza, sabe? Acho muito legal! (Boteco “E”).

E valoriza... e tudo, e você vai aprendendo... o jeito de ser servir, o visual, apresentação do prato, isso tudo te força você a melhorar. Força você melhorar seu banheiro e força você melhorar seu atendimento, não é? Você melhorar a casa, não é? Pintar a casa, não é? (Boteco “Q”).

O último elemento foi o propósito compartilhado de valorizar a baixa gastronomia e os botecos, como explicitados nos seguintes depoimentos:

É, eu acho que o Comida di Buteco, ela veio assim, sabe? Para ajudar. A gente que tá no começo assim é, é tá precisando dar uma arrancada no, no, no movimento da gente no nome, né? Eu acho que veio sim para ajudar. Foi uma ajuda, sim. Maravilhosa (Mãe do proprietário do Boteco “P”).

Os critérios são limpeza, atendimento, cerveja gelada, né? A bebida gelada e o tira gosto, não é? Os critérios são eles, não é só o tira-gosto. Tem que ter todo o conjunto e disso vai, você vai, vai melhorando para você estar sempre, não é? (Boteco “Q”).

A combinação desses três elementos – conexão e relacionamento, valorização e propósito compartilhado – revelou uma propriedade original: o senso e o desejo de pertencimento. Estruturada não apenas pela participação no concurso, mas da interação genuína entre organizadores e concorrentes, unidos pelo propósito de enaltecer um segmento econômico relevante.

O senso e o desejo de pertencimento ampararam diversas manifestações que exaltam a iniciativa e que demonstram a intenção de continuar no grupo de bares participantes:

Sempre! Sempre que tiver o Comida di Buteco, o boteco “B” vai, vai estar presente! (Boteco “B”).

Sim, todos os anos da vida que precisar eu vou, vou continuar assim, Tomara! (Boteco “Q”).

Sim, e ainda mais esse ano que esse ano agora eles vão comemorar 25 anos, né? Então a gente está preparando aqui que a gente vai fazer de homenagem, decoração (Boteco “E”).

Ao longo da investigação, o desejo de participar do evento também foi constatado de forma inusitada: nas tratativas para marcar as entrevistas, o representante do Boteco “I” recusou o contato por estar revoltado com a decisão dos organizadores de não permitir a participação do bar em 2025. O estabelecimento foi vendido a investidores, o que descaracterizou o perfil familiar do negócio. A decisão demonstrou coerência com os princípios da iniciativa, já a insatisfação do ex-proprietário foi motivada pelo estabelecimento “perder o direito” de fazer parte da comunidade.

No contexto do concurso, o senso e desejo de pertencimento foi evidenciado pelas características próprias dessa iniciativa, que envolve várias organizações autônomas. Distante do ambiente organizacional, com estruturas hierárquicas e sociais próprias, os botecos pesquisados em Belo Horizonte encontraram no CDB uma forma de fortalecer seus respectivos negócios, assim como criaram uma unidade representativa de seu segmento econômico. Além da competição e seus atrativos, o desejo de fazer parte do concurso esteve ligado à percepção de inclusão, aceitação e conexão dos bares com a distinta comunidade “Comida di Buteco”.

Identificada aqui como uma propriedade do *Sensemaking* no contexto da criação de sentido do concurso, que envolve organizações diferentes e independentes, o senso e desejo de pertencimento se caracterizou pela interação genuína, valorização e alinhamento de propósitos entre o organizador e os botecos pesquisados, que fizeram parte do ecossistema estratégico da iniciativa.

5.8 A construção da estratégia e a percepção pelos participantes

O modelo de Kraft et al. (2015), que trata do percurso entre a atribuição de sentido desde a liderança das empresas até a prática de seus funcionários, embasa a análise do trajeto entre a constituição do *Sensemaking* do “Comida di Buteco”, o *Sensegiving* de sua média gerência e a posterior execução por parte dos proprietários dos bares do concurso. O olhar detalhado desse caminho possibilitou o entendimento das ações estratégicas construídas pela iniciativa e como os proprietários dos bares atribuíram sentido às mesmas, respondendo assim ao primeiro objetivo desta pesquisa.

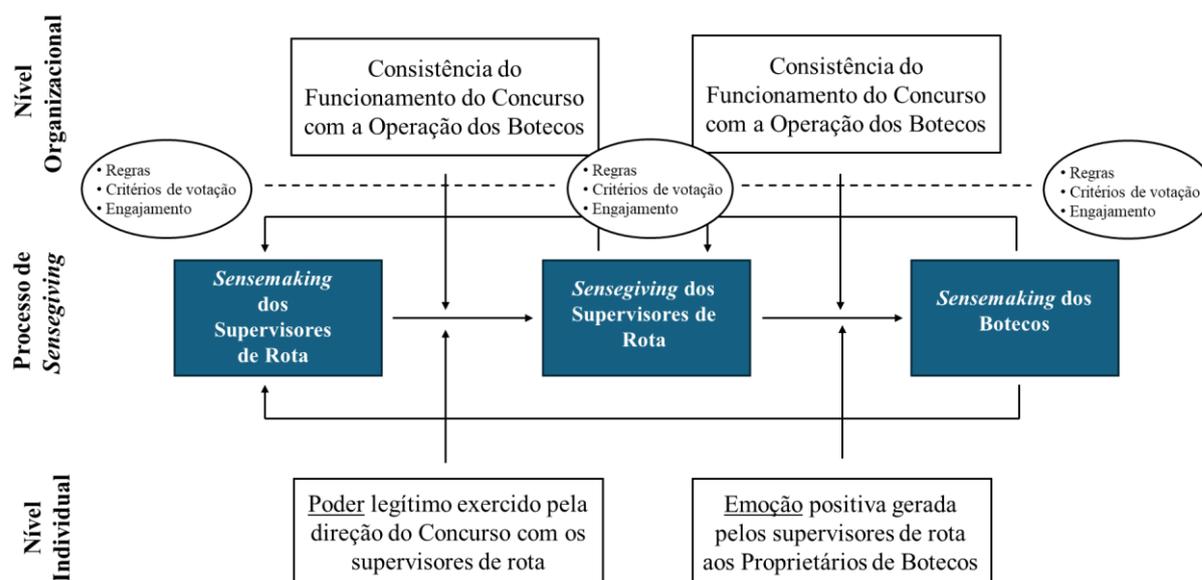
No modelo, as autoras destacaram a influência de moderadores nos níveis organizacional e individual durante as duas fases do processo de *Sensegiving*: na primeira, os moderadores afetam como a liderança estabelece o *Sensegiving*; na segunda, os moderadores afetam como os funcionários assimilam as informações da liderança imediata para criarem seu próprio *Sensemaking*. Nesta pesquisa, o papel da liderança foi assumido pelos profissionais que se relacionaram diretamente com os bares durante o período do concurso, os supervisores de rota. Já o papel dos funcionários ficou a cargo dos proprietários dos botecos, que, apesar de contarem com colaboradores, exercem cotidianamente atividades operacionais em seus respectivos estabelecimentos, como demonstrado nas fontes de evidências. Se, no modelo das autoras, o papel de atribuição de sentido cabe à liderança (média gerência), a partir das determinações estratégicas da alta direção; no concurso, coube aos supervisores de rota o papel do *Sensegiving* a partir das ações estratégicas concebidas pela direção do “Comida di Buteco”.

A Figura 34 mostra o trajeto desde a formação do *Sensemaking* por parte dos supervisores de rota, seu posterior *Sensegiving* aos bares participantes e o conseqüente *Sensemaking* dos mesmos para a boa execução das ações estratégicas do concurso. A análise das evidências demonstrou que as ações estratégicas foram baseadas em três pilares: as regras do concurso, a atenção aos quatro itens que compõem a votação e o engajamento dos bares.

Como salientado pelas autoras do modelo, o processo de criação de sentido é dinâmico, contextual e gera interações entre as partes envolvidas, com os moderadores desempenhando um papel importante no trajeto desde os supervisores, sua influência nos botecos, em um processo de *Sensegiving*, culminando na correta criação de sentido de cada bar participante.

Figura 34

Moderadores no Sensegiving do “Comida di Buteco”



Adaptado de: The critical role of moderators in leader sensegiving: A literature review. *Journal of Change Management*, de Kraft, A., Sparr, J. L., Peus, C., 2015.

Um olhar atento aos moderadores do *Sensegiving* do concurso ampara a explanação para o êxito da iniciativa. Na primeira fase do processo, no nível individual, o moderador de poder legítimo da direção do concurso se fez presente. A proximidade entre os níveis hierárquicos do “Comida di Buteco”, sua relação direta e frequente com supervisores de rota e o acompanhamento contínuo do processo fizeram o moderador atuar positivamente. Nas entrevistas com os proprietários, os nomes dos sócios foram espontaneamente citados juntamente com os supervisores. A alta direção da empresa delegou a atividade, mas não se afastou da operação do concurso, fazendo com que os supervisores tivessem uma conexão direta e a relação de poder legítimo presente.

A maior autoridade, como sugerido por Kraft et al. (2015), permitiu a utilização de estratégias de *Sensegiving* diretas e unilaterais e linguagem normativa e positiva. Ainda na primeira fase, agora no nível organizacional, o moderador consistência do esquema relacionou-se à conjuntura cultural, indicando o que a liderança precisava fazer para estabelecer atividades de *Sensegiving*. As mudanças propostas não foram contraditórias às operações dos botecos, visaram aprimorar o modelo de negócio, com isso existiu consistência que demandou um *Sensemaking* menos potente.

