

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Mestrado Profissional em Administração

Eduardo Abritta Figueiredo

**DISCURSOS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E SENSEMAKING DA
MÉDIA GERÊNCIA EM CONTEXTOS DE MUDANÇA
ORGANIZACIONAL**

Nova Lima

2020

Eduardo Abritta Figueiredo

**DISCURSOS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E SENSEMAKING DA MÉDIA
GERÊNCIA EM CONTEXTOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

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: Liderança

Orientador: Prof. Dr. Samir Lótfi Vaz

Nova Lima

2020

Eduardo Abritta Figueiredo

**DISCURSOS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E SENSEMAKING DA MÉDIA
GERÊNCIA EM CONTEXTOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

**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: Liderança

Orientador: Prof. Dr. Samir Lótfi Vaz

Banca examinadora:

Prof. Dr. Samir Lótfi Vaz (Orientador)

Dra. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira

Dra. Rosália Aldraci Barbosa Lavarda

Nova Lima, 11 de novembro de 2020

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca Walther Moreira Salles
Fundação Dom Cabral

F75d	Figueiredo, Eduardo Abritta Discursos da alta administração e sensemaking da média gerência em contextos de mudança organizacional. / Eduardo Abritta Figueiredo. - Nova Lima, 2020. [Documento Eletrônico] Orientador: Prof. Dr. Samir Lótfi Vaz Dissertação (Mestrado) – Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. 1. Liderança. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Estratégia. I. Vaz, Samir Lótfi. II. Fundação Dom Cabral. Programa de Mestrado Profissional em Administração. III. Título. CDU: 005:316.46
------	---

ATA DE DEFESA PÚBLICA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

No dia 11 de novembro de 2020 às 11h00, realizou-se a sessão pública virtual de defesa de dissertação, intitulada **DISCURSOS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO E SENSEMAKING DA MÉDIA GERÊNCIA EM CONTEXTOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**, de autoria do mestrando **Eduardo Abritta Figueiredo**, discente do **Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea da Organizações**.

Concluído os trabalhos de apresentação e arguição, a dissertação foi:

☒ APROVADO¹

☐ APROVADO COM RESTRIÇÕES²

☐ REPROVADO



Orientador: Dr. Samir Lótfi Vaz

Membros da banca: Dra. Luciana Carvalho de Mesquita Ferreira

Dra. Rosália Aldraci Barbosa Lavarda

DEDICATÓRIA

À minha esposa Giselle, minha principal incentivadora durante toda a jornada do Mestrado
Às minhas filhas, Maria Eduarda e Maria Fernanda, que involuntariamente abdicaram de
tempo comigo para que esse projeto virasse realidade

EPÍGRAFE

“Só aos poucos é que o escuro é claro.”

Guimarães Rosa

AGRADECIMENTOS

Nenhuma conquista é resultado do esforço de uma pessoa apenas, há sempre uma rede de apoiadores e incentivadores que impulsionam a caminhada. A realização desse projeto não foi diferente à regra.

Agradeço primeiramente à minha esposa Giselle, que foi minha maior incentivadora durante todo o processo e não mediu esforços para que eu conseguisse dedicar tempo às aulas e aos estudos, apesar de toda a sobrecarga que isso gerou para ela.

Às minhas filhas, Maria Eduarda e Maria Fernanda, que abdicaram de momentos comigo durante todo esse período sem ainda entenderem a importância da educação e do desenvolvimento contínuos.

À todos os professores da Fundação Dom Cabral que participaram do meu programa de Mestrado e contribuíram para meu desenvolvimento e crescimento acadêmico e profissional. Todas as aulas e discussões foram fundamentais para que eu ingressasse em um universo desconhecido. Agradeço em especial ao Prof. Samir Lótfi Vaz, meu orientador, por toda a paciência, disponibilidade e dedicação demonstradas, pois sem seu apoio eu não conseguiria avançar. Também não poderia deixar de fazer um reconhecimento a Cristina Martins, coordenadora da minha turma do Executivo MBA (turma CONS42) na FDC e que foi a primeira pessoa a me recomendar participar de um programa de Mestrado.

Por fim, um agradecimento a meus colegas da Turma MPA03 por propiciarem momentos inspiradores durante as aulas, compartilharem dos mesmos anseios e por fazerem a jornada do Mestrado mais divertida.

RESUMO

Este estudo explora as relações entre os discursos do CEO e a criação de sentido pela média gerência em um contexto de mudança organizacional. Ele se baseia no conceito da estratégia como uma prática, na qual a estratégia é realizada pelos membros da organização através de dinâmicas de trocas sociais, para sugerir que os discursos da alta administração, representada pelo CEO, influenciam o sentido que os gestores intermediários criam em relação a uma proposta de mudança organizacional e suas consequentes reações e percepções. Com base em um estudo de caso qualitativo em uma empresa de grande porte de bens de consumo situada no Brasil, foi possível observar que diferentes categorias de discurso do CEO emergiram com foco em enquadrar o entendimento e motivar a média gerência em relação às mudanças propostas. Esse grupo por sua vez, respondeu através de percepções que navegaram entre um ceticismo pragmático em relação aos resultados do plano e uma abertura para aspectos subjetivos, como sentimento de realização e carisma do CEO. Estes achados contribuem para a perspectiva da estratégia como prática, aprofundando a dinâmica entre diferentes níveis gerenciais e como potencializar esta relação de modo a gerar melhores resultados para mudanças organizacionais.

Palavras-chave: média gerência, mudança organizacional, estratégia como prática, discurso, *sensemaking*, alta administração

ABSTRACT

This study explores the relationship between CEO's discourses and middle management sensemaking in a context of organizational change. It's based on the concept of strategy as practice, in which strategy is made by the members of an organization through dynamics of social interaction, to suggest that discourses of the top management, represented by the CEO, influence the sense that middle managers make regarding a proposal of organizational change and its consequent reactions and perceptions. Based on a qualitative case study in a large consumer goods company located in Brasil, it was possible to observe that different categories of CEO's discourses emerged with a focus on framing the understanding and motivating middle managers in relation to the proposed changes. This group, in turn, reacted through perceptions that navigated between a pragmatic skepticism regarding the results of the plan and an openness to subjective aspects, such as feeling of accomplishment and the charisma of the CEO. These findings contribute to the strategy as practice perspective, deepening the dynamics between different managerial levels and how to enhance this relationship in order to generate better results to an organizational change.

Keywords: middle management, organizational change, strategy as practice, discourse, sensemaking, top management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceitual para analisar estratégia como prática	20
Figura 2: Tipologia do envolvimento da média gerência na estratégia organizacional	23
Figura 3: Modelo empírico de análise dos discursos do CEO.....	42
Figura 4: Categorias emergentes e dimensões de análise dos discursos do CEO ao longo do processo de transformação organizacional	43
Figura 5: Modelo empírico de sensemaking da média gerência	50
Figura 6: Categorias e dimensões de análise do sensemaking da média gerência durante o do processo de transformação organizacional	51
Figura 7: Relação entre as categorias de discurso do CEO e sensemaking da média gerência ao longos dos anos do Programa Ação	54
Figura 8: Modelo empírico da relação entre discursos de atribuição da alta administração e sensemaking subjetivo e pragmático da média gerência	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Variáveis de análise, definição das variáveis e parâmetros de observação	32
Tabela 2: Materiais coletados durante a pesquisa de campo	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Estratégia como Prática	15
2.2 Média Gerência e a Interface com a Alta Administração.....	19
2.3 Sensemaking.....	22
2.4 Discursos	24
2.5 Relação entre Discursos da Alta Administração e Sensemaking da Média Gerência.....	26
3 METODOLOGIA.....	28
3.1 Características Básicas da Pesquisa.....	28
3.2 Unidade de Análise.....	28
3.4 Coleta e Análise de Dados.....	31
4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	33
4.1 Descrição do Caso	33
4.2 Discursos do CEO Durante o Programa Ação.....	34
4.3 Sensemaking da Média Gerência sobre o Programa Ação.....	42
4.4 Interação entre as Categorias de Análise.....	50
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	53
5.1 Implicações para a Teoria.....	53
5.1.1 <i>Discursos e a teoria da atribuição</i>	55
5.1.2 <i>Sensemaking como componente pragmático e subjetivo</i>	57
5.2 Modelo Empírico.....	59
5.3 Implicações para a Prática	60
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	67

1 INTRODUÇÃO

A perspectiva da Estratégia como Prática ganhou notoriedade especialmente a partir da segunda metade da década de 90 (Rouleau, 2013), propondo um olhar sociológico que considera a estratégia como sendo uma prática social, ou seja, uma atividade liderada pela agência humana (Whittington, 2007). Nessa ótica, estratégia não é algo que as organizações possuem, mas algo que as pessoas fazem. Esse aspecto dinâmico é caracterizado pelo fazer da estratégia, em inglês, *strategizing*. (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007).

O caráter social da Estratégia como Prática nos convida a analisar as interações, processos e conteúdos liderados pelas pessoas e relacionados tanto a formulação quanto a implementação da estratégia. Dessa forma, expande a importância dos atores organizacionais para além da alta administração, introduzindo a média gerência como pilar fundamental para a realização dos planos estratégicos (Balogun & Rouleau, 2017, p. 112).

Como se caracteriza então a média gerência e qual sua importância para a abordagem da Estratégia como Prática? Os gestores intermediários englobam desde um nível acima do primeiro nível gerencial de uma organização (aquele que não possui gerentes como subordinados), até um nível abaixo do principal executivo, o CEO, e demais membros do C-Level (Castañer & Yu, 2017, p. 14). Em função de sua posição intermediária nas organizações, a média gerência ocupa uma posição chave, atuando como a conexão entre atores distantes como a alta administração e os níveis operacionais (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008).

Além dos indivíduos da média gerência, outro aspecto que também emerge como central na ótica da Estratégia como Prática é o de *sensemaking*, que aborda, dentre outros fatores, como as pessoas criam sentido para as mudanças organizacionais (Rouleau, Balogun, & Floyd, 2015, p.600). O *sensemaking* é caracterizado como um processo de construção e reconstrução de significado através do qual os indivíduos interagem entre si para compreenderem, interpretar e criarem, coletivamente, um sentido em relação às transformações vivenciadas (Balogun & Rouleau, 2017, p. 113).

Uma das práticas que merece destaque para o processo de *sensemaking* é a dos discursos, que são classificados como um conjunto interligado de conceitos, termos, expressões e afirmações que constituem uma abordagem (escrita ou oral) sobre algum tema em particular, guiando e orientando a forma como outras pessoas entendem e agem em relação a esse tema (Laine & Vaara, 2007). Dessa forma, discursos possuem o papel de construir um sentimento

de direção e propósito para a firma, criar sentido, orientar a identidade organizacional e estimular ou restringir atividades vigentes dos atores (Fenton & Langley, 2011).

Diante do exposto, essa pesquisa objetiva identificar e compreender a relação entre discursos da alta administração e *sensemaking* da média gerência em um contexto de transformação organizacional.

A pesquisa realizada ocorreu através de um estudo de caso único, de natureza qualitativa, indutivo e longitudinal em uma empresa de bens de consumo do Brasil, líder em seu segmento. A empresa, cujo nome foi alterado para ÍCARUS por razões de confidencialidade, implementou um programa de mudança organizacional com o objetivo de reverter a tendência de queda de desempenho observada ao longo de anos anteriores e prepará-la para um novo cenário competitivo, em função da entrada de novos concorrentes.

Para viabilizar essa transformação, o CEO da organização implementou um programa de mudança chamado Ação (nome fictício), com duração de quatro anos e foco em pilares-chaves da companhia. O programa tinha o CEO como principal patrocinador e se baseava fortemente em seus discursos para a média gerência como principal canal de comunicação e engajamento.

Os dados da pesquisa foram coletados diretamente pelo pesquisador em função da sua facilidade de acesso aos materiais e colaboradores da organização. Os dados referentes aos discursos foram coletados através de documentos primários como correspondências internas, atas de reunião, textos, apresentações, vídeos, *e-mails*, mídias sociais, pesquisas e materiais de *endomarketing*. Além disso, foram obtidos também por meio de observação participante, que oferece a capacidade de captar a realidade do ponto de vista de alguém interno a um estudo de caso, não de alguém externo a ele (Yin, 2010, p. 121). Já as percepções da média gerência sobre os discursos e a influência para criação de sentidos compartilhados ocorreram através de entrevistas semiestruturadas.

A contribuição dessa pesquisa para o ambiente acadêmico reside no fato da análise ter sido feita em um programa de mudança que foca principalmente em alterações da dinâmica de trabalho cotidiano da organização, sem propor mudanças radicais ou abruptas. Isso em especial considerando que a maioria dos estudos de Estratégia como Prática focados em *sensemaking* para a média gerência concentram-se em ambientes de mudanças radicais, com poucos casos observando criação de sentido para atividades do cotidiano (Balogun & Rouleau, 2017, p. 127).

A relevância para o ambiente corporativo, por sua vez, se dá em função das organizações vivenciarem um ritmo mais acelerado de transformações ao longo dos últimos anos. Observa-se, por exemplo, que um executivo vivencia atualmente uma média de três mudanças relevantes ao longo de um ano, quando em 2012 esse indicador era inferior a dois (Michels, 2019).

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. Após a introdução, o segundo capítulo aborda o referencial teórico, explorando uma visão geral da Estratégia como Prática, seguido de aprofundamento nos conceitos de média gerência e alta administração, *sensemaking*, discursos, assim como a relação entre discursos da alta administração e a criação de sentido pela média gerência.

O terceiro capítulo, por sua vez, apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, abordando o contexto empírico, unidade de análise e processo para coleta e análise de dados.

Já o quarto capítulo apresenta a descrição dos resultados obtidos pela pesquisa, iniciando pelos discursos do CEO para em sequência explorar o *sensemaking* de média gerência em relação ao programa Ação.

O quinto capítulo nos convida a discussão dos resultados, apresentado contribuições para a teoria e o ambiente profissional, além de um modelo empírico que sugere uma relação entre as variáveis estudadas. Além disso, apresenta duas outras teorias que emergiram da observação dos dados: a teoria da atribuição, e objetividade e subjetividade do *sensemaking* da média gerência.

O sexto capítulo, por fim, apresenta as considerações finais, englobando conclusões, limitações e sugestões de estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia como Prática

O campo da estratégia é objeto frequente de pesquisa acadêmica em função de sua relevância para a economia e administração. Apesar do tema emergir nas esferas empresarial e acadêmica nos anos de 1900, somente a partir da década de 1960 é que surgiram os primeiros trabalhos formais sobre estratégia voltados para a área de negócios (Guedes Villar, Walter & Braun, 2017). Diversas teorias foram desenvolvidas desde então para analisar e estudar o assunto, dentre elas a Estratégia como Prática, que ganhou notoriedade a partir da década de 90 do século passado.

Mas quais eram as principais linhas de pesquisa no momento em que a Estratégia como Prática ganhou relevância? Segundo Whittington (1996), as teorias sobre estratégia vigentes nos anos de 1990 podiam ser classificadas de acordo com o nível em que a estratégia ocorria (organizacional ou gerencial/ individual) e a abordagem utilizada para sua realização (aonde se espera chegar ou como realizar a estratégia). Dessa forma, existiriam quatro principais perspectivas: planejamento, política, processo, além da recém criada prática (Whittington, 1996). A visão de planejamento, nascida na década de 1960, representa a primeira abordagem sobre o tema, com foco em ferramentas e técnicas para apoiar os gerentes a tomarem decisões sobre o direcionamento do negócio. Nesse sentido, a estratégia pode ser vista como uma atividade racional de análises e cálculos com o objetivo de maximização do lucro. Já a abordagem política entende que o planejamento racional é pouco efetivo uma vez que o ambiente no qual a organização está inserida é imprevisível e é ele quem determina a melhor estratégia dentre todas as adotadas por uma organização através de um processo de seleção natural (Villar et al., 2017). A visão de estratégia como processo, por sua vez, tinha foco em entender o desempenho organizacional, geralmente sob perspectiva financeira, através de *inputs* (recursos) e processos como, por exemplo, tomada de decisão (Whittington, 2007). Pesquisas dessa natureza analisavam as organizações e mercados em um nível macro, associando estratégia a variáveis com pouca influência da agência humana e de atividades em nível micro (Jarzabkowski et al., 2007).

Em contrapartida, a estratégia como prática surgiu apresentando uma abordagem com foco social, entendendo a estratégia como uma atividade situada e realizada socialmente, abandonando o caráter de propriedade da organização e passando a ser o resultado da atuação das pessoas dentro dessa organização. Essa nova perspectiva muda a análise estratégica de um

ângulo macro (nível organizacional) para um nível micro, focado nos indivíduos, interações entre si e nas rotinas da companhia (Whittington, 1996).

Para compreender melhor como a Estratégia como Prática se consolida a partir do início do século XXI (Jarzabkowski et al., 2007), é importante observar as mudanças no ambiente econômico e acadêmico vigentes à época e que geraram a necessidade de um novo olhar para estratégia. O cenário econômico era impactado por duas grandes transformações: a primeira se refere a economia cada vez mais fluida, na qual recursos se tornaram facilmente negociados ou copiados e por isso perderam relevância como diferencial competitivo. Nesse contexto, a vantagem competitiva passou a depender mais de micro elementos da organização, que são mais difíceis de serem identificados, negociados ou copiados. Já a segunda mudança econômica faz referência a hipercompetitividade, em que velocidade e inovação se tornaram fundamentais para sobrevivência das organizações, e como consequência acarretaram em maior descentralização da tomada de decisão. Isso fez com que a estratégia deixasse de ser uma disciplina voltada apenas para um grupo seleto e passasse a envolver atores em níveis hierárquicos inferiores.

A transformação no contexto acadêmico, por sua vez, ocorreu em função do distanciamento entre pesquisas focadas no nível macro e o perfil dos profissionais que buscavam a academia, em sua maioria gerentes interessados em obter conhecimentos que os ajudassem em suas atividades profissionais, voltadas consequentemente para um nível mais micro (Johnson, Melin & Whittington, 2003). Esses aspectos geraram a necessidade de evoluir os estudos sobre a estratégia de uma perspectiva macro, que entendia a organização como um elemento único, para uma visão micro, que a analisava sob a ótica das atividades que ocorriam em seu interior e que impactavam seus resultados (Johnson et al., 2003)

Apesar da importância da visão micro, a Estratégia como Prática sugere que a compreensão dos microfenômenos seja feita através do contexto social macro no qual estão inseridos (Whittington, 2006), de forma que as atividades estratégicas (micro) sejam orientadas por práticas sociais que permitam sua transmissão para diferentes contextos. A relação micro-macro se torna importante por considerar que o ambiente não pode ser interpretado sem analisar os atores sociais e os processos que o produzem (Kaplan, 2007).

