

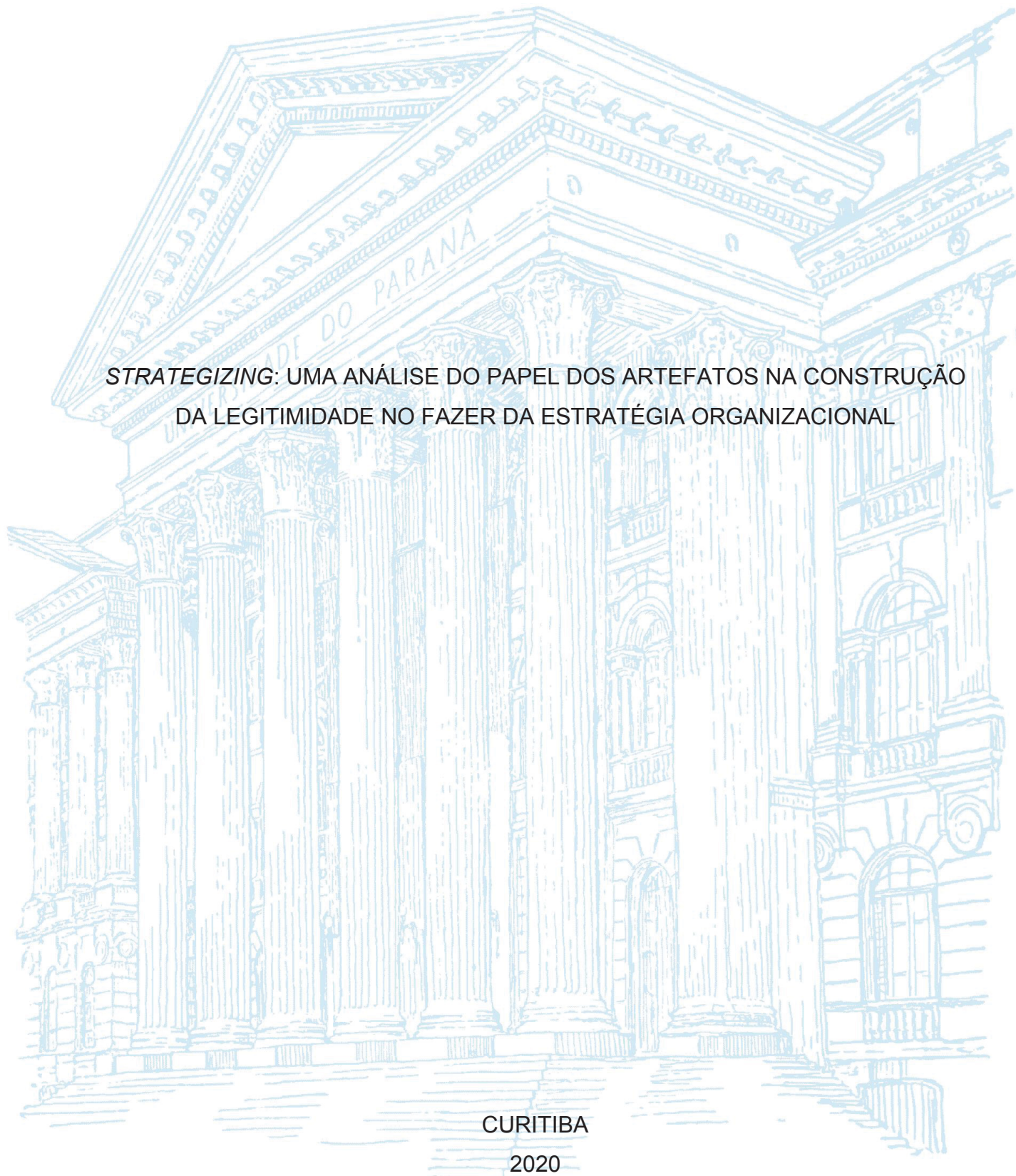
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAEL BUDACH

STRATEGIZING: UMA ANÁLISE DO PAPEL DOS ARTEFATOS NA CONSTRUÇÃO  
DA LEGITIMIDADE NO FAZER DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

CURITIBA

2020



RAFAEL BUDACH

*STRATEGIZING*: UMA ANÁLISE DO PAPEL DOS ARTEFATOS NA CONSTRUÇÃO  
DA LEGITIMIDADE NO FAZER DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Projeto de dissertação apresentado ao curso de Pós-Graduação, Mestrado em Administração, Área de concentração em Estratégia e Análise Organizacional, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Natália Rese

Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Karina De Déa Roglio

CURITIBA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)

Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Budach, Rafael

Strategizing: uma análise do papel dos artefatos na construção da legitimidade no fazer da estratégia organizacional / Rafael Budach. – 2020.

115 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Natália Rese.

Coorientadora: Karina de Déa Roglio.

Defesa: Curitiba, 2020.

1. Estratégia. 2. Planejamento estratégico. 3. Legitimidade.  
I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Rese, Natália. III. Roglio, Karina de Déa. IV. Título.