Na segunda fase do processo, no nível individual, a emoção dos funcionários, aqui entendida com a emoção dos proprietários de cada bar participante, foi influenciada

positivamente pelos supervisores de rota, o que facilitou a execução das ações estratégicas concebidas. Em todas as entrevistas os proprietários citaram a satisfação e o privilégio de participar do concurso, com muitas manifestações de entusiasmo pela iniciativa. No nível organizacional, utilizando um contexto de todos os botecos concorrentes, a consistência do esquema foi igualmente aderente ao nível individual, as mudanças pelas ações estratégicas estabelecidas pelo “Comida di Buteco” não trouxeram rupturas às operações dos estabelecimentos, mas um aprimoramento de atividades inerentes ao negócio.

Destaca-se que para os proprietários dos bares foi fundamental o bom entendimento das ações estratégicas para que a prática não se distanciasse da sua concepção. Esse fator é especialmente importante pela característica peculiar do concurso, observado também nos estudos de Langenmayr (2019) sobre a constituição de *Sensemaking* em uma rede de franquias, de Hayden et al. (2021), que abordou diferentes propriedades rurais, de Zuckerman (2019), sobre escolas-comunidade, e a pesquisa de Wurth e Mawson (2024), relacionada a ecossistemas empresariais; todos investigaram como vários aspectos do *Sensemaking* nivelaram objetivos estratégicos em várias organizações.

Para que os supervisores de rota disseminassem corretamente a concepção estratégica, a direção do concurso deveria agir com clareza. A partir das fontes de evidência utilizadas, foi possível constatar a razão de ser do concurso “Comida di Buteco”. A missão da empresa, presente no Guia de participantes, traz o direcionamento da iniciativa:

Nossa missão é transformar vidas por meio da cozinha raiz, resgatando os “butecos” autênticos que todo mundo ama, fazendo deles a extensão da sua casa.

Em seu depoimento a esse trabalho, a fundadora da empresa ratifica o direcionamento da iniciativa estabelecido na missão:

É essa missão passou a nortear muito a estratégia toda do negócio. Assim, com consistência, a missão tinha que refletir no planejamento estratégico e no plano de ação de forma palpável (Maria Eulália).

A valorização dos estabelecimentos se deu através de ações estratégicas concebidas pelos organizadores, que buscaram atrair um público mais amplo e dar condições aos botecos de concorrerem com estabelecimentos maiores, com mais recursos e muitas vezes pertencentes

a redes de franquias. As palavras da idealizadora e sócia-proprietária do concurso deixam essa pretensão clara:

Qual era um problema desse segmento de bar, tradicional bar aí, lá nos idos de 99? Grandes redes e franquias estavam dominando o setor de bares. E o pequeno boteco, aquele “comerciozinho” de bairro, ele estava fechando, ele não estava conseguindo competir nesse segmento à altura das franquias e das redes. Então, nosso foco ali era trazer a luz esses pequenos comércios de bairro que tem as suas iguarias ali mais específicas... então trazer esses caras! (Maria Eulália).

E para gerar competitividade, além do valor gastronômico e da visibilidade, esses estabelecimentos familiares necessitavam competir e oferecer níveis de serviço e atendimento compatíveis. Desta forma, os três elementos que nortearam a constituição do *Sensemaking* da iniciativa — o respeito às regras do concurso, a atenção aos critérios que compõem a votação e o engajamento dos participantes — foi uma forma engenhosa que os idealizadores criaram para valorizar esses estabelecimentos e, ao mesmo tempo, garantir uma experiência positiva aos consumidores.

Mais uma vez, em seu depoimento, a sócia do “Comida di Buteco” detalhou a maneira como o concurso estabelece suas ações estratégicas, enfatizando especificamente as regras:

No primeiro contato, o boteco já é colocado a par das regras, de que existe o regulamento e quais são essas regras. Ele fica lá com o regulamento, se ele topar, ele vai assinar esse regulamento e a gente vai capturar a via assinada desse regulamento, que é não é um contrato, mas é um acordo de compromisso, né? (Maria Eulália).

Com relação aos critérios da votação e o engajamento, a executiva faz questão de reforçar o papel de cada estabelecimento em colocar na prática as ações estratégicas concebidas:

Vai se votar em petisco, atendimento, temperatura. Antes era da cerveja, agora é da bebida, higiene, que são aspectos que a gente entendia que precisavam ser melhor trabalhados no boteco tradicional, esse boteco raiz. (...)

Então, se não adianta, é lindo falar tudo isso do ponto de vista da estratégia, você chegar no boteco e acontece e o cara não te entregar a cédula de votação, às vezes, nem falar que está participando do concurso, então, assim, esse engajamento do ponto de vista

prático ele se dá, com toda a antecipação que a gente tem no processo. Então a gente tem vários pontos de contato com eles, onde a gente vai catequizando sobre a importância do que ele vai viver e como ele tem que se preparar. Não é inclusive em termos até de qualificação profissional que a gente muitas vezes tem parcerias e oferece gratuitamente para o para o quadro de funcionários (Maria Eulália).

Os resultados das evidências demonstraram que, para valorizar os botecos tradicionais, geridos de forma familiar, com receitas típicas da baixa gastronomia, que disputam espaço com concorrentes mais estruturados; os idealizadores criaram uma competição para incentivar o público geral a conhecer e frequentar esses estabelecimentos. As regras, os critérios de votação e o engajamento dos participantes fundamentaram a estratégia do concurso e, devidamente transmitidos, constituíram as ações idealizadas pela iniciativa. Por sua vez, a prática dos bares foi consonante às concepções do organizador.

5.9 Ações estratégicas na prática

O estudo de Cristoforo (2022) serviu de base para investigar como os botecos participantes aplicaram, na prática, as ações estratégicas do concurso “Comida di Buteco”. O autor trouxe uma interpretação coevolutiva do sentido organizacional, baseada na ideia de esquemas emocionais – estruturas mentais nas quais as emoções e a cognição se inter-relacionam profundamente. Esse conceito destaca a importância dos estados emocionais na maneira como as pessoas interpretam e constroem o significado de uma situação – ao atribuir sentido a eventos ou experiências, as emoções e os processos cognitivos trabalham juntos – moldando a percepção coletiva e o entendimento compartilhado dentro da organização.

Cristoforo (2022) também atualizou e ampliou as sete propriedades originais do *Sensemaking* formuladas por Weick (1995), estabelecendo onze propriedades, entre as quais quatro que integraram o referencial teórico deste trabalho. As já citadas propriedades evidenciadas contribuíram para que os botecos colocassem na prática as ações estratégicas concebidas pelos organizadores do concurso. Assim, ao fazerem parte de uma comunidade comum, que agregou estabelecimentos de um mesmo segmento, foram identificados de modo semelhante, promovendo interações sociais que, como preconizado por Weick (1995), moldaram a identidade dos participantes. O depoimento do proprietário do boteco “Q” capta o sentimento identitário:

É um certificado, né? Certificado de garantia de boteco bom, isso aí você não consegue arrumar. A não ser o boca a boca, não é? Mas você tendo ali um certificado, tá ISO 9001, Comida di Buteco, pode ir lá que é bom! Isso aí te dá uma certa grandeza no seu bar (Boteco “Q”).

As evidências demonstraram que os bares da amostra utilizaram os elementos materiais disponibilizados, inclusive criando ações extras, apropriadas a cada local, como utilização de camisetas personalizadas e elementos de decoração fixos. Aspectos materiais no período do concurso, assim como aspectos sociais foram evidenciados no clima festivo praticado pelos participantes. O depoimento do proprietário do boteco “B” evidencia esse contexto:

Poxa, cara, é uma festa, né, cara? É uma festa, não é? Isso aí é. É inegável, não é? A gente está sempre aí, com as portas abertas e recebendo uma ordem de, de pessoas, entendeu? E, é um maior barato, maior orgulho, a gente tem a maior satisfação em receber e, e, ter essa, essa, essa, essa fusão aí, entendeu? Essa, essa questão de, de, de, de, de gente nova, pessoas que não conhecem o bar ainda, que estão vindo aqui por causa do concurso, entendeu? (Boteco “B”).

A atmosfera proporcionada pelo concurso criou em seus participantes o que Cristoforo (2022) chamou de integração mental e afetiva, o contexto de competição e celebração durante quatro semanas transformaram os ambientes dos botecos. Desde a caracterização física através dos artefatos produzidos pelos organizadores até a presença amplificada dos clientes, passando pelo aumento do quadro de funcionários e, em alguns casos, da capacidade, o conjunto de transformações contagiou e transformou positivamente os participantes. Em depoimento a este trabalho, a proprietária do boteco “E” explicita a carga emocional e cognitiva que o concurso transmite:

Ah eu acho muito legal, acho muito legal, porque é uma energia diferente, porque também vem muita gente de fora. Muita gente de fora conhecer, tem muitas caravanas, vem gente, tipo assim, atravessa a cidade para vim, né? Tem gente que vem de Sabará, de Nova Lima, de, da grande BH assim, para conhecer (Boteco “E”).

Os botecos evidenciaram reconhecimento às ações aplicadas pelos organizadores do concurso, a relação de poder foi considerada benéfica e o controle exercido justo, coerente e

bem definido, o que facilitou o cumprimento das ações estabelecidas, como atestado no depoimento do proprietário do boteco “B”:

Eles têm, eles têm as pessoas que, que que como se fosse um apoio para, para, para, para, para os estabelecimentos, mas ao mesmo tempo são pessoas que cobram também. A, a gente é andar na linha, não é a gente seguir as regras, a gente é ter o nosso padrão de acordo com, com o concurso, né? E eles vão nos orientando, né? Falando ó, isso pode, isso não pode. Isso aqui tá certo. Isso aqui não está certo, vamos fazer assim, assim, assado, entendeu? Isso decorre de uma maneira muito tranquila, exatamente até porque a gente sempre, a gente sempre procurou se adequar, é, sempre é seguir é corretamente o que, o que é nos, nos é informado entendeu? Eu e a gente nunca teve nenhum problema, nenhum tipo de problema. Pelo contrário, a gente sempre tem uma relação muito boa, uma relação saudável, positiva e tem dado muito certo desde, desde sempre (Boteco B).