Além da relação micro-macro, a Estratégia como Prática também considera que a estratégia não é algo que a organização possui, mas algo que seus membros fazem e nesse sentido adquire um caráter dinâmico, evoluindo para o conceito de *strategizing*. Dessa forma, estratégia pode ser classificada como uma atividade que gera impactos para a organização na

qual está inserida, como direcionamentos ou vantagem competitiva, enquanto *strategizing* se refere ao fluxo de realização da atividade através de ações, negociações e interações entre os diversos atores envolvidos no processo (Jarzabkowski et al., 2007).

A partir desse conceito, torna-se importante aprofundar os componentes formadores do *strategizing: praxis*, práticas e praticantes (Whittington, 2006). *Praxis* é classificada como toda e qualquer atividade envolvida na formulação e implementação da estratégia, tal como planejamento ou tomada de decisão, que podem ocorrer tanto através de eventos formais quanto informais e geralmente encadeadas através de uma sequência de episódios. O estudo de *praxis* permite o entendimento das atividades que constituem o processo estratégico das organizações (Vaara & Whittington, 2012), detalhando os fatos que ocorrem internamente e representam a essência da perspectiva estratégica micro (Johnson et al., 2003). As *praxis* são atividades que ocorrem no nível intra-organizacional para formulação e implementação da estratégia (Whittington, 2006). Dessa forma, conectam as micro atividades dos indivíduos ou grupos de atores com o ambiente macro mais amplo das instituições nas quais estão inseridos, e que por sua vez apresentam códigos sociais, políticos e econômicos que balizam as atividades que ocorrem no seu interior (Jarzabkowski et al., 2007).

Práticas, por sua vez, se referem às rotinas, processos, comportamentos e ferramentas para construção da estratégia. Constituem os recursos que serão usados pelos diversos atores para interagirem entre si em prol da realização da atividade estratégica (*práxis*), como workshops, manuais e análise SWOT (Jarzabkowski et al., 2007). Práticas são constituídas por um histórico de regras, expectativas e conceitos, porém sua manifestação difere de acordo com o contexto no qual estão inseridas e as atitudes dos atores envolvidos (Jarzabkowski, Kaplan, Seidl & Whittington, 2016). Assim, as práticas podem ocorrer tanto no nível intra-organizacional (rotinas, procedimentos e cultura), guiando as atividades estratégicas locais, quanto no nível extra organizacional, oriundas do contexto social no qual a organização está inserida (Whittington, 2006).

Já o conceito de praticantes engloba os atores que realizam a atividade estratégia e cuja agência deriva do uso das práticas disponíveis em seu ambiente, combinada ou adaptada de acordo com suas necessidades para influenciar a sociedade na qual estão inseridos (Jarzabkowski et al., 2007). Dessa forma, a agência desses atores é formada pela combinação entre suas qualidades individuais e o contexto ao redor, o que caracteriza os praticantes não como indivíduos, mas como seres sociais, cujas características e repertório interferem em seus interesses e forma de agir (Vaara & Whittington, 2012). Além disso, os praticantes podem ser

tanto indivíduos (ex: CEO) quanto grupo de atores agregados (ex: média gerência) e podem ser internos ou externos à organização, consultores e instituições (Jarzabkowski & Spee, 2009).

Dessa maneira, qual é a relação entre *práxis*, práticas e praticantes para a realização da estratégia, sob a ótica da Estratégia como Prática? Estes três componentes são interconectados, o que faz com que não seja possível analisar um deles sem considerar os aspectos e influências dos demais, mesmo que o foco de estudo esteja em apenas um ou dois desses elementos. Logo, o fazer da estratégia, ou seja, *strategizing*, ocorre na concatenação entre os três elementos (Jarzabkowski et al., 2007), conforme ilustrado na figura 1. Além disso, pode-se atribuir a essa concatenação um caráter dinâmico (Whittington, 2006). As atividades estratégicas (*práxis*) são realizadas pelos indivíduos (praticantes) e baseadas em rotinas (práticas) já aceitas e existentes no nível organizacional. Entretanto, essas rotinas podem sofrer alterações através dos aprendizados e experiências gerados pela atividade estratégica, que por sua vez também pode gerar a necessidade de novas rotinas, até então não existentes. Esse dinamismo também pode ser observado através dos praticantes, que podem manter as rotinas existentes na organização, incorporar rotinas externas ou criar novas se for necessário.

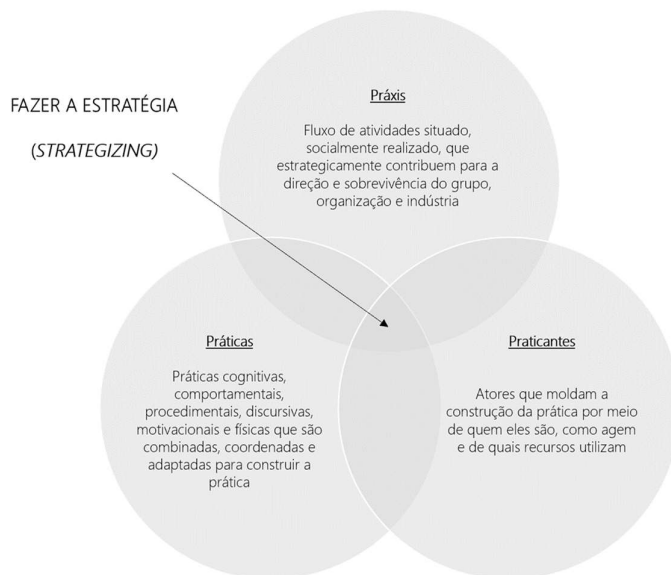


Figura 1: Modelo conceitual para analisar estratégia como prática

Fonte: Adaptado de “Strategizing: The challenges of a practice perspective” de P. Jarzabkowski, J. Balogun e D. Seidl, 2007, *Human Relations*, 60(1), 5–27. doi:10.1177/0018726707075703

É importante observar que o aspecto dinâmico da estratégia e a sua realização através da combinação entre práticas, praticantes e práxis estimulou ao longo dos últimos anos uma aproximação entre as perspectivas da estratégia como prática e como processo (Burgelman et al., 2018). Ambas as perspectivas passam a ser vistas como aspectos complementares de um mesmo fenômeno. Nesse sentido, a estratégia é um processo recorrente de episódios de *strategizing*, iniciados por fatores internos ou externos à organização, realizados pelos praticantes e viabilizados por meio de práticas (Burgelman et al., 2018).

Ainda na abordagem da Estratégia como Prática, uma das linhas de pesquisa que se destaca é a da prática como ação gerencial, que foca em analisar as ações através das quais o nível gerencial realiza a estratégia (Rouleau, 2013). Essa abordagem oferece uma visão das competências e habilidades que o nível gerencial, com maior ênfase na alta administração e média gerência, demanda para a prática estratégica, focando não apenas nas atividades formais mas também nas atividades informais, através das quais criam-se sentido ou influenciam-se outros *stakeholders*. Dessa forma, entender as dinâmicas da alta administração, média gerência e a relação entre esses dois grupos torna-se importante para avançar em pesquisas em Estratégia como Prática.

2.2 Média Gerência e a Interface com a Alta Administração

O conceito de média gerência é amplo e abrange diferentes interpretações (Wooldridge et al., 2008). Dentre os diversos conceitos debatidos na literatura, os gerentes intermediários podem ser classificados como o grupo de atores que não constituem a alta administração (CEO e seus reportes diretos), e são responsáveis por supervisionarem gerentes de níveis hierárquicos inferiores. Dessa forma, este grupo pode ser entendido como o extrato da organização que compreende desde um nível acima do gerente operacional (aquele que possui apenas não gerentes sob sua responsabilidade hierárquica) até o nível abaixo da alta administração (Castañer e Yu, 2017, p. 14). Em complemento a esse conceito, os gerentes intermediários possuem acesso a alta administração, ao mesmo tempo em que possuem conhecimentos operacionais da organização (Wooldridge et al., 2008).

Por que a literatura apresenta essa ampla gama de conceitos sobre a média gerência? Em função de dinâmicas organizacionais cada vez mais globais, potencializadas pelo uso da tecnologia e novas ferramentas de comunicação, a classificação de um indivíduo como gerente médio depende da perspectiva organizacional e do contexto que estão sendo analisados. Isso faz com que a alta administração de uma unidade de negócio ou subsidiária de uma organização

possa ser considerada gerência intermediária ao ser avaliada sob uma ótica multinacional na qual precisa responder para matrizes globais (Castañer & Yu, 2017, p.15). Não existe, portanto, um único perfil de gerência média como era observado em estruturas organizacionais tradicionais e burocráticas do passado, a exemplo da ocorrida durante os anos 80 (Rouleau et al., 2015).

A perspectiva da Estratégia como Prática considera a média gerência como um dos principais grupos de praticantes que merece ser observado (Vaara & Whittington, 2012), devido a cinco fatores. O primeiro está baseado na posição intermediária que esse grupo ocupa na organização, atuando como a conexão entre atores distantes como a alta administração e os níveis operacionais. Essa posição intermediária gera o segundo fator, relacionado a transferência de conhecimento: a média gerência tem acesso a informações, ideias e conteúdos oriundos de diversas fontes como grupos operacionais, clientes, outras organizações e gestores superiores. Dessa forma, possuem uma visão holística de informações que os permitem mapear conhecimentos relevantes para suas organizações e adapta-las de forma a serem absorvidos pelo ambiente em que atuam. Associado a isso, o terceiro motivo considera que a média gerência, por estar mais próxima da operação, apresenta maior entendimento das competências necessárias para o desempenho das funções. O quarto fator se refere a agência dos gestores intermediários em organizações com estruturas complexas e dispersões geográficas, nas quais a liderança precisa ser compartilhada com outros indivíduos, o que atribui a média gerência o papel de mediadores entre níveis organizacionais e unidades. Por fim, o estudo da média gerência é importante para compreensão da construção social do ambiente corporativo devido a habilidades relacionadas a formulação e implementação da estratégia e interface entre diversos atores da organização (Radaelli & Sitton, 2016; Rouleau et al., 2015; Wooldridge et al., 2008).

O papel da média gerência nas organizações, por sua vez, pode ser classificado em quatro diferentes tipologias que combinam o sentido da influência que exercem (sentido de baixo para cima, quando influenciam superiores e de cima para baixo, quando influenciam subordinados e níveis hierárquicos inferiores) e a atitude que adotam (divergente, que promove alterações do *status quo*, e convergente, que estimula consolidação e estabilização), conforme figura 2 (Floyd & Wooldridge, 1992). Dessa forma, podem apoiar uma nova iniciativa estratégica (Currie & Procter, 2005), sintetizar informações para influenciar a percepção e decisão da alta administração, implementar estratégias deliberadas e facilitar a adaptação.

O papel de implementação da estratégia deliberada é tradicionalmente considerado um dos mais evidentes no campo da média gerência (Floyd & Wooldridge, 1997). Estes indivíduos

implementam estratégia através da sua tradução em planos de ação e objetivos individuais para os níveis operacionais.

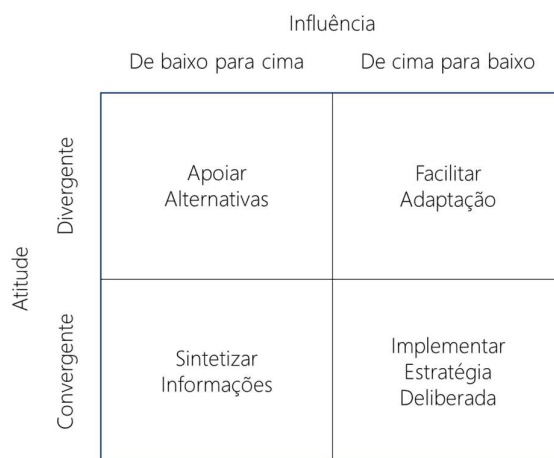


Figura 2: Tipologia do envolvimento da média gerência na estratégia organizacional

Fonte: Adaptado de “Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note” de S.W. Floyd e B. Wooldridge, 1992, Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.), 13, 153–167. Doi:10.1002/smj.4250131012

Estudos em média gerência ao longo dos últimos anos evoluíram o debate sobre o envolvimento estratégico desse grupo de atores nas organizações para uma nova tipologia composta por seis categorias principais: envolvimento no empreendedorismo corporativo, envolvimento político na implementação, envolvimento na estrutura e no desempenho, envolvimento na venda de questões, envolvimento em sentidos e emoções, envolvimento em conjunto com a alta administração (Vaz & Bulgacov, 2018).

A relação entre alta administração e média gerência merece destaque para melhor compreensão da implementação da estratégia sob a ótica da Estratégia como Prática. Para isso, torna-se necessário inicialmente apresentar o conceito de alta administração. Esse grupo é representado pelos atores envolvidos nas decisões finais da organização e que pertencem ao comitê executivo da empresa. Assim como ocorre com a definição de média gerência, a classificação de indivíduos como alta administração depende da perspectiva organizacional que está sendo analisada. Em geral, diretores de um país ou de uma divisão são considerados como alta administração quando esta divisão é a unidade de análise, apesar de estarem subordinados a matrizes globais (Castañer & Yu, 2017, p.16).

A alta administração e a média gerência podem assumir diferentes papéis em um processo de implementação da estratégia, relacionados a sua iniciação e execução. Dessa forma,

pode-se observar uma dinâmica de cima para baixo, quando a iniciativa é assumida pela alta administração, e uma de baixo para cima, quando a liderança é feita pela média gerência. Em ambos os casos, tanto a alta administração quanto a média gerência podem ser responsáveis pela implementação, gerando assim possibilidades distintas de interface (Heyden, Fourné, Koene, Werkman & Ansari, 2017).

Apesar de parecerem grupos conflitantes ou com interesses opostos, estes dois grupos em questão devem ser considerados como atores complementares no processo de implementação da estratégia, especialmente em iniciativas relacionadas a transformação organizacional (Heyden et al., 2017). A estratégia se constitui como um propósito coletivo que depende de papéis, relacionamento e reciprocidade esses dois grupos (Vaz & Bulgacov, 2018). Quando há pouca interação entre esses dois níveis da organização, sejam elas formais ou informais, observa-se uma maior probabilidade de surgirem expectativas e comportamentos desalinhados às intenções uns dos outros (Heyden, Sidhu & Volberda, 2018, Hoon, 2007).

Seguindo o propósito desse estudo, como se caracterizaria a interface entre alta administração e média gerência em um ambiente de estratégia de cima para baixo? Nesse contexto, apesar da expectativa da alta administração ser a da média gerência implementar a estratégia deliberada (Mantere, 2008), os gerentes intermediários podem oferecer resistência a processos de mudança caso sintam que seu nível de contribuição seja baixo, ou caso não percebam transparência e autenticidade no que está sendo comunicado pela alta administração (Raes & Vlijmen, 2017, p.478). Dessa forma, os altos escalões da organização devem buscar o apoio dos gestores intermediários através de comunicação transparente e proativa, e sua inclusão no processo desde o início como atores ativos e responsáveis pelos resultados das mudanças propostas (Canales, 2013). A alta administração, portanto, deve promover um maior envolvimento estratégico desse grupo de gerentes, os estimulando a gerar sentido para as mudanças propostas e provocando sua participação no processo como agentes da mudança (Heyden et al., 2017), demonstrando apoio e respeito ao trabalho dos gerentes intermediários e reforçando sua importância para o atingimento dos objetivos definidos (Mantere, 2008).

2.3 Sensemaking

Um dos principais conceitos estudados pela Estratégia como Prática é o de *sensemaking* (Balogun & Rouleau, 2017), que se caracteriza pelo processo através do qual as pessoas interpretam e criam sentido para mudanças. Isso significa que, quando membros de uma organização enfrentam momentos de ambiguidade ou incerteza, eles buscam entender e criar

sentido para o que está ocorrendo através da interpretação do ambiente, de forma a adequar suas atividades e ações ao novo contexto e retornar em seguida para um novo senso de estabilidade (Dougherty & Drumheller 2006; Maitlis & Christianson, 2014).

São três as etapas que caracterizam o processo de *sensemaking*: percepções de mudanças no ambiente, interpretação e ação (Maitlis & Christianson, 2014). Este processo pode ser traduzido através de três perguntas: “o que está acontecendo?”, seguida por “o que isso significa?” e posteriormente por “o que eu faço agora?” (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). *Sensemaking*, portanto, resulta em uma ação que vai definir novas características na organização, permitindo aos atores aceitarem e entenderem a mudança, tomarem decisões e criarem novas soluções para o novo contexto observado (Maitlis, Vogus & Lawrence, 2013).

Em complemento, *sensemaking* é considerado pela Estratégia como Prática como uma prática social, na qual os membros da organização interpretam o ambiente e interagem entre si para compreenderem as mudanças em conjunto e agirem de maneira coletiva (Maitlis & Christianson, 2014; Weick et al., 2005). Dessa forma, a interpretação e ação coletivas emergem da interação entre os indivíduos do grupo baseados em suas respectivas interpretações individuais do ambiente (Steigenberger, 2015). Esses atores interpretam o ambiente com base em experiências passadas (tradições, ideologias, histórias, etc) e compartilham suas interpretações através da interação com os outros para gerar um senso em comum (Allard-Poesi, 2005). Em função desse caráter social, a comunicação é um dos principais pilares, podendo ocorrer de maneiras formais ou informais, verbais como por exemplo discursos e conversas, ou não verbais como sinais, comportamentos, emoções e documentos (Balogun & Rouleau, 2017, p.113).

A partir do conceito de *sensemaking*, dois outros constructos são derivados: *sensegiving* e *sensebreaking*. *Sensegiving* é caracterizado pelo processo de influência do *sensemaking* e criação de sentido de outras pessoas, as direcionando para uma determinada interpretação ou visão da nova realidade que está se formando. *Sensemaking* e *sensegiving*, portanto, podem ser considerados atividades complementares e cíclicas, sendo a primeira relacionada à interpretação dos indivíduos em relação ao ambiente, e a segunda relacionada a influenciar o entendimento e criação de sentido de outras pessoas. Em outras palavras, podem ser considerados processos de cognição e ação. O conceito de *sensegiving* é geralmente estudado no contexto de mudança organizacional, no qual o CEO ou a alta administração primeiramente criam sentido para si próprios sobre uma nova visão para a organização, e na sequência engajam em ciclos de influência e negociação com seus *stakeholders* para que aceitem a visão que se deseja construir

(Gioia & Chittipeddi, 1991). *Sensegiving* não é um processo de cima para baixo, uma vez que os indivíduos que recebem a mensagem terão suas próprias interpretações, podendo oferecer resistência ou tentativa de negociação (Maitlis & Christianson, 2014). Além disso, pessoas em qualquer nível da organização podem realizar atividades de *sensegiving*, como por exemplo, explicar uma situação, justificar uma opinião, entre outras (Maitlis, 2005).