A proprietária do Boteco “E” revelou um aspecto interessante na relação com os profissionais do concurso responsáveis pela interação com os participantes:

Então eles têm é, uma, supervisor né, de rota, então são vários supervisores de rota, que, que ficam o tempo todo. Todo dia você tem uma visita deles, eles tão no whatsapp todo, todo momento, todo problema que tiver você se comunica para eles, então eles estão sempre passando ali, sempre supervisionando, né? Se está tudo certo, está tudo correto (Boteco “E”).

A mesma profissional explicou o suporte dos organizadores para a prática dos concorrentes:

Então você além de assistir as reuniões, você assina, você se compromete a fazer o combinado do jeito certo, são muito claros, muito objetivos. Então, se você não se não cumprir, você é desclassificado, né? (Boteco “E”).

O depoimento da proprietária revelou um aspecto relevante para desvendar como as ações estratégicas foram colocadas na prática. Além das quatro propriedades do *Sensemaking* elucidadas, a participação dos botecos às reuniões promovidas pelos organizadores remeteu aos

estudos de Day et al. (2023), que tratou da utilização de reuniões estruturadas, recorrentes, com formatos adequados e sustentadas pelo *Sensemaking* e *Sensegiving* da organização para proporcionar uma conceituação constante à equipe de implementação das novas estratégias, permitindo alcançar os resultados desejados.

Referencial igualmente agregador foi o do trabalho de Weiser (2021), que tratou das ações substantivas para o *Sensemaking* relativas às mudanças estruturais de processos ou práticas organizacionais. Ao incorporar os elementos visuais e promocionais do concurso, os participantes estabeleceram referências durante o mês da competição; mais do que isso, foram parte integrante de uma iniciativa que enalteceu e valorizou a baixa gastronomia.

5.10 As consequências da adoção das ações estratégicas

O referencial de Maitlis e Christianson (2014), entre outros pontos, trata de como o *Sensemaking* possibilita o aprendizado, a criatividade e a inovação, decorrências evidenciadas nos botecos investigados. Ao adotarem as ações estratégicas do concurso, os participantes foram estimulados a novos aprendizados, a serem criativos e buscarem a inovação, consequências diretas da participação na competição.

Com relação a novos aprendizados, o depoimento do proprietário do boteco “B” exemplifica uma das consequências de participar do concurso:

(...) a gente faz um treinamento ... para os colaboradores. A gente adapta a questão de horário, se adapta a questão de cardápio, é a gente aumenta a questão do armazenamento de bebida, entendeu? Tudo isso a gente tem que ter uma preparação é especial porque o fluxo de pessoas, o fluxo de clientes aumenta bastante. Então a gente tem que, a gente tem que se preparar para tal (Boteco “B”).

Com relação à criatividade, a proprietária do boteco “O”, em seu depoimento, salientou que, além da elaboração do prato, procura criar nomes chamativos, diferentes e que criem conexão com os clientes:

Todo ano eu preparo um nome diferente, que eu acho que é, que é... é um chamariz para o cliente. O primeiro foi Não faço cara feia , que era croquete de rabada, e muita gente faz cara feia para croquete, né? De rabada. Rabada, né? no caso. É... o segundo foi Come

com a mão, porque era o bolinho de galinhada... E esse ano foi Quem é do bar não enjoa (Boteco “O”).

A mesma proprietária fez uma afirmação abrangente das consequências da participação no concurso para seu negócio:

Mas o Comida di Buteco não é só isso, ele tem toda uma experiência, né? Ele prepara a gente para o mercado de verdade. É, não é só a comida, entendeu? É a experiência que você leva para o cliente. O que que tem de diferente no seu bar. Eu acho que é isso que você tem que mostrar para o para o, para o seu, para o seu cliente, sabe? Então, eu, eu, a gente adora participar! (Boteco “O”).

As consequências do *Sensemaking* promulgadas por Maitlis e Christianson (2014), relativas à criatividade, ao aprendizado e à inovação, foram evidenciadas nos participantes investigados. O contexto competitivo demandou a criação de um prato específico para o concurso, o que naturalmente desencadeou um processo criativo, tanto na sua elaboração quanto na apresentação, e mesmo o nome. Quanto ao último, exemplos como “Reza Q Vai”, “*Networking*, Uma Conexão de Sabores” e “Melhor De Dois Na Brasa” dão uma dimensão do processo criativo desencadeado pelo concurso em seus participantes. Os depoimentos recorrentes de aumento expressivo de demanda indicaram a necessidade de aprimoramento em diversos aspectos das operações dos bares, desde a administração de filas até o cuidado com o serviço, mesmo em condições de abundância de clientes, da mesma forma, quanto ao planejamento do estoque de insumos para atender à demanda potencializada pela participação no concurso.

5.11 As interpretações e aplicações das ações estratégicas pelos botecos

Quanto ao questionamento principal deste trabalho, que visa entender como as ações estratégicas criadas pelo “Comida di Buteco” foram interpretadas e colocadas na prática pelos participantes do concurso, as evidências demonstraram que os bares atenderam às ações estratégicas concebidas pelos organizadores da competição. A peculiaridade de criar sentido em um arranjo empresarial ímpar, envolvendo centenas de empresas diferentes, acordadas mas não formalmente integradas, não impediu que elas assimilassem as mudanças propostas em

suas respectivas operações, dentro do período da disputa. As novas práticas tiveram motivações, entre as quais melhorias na operação e benefícios atraentes.

As evidências demonstraram que os principais benefícios que o concurso proporcionou aos participantes foram:

- 1- A divulgação do concurso em vários meios de comunicação, como salientado pelos depoimentos dos proprietários:

A gente sente, é, igual eu te falei, é com divulgação, não é com a toda a publicidade do Comida. É isso que é o mais interessante, porque a gente acaba, a gente saiu na Globo, Jornal. Então, assim, essa divulgação é gratuita para a gente, então só basta com que a gente faça valer (Boteco “O”).

É, é porque o bar fica conhecido, né? Conhecido, a divulgação é top (Boteco “P”).

Tinha um, tinha uns vizinhos nossos que nunca tinham visto a gente ali e passaram a conhecer depois do concurso, com as propagandas, né? Na Rede Globo. Então a gente foi ficando muito conhecido (Boteco E).

- 2- O potencial de levar mais clientes durante o período do concurso. Os seguintes depoimentos ilustraram o entusiasmo dos proprietários com o movimento dos novos clientes:

É que vem muita gente de fora, muita gente de outros bairros e tudo não é então de outra cidade (Boteco “P”).

Esse aí aqui eu posso falar com você que é o nosso Natal, não é? Para o comerciante, é o Natal. Você consegue vender 4 a 5 vezes de excedente no mês. Você tem ideia, a gente vende aqui um dia bom, sábado na sexta-feira boa, 17 caixa de cerveja. Bom, não é? Comida di Buteco, 37 caixas. É uma diferença muito grande (Boteco “Q”).

Nossa, é, é só você vendo assim, você ter uma dimensão do que acontece. Vem gente demais, muita gente tipo assim, a gente que não para de chegar, gente começa a servir, aos finais de semana começa, na verdade, todos os dias a gente começa a servir durante

todo o funcionamento do bar, né? Que é de meia, meio-dia à meia-noite. Então, sábado e domingo começa meio-dia. Ele vai sem parar, vai servindo pratos sem parar, sem parar, sem parar, hora nenhuma. Teve um dia de sábado que a gente vendeu quase 1200 pratos num dia (Boteco “E”).

- 3- O reconhecimento de ser um boteco de qualidade, bem explicado pelo proprietário do boteco “Q”:

Certificado de garantia de boteco bom, isso aí você não consegue arrumar... mas você tendo ali um certificado, tá ISO 9001, Comida di Buteco, pode ir lá que é bom. Isso aí te dá uma certa grandeza no seu bar. E o público olha muito isso aqui, tem várias pessoas, ah cheguei no aeroporto, eu peguei um táxi, eu perguntei eu queria ir num lugar, vai no Comida di Buteco! A pessoa já vem assim, com aquela certeza que vai ser bem atendido. Vai comer coisa boa, uma comida mineira, não é? (Boteco “Q”).

- 4- Obter uma boa colocação no concurso, motivação explicitada nos depoimentos dos proprietários:

(...) tanto que esse ano eu fiquei em 40º lugar. Eu fiquei p... de raiva, eu falei ela. Nossa, mas eu achei que você ficou ótimo. Eu falei, não fiquei, pra mim não, tá bom? Sabe, porque não fiquei no primeiro (Boteco “O”).

É, nosso sonho é tirar o primeiro lugar. Um dia ele vem, nós temos certeza disso (Mãe do proprietário do Boteco “P”).

Você fica, você fica sendo falado o resto do ano. Eu creio que quem ganha, o resto do ano, pessoal quer ir no boteco para saber qual é o prato que ganhou. Tem muita gente que espera passar esse período por causa do tumulto, para conhecer o ganhador, não é? Eu acho que deve ser muito bom, não é? Deve ser muito bom, né, financeiramente, quanto para o bar. É o campeão, não é? (Boteco “Q”).

Uma coisa que é um título, é um prêmio, sobrou pra você ter motivo de, de orgulho, de reconhecimento, que você fez um trabalho bem-feito (Boteco “B”).

Destacou-se o papel integrador da empresa organizadora, sintonizada com a realidade dos integrantes, que fez de seu propósito um negócio valioso e legitimamente conectado a um segmento da gastronomia, que há pouco tempo era envolto em preconceito e com poucas possibilidades para concorrer no mercado.

As propriedades do *Sensemaking* destacadas neste trabalho elucidaram a assimilação das ações estratégicas concebidas. A fundamentação na construção de identidade ficou patente pela forte conexão da fundadora e idealizadora do concurso, uma profissional “apaixonada” pela cozinha de raiz da baixa gastronomia, que em sua trajetória profissional encontrou uma maneira de unir o prazer com um negócio que reverberou fortemente em uma grande quantidade de estabelecimentos. A concepção do concurso, suas regras e regulamento conferiram desde o início a valorização desse segmento de mercado, além de proporcionarem melhorias na operação e estimularem práticas para tornarem os botecos mais atraentes para os consumidores.

O contexto apregoado como uma propriedade do *Sensemaking* por Cristoforo (2022) ficou evidente no plano material através dos artefatos produzidos pelo concurso, que transformaram os bares em unidades identificáveis da iniciativa, sem com isso descaracterizá-los, assim como no plano social, através da interação dos elementos materiais e imateriais que moldaram as interpretações e ações de cada participante pesquisado.

A criação de sentido através de ações que envolveram emoções e que foram transmitidas de forma a influenciar os agentes, propriedade também promulgada por Cristoforo (2022), foi constatada pelas várias iniciativas do “Comida di Buteco”. Desde a comunicação nas mídias sociais até as reuniões de preparação, no *press release* enviado aos veículos de comunicação e mesmo nos critérios de julgamento, várias atividades criaram envolvimento e referências para alinhar as ações estratégicas da iniciativa.

O poder exercido pelo criador de sentido, diferentemente do que acontece nas empresas, foi sutil, embora presente. Com adesão espontânea, a partir de indicações de clientes, acordada livremente, sem envolver valores financeiros e com exigências preliminares, a adesão e a atenção ao regulamento foram naturais aos participantes. O poder exercido pelo organizador para o bom andamento do concurso gerou benefícios a todos os envolvidos.

A identificação de uma propriedade original do *Sensemaking* atrelada ao contexto do concurso permitiu consolidar com as propriedades já existentes os motivos para um bem-sucedido trajeto entre a concepção e a prática das ações estratégicas estabelecidas. Entendeu-se como senso de pertencimento a interação, a valorização e o alinhamento de propósitos entre o CDB e as empresas participantes da iniciativa, que contribuíram para a consolidação do concurso, com a promoção da baixa gastronomia e dos bares considerados “raiz”.

Os moderadores do *Sensegiving* igualmente sustentaram o bem-sucedido trajeto entre a concepção da estratégia até a aplicação dos concorrentes. A coerência entre o que foi solicitado aos botecos com os respectivos modelos de negócio não criou uma grande ruptura operacional, ao mesmo tempo que o poder legítimo da direção do concurso com sua liderança fortaleceu a atribuição de sentido, e a carga emocional foi positiva por parte dos supervisores de rota aos proprietários dos botecos participantes.

A conexão estabelecida entre o idealizador e os praticantes das ações estratégicas analisadas neste objeto de estudo, mesmo diante de um contexto complexo, gerou resultados alinhados aos conceitos que fundamentaram essa discussão. Esses resultados contribuíram para ampliar a aplicação das teorias abordadas, adaptando-as às particularidades investigadas na presente pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre *Sensemaking* segundo Kaplan e Orlikowski (2013) propõem uma abordagem que visa elucidar os processos pelos quais as estratégias organizacionais são socialmente construídas em perspectivas retrospectiva e prospectiva, por meio de práticas interpretativas gerenciais que conferem sentido às experiências passadas e orientam ações futuras. O basilar trabalho de Weick (1995) destacou que o processo envolve fases a partir da percepção de alterações no ambiente; passa pela promulgação, definida como uma atividade mental que os indivíduos utilizam para interpretar o ambiente; a seleção, entendida como a implementação de modelos mentais que possam reduzir a equivocidade das situações e descartar elementos que aumentem a equivocidade, e a retenção.

Entretanto, as características peculiares do objeto de pesquisa deste trabalho, o concurso “Comida di Boteco” e os objetivos propostos por esta pesquisa melhor se conectaram com outro aspecto fundamental no trabalho do autor: as propriedades do *Sensemaking*. Suas definições e proposições serviram de base para vários autores, entre os quais Cristoforo (2022), que revisou e ampliou as propriedades originais, estabelecendo onze propriedades. Focar em quatro dessas propriedades possibilitou analisar, à luz da teoria, os motivos que levaram à consonância entre o que foi planejado pelo organizador e o que foi praticado pelos participantes do concurso. Comum em mudanças estratégicas, a resistência às alterações estabelecidas pelo concurso não foi manifestada nas fontes de evidência, os participantes aderiram às ações estratégicas propostas, escoados pelas exigências preliminares da competição, que subtraíram participantes menos engajados. Conforme relatado pela sócia do concurso, a preparação começa no ano anterior, com demandas aos concorrentes que incluem a definição do prato, os ingredientes, sessão de fotos; nesse instante, alguns participantes inscritos simplesmente deixam de competir por não atenderem aos requisitos mínimos de participação no “Comida di Boteco”.

Entre os participantes pesquisados, a única dissonância foi evidenciada pelo representante do boteco “I”, que, ao ser contatado para a entrevista, revelou ressentimento com a rigidez no critério de participação na competição. Ao comercializar seu boteco, lamentou que a direção do concurso não mais permitiu a participação do estabelecimento por agora pertencer a sócios não envolvidos na operação do bar. Segundo as diretrizes do concurso, tal situação descaracteriza o bar como “boteco-raiz”. Recusou-se a dar depoimento e salientou sua insatisfação com o critério adotado.

O modelo de Kraft et al. (2015), centrado no trajeto do *Sensegiving* da liderança ao *Sensemaking* dos participantes, elucidou a boa adesão dos bares; os moderadores do modelo

trouxeram potência às justificativas do caminho bem-sucedido, tanto o poder legítimo exercido pela direção do concurso com seus supervisores de rota, como a emoção positiva gerada por esses profissionais no processo de *Sensegiving* aos proprietários dos botecos participantes. A consistência do esquema demandada pela competição não gerou rupturas nas operações dos participantes, mas práticas condizentes com seu bom funcionamento.

O concurso abrange vinte e cinco circuitos, que podem trazer características não captadas nessa investigação, focada na cidade de Belo Horizonte, já que se trata de uma pesquisa qualitativa interessada em profundidade em detrimento da generalidade. As observações dos bares visitados foram realizadas pelo pesquisador e dialogam com seu repertório prévio específico. A utilização de várias fontes de dados foi uma estratégia metodológica empregada com a finalidade de enriquecer o *corpus* empírico. A quantidade de estabelecimentos entrevistados foi suficiente para exaurir os principais pontos de análise, mas uma visão contrária pode ocorrer em universo de competição que envolve mais de uma centena de participantes só na cidade de Belo Horizonte.

Esta pesquisa trouxe algumas contribuições aos estudos de *Sensemaking*, a começar com a singularidade do objeto de pesquisa: uma iniciativa que envolve diferentes empresas, e um número considerável de participantes sem um vínculo formal e hierárquico, algo não encontrado na literatura estudada, agregando assim às pesquisas de *Sensemaking* envolvendo várias organizações.

Uma outra contribuição refere-se ao conjunto propriedades do *Sensemaking* escolhidas, que se mostraram apropriadas à bem-sucedida criação e atribuição de sentido do objeto de pesquisa investigado, o que pode ser útil em outras iniciativas setoriais que visem fortalecer suas respectivas atividades. Dessa forma, os achados podem trazer contribuições práticas, por exemplo, às associações comerciais, federações de indústrias, entidades de classe, ampliando o escopo de ações promocionais, mas focando iniciativas que valorizem as categorias de negócio, distinguindo suas características, enaltecendo suas qualidades e, o mais importante, colocando na prática ações que demonstrem suas particularidades ao público consumidor. As iniciativas de fortalecimento de setores econômicos podem demonstrar diferenciais competitivos, valorizar categorias de negócio e trazer tração aos participantes, desde que conectados por uma estratégia que os valorize, os aperfeiçoe e os envolva a aderir a princípios de aprimoramento.

O senso e desejo de pertencimento, propriedade que emergiu a partir dos relatos e observações dos participantes do concurso, enseja a possibilidade de enriquecer a teoria do *Sensemaking*, dessa forma, investigações futuras podem aprofundar as circunstâncias e condições em que essa propriedade original do assunto pode se manifestar. Assim como

explorar o concurso “Comida di Buteco” em parte ou na totalidade dos seus 25 circuitos, de igual maneira, conjugar metodologias qualitativas a modelos quantitativos e compreender de forma mais ampla a perspectiva dos participantes no país. Mais pesquisas podem ser realizadas envolvendo escolas de estratégia e a gastronomia, setor de relevância econômica e social e nessa área pouco investigado. Outra sugestão refere-se a mais estudos de *Sensemaking* envolvendo diversas organizações, em especial iniciativas que visem aprimorar determinados segmentos econômicos. Igualmente relevante, novas pesquisas de *Sensemaking* e *Sensegiving* centradas em pequenas empresas, especialmente importantes por gerarem renda e empregos.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Abrasel (2023). *É oficial: Brasil pode ser chamado de capital dos botecos*. Recuperado em 20 fev. 2024 de <[É oficial: Belo Horizonte pode ser chamada de capital dos botecos - Abrasel](#)>
- Atlas Geográfico Escolar (s.d.). *População 2022. Regiões metropolitanas das capitais*. Recuperado em 17 maio de 2024 de <https://atlascolar.ibge.gov.br/brasil/caracteristicas-demograficas/distribuicao-da-populacao/21896-regioes-metropolitanas-das-capitais>
- Bansal, A., King, D. R., & Meglio, O. (2022). Acquisitions as programs: The role of Sensemaking and sensegiving. *International Journal of Project Management*, 40(3), 278-289.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bares e Restaurantes no Brasil (2024). *Diagnósticos e Iniciativas*. FGV EESP.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 429-452.
- Bergson, H. (2002). *Escritos principais de Henri Bergson* (K. Ansell-Pearson, J. Mullarkey e M. McMahon, Eds.). Nova York: Continuum.
- Bernardes, M. E. B. (2023). Sensemaking e sensegiving nas organizações: Para além da comunicação, um processo multivocal. *Revista DOM*, 42, p. 36-44.
- Bernardes, M. E. B., Assis Ferreira, L. A., Kaufmann, C. X.S, & Ferreira, V.A (2020). Alinhamento estratégico em contexto pluralista: Impactos da capacitação de lideranças da Fiocruz. *Revista Economia & Gestão*, 20(57).
- Bietti, L. M., Tilston, O., & Bangerter, A. (2019). Storytelling as adaptive collective Sensemaking. *Topics in Cognitive Science*, 11(4), 710-732.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em tese*, 2(1), 68-80.
- Brillat-Savarin, J. A. (2019). *A fisiologia do gosto*. Companhia das Letras.
- Brown, A. D., & Thompson, E. R. (2013). A narrative approach to strategy-as-practice. *Business History*, 55(7), 1143-1167.
- Burgelman, R., Floyd, S., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, 39(3), 531–558.