O segundo constructo, *sensebreaking*, aborda a destruição de sentido, o que representa uma atividade complementar a *sensemaking* e *sensegiving*. O objetivo do *sensebreaking* é gerar uma “lacuna” de sentido nas pessoas, abrindo espaço receber o *sensegiving* de terceiros e permitir uma nova interpretação e criação de sentido (*sensemaking*). Trata-se de uma etapa fundamental em processos de transformação organizacional, gerando maior probabilidade de aceitação da nova ordem e maior nível de comprometimento das pessoas (Mantere, Schildt & Sillince, 2012). *Sensebreaking*, portanto, representa a fratura ou descredenciamento do *status quo*, para na sequência iniciar-se um novo processo de construção da realidade (*sensemaking*), e a discussão e negociação de um novo padrão entre as partes envolvidas (*sensegiving*), para se estabelecer uma nova ordem (Balogun & Rouleau, 2017, p. 116; Maitlis & Christianson, 2014).

Mas qual seria a importância da média gerência para o *sensemaking* nesses processos de mudança organizacional? Em função do posicionamento intermediário que possuem, os indivíduos da média gerência são importantes na criação de sentido para si próprios e no *sensegiving* para níveis inferiores na organização, atuando como a ponte entre esse grupo e a alta administração (Rouleau et al., 2015). Além disso, o caráter social do *sensemaking* faz com que a média gerência interprete coletivamente a estratégia deliberada pela alta administração. Assim, a estratégia final a ser implementada será uma combinação entre a deliberada e a emergente, oriunda das interações entre os gestores intermediários (Balogun & Johnson, 2004, 2005). Nesse processo, destacam-se as conversas informais e diárias entre membros da média gerência (rumores, fofocas, piadas, entre outros), nos quais chegam-se a interpretações compartilhadas sobre mudanças necessárias a organização (Vaz & Bulgacov, 2018).

2.4 Discursos

O campo da estratégia como prática estimulou ao longo dos últimos anos a interação da perspectiva estratégica com linhas de pesquisas oriundas de outros campos. Nesse sentido, a abordagem dos discursos vem ganhando relevância para estudos de estratégia como prática (Burgelman et. al, 2018). Discursos podem ser classificados como um conjunto interligado de conceitos, termos, expressões e afirmações que constituem uma abordagem (escrita ou oral)

sobre algum tema em particular, guiando e orientando o entendimento e ação das pessoas (Laine & Vaara, 2007).

Mas por que os discursos são relevantes para a estratégia como prática? O caráter dinâmico da estratégia (*strategizing*) é realizado pelas pessoas na organização, o que engloba as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas adotadas para realização dessas atividades. Muitas destas atividades ocorrem na forma de discursos, sejam eles de maneira escrita ou oral (Hardy & Thomas, 2014). Discursos são a maneira através da qual os indivíduos explicam suas ações e as ações necessárias para a organização (Doolin, 2003), estimulando o entendimento da estratégia pelas pessoas e a forma como ela deve ser implementada (Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere & Vaara, 2014; Hardy & Thomas, 2014).

Os discursos podem adquirir três perspectivas: funcional, interpretativa e crítica. A perspectiva funcional considera que eles são uma ferramenta de comunicação a disposição das pessoas (Doolin, 2003). Dessa maneira, podem ser utilizados, por exemplo, para o exercício da liderança e o gerenciamento de mudanças organizacionais, comunicando as razões dessas mudanças através do compartilhamento de novos sentidos e significados (Heracleous & Barrett, 2001; Marshak & Grant, 2008). Já a visão interpretativa atribui aos discursos a função de construção social da realidade, influenciando os pensamentos, visões e interpretações dos atores organizacionais (Heracleous & Barrett, 2001). Essa dinâmica permite que os indivíduos atribuam um sentido a um objeto ou fato e compartilhem essa visão com outras pessoas através de interação social (Grant, Michelson, Oswick & Wailes, 2005). Já a visão crítica, por sua vez, analisa as relações de poder através dos discursos. Nesse contexto, eles adquirem um caráter institucional e político nas organizações, fazendo com que uma visão se torne dominante em relação as demais, guiando e legitimando regras de comportamento, valores e tomadas de decisão (Grant et al., 2005). O poder também emerge quando nem todos os indivíduos tem o mesmo acesso aos discursos organizacionais, gerando privilégios e status a apenas uma parcela das pessoas (Musson & Duberley, 2007).

As perspectivas apresentadas evidenciam a importância dos discursos para processos de mudança organizacional. Discursos tem o potencial de construir a identidade da organização e, portanto, muda-la quando necessário (Musson & Duberley, 2007). Eles influenciam a visão das pessoas e são um dos principais mecanismos de *sensemaking*, uma vez que a criação de sentido é uma prática social, expressa mais comumente através da comunicação, seja ela escrita ou oral,

formal ou informal (Balogun et al. 2014). Com isso, podem ser considerados a base das organizações (Marshak & Grant, 2008), pois através deles é possível direcionar a atenção dos indivíduos, definir papéis e agência, além de atuar como mecanismos de controle e poder (Laine & Vaara, 2007).

Nesse contexto de mudança organizacional, torna-se importante também observar a relação entre materialidade e discursos. Aspectos físicos como apresentações, locais de reunião, materiais de comunicação e vestimentas, servem para explicitar e tangibilizar aquilo que está sendo comunicado através dos discursos, e auxiliam o processo de interpretação e criação de sentido pelas pessoas (Balogun et al., 2014; Laine & Vaara, 2007).

2.5 Relação entre Discursos da Alta Administração e Sensemaking da Média Gerência

Discursos e *sensemaking* estão diretamente conectados entre si no processo de implementação da estratégia (Arnaud, Mills, Legrand & Maton, 2016). O caráter social do *sensemaking* depende da interação entre as pessoas, transformando circunstâncias em um contexto que é compreendido explicitamente através de palavras (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011). Dessa forma, a criação de sentido de uma estratégia está inserida em uma rede de discursos que transformam incertezas em significados contextualizados (Roleau & Balogun, 2011). *Sensemaking* pode ser considerado, portanto, uma questão de comunicação (Jørgensen, Jordan & Mitterhofer, 2012).

Em processos de mudança organizacional, os diversos atores interagem entre si em um processo de *sensebreaking*, *sensemaking* e *sensegiving* de forma a construir a interpretação de uma nova realidade. Essa dinâmica ocorre através de mecanismos de influência, entre discursos de um grupo e sua aceitação e consequente criação de sentido por outros (Maitlis & Lawrence, 2007).

Como ocorre essa dinâmica entre a alta administração e a média gerência? Considerando um processo de mudança organizacional de cima para baixo, a alta administração mobiliza discursos para enquadrar o entendimento da média gerência, ou seja, faz-la aceitar uma visão (ou significado) em detrimento de outras e gerar sentimento de responsabilidade em relação as mudanças propostas (Sillince & Muller, 2007). Além disso, através dos discursos, o CEO e C-Level apresentam as razões para a mudança, que precisam ser bem recebidas e legitimadas pelos gestores intermediários através das interações entre eles no processo de *sensemaking* (Thurlow & Mills, 2015).

A relação entre os discursos da alta administração e o *sensemaking* da média gerência nos convida a aprofundar essa dinâmica em um contexto de mudança organizacional. A importância dessa relação reside no fato de que a maioria dos estudos de Estratégia como Prática focados em *sensemaking* para a média gerência concentram-se em ambientes de mudanças radicais, com poucos casos observando criação de sentido para transformações voltadas para atividades do cotidiano e que não representem uma ruptura radical do modelo vigente (Balogun & Rouleau, 2017, p. 127).

3 METODOLOGIA

Tendo por base o exposto no referencial teórico, este trabalho tem como objetivo identificar e analisar a relação entre discurso da alta administração e o *sensemaking* da média gerência em contexto de mudança organizacional. As seções a seguir abordam a metodologia da pesquisa a ser utilizada. A metodologia tem como função guiar o processo de pesquisa através de um sistema de procedimentos pelos quais se torna possível estudar uma determinada realidade (Toledo & Shiaishi, 2009; Yin, 2015).

3.1 Características Básicas da Pesquisa

A pesquisa realizada ocorreu através de um estudo de caso qualitativo único, indutivo, longitudinal e em tempo real. Estudos de caso devem ser utilizados quando a pesquisa tem por objetivo explicar alguma circunstância presente (por exemplo, como algum fenômeno social funciona) ou quando o foco é analisar um fenômeno social sob a ótica de um indivíduo, grupo ou outra unidade social (Yin, 2015). Além disso, estudos qualitativos levam em consideração o contexto no qual os indivíduos atuam, e consideram a realidade como sendo construída por variáveis sociais, culturais, históricas e humanas (Korstjens & Moser, 2017).

Já a classificação do estudo como indutivo reside no fato de considerar o fenômeno e sua análise de dados como ponto de partida, para posteriormente emergirem generalizações e princípios baseados nas variáveis existentes. Dessa forma, parte-se do particular e coloca-se a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares (Gil, 2002, p.28). A opção por um caso único ocorre em função da facilidade de acesso do pesquisador aos dados internos da organização em questão, assim como a limitação de tempo para análise de um segundo ambiente, visto o prazo necessário para conclusão do projeto.

3.2 Unidade de Análise

A unidade de análise é classificada como a base sobre a qual são realizadas a coleta e análise das informações, ou seja, a unidade à qual as variáveis ou fenômenos que estão sendo estudados e o problema de pesquisa se referem (Toledo & Shiaishi, 2009). No estudo de caso da ÍCARUS, a unidade de análise foi a relação entre discurso da alta administração e *sensemaking* da média gerência.

Qual seria então a delimitação conceitual das variáveis que constituem a unidade de análise? Discursos foram classificados como um conjunto interligado de conceitos, termos, expressões e afirmações que constituem uma abordagem (escrita ou oral) sobre algum tema em

particular, guiando e orientando a forma como outras pessoas entendem e agem em relação a esse tema (Laine & Vaara, 2007).

Já a média gerência foi classificada como o extrato da organização que compreende desde um nível acima do primeiro nível gerencial (gerente que possui apenas não gerentes sob sua responsabilidade hierárquica) e um nível abaixo da alta administração. Esse grupo, por sua vez, é representado pelos indivíduos envolvidos nas decisões finais da organização, pertencendo ao comitê executivo da empresa (Castañer & Yu, 2017, p.16). É importante observar que essa classificação tem como perspectiva o ambiente organizacional da ÍCARUS sem considerar sua relatividade com a matriz europeia e demais mercados do grupo. Finalmente, o conceito de *sensemaking* considera o processo de construção e reconstrução de significado através do qual os indivíduos entendem, interpretam e criam sentido para si próprios e outros em relação a contexto de mudanças organizacionais (Balogun & Roleau, 2017, p. 114).

A tabela 1 evidencia um resumo das variáveis de análise e suas definições, além dos parâmetros de observação utilizados para identifica-las.

Tabela 1**Variáveis de análise, definição das variáveis e parâmetros de observação**

VARIÁVEIS DE ANÁLISE	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS	PARÂMETROS DE OBSERVAÇÃO
Discursos da Alta Administração	Discursos: conjunto interligado de conceitos, termos, expressões e afirmações que constituem uma abordagem (escrita ou oral) sobre algum tema em particular, guiando e orientando a forma como outras pessoas entendem e agem em relação a esse tema (Laine & Vaara, 2007)	Os discursos serão identificadas através de manifestações verbais e não verbais (cartas, apresentações, emails, posters, cartazes) que possuam características mapeadas por Barry & Elmes (1997) e Fenton & Langley (2011) : a) apresente uma nova visão acerca de um contexto e que renove a forma dos indivíduos interpretarem o que ocorre ao seu redor b) seja factível dentro do contexto em que está inserida e faça referência a alguma situação vigente c) forneça um senso de direção e propósito d) oriente as atividades dos indivíduos e) apresentem alternativas de cenários f) façam parte de plano de negócios ou estratégicos
	Alta Administração: grupo de indivíduos envolvidos nas decisões finais da organização, pertencendo ao comitê executivo da empresa (Castañer & Yu, 2017, p. 16)	CEO e C-Level da subsidiária brasileira da Ícarus
Sensemaking da Média Gerência	Sensemaking: processo de construção e reconstrução de significado através do qual os indivíduos entendem, interpretam e criam sentido para si próprios e outros em relação a contexto de mudanças organizacionais (Balogun & Rouleau, 2017, p.114)	A manifestação de sensemaking será observada através de experiências e interações sociais e cotidianas (formais ou informais), podendo ocorrer entre indivíduos da média gerência e entre eles e a alta administração. Essas manifestações podem ser classificadas em três grupos de práticas (Balogun & Rouleau, 2017, p.117): a) Atividades relacionadas ao processo de criação e compartilhamento de mensagens que ajudem a média gerência a entender o contexto vigente: conversas, discussões, rumores, histórias, piadas e interpretações b) Práticas com foco em influenciar o entendimento de terceiros (<i>sensegiving</i>) : <i>issue-selling</i> (direcionar a atenção da alta administração para temas de interesses específicos), engajar subordinados em relação a implementação de mudanças, alinhamentos de informação e decisões c) Mediação de conflitos com objetivo de conciliar o contexto vigente com as transformações propostas, como definições de novos papéis e responsabilidades. Outros dois critérios também serão aplicados para identificar manifestações de <i>sensemaking</i> : d) Manifestações não-verbais: sinais, símbolos, atitudes e comportamentos e) Sentimentos que se manifestem na interação social: emoções afetam como diferentes grupos interpretam uma mudança proposta e como eles se comportam em relação a esse contexto (Huy, 2002)
	Média Gerência: Extrato da organização que compreende desde um nível acima do primeiro nível gerencial e um nível abaixo do C-Level (Castañer & Yu, 2017, p. 14)	Colaboradores da Ícarus que se dividem em quatro grupos hierárquicos e sete diretorias. Em função da existência de quatro níveis hierárquicos de média gerência, será excluído o grupo mais senior devido a maior acesso a alta administração e participação na construção da estratégia organizacional.

Nota. Fonte: elaborado pelo autor (2020)

3.4 Coleta e Análise de Dados

Os dados coletados para análise de um estudo de caso podem emergir de seis principais fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Essas fontes representam uma combinação entre elementos físicos, que podem ser coletados e reunidos pelo pesquisador, e interpretações de observadores e atores em relação aos acontecimentos e ações. (Yin, 2015).

Para o estudo de caso da ÍCARUS, os dados foram coletados diretamente pelo pesquisador em função da sua facilidade de acesso aos materiais e colaboradores da organização. Os dados referentes aos discursos foram coletados através de documentos internos, incluindo quinze horas de vídeos registrando discursos do CEO e apresentações para a média gerência, bem como mais de cinquenta comunicações corporativas expressas através de e-mails, mídias sociais e atas de reunião. Além disso, dados foram obtidos também por meio de observação participante em dezenas de ocasiões, como reuniões e conversas informais com média gerência e participantes do C-Level. Observação participante oferece a “capacidade de captar a realidade do ponto de vista de alguém interno a um estudo de caso, não de alguém externo a ele” (Yin, 2015, p. 121).

Já as percepções da média gerência sobre as narrativas e a influência para criação de sentido também incorporaram quinze entrevistas semiestruturadas com duração média de 50 minutos. Estas entrevistas se assemelham a uma conversa guiada com o entrevistado, na qual poucas perguntas foram feitas para atuarem como eixo norteador do processo. Dessa forma, o entrevistador coloca o entrevistado a vontade para falar sobre suas percepções e opiniões. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise.

Os dados foram analisados através da codificação aberta, processo focado em gerar categorias e suas propriedades, para depois determinar como essas categorias variavam dimensionalmente. Dessa forma, os dados foram separados em formas distintas, examinados e comparados em busca de similaridades e diferenças. “Eventos, acontecimentos, objetos e ações/interações considerados conceitualmente similares em natureza ou relacionados em significado são agrupados sob conceitos mais abstratos, chamados categorias” (Corbin & Strauss, 1998, p.104). As categorias mapeadas inicialmente, chamadas de categorias de primeira ordem, foram posteriormente agrupadas em categorias mais amplas, chamadas de categorias de segunda ordem e posteriormente em dimensões mais abrangentes.

A tabela 2 apresenta um detalhamento dos materiais coletados durante a pesquisa de campo.

Tabela 2

Materiais coletados durante a pesquisa de campo

DISCURSOS DO CEO		
DADO	DESCRIÇÃO	DATA
VÍDEOS	Lançamento do Programa Ação: apresentação do contexto da empresa e necessidade de implementação de plano para superar desafios apresentados. Video divulgado nos canais de comunicação interna	Setembro/2017
	Gravação de reunião sobre atualização dos resultados do programa Ação - fechamento do primeiro semestre de implementação.	Agosto/2018
	Gravação de reunião sobre resultados do fechamento do primeiro ano do programa	Dezembro/2018
	Video apresentando atualizações sobre o programa (acompanhamento dos resultados e mudanças em focos estratégicos). Divulgado nos canais de comunicação interna	Maio/2019
	Gravação de reunião sobre resultados do fechamento do primeiro semestre de 2019	Julho/2019
COMUNICAÇÕES CORPORATIVAS	Cinquenta exemplos de comunicações corporativas do CEO através de emails, redes sociais e atas de reunião	Janeiro/2018 a Outubro/2019
OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE	Cem ocasiões de observação participante em reuniões formais, grupos de trabalho e conversas informais com média gerência e membros do C-Level	Março/2019 a Dezembro/2019
ENTREVISTAS MÉDIA GERÊNCIA		
ENTREVISTA	CARGO	DATA
1	Gerente de Portfolio A	Outubro/2019
2	Gerente Nacional de Merchandising	Outubro/2019
3	Gerente de Portfolio B	Outubro/2019
4	Gerente de Portfolio C	Novembro/2019
5	Gerente de Comunicação A	Dezembro/2019
6	Gerente Nacional de Distribuição e Logística	Janeiro/2020
7	Gerente Nacional de B2C (Business to Consumer)	Janeiro/2020
8	Gerente Nacional de Vendas	Janeiro/2020
9	Gerente de Comunicação B	Março/2020
10	Gerente de Comunicação C	Março/2020
11	Head de Inovação	Abril/2020
12	Gerente Regional de Vendas	Abril/2020
13	Gerente Industrial de Qualidade	Abril/2020
14	Gerente Nacional de Tecnologia da Informação	Abril/2020
15	Head de Recursos Humanos	Abril/2020

Nota: Nomes foram omitidos por questões de confidencialidade. Fonte: elaborado pelo autor (2020)

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 Descrição do Caso

O contexto a ser analisado será o da empresa ÍCARUS, subsidiária brasileira de uma multinacional inglesa de bens de consumo. Por questões de confidencialidade, o nome verdadeiro da organização e o ramo específico de atuação serão omitidos, sendo que o nome fantasia escolhido faz referência ao artigo de Küpers, Mantere e Statler (2013), um dos muitos que serviram de inspiração para a construção desse trabalho.