- Burgos, M. T. B. (2023). *Os botequins da cidade: sociabilidades do mundo do trabalho e da cultura popular* (Doctoral dissertation, PUC-Rio).
- Carmo Pereira, J. K., Maia, N. S., & de Souza Brito, T. R. (2020). Gastronomia como estratégia da promoção turística de Minas Gerais. [TESTE] *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, 10(1), 68-84.
- Christianson, M. K., & Barton, M. A. (2021). Sensemaking in the time of COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(2), 572.
- Comida di Buteco (s.d.). *O maior concurso de butecos do Brasil*. Recuperado em 20 fev. 2024 de <<https://comidadibuteco.com.br>>.
- Comida di Buteco (s.d.). *Butecos participantes* (s.d.) Recuperado em 5 abr. 2024 de <https://comidadibuteco.com.br/butecos>
- Comida di Buteco (s.d.). *O Comida di Buteco*. <https://comidadibuteco.com.br/o-comida-di-buteco>
- Cornelissen, J. P., Durand, R., Fiss, P. C., Lammers, J. C., & Vaara, E. (2015). Putting communication front and center in institutional theory and analysis. *Academy of Management Review*, 40(1), 10-27.
- Cristofaro, M. (2022). Organizational Sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, 40(3), 393-405.
- Cunliffe, A., & Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative Sensemaking. *Human relations*, 65(1), 63-88.
- Dameron, S., Le, J.K., & LeBaron, C. (2015). Materializing strategy and strategizing material: Why matter matters. *British Journal of Management*, 26(S1), S1–S12.
- Day, L., Balogun, J., & Mayer, M. (2023). Strategic change in a pluralistic context: Change leader sensegiving. *Organization Studies*, 44(8), 1207-1230.
- Dawson, P., & Sykes, C. (2019). Concepts of time and temporality in the storytelling and Sensemaking literatures: A review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 97-114.
- Elbasha, T., & Avetisyan, E. (2018). A framework to study strategizing activities at the field level: The example of CSR rating agencies. *European Management Journal*, 36(1), 38–46.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization science*, 22(5), 1240-1253

- Ferreira, M. R., Valduga, V., & Bahl, M. (2013). A baixa gastronomia sob o enfoque acadêmico: delineamentos para um marco teórico. RTA. <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/87890>
- Flick, U. (2012). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Penso Editora.
- Freixa, D. (2017). *Gastronomia no Brasil e no mundo*. BOD GmbH DE.
- G1. Globo. (2024). Guia BH. *Comida di Buteco em BH: 121 bares participam da edição 2024*. <https://g1.globo.com/guia/guia-bh/noticia/2024/03/26/comida-di-buteco-em-bh-121-bares-participam-da-edicao-2024.ghtml>
- Giannakis, M., Dubey, R., Yan, S., Spanaki, K., & Papadopoulos, T. (2022). Social media and Sensemaking patterns in new product development: Demystifying the customer sentiment. *Annals of Operations Research*, 308, 145-175.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a. ed.). São Paulo: Atlas, 2002.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Glynn, A. 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.
- Grechi, D. C., Lourenço, R. L., & Volpato, W. D. S. L. (2022). A cadeia produtiva da gastronomia em Dourados: As estratégias competitivas de restaurantes de comida japonesa e suas ações com clientes, fornecedores, concorrência e gestão de custos. *RITUR-Revista Iberoamericana de Turismo*, 12(1), 61-92.
- Hayden, M. T., Mattimoe, R., & Jack, L. (2021). Sensemaking and the influencing factors on farmer decision-making. *Journal of Rural Studies*, 84, 31-44.
- Heavey, C., Simsek, Z., Kyprianou, C., & Risius, M. (2020). How do strategic leaders engage with social media? A theoretical framework for research and practice. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1490-1527.
- Helms-Mills, J. (2003). *Making sense of organizational change*. Routledge.
- Henderson, B. D. (1979). *Henderson on corporate strategy*. (No Title).
- Hernes, T., & Obstfeld, D. (2022). A temporal narrative view of Sensemaking. *Organization Theory*, 3(4), Sage Journals.
- Instagram (2024). *O Tempo*. [https://www.otempo.com.br/entretenimento/2024/2/27/Espetinhos do Paulão é o vencedor do Comida di Buteco 2024 de BH](https://www.otempo.com.br/entretenimento/2024/2/27/Espetinhos%20do%20Paul%C3%A3o%20%C3%A9%20o%20vencedor%20do%20Comida%20di%20Buteco%202024%20de%20BH)

- Instagram (2024). *O Tempo*. Comida di Buteco.
https://www.instagram.com/otempo/p/C7fiwHwAgYn/?img_index=1>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE (2025). *Cidades e Estados*.
cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/belo-horizonte
- Introna, L. D. (2019). On the making of sense in Sensemaking: Decentred Sensemaking in the meshwork of life. *Organization Studies*, 40(5), 745-764.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137-159.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558.
- 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.
- Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2013). Temporal work in strategy making. *Organization science*, 24(4), 965-995.
- Kieran, S., MacMahon, J., & MacCurtain, S. (2022). Simple rules for Sensemaking praxis: how HR can contribute to strategic change by developing Sensemaking capability in organisations. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 299-320.
- Kilskar, S. S., Danielsen, B. E., & Johnsen, S. O. (2020). Sensemaking in critical situations and in relation to resilience- a review. *ASCE-ASME Journal of Risk and Uncertainty in Engineering Systems, Part B: Mechanical Engineering*, 6(1), 010801.
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2022). Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 210-232.
- Kraft, A., Sparr, J. L., & Peus, C. (2015). The critical role of moderators in leader sensegiving: A literature review. *Journal of Change Management*, 15(4), 308-331.

- Kramer, M. W. (2017). Sensemaking. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-10.
- Langenmayr, T. (2019). Implementation of strategic change by franchisees: A Sensemaking perspective. *Junior Management Science*, 4(2), 173-194.
- MacKay, R. B., & Parks, R. W. (2013). The temporal dynamics of Sensemaking: A hindsight–foresight analysis of public commission reporting into the past and future of the “new terrorism”. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 364-377.
- Maia, A. C. B. (2020). *Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: Elaboração, aplicação e análise de conteúdo*. São Paulo: Pedro e João.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: A critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–358.
- Meziani, N., & Cabantous, L. (2020). Acting intuition into sense: How film crews make sense with embodied ways of knowing. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1384-1419.
- Mikkelsen, E. N., Gray, B., & Petersen, A. (2020). Unconscious processes of organizing: Intergroup conflict in mental health care. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1355-1383.
- Mills, H. J., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of Sensemaking: the critical Sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2), 182-195.
- Mills, A. J., & Murgatroyd, S. J. (1991). *Organizational rules: A framework for understanding organizational action*. (No Title).
- Morton, J., Wilson, A. D., & Cooke, L. (2020). The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101613.
- O Globo (2020). *Gastronomia da favela: três cozinhas nascidas em comunidades cariocas que você deve conhecer*. Recuperado em 5 mar. 2024 de <<https://oglobo.globo.com/rioshow/rio-gastronomia/gastronomia-da-favela-tres-cozinhas-nascidas-em-comunidades-cariocas-que-voce-deve-conhecer-24809537>>.
- O Imparcial. (2019). *Inclusão social por meio do forno e fogão*. Recuperado em 5 mar. 2024 de <<https://oimparcial.com.br/entretenimento-e-cultura/2019/12/inclusao-social-por-meio-do-forno-e-fogao/>>
- O Tempo (abr. 2024). *Tempo Di Buteco*. Conteúdo especial. Belo Horizonte.

- Observatório do Turismo Belo Horizonte (2022). *Relatório da Economia Criativa*. Recuperado em 16 dez. 2024 de < [economia criativa BH - 2022](#)>
- Organização das Nações Unidas Para Educação, Ciência e Cultura. Unesco (2025). *Economia criativa para o desenvolvimento sustentável no Brasil*. www.unesco.org.>
- O'Leary, M., & Chia, R. (2007). Epistemes and structures of Sensemaking in organizational life. *Journal of Management Inquiry*, 16(4), 392-406.
- Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura. (2004). *Creative Cities Network*.
https://www.unesco.org/sites/default/files/medias/fichiers/2023/03/UCCN%20Mission%20Statement_rev2023.pdf?hub=80094 .
- Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (2025). *Creative cities list*.
https://www.unesco.org/en/creative-cities/grid?hub=80094&f%5B0%5D=dataset_filters%3Adcd56a5b-5821-475e-986f-a8ce6bb65350#toggle-facets>.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free.
- Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. (out. 2019). *Entenda como Belo Horizonte se tornou Cidade Criativa da Gastronomia pela Unesco*.
<<https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/entenda-como-belo-horizonte-se-tornou-cidade-criativa-da-gastronomia-pela-unesco>>.
- Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. (out. 2024). *Belo Horizonte celebra 5 anos do título de Cidade Criativa da Gastronomia*. <https://prefeitura.pbh.gov.br/noticias/belo-horizonte-celebra-5-anos-do-titulo-de-cidade-criativa-da-gastronomia>
- Price, M., Wong, N., Harvey, C., & Maclean, M. (2023). Strategic Sensemaking by social entrepreneurs: creating strategies for social innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(11), 292-311.
- Ricoeur, P. (1980). *Narrative time*. *Critical inquiry*, 7, 169–190.
- Ricoeur, P. (1984). *Time and narrative (Vol. I)*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ricoeur, P. (1991a). Narrative identity. *Philosophy Today*, 35(1), 73–81.
- Ricoeur, P. (1991b). *A Ricoeur reader: Reflection and imagination*. Toronto: University of Toronto Press.
- Robert, K., & Ola, L. (2021). Reflexive sensegiving: An open-ended process of influencing the Sensemaking of others during organizational change. *European Management Journal*, 39(4), 476-486.

- 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.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the Sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6-S32.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsiderado: em direção a uma compreensão mais ampla por meio da fenomenologia. *Sage Journals*.
- Santos, I. L., & Borges, J. L. (2023). Sensemaking: uma revisão sistemática e uma agenda de pesquisa. *Gestão.Org –Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 21, 1-28.
- Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2020). Power in Sensemaking processes. *Organization Studies*, 41(2), 241-265.
- Sebadelhe, J. O. (2016). *Memória afetiva do botequim carioca*. Editora José Olympio.
- Sminia, H. (2009). Process research in strategy formation: Theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 97–125.
- Somos todos Buteco (2024). *Guia de participantes*. Belo Horizonte.
- Sordi, J. O. D., Nelson, R. E., Meireles, M., Hashimoto, M., & Junior, M. D. F. C. (2020). A longitudinal study of the creation methods used by entrepreneurs to develop new products and services. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 24(6), 482-502.
- SOU BH (maio 2024). *Confira os vencedores do Comida di Buteco 2024 em BH*.
<https://soubh.uai.com.br/noticias/gastronomia/confira-os-vencedores-do-comida-di-buteco-2024-em-bh/>
- Souza, R.P. (2017). *Comida di Buteco*. Editora Globo.
- Stephens, K. K., Jahn, J. L., Fox, S., Charoensap-Kelly, P., Mitra, R., Sutton, J., & Meisenbach, R. J. (2020). Collective Sensemaking around COVID-19: Experiences, concerns, and agendas for our rapidly changing organizational lives. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 426-457.
- Suddaby, R., Seidl, D. & Le, J. (2013). Strategy-as-practice meets neoinstitutional theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329–344.
- Ticle, M. L. S. (2016). *O nó entre o espaço e o tempo em Santa Tereza: os bares na paisagem boêmia em um bairro de Belo Horizonte*. Belo Horizonte. UFMG/MACPS.
- United Nations Development Programme (2022). *Human Development*. Report 2021-22: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World. New

York: UNDP, United Nations Development Programme. Recuperado em 05 mar. 2024 de <<https://www.undp.org/pt/brazil/desenvolvimento-humano/publications/relatorio-de-desenvolvimento-humano-2021-22>>

- Unesco. (Jan. 2025). *Economia criativa para o para o desenvolvimento sustentável no Brasil*. <https://www.unesco.org/pt/node/108127>
- Unger, R.M. (1987a), *Social theory: Its situation and its task*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Unger, R.M. (1987b). *Plasticity into Power*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Vaara, E. (2002). On the discursive construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization Studies*, 23(2), 211-248.
- Vaara, E., Tienari, J., & Laurila, J. (2006). Pulp and paper fiction: On the discursive legitimation of global industrial restructuring. *Organization Studies*, 27(6), 789-813.
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Addison–Wesley.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of Sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3, pp. 1-231). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Weick, K. E. (2020). Sensemaking, organizing, and surpassing: A handoff. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1420-1431.
- Weingarten Mattos, J., Almeida Cruz, M., Lótfi Vaz, S., Brandão Bernardes, M. E., & Barbosa Lavarda, R. A. (2022). Sensemaking, Sensegiving e comprometimento na estratégia aberta. *Revista de Administração da Unimep*, 19.

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas

A. DIREÇÃO DO “COMIDA DI BUTECO”

Inicia-se com a concordância formal do(a) entrevistado(a) em participar da entrevista, deixando claro que ele(a) pode interromper a entrevista a qualquer momento caso sinta algum desconforto e retirar seu consentimento, formalmente aceito com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido da Fundação Dom Cabral. Segue com a informação do tempo estimado para conclusão, que é de cerca de 40 minutos, e que todas as respostas permanecerão anônimas e serão usadas apenas para fins de pesquisa.

A seguir, minha apresentação como pesquisador e o propósito: uma dissertação (uma pesquisa) de mestrado da Fundação Dom Cabral. Na sequência, o pedido para a gravação da conversa para posterior transcrição, deixando claro novamente que as informações serão utilizadas para fins acadêmicos e será mantida a anonimidade dos entrevistados.

- **Primeiro bloco** – Informações demográficas:

Do(a) entrevistado(a): nome, idade, gênero, etnia, renda, grau de instrução, bairro em que mora.

- **Segundo bloco** – Construção de identidade:

Como começou seu interesse pela gastronomia?

Você poderia me falar um pouco da história do CDB?

Você poderia me dizer os momentos mais importantes da história do CDB?

- **Terceiro bloco** – Contexto / Consistência do esquema:

Fale-me mais do concurso, como ele funciona, quais são os objetivos... Qual o modelo de negócio?

O que é feito para alcançar os objetivos? Existe uma lista formal de requisitos para os botecos seguirem? Como o CDB engaja os botecos? Como o CDB se comunica com os botecos?

Fale-me sobre a preparação para o concurso.

Além do reconhecimento pela votação e a classificação, existem outras formas de avaliação objetiva da participação dos botecos? Em caso afirmativo, quais são? Como essa avaliação é transmitida aos botecos?

- **Quarto bloco** – Emocional e cognitivo:

Como é a relação com os botecos participantes de BH?

Existe um canal de comunicação para que os botecos possam fazer sugestões sobre o funcionamento do concurso? Com que frequência existe interação com os participantes?

- **Quinto bloco – Poder:**

Existe algum controle sobre a atuação dos botecos durante o período do concurso?

Como se lida com eventuais ações fora da conformidade estabelecida pelo concurso?

- **Finalização:**

Alguma dúvida sobre esta entrevista? Gostaria de acrescentar mais comentários para finalizar?

Agradecer a participação.

B. BOTECOS

Inicia-se com a concordância formal do(a) entrevistado(a) em participar da entrevista, deixando claro que ele(a) pode interromper a entrevista a qualquer momento caso sinta algum desconforto e retirar seu consentimento, formalmente aceito com a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido da Fundação Dom Cabral. Segue com a informação do tempo estimado para conclusão, que é de cerca de 25 minutos, e que todas as respostas permanecerão anônimas e serão usadas apenas para fins de pesquisa.

A seguir, minha apresentação como pesquisador e o propósito: uma dissertação (uma pesquisa) de mestrado da Fundação Dom Cabral. Na sequência, o pedido para a gravação da conversa para posterior transcrição, deixando claro novamente que as informações serão utilizadas em conjunto com outros estabelecimentos entrevistados e será mantida a anonimidade dos bares, que serão designados por letras e os entrevistados por sua posição, proprietário, por exemplo.

- **Primeiro bloco – Construção de Identidade:**

O que levou você a abrir seu boteco?

Há quanto tempo existe este boteco? Quantos funcionários? Existe mais de uma unidade?

Você poderia me contar a história do seu boteco?

Desde quando você tem interesse por esse ramo de atividade (gastronomia, bares, botecos)?

Você poderia me falar sobre os momentos mais importantes da história do seu boteco?

Se surgir a menção ao “Comida di Boteco”, explorar o tema a partir da próxima

pergunta. Caso não surja, ir para a próxima pergunta assim que os momentos mais importantes forem descritos. Importante: caso a participação no concurso seja mencionada no início da resposta e o(a) entrevistado(a) queira trazer mais momentos importantes, deixá-lo(a) falar, pois podem surgir informações significativas.

Percebi que você participou do “Comida di Buteco” este ano. Desde quando seu boteco participa? (Caso essa resposta seja detalhada na pergunta anterior, seguir para a próxima, caso seja uma menção ou com poucos detalhes, reformular da seguinte forma: Você falou sobre o “Comida di Buteco”, desde quando participa?)

- **Segundo bloco** – Contexto / Consistência do esquema:

Poderia me falar mais sobre o concurso, como ele funciona?

Você fez alguma preparação especial para participar do concurso?

O que acontece com seu boteco durante o período do concurso? O que fica diferente do funcionamento normal?

Para você, o CDB influencia no seu boteco? Como?

E o que você acha do período do CDB?

Alguma alteração mesmo após o término do concurso?

Pretende continuar participando do concurso?

- **Terceiro bloco** – Emocional e cognitivo:

Poderia me falar sobre o que significa participar do concurso CDB?

Como os funcionários reagem ao participar do concurso?

Qual a importância de vencer o concurso?

- **Quarto bloco** – Poder:

Como é a sua relação com o CDB?

Existe algum controle sobre sua participação no concurso?

O que é o CDB para você?

- **Quinto bloco** – Informações demográficas:

Do(a) entrevistado(a): Nome, idade, gênero, etnia, renda, grau de instrução, bairro em que mora. Do estabelecimento: local (bairro), quantidade de mesas (quantos clientes podem ser servidos no local, serviço de entrega em domicílio).