No momento em que o estudo de caso foi iniciado, ÍCARUS contava com aproximadamente seis mil colaboradores diretos e onze unidades distribuídas ao longo do país, estando presente no Brasil há mais de cem anos e com liderança em seu segmento de atuação.

Apesar da trajetória de liderança e consolidação no mercado brasileiro, a empresa enfrentava uma tendência de queda de desempenho (ex: participação de mercado e receita líquida) ao longo dos cinco anos anteriores ao estudo de caso, além de mudanças no ambiente competitivo com a entrada de novos competidores e produtos substitutos. A retração da economia brasileira vivenciada com maior intensidade a partir de 2015 impactou em um retorno de significativo extrato da população brasileira às classes C e D, fazendo com que parte dos consumidores reduzissem seus gastos com a categoria e passassem a procurar produtos de menor preço. Associado a esse cenário, o mercado observou ao longo da última década a entrada de novos concorrentes.. Essa dinâmica impactou em redução do volume e deterioração do *mix* de produtos comercializados pela ÍCARUS, resultando em retração de participação de mercado e lucratividade.

Todo esse cenário exigiu da ÍCARUS uma mudança organizacional com dois principais objetivos. O primeiro era adaptar a empresa para as mudanças do contexto competitivo e econômico vigentes, o que envolvia revisão de estrutura, custos, forma de operar no mercado e consequentemente alterações em processos internos e escopo dos colaboradores. Já o segundo era implementar na companhia novas competências e aspectos culturais necessários para realizar a adaptação proposta e garantir a recuperação da performance organizacional.

Para executar a estratégia planejada, foi lançado um programa de transformação organizacional (Ação, nome fantasia) com duração esperada de cinco anos e liderado diretamente pelo CEO da subsidiária brasileira. O programa era composto por quatro pilares (ex: marketing e cultura organizacional) que se dividiam em treze planos de ação distintos. A comunicação do programa era extensivamente baseada em práticas discursivas do CEO com o

objetivo de mobilizar os colaboradores da organização em prol da mudança, através de reuniões presenciais, transmissões online, vídeos, apresentações e outros canais de comunicação.

Apesar de resultados positivos durante os dois primeiros anos de implementação, uma reestruturação global e inesperada, contemplando prioridades corporativas distintas, interrompeu de forma abrupta o programa brasileiro. Isso fez com que as ações em desenvolvimento fossem suspensas sem que os resultados esperados fossem atingidos em sua totalidade.

4.2 Discursos do CEO Durante o Programa Ação

Ao longo dos anos, diversos programas de negócio com foco em alavancar resultados da organização e gerar motivação interna foram implementados, com uma frequência média de um lançamento a cada quatro anos, o que coincidia com o período de gestão de cada CEO que administrou a empresa durante a última década.

Como foi lançado então o Programa Ação? O ano de 2017 marcou o primeiro ano de gestão do novo CEO da empresa. Após três meses de atividades no cargo, ele lançou pessoalmente o novo programa de mudança organizacional através de um vídeo divulgado simultaneamente em todas as unidades de negócio da companhia, por meio dos canais de comunicação interna. Esse vídeo representou uma espécie de pré-lançamento do programa, no qual o CEO comunicou os desafios vigentes da empresa e a importância de uma transformação estruturada para garantir, segundo ele, a “sustentabilidade futura do negócio”.

Ao longo do mês subsequente, o CEO, em conjunto com membros do C-Level, realizou reuniões presenciais em todas as unidades, nas quais o plano foi oficialmente lançado e maiores informações foram compartilhadas com os colaboradores. Essas reuniões tinham como principal objetivo realizar a **apresentação do plano** para a média gerência, que na sequência deveria multiplicar as mensagens para os níveis operacionais da organização.

No momento da apresentação do plano, o CEO reforçou com a média gerência o contexto da companhia ao longo dos últimos anos, apresentando a queda de desempenho e os motivos e desafios associados a essa dinâmica. Baseado nisso, sinalizou para os funcionários a necessidade da empresa passar por mudanças para reverter os resultados negativos e voltar a crescer, reforçando ao mesmo tempo a necessidade de uma mudança cultural. De forma a corroborar seu discurso, apresentou projeções futuras do resultado da companhia caso mantivessem a estratégia vigente, indicando uma continuação da tendência de queda. Também

apresentou resultados de pesquisas de clima organizacional que evidenciavam os aspectos culturais considerados insatisfatórios pelos gerentes intermediários.

Vivemos em um mercado em constante transformação e sabemos que os próximos anos serão desafiadores. Temos observado anos de queda (de performance) e precisamos fazer a mudança que vai fazer a ÍCARUS voltar a crescer. (...) E a gente ouve muito que a ÍCARUS é lenta, burocrática e hierárquica. A gente concorda e quer mudar, e temos que mudar juntos, mas não dá para ser via decreto, e sim mudando a cultura da empresa. Para (superar esses desafios) e entregar nossos objetivos, estamos lançando o Programa Ação, (extrato do discurso do CEO realizado em setembro de 2017 como parte do lançamento do Programa Ação em vídeo divulgado aos colaboradores através de canais de comunicação interna)

Observa-se nesse momento um possível processo de *sensebreaking*, considerado etapa fundamental em processos de mudança organizacional, na qual é criada uma “lacuna” de sentido nas pessoas, a qual abre espaço para receber o *sensegiving* de terceiros e permite uma nova interpretação e criação de sentido (*sensemaking*). Dessa forma, gera-se maior probabilidade de aceitação da nova ordem e maior nível de comprometimento das pessoas (Mantere et al. 2012). No estudo de caso em questão, o CEO realizou o *sensebreaking* ao sinalizar que a empresa precisava passar por mudanças para reverter os problemas de performance apresentados e voltar a crescer.

Ainda nas reuniões iniciais de apresentação do plano, o CEO compartilhou maiores informações sobre o Programa Ação. Nesse momento, compartilhou as diferentes etapas do plano e quais eram os principais pilares de atuação, alinhando informações sobre escopo, duração e, principalmente, o tempo necessário para os funcionários começarem a observar os resultados do projeto. Esse alinhamento tinha como objetivo garantir que as expectativas das pessoas estivessem de acordo com os tempos planejados, evitando assim qualquer tipo de frustração, além de promover engajamento e envolvimento do time mesmo sem resultados imediatos.

O plano terá duração de quatro anos, é claro que o primeiro ano vai ser de investimento, aonde vamos colocar foco e recursos em quatro pilares. No ano seguinte, nós esperamos que esses investimentos vão começar a dar retorno, e a partir do terceiro ano o país e a ICARUS vão começar a crescer, a economia deve melhorar e nós vamos nos beneficiar com isso, crescendo novamente o nosso negócio. (extrato do discurso do CEO realizado em setembro de 2017 como parte do lançamento do programa Ação em vídeo divulgado aos colaboradores através de canais de comunicação interna)

Nessa mesma reunião de apresentação do plano, o CEO sinalizou também a importância do envolvimento dos colaboradores nas atividades propostas. Esse discurso mostrou-se alinhado ao que observam Heyden et al. (2017) em relação a processos de mudança

organizacional: deve-se estimular a complementariedade de papéis entre a média gerência e a alta administração, uma vez que processos de cima para baixo como o caso em questão, tendem a gerar menos engajamento do que processos de baixo para cima.

Serão 12 iniciativas, cada uma delas responsável por entregar um importante resultado para o plano de crescimento e vão envolver toda a organização. Você e a sua equipe devem esperar que fará parte e será envolvido em uma dessas 12 iniciativas que será comunicada como parte do plano. (extrato do discurso do CEO realizado em setembro de 2017 como parte do lançamento do Programa Ação em vídeo divulgado aos colaboradores através de canais de comunicação interna)

Após o momento de lançamento do plano, o CEO entendeu que era necessário dar continuidade as comunicações com os colaboradores da companhia. Dessa forma, foram utilizadas práticas recorrentes de comunicação para manter o time engajado e informado sobre a evolução das iniciativas propostas. Reuniões presenciais ocorriam trimestralmente, nas quais o CEO, geralmente acompanhado por outros membros do C-Level, compartilhavam uma atualização das atividades implementadas e qualquer ajuste ocorrido. Além das reuniões, uma plataforma de comunicação corporativa foi desenvolvida, com uma equipe alocada especificamente para gerencia-la, contemplando outros canais de comunicação como e-mails, mídias sociais, websites e mensagens em WhatsApp, além de ferramentas de reconhecimento como prêmios e festas de celebração.

Na medida em que o plano evoluía, a média gerência era envolvida com maior intensidade nas iniciativas propostas, contribuindo com o desenvolvimento e implementação das atividades. Ao mesmo tempo, resultados parciais já podiam ser observados, especialmente a partir da conclusão do primeiro semestre do Ação.

Uma importante questão observada diz respeito ao modo como ocorriam as comunicações desses resultados parciais. Através de reuniões semestrais, o CEO passou a compartilhar com a média gerência tais resultados. Essas reuniões representavam uma oportunidade para **valorizar as conquistas** atingidas até o momento vigente. O CEO atribuía esses resultados principalmente a fatores internos à organização, como o trabalho realizado pelos colaboradores, utilizando-se de uma abordagem mais qualitativa e subjetiva. Nesse contexto, pode-se observar o papel dos discursos como uma forma de direcionar a atenção dos colaboradores, atribuindo aspectos positivos a resultados oriundos do plano e do engajamento das pessoas, ou seja, aquilo que pode ser controlado internamente na organização.

Estamos no caminho certo! Temos muito o que celebrar! Tudo aquilo que a gente disse que ia fazer, a gente fez! A ÍCARUS tem um plano claro, a gente trabalhou muito duro para entregar

o plano e a gente conseguiu. (extrato de um discurso do CEO durante a festa de final de ano do segundo ano do programa)

A valorização das conquistas ocorria nas reuniões formais de acompanhamento do plano, mas também em ocasiões mais informais e que gerassem oportunidades de comemoração. Dessa forma, o CEO aproveitava festas de final de ano e *happy hours* para dar visibilidade dos resultados e celebrar, estimulando as pessoas a brindarem, por exemplo. Além disso, estabeleceu dois momentos específicos para focar na apresentação dos resultados: realização de almoços com grupos da média gerência no qual conversavam sobre a evolução do plano, e premiações que reconheciam os resultados dos projetos e as pessoas envolvidas.

Apesar do programa Ação gerar resultados positivos ao longo dos dois primeiros anos de implementação, algumas das iniciativas propostas apresentavam performance abaixo do esperado, relacionadas principalmente a metas concretas e quantitativas. O CEO também abordava esse tema nas reuniões de fechamento com a média gerência, **justificando os resultados** por meio de fatores externos à organização e que não poderiam ser controlados ou previstos.

Só que o mundo lá fora foi muito mais difícil do que a gente esperava. Esperávamos uma queda do nível de desemprego, um crescimento do PIB e uma situação política mais clara, mas nada disso aconteceu, a situação política ficou muito confusa, ao mesmo tempo o crescimento econômico ficou abaixo das expectativas e o desemprego não caiu. Tudo isso afeta diretamente o bolso do consumidor e faz a diferença na hora de escolher os produtos da nossa categoria, e a gente sentiu isso diretamente. Mas foi absolutamente porque a economia não se comportou como a gente esperava, e não foi só a ÍCARUS, o mercado como um todo sentiu. Todo mundo está sofrendo porque isso não foi um problema do consumidor na nossa categoria, mas do brasileiro como um todo e que afetou todas as categorias. Foi um ano em que a economia ficou parada. (extrato de um discurso do CEO durante a reunião de fechamento do segundo ano do programa Ação, com gerentes da sede da companhia)

A atribuição do não atingimento de resultados a fatores externos reforça a influência dos discursos em direcionar a atenção dos atores da organização e atuar como mecanismos de controle (Laine & Vaara, 2007). Pode-se entender que o discurso em questão tinha como objetivo manter a credibilidade do plano e assim evitar qualquer nível de insatisfação da organização, ou questionamento a estratégia que estava em curso, direcionando a responsabilidade dos resultados a questões não controladas e previstas internamente.

No mesmo momento em que o CEO apresentava e justificava os resultados insatisfatórios, também reforçava os objetivos esperados para cada ano do projeto, de forma a manter alinhamento das expectativas sobre o momento em que a organização retomaria o crescimento.

A gente começou o ano com um plano muito claro. Esse é um plano de quatro anos, que foi aprovado e apresentado para toda a organização no final do ano 1 e que a gente dizia que o ano 2 seria um ano de investimento pois tínhamos muitas coisas a serem feitas em todas as áreas da companhia. Então não ia ser um ano fácil porque teríamos que investir recursos e gastos em coisas importantes para voltar a crescer. E que o terceiro ano, que está chegando, a gente espera que esses investimentos vão começar a dar resultados para depois voltarmos a crescer. (extrato de um discurso do CEO durante a reunião de fechamento do segundo ano do Programa Ação, com gerentes da sede da companhia)

Além da apresentação do plano e dos resultados (tanto positivos quanto abaixo das expectativas), o CEO também demonstrava um foco em instigar em cada colaborador o desejo por mudança e promover o envolvimento pessoal de todos, abordando aspectos comportamentais. Durante seus discursos para a média gerência, percebia-se um estímulo a participação das pessoas e a intenção de inspira-las e criar a perspectiva de um futuro melhor para a organização. Esse estímulo ocorreu com maior frequência a partir do segundo ano do projeto em função de uma nova pesquisa de clima organizacional que apresentou resultados insatisfatórios em atributos atitudinais e de liderança.

Nesse sentido, o presidente da companhia passou a reforçar em seus discursos os aspectos culturais que seriam valorizados no novo momento da empresa, com o objetivo de **inspirar valores e comportamentos individuais**. Esses discursos podem ser interpretados como um guia para as atitudes e comportamentos da média gerência, servindo como referência do modelo que deveria ser replicado a níveis operacionais. Além disso, o CEO também buscava gerar maior envolvimento dos gerentes intermediários, atribuindo a responsabilidade pela transformação cultural a cada um dos colaboradores.

Existe um componente fundamental para o nosso sucesso: nossa cultura vencedora, nossa liderança, a habilidade de nos reinventarmos e atuarmos com responsabilidade. Somos guiados pela excelência, precisamos de pessoas corajosas e que questionem o status quo. (extrato de um discurso do CEO obtido através de observação participante durante a festa de final de ano de 2018)

A apresentação dos novos valores e comportamentos reforçavam que a companhia deveria passar por mudanças culturais, uma vez que possuía, de acordo com o CEO, características que precisavam ser mudadas, como a lentidão, burocracia e hierarquia.

Em relação a cultura, a palavra da vez é resiliência. É a capacidade de olhar para trás e ver que muita coisa boa aconteceu, outras não tão boas como a gente esperava também aconteceram mas vamos continuar em frente, lutando para virar o jogo. É o DNA vencedor, atitude com muita inovação e liderança mas também muita responsabilidade. Somos incansáveis. (extrato de um discurso do CEO de agosto de 2018 para os funcionários da fábrica da companhia)

Além de apresentar os novos valores e comportamentos, o CEO também explorava em seus discursos, ao longo dos anos, a sua experiência e histórico na empresa para criar identificação com a média gerência. Dessa forma, ele se aproximava dos colaboradores criando empatia, de forma a compartilhar anseios, dificuldades e os aspectos atitudinais que seriam valorizados a partir de então.

Às vezes ficamos ansiosos com um programa de transformação, e isso é natural, mas uma coisa que eu posso dizer é que eu trabalho aqui há mais de vinte anos e eu sei que temos um espírito vencedor. (extrato de discurso do CEO durante apresentação de resultados trimestrais do segundo ano)

Na medida em que o plano evoluía e avançava da etapa de planejamento para a fase de implementação, tornava-se cada vez mais importante o envolvimento da média gerência na execução das iniciativas propostas. Esse contexto fez com que o CEO passasse a **estimular a participação** dos colaboradores, com maior intensidade a partir do segundo ano do programa.

Tenham certeza que todos nós estamos comprometidos em fazer o Programa Ação acontecer. Mas isso só será possível se contar com a atitude de cada um de nós. Vamos juntos! (extrato de discurso do CEO durante apresentação em maio de 2019 para os gerentes de venda)

Em seus discursos, o CEO sinalizava assim a importância dos gestores intermediários se sentirem responsáveis pela realização do plano e seus resultados, atuando como ponto de contato com os níveis operacionais e interface entre esse grupo e a alta administração.

Vocês devem considerar nosso plano nos seus objetivos anuais, definindo o que o plano significa para cada um dos seus times. Vocês devem mobilizar a organização em uma única direção, então façam acontecer, vocês são os protagonistas dessa transformação (extrato de discurso do CEO durante apresentação dos objetivos anuais em 2018 para o ano seguinte, em reunião feita na sede da empresa)

O Programa Ação caminhava em seu terceiro ano de implementação quando uma reestruturação global foi comunicada pela matriz mundial da ÍCARUS, envolvendo a consolidação de escritórios de diversos países em unidades regionais e a consequente redução do quadro de colaboradores. Nesse contexto, o programa Ação foi abruptamente interrompido, e o conselho da empresa promoveu a sucessão do CEO, principal patrocinador da mudança.