- **Finalização:**

Alguma dúvida sobre esta entrevista? Gostaria de acrescentar mais comentários para finalizar?

Agradecer a participação.

APÊNDICE B - Diário de Campo

Visitas durante o Concurso de BH

Observador: Marcelo Ligere

**1a. Semana do
Concurso**

	Sábado 06/04/2024 - 14 horas Boteco A	Terça-feira 09/04/2024 - 19 horas Boteco B	Sábado 12/04/2024 - 13 horas Boteco C	Sábado 12/04/2024 - 17 horas Boteco D
Objetos Observados	Cavalete na porta do bar, primeira página do cardápio, jogo americano, porta-copo, bandeirolas, balões, cartão no prato do concurso, imagem do prato na tela de dentro do boteco, avental dos garçons.	Cavalete na porta do bar, primeira página do cardápio, dois tipos de jogo americano, porta-copo, bandeirolas, minicavalete na mesa, placa permanente na porta do bar, avental dos garçons.	Página especial no cardápio, jogo americano, porta-copo, bandeirolas, avental dos garçons, livretos com botecos participantes, minicavalete na mesa.	Cardápio novo, especialmente confeccionado para a concurso, com o prato participante em grande destaque, jogo americano, porta-copo, bandeirolas, avental dos garçons, livretos com botecos participantes, minicavalete na mesa, minibarril dentro do bar com o logo do Comida di Buteco.
Abordagem do Garçom	Ofereceu o prato participante do concurso, esclareceu o preço de R\$35,00 e explicou que esse preço é comum a todos os petiscos participantes do concurso.	Perguntou sobre a bebida, pedimos cerveja. Com relação à comida, ofereceu o petisco participante do concurso em primeiro lugar e falou de outras opções.	Perguntou o que queríamos e falamos do petisco do concurso, rapidamente descreveu e ofereceu o prato em detalhes.	Mostrou o cardápio com grande destaque ao petisco participante, ofereceu o prato e contou em detalhes os ingredientes e ofereceu um drinque especialmente desenvolvido para harmonizar com o petisco participante.
Percepção Geral	O estabelecimento estava totalmente caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco". O garçom demonstrou noção de unidade do concurso, o prato o prato com boa apresentação, saboroso, com quantidade generosa, muito além do preço cobrado. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja em ótimo nível. Um dos proprietários, Paulo, ao fazer a cobrança, voluntariamente explicou que a participação no concurso visa a resultados posteriores, o prato do concurso gera um lucro de apenas R\$1,50, mas alavanca o movimento durante e após o concurso, sendo uma boa maneira de trazer novos clientes. O bar estava lotado, um bar do lado, não participante do concurso, estava praticamente vazio. Tive que pedir a cartela para dar nota para o concurso.	O estabelecimento estava devidamente caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco". Os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato muito bem caracterizado, saboroso, com quantidade generosa, valendo muito mais do que o preço cobrado de R\$35,00. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja em ótimo nível. Muito bem frequentado, com ótimo movimento para uma terça-feira. Tive que pedir a cartela para dar a nota para o concurso.	O estabelecimento estava devidamente caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco". Os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato muito bem apresentado, saboroso, com quantidade generosa, valendo muito mais do que o preço cobrado de R\$35,00. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja em bom nível. Trata-se de um restaurante e pizzeria, no almoço com uma churrasqueira e serviço de <i>self service</i> , boa parte dos clientes optou por esse serviço. O garçom foi proativo ao oferecer a cartela para dar a nota para o concurso, assim como perguntou o que achamos do prato.	O estabelecimento estava devidamente caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco". Os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato excepcionalmente bem caracterizado, saboroso, com quantidade generosa, valendo muito mais do que o preço cobrado de R\$35,00. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja em excelente nível. Bem frequentado, durante o período em que estivemos, o público foi se renovando. Garçom levou a cartela para as notas do concurso.

Visitas durante o Concurso em BH 2024

Observador: Marcelo Ligere

2a. Semana do
Concurso

	14/04/2024 - 13h30	14/04/2024 - 13h40	14/04/2024 - 14h30	14/04/2024 - 15h50	16/04/2024 - 20h30
	Boteco (E)	Boteco (F)	Boteco (G)	Boteco (H)	Boteco (I)
Objetos Observados	Cavalete na porta do bar, jogo americano, porta-copos, bandeirolas dentro e fora do bar, inclusive atravessando a rua, avental dos garçons, placa colorida do Comida di Buteco dentro do restaurante, testeira da cobertura das mesas do outro lado da calçada do restaurante.	Cavalete na porta do bar, primeira página do cardápio, bandeirolas, minicavalete na mesa, avental dos garçons, cavalete na porta.	Cardápio especial com grande destaque ao petisco do concurso, jogo americano, bandeirolas, avental dos garçons, cavalete na porta, minicavalete na mesa.	Jogo americano, bandeirolas, avental dos garçons, cavalete na porta do bar, minicavaletes nas mesas, exemplares da edição especial do jornal O Tempo para o Comida di Buteco.	Menu com destaque ao prato participante do concurso, cavalete na porta do bar, jogo americano, bandeirolas, avental dos garçons, placa circular definitiva do comida di buteco dentro do restaurante, minicavalete na mesa, lousa da Coca-Cola e Comida di Buteco.
Abordagem do Garçon	Explicou que o bar estava lotado, pediu para esperarmos e não foi possível pela grande quantidade de pessoas esperando. Fomos embora.	Perguntou sobre a bebida, pedimos cerveja. Ofereceu prontamente o petisco participante do concurso e explicou os ingredientes.	Ofereceu proativamente o prato, detalhou sua composição, pedimos cerveja.	Com o bar lotado, o primeiro garçon não deu muito atenção, perguntamos se havia lugar, respondeu que não, perguntamos sobre o segundo andar, ele pediu que subíssemos. Ao chegar, nós mesmos deslocamos uma mesa e a acomodamos com cadeiras disponíveis no amplo salão superior. Uma garçonete foi gentil, ofereceu o prato e detalhou os ingredientes.	Garçon de forma proativa perguntou se estávamos no bar por conta do Comida di Buteco, ao confirmarmos, perguntou se conhecíamos o prato e explicou detalhadamente.
Percepção Geral	O estabelecimento estava totalmente caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco", o atendimento não dava conta do movimento, e o controle de espera não muito organizado. O bar tem uma boa área interna e mesas nos dois lados da calçada, chamou atenção uma mensagem que estava na parede do lado de fora: Aos domingos, o prato do Comida di Buteco será servido somente na área externa do restaurante.	O estabelecimento estava devidamente caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco", os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato típico de botecos, com lagarto, batata e salsicha, mas pouco inspirado. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja em bom nível. Ótimo movimento, observamos o dono, João, circulando e usando uma camisa exclusiva alusiva ao concurso. A garçonete foi proativa e trouxe a cartela para as notas do concurso.	O estabelecimento estava devidamente caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco", os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato muito bem apresentado, saboroso, valendo mais que o preço cobrado de R\$35,00. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja em bom nível. O garçon foi proativo ao oferecer a cartela para dar a nota para o concurso.	O estabelecimento estava caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco", os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato bem produzido, saboroso, com boa quantidade. O atendimento razoável, a higiene ótima, a temperatura da cerveja boa. O bar estava lotado. Garçon levou a cartela para as notas do concurso.	O Bar estava devidamente caracterizado com o tema do concurso, apresentava bom movimento para uma terça-feira, notamos uma boa saída do petisco do concurso, que é bem caracterizado, compatível com receitas da baixa gastronomia. A cerveja estava na temperatura ideal, e o atendimento foi atencioso.

Visitas durante o Concurso em BH 2024

Observador: Marcelo Ligere

3a. Semana do
Concurso

	20/04/2024 - 12h30	20/04/2024 - 13h40	27/04/2024 - 12h30	27/04/2024 - 14h30	27/04/2024 - 15h30
	Boteco (J)	Boteco (L)	Boteco (M)	Boteco (N)	Boteco (O)
Objetos Observados	Cavalete na porta do bar, bandeirolas, minicavalete na mesa, avental dos garçons, jogo americano.	Cavalete na porta do bar, primeira página do cardápio, bandeirolas, minicavalete na mesa, avental e camiseta personalizada dos garçons, placa circular fixa do Comida di Buteco, Cavalete indicando o posicionamento da fila alusivo ao Comida di Buteco, porta-copos, jogo americano.	Cavalete na porta do bar, prato em destaque no cardápio, bandeirolas, minicavalete na mesa, avental dos garçons, porta-copos, jogo americano, placa circular fixa do Comida di Buteco na entrada do bar	Cavalete na porta do bar, bandeirolas, minicavalete na mesa com foto do prato, avental dos garçons, porta-copos, jogo americano, porta-copos personalizado.	Cavalete na porta do bar, prato em destaque na primeira página do cardápio, com os ingredientes, foto e a história, bandeirolas, minicavalete na mesa, avental dos garçons, porta-copos, jogo americano, mesa dentro do bar alusiva ao concurso com pratos de porcelana alusivos à participação nos anos de 2022 e 2023, livretos, edição especial do jornal O Tempo sobre o concurso, além dos ingredientes e a história do prato.
Abordagem do Garçom	Perguntou sobre a bebida, pedimos cerveja. Pedimos o petisco participante do concurso, ele explicou o prato.	Perguntou sobre a bebida, pedimos cerveja. Ofereceu prontamente o petisco participante do concurso e explicou os ingredientes.	Deu as boas-vindas e ofereceu o petisco participante do concurso, todos os garçons atenciosos.	Deu boas-vindas e perguntou se estávamos ali para provar o prato do concurso.	Ofereceram de primeira mão o prato participante do concurso.
Percepção Geral	O estabelecimento estava caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco", os garçons caracterizados usavam o avental do concurso, o prato bom, mas pouco inspirado. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja em bom nível. Bom movimento . O garçom foi proativo e trouxe a cartela para as notas do concurso.	O estabelecimento estava muito bem caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco", os garçons caracterizados com avental e camiseta do concurso, o prato típico de botecos, muito bom. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja excelentes. Ótimo movimento, observamos o dono circulando e usando uma camisa exclusiva alusiva ao concurso. Os garçons foram proativos, um deles trouxe a cartela para as notas do concurso.	O estabelecimento estava bem caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco", os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato típico de botecos, muito saboroso, bem servido e bem apresentado. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja excelentes. Ótimo movimento, observamos grupos de amigos reunidos e provando o prato participante. Os garçons foram proativos, um deles trouxe a cartela para as notas do concurso.	O estabelecimento estava caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco", os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato típico de botecos, muito bem servido. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja bons. Ótimo movimento, observamos grupos de amigos reunidos e provando o prato participante. Os garçons foram proativos, um deles trouxe a cartela para as notas do concurso.	O estabelecimento estava bem caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco", os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato muito bem elaborado, muito saboroso, bem servido e com excelente apresentação. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja excelentes. Ótimo movimento, observamos muitos clientes provando o prato participante. Os garçons foram proativos, um deles trouxe a cartela para as notas do concurso.