Através de observação participante, nota-se um encerramento informal do plano após o momento em que a nova diretoria assumiu a gestão da empresa. Após um hiato de liderança, o novo CEO agradeceu a todos os colaboradores pelo tempo dedicado ao programa Ação, informando que ele não fazia mais sentido diante da nova realidade da empresa, mas que havia gerado resultados importantes para o negócio até então.

A partir dos discursos do CEO, foi possível então identificar seis categorias que emergiram da análise dos dados e que podem ser agrupadas em duas dimensões complementares entre si. A primeira dimensão faz referência a **Discursos de Enquadramento**, que tem como objetivo guiar o entendimento da média gerência em relação ao plano e sua evolução. Fazem parte desta dimensão três categorias de análise apresentadas anteriormente: **Apresentando o Plano**, **Valorizando as Conquistas** e **Justificando os Resultados**. Observa-se que estas categorias ocorriam de maneira sequencial e recursiva, conforme evidenciado na Figura 3, formando assim uma história lógica para a média gerência.

A segunda dimensão refere-se a **Discursos de Motivação**, com o objetivo de orientar cada indivíduo em um processo de transformação e engajamento individual, instigando o desejo por mudança e colocando a média gerência como ator focal desse processo. Duas categorias fazem parte desta dimensão: **Inspirando valores e comportamentos individuais** e **Estimulando a participação**. Esses discursos ocorriam de forma contínua em todos os anos de implementação do programa e eram complementares aos Discursos de Enquadramento, conforme explicitado na Figura 3.

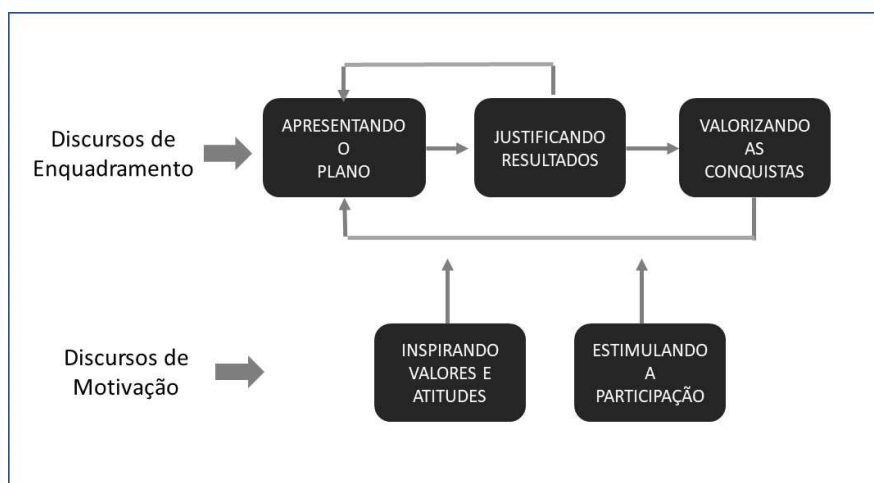


Figura 3: Modelo empírico de análise dos discursos do CEO

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A figura 4 a seguir apresenta exemplos de citações de primeira ordem, assim como as categorias de segunda ordem e dimensões de análises discutidas.

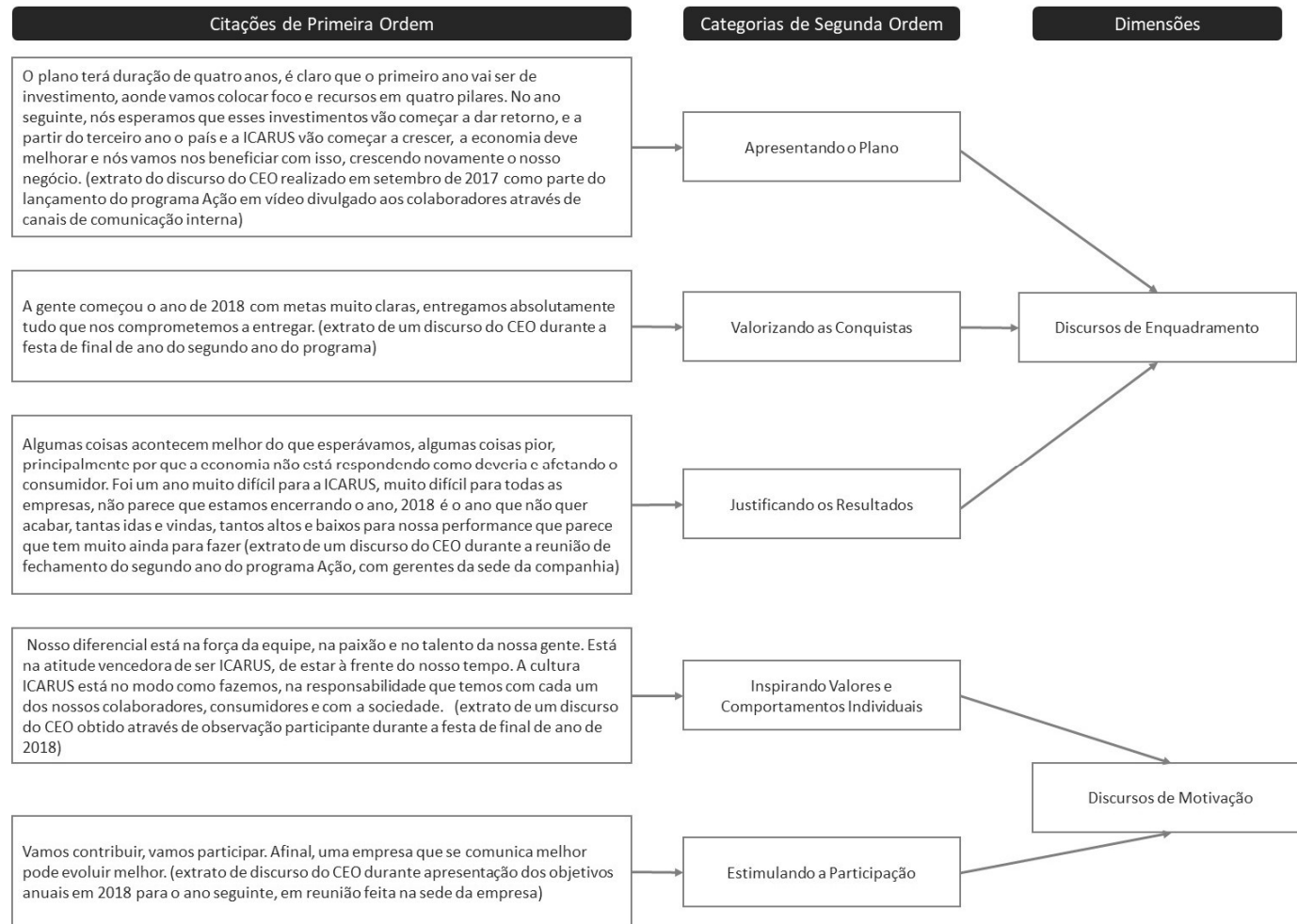


Figura 4: Categorias emergentes e dimensões de análise dos discursos do CEO ao longo do processo de transformação organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

4.3 Sensemaking da Média Gerência sobre o Programa Ação

O envolvimento da média gerência nas iniciativas do Programa Ação era valorizado pelo CEO e considerado um elemento fundamental para a realização das iniciativas propostas, conforme evidenciado nas análises de seus discursos. Isso faz com que se torne essencial analisar os mecanismos e processos de criação de sentido manifestados pelos gestores intermediários.

No momento do lançamento do Programa Ação, já existia uma percepção compartilhada pela média gerência sobre a necessidade de ocorrer uma transformação organizacional na ÍCARUS devido aos resultados atingidos ao longo dos anos anteriores. Associado a esse sentimento, havia também a percepção de que nenhum dos planos previamente implementados pela companhia conseguiram levar a empresa para um cenário de recuperação de desempenho.

Essa percepção prévia fez com que a proposta do Programa Ação fosse ao encontro dos anseios de gestores intermediários. Dessa forma, eles compartilharam uma visão inicial de **relevância do plano**, demonstrando receptividade positiva aos discursos do CEO.

O contexto da empresa (antes do Programa Ação) nos levou para o sentimento de enfraquecimento da nossa liderança, sem expectativas em relação a um futuro promissor (...). O sentimento era que estávamos navegando de acordo com o vento, sem uma direção clara (...). O CEO então endereçou uma ansiedade comum entre a gente, todo mundo sabia que a gente precisava mudar mas ninguém sabia como fazer isso, então ele foi capaz de nos dar um norte. (extrato de entrevista com gerente intermediário em outubro/2019 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

Além da necessidade de mudança da companhia, os discursos promovidos pelo CEO no lançamento do Programa Ação abordavam quais eram os pontos de oportunidade a serem trabalhados e uma projeção de desempenho caso nada fosse feito, tendendo a uma contínua queda dos resultados. Essa abordagem do CEO foi percebida pelos gestores intermediários como muito franca e ousada, o que também contribuiu para o plano ser considerado relevante e ressonar positivamente entre os gerentes.

Nunca tinha visto o que a ÍCARUS conseguiu fazer, abrindo suas portas para o novo, de ter a maturidade de falar que se a gente não se renovar agora, a gente vai estar ferrado daqui alguns anos, é...eu nunca vi uma multinacional conseguir fazer isso (extrato de entrevista com gerente intermediário em novembro/2019 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

Após o lançamento inicial do Programa Ação e a boa receptividade, a média gerência manteve-se informada sobre a evolução das iniciativas através das reuniões periódicas realizadas pelo CEO e pela comunicação interna disponível em todos os meios existentes na

empresa (e-mails, materiais físicos disponibilizados no escritório, entre outros). Essa constância de informações gerou uma percepção compartilhada de **transparência na comunicação**, associada à apresentação dos resultados, tanto positivos quanto negativos, ao longo dos anos de realização do programa.

Cabe destacar a importância da transparência na comunicação em processos estratégicos com implementação de cima para baixo. Isso em especial considerando evidências de que a alta administração deve buscar apoio da média gerência através de comunicação transparente e proativa, pois este grupo pode oferecer resistência caso não perceba transparência e autenticidade no que está sendo comunicado (Canales, 2013; Raes & Vlijmen, 2017).

Ele sempre teve uma comunicação muito transparente com o time, uma comunicação periódica, a gente de fato tinha muita informação sobre o programa, e muito transparente, dizendo o que estava funcionando, quais eram os desafios, o que estava dando errado, aonde tinha que melhorar, então realmente eu acho que existia uma transparência muito grande pela comunicação, então isso para mim era uma forma de motivar. (extrato de entrevista com gerente intermediário em março/2020 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

Mas existiriam outros elementos favoráveis a essa percepção de transparência? A complementariedade entre os discursos e elementos físicos aparentemente contribuía para aumentar tal percepção de transparência, principalmente pela frequência de comunicação e disponibilidade de informações em diversos pontos de contato. Desse modo, ações de *endomarketing*, campanhas internas, materiais de escritório, apresentações e ambientações auxiliavam a criar esse senso comum e podiam corroborar as mensagens que se desejava transmitir nos discursos.

A gente via a ÍCARUS toda vestida de Ação, isso era importante para a gente ver a dimensão do programa, (...) a gente tinha um sentimento coletivo de que a companhia estava mobilizada em um mesmo propósito, (...) toda a comunicação que tinha, desde fundo de tela no computador, e-mail marketing, tudo digital, mas também as instalações físicas, tudo comunicando o Ação, isso estava muito claro e trazia um sentimento de direção muito forte. (extrato de entrevista com gerente intermediário em março/2020 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

Além da percepção de relevância do plano e transparência na comunicação, a figura do CEO como um **líder carismático** também contribuiu para a receptividade e engajamento da média gerência em relação à mudança. Desde seu lançamento, o Programa Ação teve o CEO como grande líder e patrocinador, estando a frente da maioria das apresentações e comunicações. O CEO da ÍCARUS possuía um longo histórico de trabalho na companhia, tendo iniciado sua carreira em níveis operacionais até alcançar o posto máximo da empresa no país. Conforme identificado em observações participantes, isso o permitia ter muita credibilidade com as pessoas e facilidade para falar de diversos temas da companhia, além da demonstração

de interesse e preocupação pela operação da empresa, participando com frequência de reuniões com níveis não gerenciais e visitas as suas unidades de trabalho.

Não tem nem o que discutir o quanto foi necessária a presença dele (CEO). E ele veio de baixo, (...) isso dá um sentimento que é possível pra todo mundo, se o presidente chegou aqui, começou como office boy e chegou aqui, eu também tenho chance de chegar. (extrato de entrevista com gerente intermediário em outubro/2019 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

Dessa maneira, foi possível notar uma pré-disposição natural da média gerência em ouvir e seguir os discursos do CEO. As conversas informais junto à integrantes do grupo de gerentes intermediários revelaram que tal fato não foi observado em programas anteriores de mudança implementados por líderes com pouco tempo de empresa. Essa senioridade na empresa permitia ao CEO, por meio de seus discursos, se colocar no lugar da média gerência, demonstrando empatia para interpretar seus sentimentos e preocupações, além de orientar seus comportamentos, valores e atitudes com mais propriedade.

O que era muito legal é que tinha um fator carismático do CEO, que era a cara desse programa, em alguns momentos percebíamos um engajamento muito maior do time por causa disso, então eu acho que ele tinha um papel fundamental (na aceitação do plano). (extrato de entrevista com gerente intermediário em dezembro/2019 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

Após o primeiro ano de programa, quando o CEO passou a compartilhar resultados parciais, a média gerência também demonstrava apoio em função do **sentimento de realização** gerado pelos resultados positivos até o momento. Esse sentimento era gerado não somente pelos discursos do presidente, mas também por momentos e rituais de reconhecimento e celebração, como premiações a funcionários, festas de final de ano e *happy hours*.

É nítido o sentimento de que, nos momentos de premiações dos projetos, de seis em seis meses, a gente via a quantidade de projetos premiados, então a gente via sim que muita coisa estava acontecendo, que, é...o, o plano como um todo estava progredindo. (extrato de entrevista com gerente intermediário em março/2020 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

Além das manifestações formais (discursos, eventos e rituais) para criação de um senso coletivo, as interações informais entre os membros da média gerência também eram fundamentais para as dinâmicas de *sensemaking*. Os gestores intermediários compartilhavam percepções entre si e influenciavam uns aos outros de forma a chegar naturalmente em um sentido compartilhado acerca do momento vivido na empresa.

Eu sempre mostrei (para outros gerentes intermediários) que a vida lá fora é muito pior do que eles imaginam, que aqui na ÍCARUS existem coisas que parecem básicas mas que não são normais no mercado (...). Eu vejo isso como um produto do projeto Ação e ajudei as pessoas a

verem isso. (extrato de entrevista com gerente intermediário em março/2020 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

Não obstante esse sentimento de realização, parte dos gerentes intermediários questionava a efetividade do plano em função de **não atingimento de resultados**, notadamente de metas e objetivos concretos e quantitativos. Conforme observado no capítulo anterior, o discurso do CEO atribuía o não atingimento de metas a fatores externos como o cenário econômico. Porém, a impossibilidade de gerenciamento dessas variáveis não era uma razão para eliminar da média gerência a descrença, ou quebra de expectativas com o plano diante dos resultados observados.

Ele (o programa) não entrega a ambição que estava sendo esperado (...) não acho que o programa tenha começado a gerar descrédito, mas no terceiro ano ele já não tinha mais o impacto que tinha antes (extrato de entrevista com gerente intermediário em abril/2020 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

Nesse momento, também se observa a relevância das conversas entre membros da média gerência como prática para a construção de sentido em relação ao não atingimento dos resultados. Essas conversas ocorriam tanto em momentos formais, a exemplo das reuniões, quanto informais, como conversas em *happy hour*, almoço e pausas para o café, conforme identificado através de observação participante. Todas elas reforçam a noção de *sensemaking* enquanto uma prática social, através da qual cria-se coletivamente uma percepção da realidade (Maitlis & Christianson, 2014).

O que eu começava a ver as pessoas falando dentro de reuniões e conversas informais no terceiro ano (do programa), onde você não tem a inflexão do resultado esperado, e o discurso era que ainda estávamos no foundation, no primeiro e segundo ano isso era muito aceitável e a gente entendia, mas no terceiro ano a gente não viu o turning point acontecendo. (extrato de entrevista com gerente intermediário em abril/2020 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

Além da percepção de não atingimento de resultados, os gestores intermediários também observavam certas **incoerências entre discurso e prática**, gerando dúvidas ou questionamentos em relação ao Programa Ação. Ao longo dos anos do programa, eram observados distanciamentos entre os direcionamentos defendidos pelo CEO em seus discursos formais e as experiências vividas pela média gerência em suas atividades diárias. Por meio da observação participante, foi possível deduzir que esse distanciamento entre discurso e prática ocorria tanto por atitudes contraditórias do CEO quanto por comportamentos de seus subordinados diretos e de gestores intermediários, demonstrando que os direcionamentos do presidente não estavam sendo adotados pelos times.

As pessoas tendem a desacreditar (nos discursos) quando elas não veem 100% das pessoas compradas. Eu vou te dar um exemplo que tem a ver com uma postura cultural....não vamos trabalhar até mais tarde, aí continua todo mundo mandando e-mail mais tarde... a gente falou que não ia trabalhar depois do horário e volta tudo isso...aí vem o discurso de que vamos ter mais qualidade de vida, vamos trabalhar menos, essas coisas acabam não sendo mais críveis, porque a mensagem não está condizente com a ação. (extrato de entrevista com gerente intermediário em outubro/2019 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

Essa inconsistência gerou impacto não somente na criação de sentido da média gerência, mas também no *sensegiving* para os níveis operacionais sob sua responsabilidade, uma vez que os gerentes intermediários sofriam questionamentos de seus times e necessitavam gerenciar as incoerências identificadas.

Quando saíam comunicados que a empresa queria ser mais moderna e flexível com horários, como eu vou me virar para o cara que trabalha na linha de produção e dizer que ele pode flexibilizar o horário dele? Para mim e meus colegas isso era um grande ponto de atenção, a gente sempre comentava que seríamos questionados pelos nossos times e que teríamos então que preparar algum discurso entre a gente para não dar ruído. Isso deixa o time mais distante do programa. (extrato de entrevista com gerente intermediário em abril/2020 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

Associado ao não atingimento de resultados e inconsistências entre discurso e prática, os gestores intermediários também questionavam a **falta de clareza** de algumas iniciativas apresentadas. Apesar do plano de comunicação implementado contribuir positivamente para a aceitação do Ação pelos gestores devido à transparência, parte desses gerentes tinha uma percepção oposta, relacionada a falta de clareza.

A falta de clareza era gerada por dois principais motivos. O primeiro ocorreu especialmente no ano inicial de implementação da mudança. Em função do Programa Ação ser lançado e comunicado diretamente pelo CEO com pouco envolvimento inicial da média gerência, gerou-se a percepção de se tratar de uma iniciativa de cima para baixo, embora os discursos iniciais sinalizassem que os times seriam envolvidos ao longo do processo. Essa sensação de distanciamento gerava entre os indivíduos da média gerência um sentimento de baixo nível de contribuição, o que poderia acarretar em resistências ao processo de mudança (Raes & Vlijmen, 2017).

O início do programa de fato é bastante top down porque nem todo mundo foi envolvido na construção do plano. No começo, o CEO desce apresentando todas as iniciativas ainda um pouco departamentalizadas, você as recebe muito como um cascade e não tantas contribuições naquele momento. (extrato de entrevista com gerente intermediário em outubro/2019 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

O segundo motivo é atribuído a mudanças de rumo do programa Ação ao longo dos anos e que não foram devidamente comunicadas aos times, gerando dúvidas e sentimentos de incerteza, além da perda de credibilidade. Baseado em observação participante durante conversas informais com a média gerência, é possível destacar que as mudanças ocorridas no programa não eram o fator crítico em si, mas sim a falta de comunicação ou de clareza em relação aos motivos por detrás dessas mudanças. Tal contexto acarretava em desconfiança entre os gerentes intermediários, que se questionavam se as mudanças não estavam sendo comunicadas da forma adequada como uma tentativa da alta administração em omitir problemas, ou porque eles não eram devidamente reconhecidos pela alta administração como participantes ativos da estratégia.

Eu acho que os principais questionamentos foram sobre algumas iniciativas que eram pra acontecer e não aconteceram, como por exemplo, por questões de cortes de investimento. Geralmente isso fazia com que o sentimento de confiança em relação ao plano ficasse enfraquecido. (extrato de entrevista com gerente intermediário em outubro/2019 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

A análise dos dados permitiram identificação de duas dimensões de análises e oito categorias sobre o *sensemaking* da média gerência. A primeira dimensão se refere à **Abertura Subjetiva**, que considera a criação de sentido baseada em aspectos subjetivos e qualitativos. Essa dimensão é composta por categorias que refletem a **Relevância do Plano, Transparência na Comunicação, Líder Carismático e Sentimento de Realização**. Nessa dimensão, percebe-se que os fatores que geraram a criação de sentido da média gerência foram baseados em percepções, sensações e símbolos. Em outras palavras, a dimensão é composta por fatores que dependem da interpretação particular de cada indivíduo; não é observada uma influência explícita ou direta de fatores quantitativos como atingimento de metas, resultados e performance numérica.

A segunda dimensão, por sua vez, faz referência ao **Ceticismo Pragmático**, e é composta por categorias de segunda ordem relacionadas a **Não Atingimento dos Resultados, Incoerência entre Discurso e Prática e Falta de Clareza**. Nessa dimensão, percebe-se a influência de fatores objetivos ou concretos para a criação de sentido da média gerência. Entende-se por fatores objetivos ou concretos, além de variáveis quantitativas, evidências que não dependem de interpretações ou percepções pessoais de cada indivíduo.

Considerando as duas dimensões que emergiram da análise, é possível perceber que o processo de *sensemaking* da média gerência no contexto de transformação organizacional da

ÍCARUS apresentou uma dinâmica de balanceamento entre aspectos subjetivos ou qualitativos e aspectos objetivos ou concretos. Durante todo o processo, os gestores intermediários avaliaram o ambiente sob essas duas óticas, simultaneamente conflitantes e complementares entre si, buscando um equilíbrio entre elas para garantir uma interpretação única sobre o processo de mudança que estava sendo observado.

A Figura 5 apresenta o modelo empírico que emerge das análises das entrevistas com a média gerência, enquanto a Figura 6 apresenta exemplos de citações de primeira ordem, assim como as categorias de segunda ordem e dimensões de análises discutidas.



Figura 5: Modelo empírico de *sensemaking* da média gerência

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

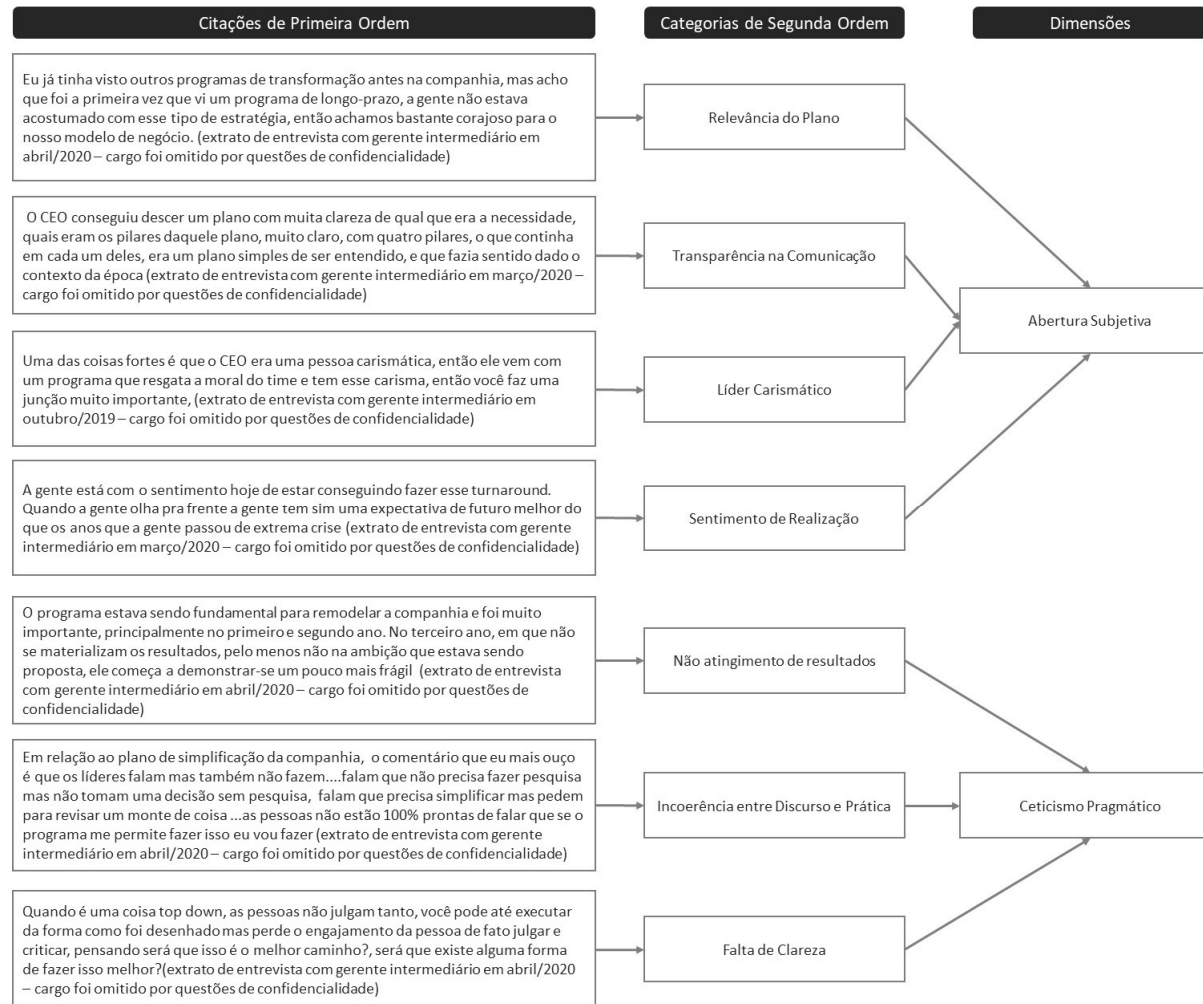


Figura 6: Categorias e dimensões de análise do sensemaking da média gerência durante o do processo de transformação organizacional

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

4.4 Interação entre as Categorias de Análise

As categorias de análise e dimensões identificadas no estudo de caso ocorreram ao longo dos anos de implementação do Programa Ação, sendo possível estabelecer uma relação entre elas situada no tempo.

O primeiro ano do programa foi caracterizado principalmente por discursos de enquadramento do CEO apresentando o plano. Nesse momento, observaram-se dinâmicas de *sensemaking* da média gerência, orientadas em sua maioria para uma abertura subjetiva ao que estava sendo apresentado. Essa abertura se manifestava através da percepção dos gerentes intermediários referentes à relevância do plano, que foi de encontro aos anseios desse grupo, percepção de transparência na comunicação, além do CEO como líder carismático, favorecendo a receptividade do plano pela média gerência. Ao mesmo tempo, parte desse grupo demonstrava dinâmicas de *sensemaking* relacionada a ceticismo pragmático, visto que não tinha total clareza dos objetivos do plano, o que foi influenciado pela percepção de baixo nível de envolvimento com a criação do Programa Ação.

No segundo ano, por sua vez, os discursos do CEO evoluíram para apresentação dos resultados realizados até aquele momento. Dessa forma, ocorreram tanto discursos relacionados a justificativas de resultados não atingidos, quanto de valorização das conquistas. Em complemento, o CEO apresentava novamente o plano, seus objetivos, iniciativas e prazos para atingimento dos metas, em uma provável tentativa de alinhar as expectativas da média gerência em relação aos próximos passos.

O *sensemaking* da média gerência em relação aos discursos do CEO nesse segundo ano do plano evidenciaram o balanço entre o ceticismo pragmático e a abertura subjetiva. As falas do CEO focadas em justificar resultados influenciaram em uma percepção pela média gerência de não atingimento dos objetivo, Em contrapartida, a valorização das conquistas levou os gestores intermediários a manifestarem um sentimento de realização. Já os discursos focados em inspirar valores e atitudes geraram percepções de incoerência entre o discurso do CEO e a prática comportamental observada na organização, ao mesmo tempo em que reforçaram a figura do CEO como um líder carismático, assim como ocorrido no primeiro ano. O carisma do líder também emergiu a partir de discursos referentes ao estímulo a participação, uma vez que o CEO valorizava a importância de cada gestor intermediário para o sucesso do plano e se colocava no lugar deles para exemplificar como poderiam contribuir. Esse estímulo a participação também

gerava a percepção de relevância do plano, pois os discursos do CEO reforçavam a importância do plano para uma possível evolução dos resultados e sustentabilidade futura da organização.

O terceiro ano do plano apresentou dinâmicas semelhantes às observadas no segundo ano. Esse processo ocorreu até o momento de sua interrupção inesperada devido a reestruturação global a qual a ÍCARUS foi submetida,

A Figura 7 ilustra uma sequência temporal relacionando os discursos do CEO com o *sensemaking* da média gerência.

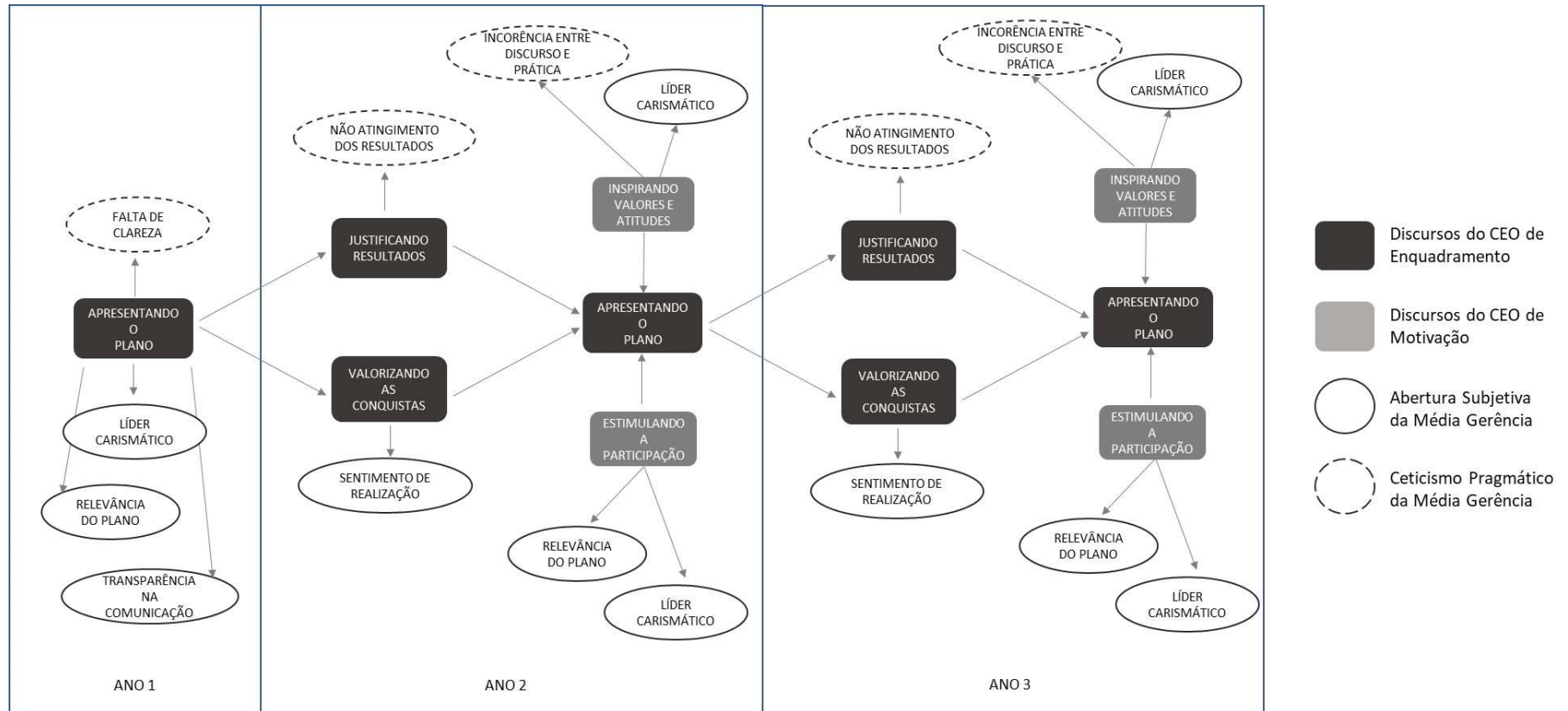


Figura 7: Relação entre as categorias de discurso do CEO e *sensemaking* da média gerência ao longos dos anos do Programa Ação

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a dinâmica entre discursos da alta administração e o *sensemaking* da média gerência em contexto de transformação organizacional. Para isso, utilizou-se um estudo de caso qualitativo único, indutivo, longitudinal e em tempo real na empresa ÍCARUS, que vivenciava a implementação de um programa de mudança organizacional liderado pelo CEO.

Os resultados obtidos através de análises de discursos do CEO e observação participante nos permitiram identificar o uso dos discursos como uma prática fundamental para guiar a organização durante o processo de mudança, desde a apresentação do contexto inicial até os resultados atingidos. As duas dimensões observadas permitiram deduzir que, no estudo de caso em questão, o CEO se utilizava tanto de discursos focados em guiar o entendimento dos funcionários da organização em relação ao plano e sua evolução, classificados como Discursos de Enquadramento, quanto discursos com objetivo de orientar cada indivíduo em um processo de transformação e engajamento individual, nomeados Discursos de Motivação.

A análise de *sensemaking* da média gerência, por sua vez, permite analisar a criação de sentido desse grupo gerencial a partir dos discursos do CEO e das interações informais entre eles próprios. Dessa maneira, percebe-se que o *sensemaking* dos gestores intermediários ocorria através de um balanço entre duas dimensões: uma dimensão qualitativa, voltada para fatores relacionados a percepções, sentimentos e sensações, ou seja, que dependiam de uma interpretação particular dos indivíduos; e uma dimensão pragmática, voltada para fatores quantitativos, comparáveis e mensuráveis.

5.1 Implicações para a Teoria

Este estudo contribui para a perspectiva da média gerência e sua interface com a alta administração sob a ótica da Estratégia como Prática, especificamente no que se refere a relação entre discursos e *sensemaking*.

O estudo de caso observado dialoga com a noção de *strategizing*, um aspecto central da Estratégia como Prática. O que se observa no ambiente da ÍCARUS é um processo vivo e contínuo de interação entre atores da organização, particularmente o CEO e os indivíduos da média gerência, em uma dinâmica de interações, influências e engajamento para que fosse implementado um plano estratégico de mudança para a empresa. Percebe-se também a importância das pessoas como atores responsáveis pela realização da estratégia, uma vez que o

CEO sinalizava em seus discursos a necessidade do envolvimento e atuação da média gerência como agentes de transformação. Também é possível observar o caráter dinâmico da estratégia, visto que o plano proposto foi impactado por fatores emergentes, como sua interrupção abrupta devido a uma reestruturação global e sucessão do CEO.

A dinâmica observada no ambiente da ÍCARUS também reforça os conceitos de *práxis*, práticas e praticantes como elementos que compõem o *strategizing* (Whittington, 2006). No presente estudo, o Programa Ação e suas atividades relacionadas, como por exemplo, definição de objetivos, elaboração do plano de ação e monitoramento contínuo de resultados podem ser consideradas *práxis*, que estão diretamente associadas a formulação e a implementação da estratégia proposta. Enquanto isso, observa-se a manifestação das práticas por meio dos recursos ou ferramentas utilizadas pelo CEO para interagir com as pessoas da organização, em especial indivíduos da média gerência, objetivando realizar a estratégia planejada. Alguns exemplos são reuniões semestrais de apresentação de resultados, vídeos, premiações, visitas as unidades da empresa e o plano de comunicação interna. Já os praticantes, por sua vez, se caracterizam essencialmente pelo CEO e o grupo da média gerência, evidenciando o vínculo da pesquisa realizada com a perspectiva da Estratégia como Prática.

A questão em torno dos praticantes investigados neste estudo de caso e suas contribuições para a perspectiva da Estratégia como Prática merece aqui uma reflexão adicional. Linhas de pesquisa anteriores à Estratégia como Prática priorizavam a alta administração como atores estratégicos, uma vez que a estratégia era considerada a atividade essencial de suas funções (Vaara & Whittington, 2012). A evolução do pensamento sob a ótica da SAP engloba tanto os planejadores estratégicos (como, por exemplo, a alta administração), quanto a média gerência em função do papel intermediário que ocupam nas organizações. Dessa forma, os praticantes podem ser tanto indivíduos quanto grupo de atores agregados (Jarzabkowski & Spee, 2009). A análise da ÍCARUS evidencia a relevância desses dois grupos para a realização da nova estratégia proposta pelo Programa Ação, uma vez que o CEO desempenhava o papel de liderar e patrocinar o desenvolvimento do plano e engajar os colaboradores em direção as iniciativas propostas, enquanto a média gerência desempenhava o papel de implementadores e mobilizadores dos níveis operacionais da organização.