Visitas durante o Concurso em BH 2024

Observador: Marcelo Ligere

4a. Semana do
Concurso

	29/04/2024 - 19h30	01/05/2024 - 12h30	05/05/2024 - 12h30
	Boteco (P)	Boteco (Q)	Boteco (R)
Objetos Observados	Cavalete na porta do bar, bandeirolas, minicavalete na mesa, avental dos garçons, jogo americano, porta-copos, cardápio especial com o petisco participante.	Cavalete fixado na entrada do bar, primeira página do cardápio dedicada apenas ao petisco participante do concurso, bandeirolas, minicavalete na mesa, avental e camiseta personalizada dos garçons, placa circular fixa do Comida di Buteco na parte de fora e de dentro do bar, mesinha de espera com o jogo americano do Comida di Buteco, jogo americano, banner alusivo a desconto do cartão Santander durante o concurso, adesivo permanente nas mesas com várias referências, inclusive o Comida di Buteco.	Cavalete na porta do bar, prato em destaque no cardápio, bandeirolas, banner do banco Santander alusivo a desconto de 10% ao utilizar o cartão do Banco para pagar o petisco do concurso, avental dos garçons, prato enquadrado alusivo à participação do restaurante no concurso em 2022, placa circular fixa do Comida di Buteco na entrada do bar.
Abordagem do Garçon	Ofereceu o prato do concurso.	Perguntou sobre a bebida, pedimos cerveja. Ofereceu prontamente o petisco participante do concurso e explicou os ingredientes.	Apresentou-se. Perguntamos quais cervejas, disse várias, inclusive Amstel, que patrocina o concurso. A partir daí perguntamos sobre o petisco participante e ele explicou com detalhes e entusiasmo.
Percepção Geral	O estabelecimento estava bem caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco", os garçons caracterizados usavam o avental do concurso, o prato muito bom, com apresentação performática, ao flambar o espeto de batatas. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja em bom nível. Bom movimento. O garçon foi proativo e trouxe a cartela para as notas do concurso.	O estabelecimento estava muito bem caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco", os garçons caracterizados com avental e camiseta do concurso/bar, o prato muito bom, bem apresentado, saboroso e bem servido. O atendimento e a higiene excelentes, a temperatura da cerveja perfeita. Ótimo movimento, o dono simpaticamente deu atenção, circulou usando uma camisa exclusiva alusiva ao concurso. Os garçons foram proativos, um deles trouxe a cartela para as notas do concurso.	O estabelecimento estava bem caracterizado pelo tema "Somos Todos Buteco", os garçons caracterizados com avental do concurso, o prato típico de botecos, muito saboroso, bem servido e bem apresentado. O atendimento, a higiene e a temperatura da cerveja excelentes. Ótimo movimento, observamos grupos de amigos reunidos e provando o prato participante. Os garçons foram proativos, um deles trouxe a cartela para as notas do concurso e comentou que era o último dia do concurso, que trouxe um excelente movimento ao restaurante, trazendo novos clientes que conheceram o cardápio, relatando que muitos voltaram para experimentar outros pratos.

ANEXO A - Conteúdo do *Press Release* distribuído pelo organizador à imprensa de Belo Horizonte



DE 5 DE ABRIL A 5 DE MAIO, O PRIMEIRO E MAIOR CONCURSO DE "BUTEÇOS" DO BRASIL CONVOCA A GRANDE E DEMOCRÁTICA COMUNITARIE BOTEQUEIRA A ELEGER O MELHOR BUTECO DO PAÍS, COM O LEMA "SOMOS TODOS BUTECO".

SOMOS TODOS BUTECO

edição 2024

Com esse slogan de campanha o concurso, que comemora 24 anos de existência, sendo a 24ª edição em Belo Horizonte, reitera mais uma vez o buteco como um grande protagonista da sociabilidade brasileira e demarca a existência de uma "cultura de buteco". De norte a sul do país, em todas as regiões, o público é convidado a se engajar nessa grande eleição nacional envolvendo mais de 1.100 butecos.

PETISCOS EM TODO O BRASIL POR R\$35,00



HISTÓRIA E DINÂMICA DO CONCURSO

O Comida di Buteco nasceu no ano 2000, na cidade de Belo Horizonte, na extinta Rádio Geraes FM, com objetivo de resgatar butecos familiares e a cozinha raiz.

É um concurso e não um festival! Com voto popular e de jurados é eleito o melhor buteco da cidade e depois o melhor do país.

PÚBLICO E JURADOS VISITAM OS ESTABELECIMENTOS DANDO NOTAS DE 1 A 10 EM:

atendimento, temperatura da bebida, higiene e petisco. O petisco leva 70% do peso da nota e as demais categorias 10% cada uma. O voto do público vale 50% do peso total e dos jurados 50%.



A CADA EDIÇÃO 20% DA BASE DE PARTICIPANTES É RENOVADA OXIGENANDO O ROTEIRO E MANTENDO A COMPETITIVIDADE SEMPRE ANIMADA.

Desde 2016 o Comida di Buteco é realizado em duas etapas: a primeira etapa é regional onde a votação é feita pelo público e jurados da própria cidade. Depois de eleitos os campeões de cada circuito, um outro corpo de jurados visita e avalia os campeões para que seja eleito então, o MELHOR BUTECO DO BRASIL. E em julho, numa festa realizada em São Paulo é revelado o CAMPEÃO NACIONAL, O MELHOR BUTECO DO BRASIL.

REALIZADO HÁ 24 ANOS SEMPRE NO MESMO MÊS, ABRIL TEM-SE TORNAO, A CADA ANO, O MÊS DA CULTURA DE BUTECO NO BRASIL.



MAIS QUE UM CONCURSO, UMA CHAVE DE IMPACTO SOCIOECONÔMICO

O Comida di Buteco tem e pratica a missão - "TRANSFORMAR VIDAS ATRAVÉS DA COZINHA DE RAIZ - BUTECO EXTENSÃO DE SUA CASA".

Tem como denominador comum nos participantes: a presença do dono no local. São comerciantes que, junto as suas famílias, vivem do negócio e não pertencem às redes nem franquias. Lugares que levam a identidade dos seus proprietários e por isso encantam cada novo cliente.

2023 FOI UM ANO DE RECORDES PARA A HISTÓRIA DO CONCURSO:

+ DE 10 MILHÕES PESSOAS IMPACTADAS DIRETAMENTE NOS BUTECOS

DE R\$300 MILHÕES DE IMPACTO NA CADEIA PRODUTIVA DO ECOSISTEMA COMIDA DI BUTECO

QUASE 1 MILHÃO DE FÃS E 160 MILHÕES DE IMPRESSÕES NAS REDES SOCIAIS CERCA DE 10 MM DE PAGEVIEWS NO SITE



NOVIDADES 2024

Ano sim, ano não, o concurso lança um tema para a criação dos petiscos.

Em 2024 o tema é livre! Criatividade, resgate, inovação, pesquisa, motivação foram os temperos para os participantes, que criaram cada um dos petiscos da edição 2024 do Comida di Buteco.

Serão mais **1.100** butecos participantes em todo o Brasil de norte a sul, com renovação, criatividade, muito sabor e histórias de família!



A GEOGRAFIA BUTEQUEIRA DE NORTE A SUL DO BRASIL

ESTAMOS PRESENTES EM 27 CIRCUITOS E EM MAIS DE 40 MUNICÍPIOS.

MINAS GERAIS
Belo Horizonte, Montes Claros, Uberlândia e Araguari, Juiz de Fora, Poços de Caldas, Vale do Aço (Timóteo, Ipatinga e Coronel Fabriciano)

SÃO PAULO
São Paulo Capital, São José do Rio Preto, Campinas, Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO
Rio Capital, Niterói, Baixada: Nova Iguaçu, Duque de Caxias, São João do Meriti

DISTRITO FEDERAL
Brasília, Taguatinga, Guará, Águas Claras

GOIÁS
Goiânia e Aparecida de Goiânia

AMAZONAS
Manaus

PARÁ
Belém e Ananindeua

BAHIA
Salvador

CEARÁ
Fortaleza

PERNAMBUCO
Recife, Olinda, Jaboatão dos Guararapes

PARANÁ
Curitiba, São José dos Pinhais, Londrina, Maringá

SANTA CATARINA
Florianópolis, Blumenau, Joinville

RIO GRANDE DO SUL
Porto Alegre e Canoas