Além da relação entre alta administração e média gerência como praticantes, o estudo de caso também corrobora discussões relacionadas a interface entre esses dois grupos em implementação de estratégia de cima para baixo. Nesse sentido, a necessidade dos altos escalões da organização em buscarem apoio dos gestores intermediários por meio de comunicação

transparente e estímulo a agência (Canales, 2013; Heyden et al., 2017) também foi observada. Discursos do CEO estimulavam a participação e o papel da média gerência em implementar o plano de mudança, envolver seus times e serem responsáveis pelos resultados. Já o *sensemaking* dos gestores oscilava entre a sensação de transparência e proximidade com o CEO, devido à frequência e conteúdo dos discursos, mas também à falta de clareza, em especial no primeiro ano, devido a sensação de baixo envolvimento na elaboração do programa.

Evoluindo ainda nas dinâmicas entre alta administração e média gerência, os resultados do estudo também convidam a observar a importância dos discursos para o *sensemaking* no fazer da estratégia. Nota-se no caso ÍCARUS um movimento do CEO, por meio de seus discursos, de direcionar a atenção da média gerência para a necessidade de mudança, prioridades e importância da agência desses atores para atingir os resultados desejados. Essa dinâmica acarretava em um processo de influência da alta administração sobre os gestores intermediários, que passavam a criar sentido para aquilo que era proposto pelo CEO. Esse contexto corrobora a visão de que as organizações tem na comunicação a base para a interação entre os indivíduos (Cooren et al., 2011), sendo os discursos uma das principais prática de influência (Rouleau & Balogun, 2011), em função da capacidade de direcionarem atenção das pessoas para aquilo que se deseja realizar (Laine & Vaara, 2007).

As dinâmicas identificadas na ÍCARUS também nos permitem debater os discursos do CEO e o *sensemaking* da média gerência sob duas óticas não exploradas neste estudo até o momento. A primeira faz referência a aplicação da teoria da atribuição aos discursos, enquanto a segunda se refere ao *sensemaking* como um componente pragmático ou subjetivo.

5.1.1 Discursos e a teoria da atribuição

As análises dos discursos do CEO debatidas nos capítulos anteriores evidenciam duas dinâmicas distintas e complementares. Foi possível observar que os resultados apresentados pelo CEO abaixo do esperado, ou negativos, eram em sua maioria atribuídos a fatores externos à organização e que não poderiam ser controlados pela liderança da companhia, como crise econômica e dinâmicas de consumo. Em contrapartida, os resultados positivos eram frequentemente associados a fatores internos à organização, como o trabalho realizado pelas pessoas e as iniciativas propostas pelo plano.

Essa dinâmica permite tecer um paralelo com pressupostos vinculados à Teoria da Atribuição. Atribuição é o mecanismo através do qual pessoas explicam seus próprios

comportamentos, ações de terceiros e eventos. Nesse processo, os indivíduos estabelecem uma relação de causa e efeito para uma situação, transformando um contexto ambíguo em algo plausível ou claro, que ajuda no entendimento do que está sendo observado. (Cardon, Stevens & Potter, 2011; Parker, Arthur & Inkson, 2004).

A atribuição possui dois principais propósitos. O primeiro é fazer o ambiente se tornar mais previsível, e portanto, controlado. Já o segundo objetivo é definir as ações mais adequadas para resposta a um determinado evento (Chaudhry, Wayne & Schalk, 2009).

Qual seria a relação entre atribuição e percepção de responsabilidade pelos resultados, aspecto inerente aos discursos do CEO da ÍCARUS? A atribuição envolve um processo de julgamento por parte das pessoas sobre o nível de responsabilidade que algo ou alguém tem em relação aos resultados observados (Chaudhry, Wayne & Schalk, 2009). Isso faz com que a responsabilidade seja associada a duas dimensões: interna, na qual a organização ou indivíduo causaram diretamente o resultado (ação intencional), ou externa, na qual o resultado ocorreu devido a forças externas ao ator ou organização (ação justificável). Logo, a atribuição de um evento a fatores externos ou internos influencia as atitudes das pessoas envolvidas e os sentidos que elas criam sobre o evento em questão (Eberly, Holley, Johnson & Mitchell, 2011).

A atribuição de resultados a fatores externos ou internos influencia também a percepção de sucesso e fracasso, especialmente em discursos relacionados a contextos de transformação organizacional. Portanto, não se trata de um processo feito de maneira isenta pelos indivíduos, mas sim da forma que lhes parece mais conveniente: o fracasso tende a ser atribuído a fatores externos, enquanto o sucesso é comumente relacionado a ações próprias do indivíduo ou organização (Vaara, 2002).

São três os fatores que justificam a atribuição do sucesso a fatores internos e o fracasso a fatores externos (Vaara, 2002). O primeiro é relacionado a comodidade de atribuir sucesso as próprias ações. O segundo fator se baseia na necessidade de proteção e preservação, já que as pessoas se tornam mais resistentes e insatisfeitas quando percebem resultados negativos oriundos de variáveis controláveis, e portanto internas, do que em situações em que o fracasso é determinado por variáveis não controláveis, ou seja, externas (Malle, 2011). Já o terceiro motivo faz referência a questões políticas, visto que o sucesso de uma transformação organizacional impacta diretamente recompensas financeiras, carreira, motivação e engajamento de *stakeholders* (Standing, Guilfoyle, Lin & Love, 2006).

Baseado na teoria da atribuição, portanto, é possível inferir que os discursos do CEO da empresa ÍCARUS relacionados aos resultados do Programa Ação provavelmente tinham como objetivo proteger e preservar o plano, garantir o comprometimento dos funcionários da organização, transmitir segurança e justificar resultados, eximindo a empresa da responsabilidade pelo não atingimento de metas.

No extrato do discurso abaixo, apresentado no capítulo anterior, é possível observar a atribuição dos impactos nos resultados da companhia a fatores políticos, econômicos e sociais, externos à organização. Além disso, a atribuição a fatores externos também é percebida na medida em que o CEO reforçava que todas as empresas do setor sofreram os mesmos impactos, reduzindo ainda mais a responsabilidade da ÍCARUS em relação aos fatos.

Só que o mundo lá fora foi muito mais difícil do que a gente esperava. (...), e a gente sentiu isso diretamente. Mas foi absolutamente porque a economia não se comportou como a gente esperava, e não foi só a ÍCARUS, o mercado como um todo sentiu. (extrato de um discurso do CEO durante a reunião de fechamento do segundo ano do programa Ação, com gerentes da sede da companhia)

Ao mesmo tempo, os discursos do CEO evidenciam a relação entre os resultados positivos do plano e a dedicação e trabalho dos funcionários, reforçando os aspectos internos como fatores críticos para o sucesso.

Tudo aquilo que a gente disse que ia fazer, a gente fez! A ÍCARUS tem um plano claro, a gente trabalhou muito duro para entregar o plano e a gente conseguiu. (extrato de um discurso do CEO durante a festa de final de ano do segundo ano do programa)

Desse modo, há que ressaltar que os conteúdos das entrevistas com a média gerência corroboram certas premissas da literatura sobre a teoria da atribuição, ao indicarem que o *sensemaking* gerado pelos discursos do CEO era de apoio ao plano, pois o balanço entre fatores internos e externos gerava a percepção positiva quanto aos resultados atingidos.

É nítido o sentimento de que, nos momentos de premiações dos projetos (...) a gente via a quantidade de projetos premiados, (...) o plano como um todo estava progredindo, e numa velocidade até maior do que a gente esperava. (extrato de entrevista com gerente intermediário em março/2020 – cargo foi omitido por questões de confidencialidade)

5.1.2 Sensemaking como componente pragmático e subjetivo

As categorias e dimensões das análises emergentes sobre o *sensemaking* da média gerência no contexto da ÍCARUS permitem observar que a criação de sentido para as mudanças

organizacionais ocorriam através de um balanço coletivo entre componentes subjetivos e pragmáticos. Logo, tal dinâmica sugere um aprofundamento da relação entre subjetividade e pragmatismo nas organizações.

O caráter pragmático do *sensemaking* tem como foco traduzir o sentido que está sendo criado em objetivos claros, tangíveis e definir limites para as ações individuais, enquanto a visão subjetiva está orientada para valores e crenças, mais conectada a princípios éticos e morais da organização (Cramer, Heidjen & Jonker 2006). No caso da ÍCARUS, o componente pragmático envolveu variáveis relacionadas a concretude do plano, como metas, objetivos quantitativos e normas, enquanto o componente subjetivo esteve relacionado a valores como coragem, ambição, sentimento de realização, além da importância do CEO como símbolo representativo do plano e de seus valores.

E qual a importância do pragmatismo nesse contexto organizacional? O pragmatismo, ou concretude, tem como papel definir objetivos claros e ações voltadas para resultados concretos, guiando assim as organizações na realização de suas atividades (Taylor & Robichaud, 2004). Além disso, representa uma forma de auxiliar os gerentes a tomarem decisões através de informações racionais (Schneider, 2000) e consideradas imparciais (Hurst, 1997). Isso faz com que a objetividade também seja uma forma de defesa (Tuchman, 1972), usada por muitos profissionais para justificar seus atos e decisões de maneira imparcial, os protegendo de possíveis críticas.

A subjetividade, por sua vez, torna-se importante por desempenhar o papel de construção da identidade das pessoas no ambiente de trabalho, não apenas como indivíduos inseridos em um mesmo ambiente, mas também no sentido coletivo das organizações (Hancock & Tyler, 2001), orientando a definição de códigos de conduta.

Como questão importante ao avanço do conhecimento a partir dos resultados alcançados, a subjetividade possivelmente complementa os aspectos objetivos em um contexto de mudança organizacional. A mudança somente tende a ser mais profícua quando impacta o comportamento das pessoas, pois representa a forma como os indivíduos interagem entre si para atingir objetivos planejados. Uma mudança que foca apenas nos aspectos objetivos pode ser bem sucedida em um primeiro momento, mas rapidamente os membros da organização poderiam voltar para seus hábitos e atitudes anteriores. Quando a mudança impacta aspectos subjetivos, como valores e comportamentos, faz com que os atores da organização a percebam não como um meio para se atingir alguma meta, mas como algo que será relevante para si próprio e os demais (Hurst, 1997).

No caso da ÍCARUS, os aspectos subjetivos faziam menção a criação de uma nova identidade e referências de comportamento e atitude, além de atributos percebidos pela média gerência e relacionados a coragem e transparência. Soma-se a isso o sentimento de realização, que oferecia para esses gestores uma chancela de que as mudanças estavam no caminho correto.

A figura do CEO também era um componente subjetivo importante. O carisma percebido pela média gerência fazia dele uma referência de valores e atitudes a serem seguidos, além de legitimar emocionalmente as propostas do Ação. O exemplo da alta administração como referência era um elemento fundamental para a evolução do plano, uma vez que as oportunidades de interação desse escalão com os gestores intermediários representava um “momento da verdade” sobre as mudanças organizacionais (Hurst, 1997).

Já o lado pragmático do *sensemaking* da média gerência em relação ao Programa Ação residia na busca por resultados práticos com o foco de obter evidências imparciais e inquestionáveis de que o plano estava funcionando e gerando resultados para o negócio. Além disso, buscava também evidências de que toda a organização estava comprometida com os objetivos traçados.

5.2 Modelo Empírico

Com base nas análises realizadas no ambiente da ÍCARUS, bem como nas implicações para a teoria observadas, é possível corroborar a relação entre discursos da alta administração e *sensemaking* da média gerência em processos de mudança organizacional, visto que a criação de sentido de uma estratégia está inserida em uma rede de discursos que transformam o caos em significados contextualizados (Roleau & Balogun, 2011). Além disso, o caráter social do *sensemaking* depende da interação entre as pessoas, transformando circunstâncias em um contexto que é compreendido explicitamente através de palavras (Cooren et al., 2011).

As discussões geradas a partir do estudo de caso permitem aprofundar a relação entre discursos e criação de sentido para uma discussão focada em discursos de atribuição e *sensemaking* pragmático e subjetivo. Conforme observado, discursos não são práticas isentas e imparciais, mas representam uma lente para explicar algum contexto, direcionando atenção das pessoas, definindo papéis e atuando como mecanismos de poder (Laine & Vaara, 2007). Dessa maneira, os discursos são compostos de atribuições, sejam elas positivas ou negativas, internas ou externas às organizações, com o objetivo de tornar o ambiente mais previsível, controlado, e definir ações mais adequadas para um determinado evento (Chaudhry et al., 2009). Ao mesmo tempo, o *sensemaking* transita entre práticas subjetivas e pragmáticas, equilibrando a criação de

sentido baseado em metas e aspectos concretos das organizações com aspectos qualitativos, mais conectados à valores, comportamentos e princípios éticos e morais (Cramer et al., 2006).

Com base nessas discussões, é possível propor um modelo empírico (ilustrado na Figura 8) para representar as dinâmicas observadas no estudo de caso. O modelo sugere que a implementação de uma mudança de estratégia ocorre a partir de uma relação interativa entre discursos de atribuição da alta administração e equilíbrio entre *sensemaking* pragmático e subjetivo da média gerência. Dessa maneira, os discursos de atribuição, sejam eles positivos ou negativos, externos ou internos a organização, influenciam variáveis subjetivas e pragmáticas da média gerência em diferentes intensidades. Esses aspectos em conjunto, por sua vez, fomentam o *sensemaking*, ações e reações dos gestores intermediários em relação ao plano estratégico proposto pelo CEO. Este, por sua vez, tende a adaptar seus discursos quando lhe for conveniente, para manter a média gerência engajada e o plano implementado de acordo com os interesses da alta administração.

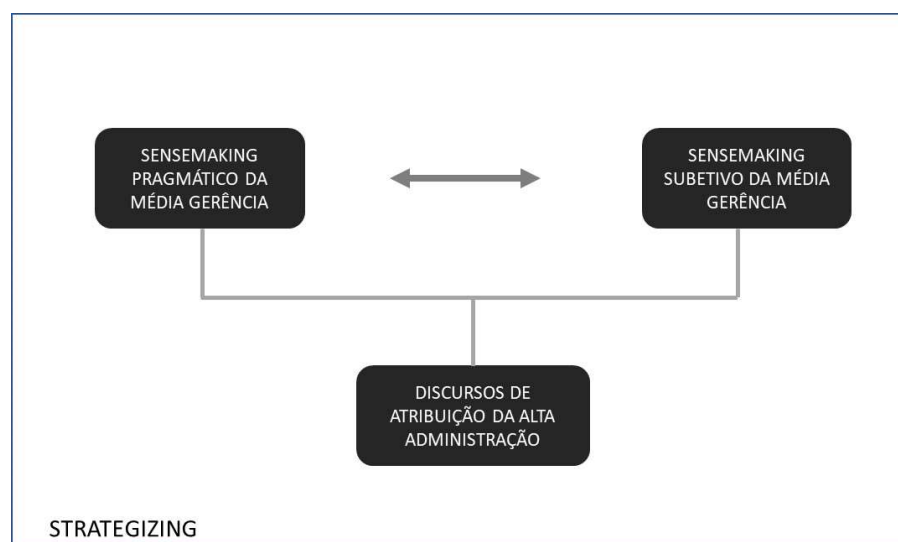


Figura 8: Modelo empírico da relação entre discursos de atribuição da alta administração e *sensemaking* subjetivo e pragmático da média gerência

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

5.3 Implicações para a Prática

Além de implicações para a teoria, o estudo de caso na ÍCARUS também possibilita implicações para a prática corporativa e dos gerentes nas organizações. O primeiro aprendizado é a importância do envolvimento da média gerência em programas de mudança organizacional. As análises realizadas, em conjunto com os autores e teorias discutidos, mostram a importância

da gerência intermediária como o elo de ligação entre a alta administração e os níveis hierarquicamente inferiores da organização, sendo responsáveis por traduzir a mensagem do CEO para seus subordinados e gerenciar possíveis conflitos ou contradições que possam ocorrer. Dessa maneira, os indivíduos da média gerência têm o poder de apoiar ou sabotar os direcionamentos propostos, e necessitam estar o mais engajados possível para garantir alinhamento de suas ações com as expectativas da alta administração.

Para garantir esse engajamento, os gerentes seniores das organizações necessitam fazer a média gerência se sentir parte da elaboração inicial dos planos, mesmo que a implementação ocorra de cima para baixo. Para isso acontecer, os membros da alta administração necessitam garantir uma comunicação transparente e frequente com seus times, independentemente do atingimento de resultados esperados.

Outro aprendizado que pode ser obtido através do presente estudo é a importância de aspectos materiais e simbólicos para potencializar a criação de sentido para os membros da organização e apoiar os discursos defendidos pela alta administração. No caso da ÍCARUS, é possível notar a relevância de concretizar os discursos do CEO em materiais de *endomarketing* como cartazes, fundos de tela para computador, *folders*, etc, de forma a garantir diversos pontos de contato com os funcionários, fazendo-os “viver” os direcionamentos em seu ambiente de trabalho. Além disso, o uso de símbolos, expresso na ÍCARUS através da figura do CEO, também mostra-se importante para envolver os gestores intermediários, provendo-os de referências para comportamentos, valores e atitudes. Portanto, gestores podem se apoiar em sua própria figura para representar simbolismo, ou se utilizar de outras pessoas que sejam referências na organização.

O estudo também contribui para a importância dos discursos como prática de mobilização estratégica, devendo representar um objeto de especial atenção para gestores que necessitem implementar mudanças nas suas organizações e engajar pessoas. Discursos merecem um planejamento prévio por parte dos líderes, que devem se preocupar com a organização sequencial dos fatos a serem contados, além de evitar contradições e conflitos em suas falas que possam impactar o *sensemaking* do seu público-alvo.

A importância dos discursos gera oportunidade tanto para escolas de negócio quanto para executivos. Escolas de negócio podem incluir em sua grade de disciplinas assuntos relacionados a técnicas de apresentação, retórica e discursos, com o objetivo de treinar executivos na forma de apresentar e de estruturar narrativas, mais conscientes dos impactos que podem gerar. Esse é um tema raramente explorado em MBAs e cursos de graduação nas universidades. Além disso, executivos nas organizações também devem demandar mais atenção

na estrutura de seus discursos, assumindo que este é um elemento fundamental para sua atividade gerencial, podendo inclusive contar com apoio de redatores ou assessoria de imprensa para garantirem um planejamento adequado daquilo que se quer comunicar.

Garantir consistência entre discurso e prática é outro elemento que merece atenção dos executivos. Líderes devem zelar que suas ações reflitam aquilo que está sendo proposto ou defendido em seus discursos, além de estarem atentos ao comportamento dos principais gestores de suas empresas, pois contradições entre discursos e atitudes podem minar a implementação de planos estratégicos.

Os conceitos de *sensebreaking*, *sensemaking* e *sensegiving* também podem ser aplicados pelos executivos que desejam implementar mudanças estratégicas ou novos planos corporativos. Os gestores devem ter em mente que as organizações, através de suas pessoas, possuem uma interpretação vigente da realidade a qual estão inseridas, com padrões, normas e condutas socialmente aceitos. A implementação de mudança deve se preocupar inicialmente em quebrar esse padrão para emergir nas pessoas o entendimento e aceitação da necessidade de transformação, representado pelo *sensebreaking*. Na sequência, os gestores podem promover discursos ou ações que estimulem as pessoas a criarem sentido para a nova ordem que está sendo gerada, direcionando o entendimento para aquilo que se quer construir. Por fim, é importante se preocuparem também com a forma pela qual as mensagens chegarão até os níveis operacionais da organização, representado pelo *sensegiving* da média gerência. Apesar dos gestores intermediários serem a ligação com os níveis inferiores das organizações, gerentes seniores também devem ter algum tipo de contato com esse público para garantir proximidade, alinhamento das mensagens e minimizar qualquer contradição ou inconsistência que esteja sendo observada.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada caracterizou-se por um estudo de caso qualitativo único, indutivo, longitudinal e em tempo real na subsidiária de uma empresa europeia localizada no Brasil, com o objetivo de analisar a relação entre discursos da alta administração e o *sensemaking* da média gerência em contextos de mudança organizacional.

A importância dessa pesquisa para o ambiente acadêmico reside no fato da análise ter sido feita em um programa de transformação que focava principalmente em mudanças da dinâmica de trabalho cotidiano da organização, sem propor alterações radicais ou abruptas, indo de encontro a oportunidade de que a maioria dos estudos de mudanças organizacionais focam em transformações radicais, com poucos casos observando criação de sentido para atividades do cotidiano (Balogun & Rouleau, 2017, p. 127). A relevância para o ambiente corporativo, por sua vez, se dá em função da maior intensidade de transformações organizacionais ocorridas ao longo dos últimos anos (Michels, 2019) .

O estudo seguiu a linha da Estratégia como Prática como lente para nortear o referencial teórico, análise de dados e discussões dos resultados. Essa linha de pesquisa atribui à estratégia um caráter dinâmico e realizado através das pessoas, assumindo assim o aspecto de *strategizing*. A importância da agência humana faz emergir a relevância de estudar a interação entre as pessoas na organização, considerando tanto a interação entre agentes do mesmo nível hierárquico quanto de níveis diferentes. Dessa maneira, expande o foco para além da alta administração, trazendo relevância também para a média gerência em função do caráter intermediário que possuem nas organizações (Jarzabkowski et al., 2007; Wooldridge et al., 2008).

Ainda na ótica da Estratégia como Prática, a pesquisa explorou conceitos de *sensemaking* e discursos.

Os resultados obtidos corroboram a importância desses aspectos para o processo de mudança estratégica. Foi possível observar a relevância da interação entre a alta administração e a média gerência como atores que participam de forma complementar ao processo de mudança. Além disso, os resultados nos permitiram analisar os discursos como uma prática fundamental para o *strategizing* e *sensemaking* da média gerência. Os discursos atuaram como mecanismos de enquadramento e de motivação, dependendo do que estava sendo abordado pelo CEO. Observou-se também uma dualidade dos discursos através da atribuição de resultados positivos a conquistas internas da organização, e resultados negativos a fatores externos e não

gerenciáveis, o que permitiu gerar uma discussão mais ampla do seu papel sob a ótica da teoria da atribuição.

O *sensemaking* da média gerência, por sua vez, permitiu gerar uma discussão sobre o balanço entre aspectos subjetivos e pragmáticos inerentes à mudança organizacional, respectivamente concentrados em questões qualitativas, por um lado, e concretos / pragmáticos, por outro lado. Essas duas dimensões fizeram com que o grupo de indivíduos da média gerência interpretasse o que estava ocorrendo no ambiente, e identificando fatores de contradição, como inconsistência entre discursos e práticas, além de fatores de engajamento, como o carisma do CEO.

Finalmente, foi possível concluir que existe uma relação recorrente e interativa entre discursos de atribuição da alta administração com o pragmatismo e subjetividade no *sensemaking* da média gerência. O balanço entre o *sensemaking* subjetivo e concreto gera ações e reações dos gestores intermediários em relação aos discursos do CEO impactando a implementação do plano de mudança organizacional. O CEO, por sua vez, necessita adaptar seus discursos quando lhe for conveniente, promovendo o engajamento e a continuidade das iniciativas propostas.

O estudo também permite tecer contribuições para a prática ao reforçar para executivos a importância da interação entre alta administração e média gerência, além de sinalizar a influência dos discursos como mecanismo para criação de sentido e implementação de mudanças organizacionais.

Apesar dos resultados atingidos, a pesquisa apresenta limitações. A primeira delas reside no fato de se tratar de um estudo de caso único, que embora seja ilustrativo, não pode ser generalizado para outras empresas de diferentes contextos, nacionalidades e culturas.

Além disso, a interrupção do programa não permitiu uma análise completa da sua implementação até o término do prazo originalmente previsto, o que poderia gerar mais *insights* sobre a evolução dos discursos do CEO e *sensemaking* da média gerência. Soma-se a isso o fato de pouco haver sido explorado sobre o *sensegiving* dos gestores intermediários junto às suas equipes de níveis operacionais. Uma abordagem mais profunda dessa dinâmica permitiria observar com mais detalhes a interface entre *sensebreaking*, *sensemaking* e *sensegiving* entre esses grupos de gestores que estão mais próximos da linha de frente da organização.

Outra limitação está no fato de que parte das entrevistas foram feitas após a interrupção do programa, sendo portanto retrospectivas ao momento em que os discursos do CEO e o plano de transformação organizacional estavam vigentes. Isso pode ter gerado impacto nos depoimentos da média gerência, seja pelo risco de terem se esquecido de fatos relevantes, seja porque estavam se referindo a momentos do passado, correndo o risco de minimizarem ou relativizarem sentimentos, conflitos e percepções. Adicionalmente, o contexto da pandemia COVID-19, vivenciado a partir de março de 2020, impôs que parte das entrevistas fossem realizadas de maneira virtual, o que pode eventualmente ter impactado em redução do foco e atenção das pessoas para as discussões dos assuntos propostos.

Os resultados identificados também permitem mapear oportunidades para estudos futuros. No estudo de caso da ÍCARUS, o processo de mudança organizacional foi analisado sob a perspectiva da filial brasileira. Neste contexto, o CEO representava a alta administração e realizava um processo de comunicação e engajamento de cima para baixo. Sabe-se que a classificação de indivíduos como alta administração depende da perspectiva organizacional que está sendo analisada (Castañer & Yu, 2017, p.16). Dessa maneira, o CEO da ÍCARUS pode ser considerado como média gerência, se analisamos o caso sob a ótica da matriz global, o que permitiria estudar a implementação do programa Ação tendo por base uma visão de baixo para cima, na qual o CEO estaria se envolvendo em atividades de influência e defesa de novas alternativas estratégicas para membros da alta administração, neste caso, representados pelo conselho de administração e matriz global.

Sabe-se que a iniciação e execução de mudanças organizacionais podem ser assumidas tanto pela alta administração quanto pela média gerência, resultando neste último caso em uma perspectiva de baixo para cima. Essa perspectiva tende a gerar bons resultados, principalmente quando a alta administração assume um papel de embaixadora do plano (Heyden et al., 2017). Assim, uma possibilidade de estudo futuro seria comparar processos concomitantes que ocorram tanto de cima para baixo como de baixo para cima, avaliando diferentes dinâmicas de *sensemaking* dos gestores intermediários.

Ainda explorando a relação entre alta administração e média gerência, observa-se no estudo de caso que parte da média gerência demonstrava questionamentos em relação a efetividade do Programa Ação devido principalmente a inconsistências entre discurso e prática, além do não atingimento de resultados esperados. Seguindo esse contexto, e sabendo que os gestores intermediários podem oferecer resistência e até sabotagem aos planos da alta administração quando não estão de acordo com o que está sendo proposto (Heyden et al., 2008),

outra possibilidade de estudo faz referência a mecanismos de resistência dos gestores intermediários, analisando como esse grupo se utiliza de discursos para impedir ou dificultar o andamento dos planos da alta administração.

Além da relação de resistência que pode ser oferecida pela média gerência, o modelo empírico apresentado no capítulo anterior também permite outras alternativas de pesquisa. Assumindo que os discursos de atribuição da alta administração impactam na subjetividade e objetividade da média gerência através de uma relação interativa, seria possível explorar também como se dá o processo de *feedback* dos gestores intermediários em relação aos discursos da alta administração, bem como esse processo acarreta na adaptação dos discursos. Essa dinâmica remete a complementariedade de papéis entre esses dois grupos de gestores para implementação estratégica (Hoon, 2007).

Por fim, as entrevistas com a média gerência permitem também observar a importância dos aspectos físicos para complementar os discursos do CEO, como, por exemplo materiais de endomarketing. Essa relação entre materiais físicos e discursos para criação de sentido é mais um estudo que emerge como oportunidades para investigações futuras na área.

7 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Allard-Poesi, F. (2005). The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis. *Organization*, 12(2), 169–196. <https://doi.org/10.1177/1350508405051187>
- Arnaud, N., Mills, C. E., Legrand, C., & Maton, E. (2016). Materializing Strategy in Mundane Tools: the Key to Coupling Global Strategy and Local Strategy Practice? *British Journal of Management*, 27(1), 38–57. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12144>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.5465/20159600>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>
- Balogun, J., & Rouleau, L. (2017). Strategy-as-practice research on middle managers and sensemaking. In Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (Eds.). *Handbook of Middle Management Strategy Process Research* (pp. 109-132). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies* (John Wiley & Sons, Inc.), 51(2), 175–201. <https://doi.org/10.1111/joms.12059>
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *Academy of Management Review*, 22(2), 429–452. <https://doi.org/10.5465/AMR.1997.9707154065>
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal* (John Wiley & Sons, Inc.), 39(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Canales, J. I. (2013). Constructing Interlocking Rationales in Top-driven Strategic Renewal. *British Journal of Management*, 24(4), 498–514. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00821.x>
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79–92. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.004>
- Castañer, X., & Yu, H. (2017). The role of top and middle managers in the strategy process. In Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (Eds.). *Handbook of Middle Management Strategy Process Research* (pp. 13-32). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Chaudhry, A., Wayne, S. J., & Schalk, R. (2009). A Sensemaking Model of Employee Evaluation of Psychological Contract Fulfillment: When and How Do Employees

- Respond to Change? *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(4), 498–520. <https://doi.org/10.1177/0021886309341739>
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Corbin, J. & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (4th ed.) London: SAGE.
- Cramer, J., van der Heijden, A., & Jonker, J. (2006). Corporate social responsibility: making sense through thinking and acting. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 380–389. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00459.x>
- Currie, G., & Procter, S. J. (2005). The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 42(7), 1325–1356. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00546.x>
- Doolin, B. (2003). Narratives of Change: Discourse, Technology and Organization. *Organization*, 10(4), 751–770. <https://doi.org/10.1177/13505084030104002>
- Dougherty, D., & Drumheller, K. (2006). Sensemaking and Emotions in Organizations: Accounting for Emotions in a Rational(ized) Context. *Communication Studies*, 57(2), 215–238. <https://doi.org/10.1080/10510970600667030>
- Eberly, M. B., Holley, E. C., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2011). Beyond Internal and External: A Dyadic Theory of Relational Attributions. *Academy of Management Review*, 36(4), 731–753. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0371>
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171–1196. <https://doi.org/10.1177/0170840611410838>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and Its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 13, 153–167. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 34(3), 465–485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C., & Wailes, N. (2005). Guest editorial: discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 6–15. <https://doi.org/10.1108/09534810510579814>

- Guedes Villar, E., Walter, S. A., & Braum, L. M. dos S. (2017). Da Estratégia Clássica À Estratégia Como Prática: Uma Análise Das Concepções de Estratégia e de Estrategistas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)*, 16(1), 8–21. <https://doi.org/10.5585/riae.v16i1.2409>
- Hancock, P., & Tyler, M. (2001). Managing Subjectivity and the Dialectic of Self-Consciousness: Hegel and Organization Theory. *Organization*, 8(4), 565. <https://doi.org/10.1177/135050840184002>
- Hardy, C., & Thomas, R. (2014). Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. *Journal of Management Studies* (John Wiley & Sons, Inc.), 51(2), 320–348. <https://doi.org/10.1111/joms.12005>
- Heracleous, L., & Barrett, M. (2001). Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation. *Academy of Management Journal*, 44(4), 755–778. <https://doi.org/10.5465/3069414>
- Heyden, M. L. M., Fourné, S. P. L., Koene, B. A. S., Werkman, R., & Ansari, S. (Shaz). (2017). Rethinking “Top-Down” and “Bottom-Up” Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. *Journal of Management Studies* (John Wiley & Sons, Inc.), 54(7), 961–985. <https://doi.org/10.1111/joms.12258>
- Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505–1529. <https://doi.org/10.1177/0149206315614373>
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: The role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6), 921–952. <https://doi.org/10.1177/0018726707080081>
- Hurst, D. K. (1997). When it comes to real change, too much objectivity may be fatal to the process. *Strategy & Leadership*, 25(2), 6. <https://doi.org/10.1108/eb054579>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 69–95. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00250.x>
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0018726707075703>
- Jarzabkowski, P., 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. <https://doi.org/10.1177/1476127015604125>

- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* (Wiley-Blackwell), 40(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-2-00002>
- Jørgensen, L., Jordan, S., & Mitterhofer, H. (2012). Sensemaking and discourse analyses in inter-organizational research: A review and suggested advances. *Scandinavian Journal of Management*, 28(2), 107–120. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2012.01.007>
- Kaplan, S. (2007). Strategy As Practice: An Activity-Based Approach. *Academy of Management Review*, 32(3), 986–990. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275686>
- Korstjens, I., & Moser, A. (2017). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 2: Context, research questions and designs. *The European Journal Of General Practice*, 23(1), 274–279. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375090>
- Küpers, W., Mantere, S., & Statler, M. (2013). Strategy as Storytelling: A Phenomenological Collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 83–100. <https://doi.org/10.1177/1056492612439089>
- Laine, P.-M., & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29–58. <https://doi.org/10.1177/0018726707075279>
- Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993111>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57–84. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160971>
- Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222–247
- Malle, B. F. (2011). Attribution theories: How people make sense of behavior. In D. Chadee (Ed.), *Theories in social psychology* (pp. 72–95). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Mantere, S. (2008). Role Expectations and Middle Manager Strategic Agency. *Journal of Management Studies* (Wiley-Blackwell), 45(2), 294–316. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00744.x>
- Mantere, S., Schildt, H. A., & A. Sillince, J. A. (2012). Reversal of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 172–196. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0045>

- Marshak, R. J., & Grant, D. (2008). Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management*, 19, S7–S19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00567.x>
- Michels, D. (2019). Change is Changing: Coping with the death of traditional change management. *Forbes.com*
- Musson, G., & Duberley, J. (2007). Change, Change or Be Exchanged: The Discourse of Participation and the Manufacture of Identity. *Journal of Management Studies* (Wiley-Blackwell), 44(1), 143–164. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00640.x>
- Parker, P., Arthur, M. B., & Inkson, K. (2004). Career communities: a preliminary exploration of member-defined career support structures. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 489–514. <https://doi.org/10.1002/job.254>
- Radaelli, G., & Sitton, K. L. (2016). Middle Managers and the Translation of New Ideas in Organizations: A Review of Micro-practices and Contingencies. *International Journal of Management Reviews*, 18(3), 311–332. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12094>
- Raes, A. M. L. & Vlijmen, K. (2017). The interface of top and middle managers. In Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (Eds.). *Handbook of Middle Management Strategy Process Research* (pp. 473-492). Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Rouleau, L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, 16(5), 547–365. <https://doi.org/10.3917/mana.165.0574>
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies* (John Wiley & Sons, Inc.), 48(5), 953–983. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Rouleau, L., Balogun, J., & Floyd, S. (2015). Strategy-as-practice research on middle managers' strategy work. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 598-615). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9781139681032.035
- Schneider, B. (2000). Managers as Evaluators. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 159. <https://doi.org/10.1177/0021886300362003>
- Sillince, J., Mueller, F. (2007). Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), 155-176.
- Standing, C., Guilfoyle, A., Lin, C., & Peter E. D. Love. (2006). The attribution of success and failure in IT projects. *Industrial Management & Data Systems*, 106(8), 1148–1165. <https://doi.org/10.1108/02635570610710809>
- Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: a change management perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 28(3), 432–451. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0095>

- Taylor, R. J.; Robichaud, D. (2004). Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking. *Organization*, 11(3), 395–413. <https://doi.org/10.1177/1350508404041999>
- Toledo, L. A. & Shiaishi, G. F. (2009). Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista FAE*, 12(1), 103–119.
- Thurlow, Amy, & Jean Helms Mills. 2015. Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 246-254.
- Tuchman, G. (1972). Objectivity as Strategic Ritual: An Examination of Newsmen's Notions of Objectivity. *American Journal of Sociology*, 77(4), 660–679. <https://doi.org/10.1086/225193>
- Sillince, John, & Frank Mueller. 2007. Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), 155-176.
- Vaara, E. (2002). On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-merger Integration. *Organization Studies*, 23(2), 211–248. <https://doi.org/10.1177/0170840602232003>
- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.672039>
- Vaz, S. L., & Bulgacov, S. (2018). Envolvimento Estratégico da Média Gerência: Analisando o Passado e Projetando o Futuro. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), 380–402. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170191>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R. (2007). Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575–1586. <https://doi.org/10.1177/0170840607081557>
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6), 1190–1221. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.