CDD 658.4012



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO -  
40001016025P6

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **RAFAEL BUDACH** intitulada: **STRATEGIZING: UMA ANÁLISE DO PAPEL DOS ARTEFATOS NA CONSTRUÇÃO DA LEGITIMIDADE NO FAZER DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua **APROVAÇÃO** no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 19 de Fevereiro de 2020.

KARINA DE DÉA ROGLIO

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

pp.

JULIANO DANILLO SPULDARO (POR SKYPE)

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA)

YARA LUCIA MAZZIOTTI BULGACOV

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Dedico este trabalho aos meus pais Alfreli Carlos Budach e Terezinha Korzum Budach, aos meus irmãos Rodrigo Budach e Renato Budach à minha avó paterna Herminia Budach e a minha eterna companheira e noiva Ariele Nordt. Além deles, dedico-o, em memória de Willian dos Santos Reis, amado amigo e companheiro de mestrado.

## AGRADECIMENTOS

Hoje eu finalizo um episódio importante e específico da minha construção enquanto, ser humano, professor e pesquisador. Foram muitas experiências e pessoas maravilhosas que passaram pela minha vida durante este percurso. E cada uma contribuiu de alguma forma para que eu chegasse até aqui.

Agradeço a Deus e Nossa Senhora Aparecida, por estarem ao meu lado sempre, principalmente nos momentos difíceis, não permitindo que eu perdesse a Fé e desistisse de trilhar este sonho.

Agradeço aos meus pais, sogros, irmãos e avôs, por todas as orações e por sempre torcerem e acreditarem em mim. Em especial aos meus pais que me proporcionaram não apenas a construção do meu caráter como indivíduo, mas me permitiram aprender a lutar sozinho para conseguir vencer todos os desafios impostos nesta longa jornada que compreende nossa existência. Sou extremamente grato a vocês por essa lição de amor.

Agradeço a mulher da minha vida Ariele Nordt por dividir e encarar comigo estes dois anos de mestrado. O seu apoio, compreensão, ajuda, amor e respeito foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. A fé que deposita em mim e em meus objetivos são inspiradoras e me fazem todos dias querer ser uma pessoa melhor para você. Apesar das estatísticas do “povão” apontarem separações entre os casais durante o percurso da pós-graduação, podemos afirmar que somos outliers, pois afinal estamos mais unidos do que nunca e isso só é possível graças ao exemplo de mulher que você é, sou muito grato a você, minha amada.

Agradeço a minha orientadora Professora Doutora Natália Rese por ter depositado sua confiança em mim como seu orientando. Carrego de ti um exemplo de pessoa, profissional e ser humano de muita luz, empatia e respeito por seus semelhantes. Apesar das contingências dos últimos meses, nunca me deixou desamparado, sempre se mostrou presente com sua atenção, palavras amigas e apoio incondicional. Por isso e muito mais, sinto-me honrado em ser seu orientando.

Agradeço a minha coorientadora Professora Doutora Karina de Déa Roglio por ter feito parte de toda minha trajetória de mestrado. Com a senhora tive o privilégio, não apenas de compartilhar o conhecimento durante as disciplinas, mas de trabalhar em artigos e atividades. Também partiu de ti as primeiras lições de como ser um bom professor, pois tive a satisfação de realizar meu estágio de docência com você. Como

se isso não bastasse, ainda tive a honra de tê-la nesta reta final como minha coorientadora. Por ser esse exemplo de pessoa e profissional, receba os meus mais sinceros agradecimentos.

Agradeço aos professores membros da minha banca de qualificação e defesa de dissertação: Juliano Danilo Spuldaro e Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov. Suas contribuições foram muito valiosas e significativas para o desenvolvimento desta pesquisa e da minha trajetória enquanto pesquisador.

Agradeço aos professores das disciplinas que participei ao longo do processo de mestrado: Natália Rese, Karina De Déa Roglio, Queila Matitz, Jane Mendes Ferreira, Mariane Lemos Lourenço, Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov, Germano Glufke Reis e José Roberto Frega. Seus ensinamentos foram de grande valia para meu crescimento pessoal e profissional, foi uma honra poder compartilhar o conhecimento com cada um de vocês.

Agradeço ao professor e colega Dr. Eduardo Guedes Villar pelas contribuições generosas empreendidas a esta pesquisa durante o trajeto final de entrega da dissertação.

Agradeço aos professores Paulo Sergio Syritiuk e Valéria Wisniewski Padilha da Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO, por terem sido os primeiros professores a me apresentarem ao mundo da pesquisa e por terem acreditado em meu potencial, sou muito grato.

Agradeço a Universidade Federal do Paraná e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM-UFPR), pela confiança depositada a cada um de nós estudantes, e pela oportunidade de obter uma educação pública e de qualidade.

Agradeço a todos os meus amigos e colegas de mestrado e de doutorado, pelos inúmeros momentos de partilha e aprendizado durante estes dois anos. De forma especial, gostaria de agradecer aos meus queridos amigos André Ricardo do Rosário Contani e Marcos Vinicius Pereira Correa pela parceria diária e por terem sido meus esteios neste percurso, sem a ajuda e parceria de ambos, nada disso seria possível, sou eternamente grato, meus irmãos.

Agradeço a todos os colaboradores da Universidade Federal do Paraná (professores, auxiliares da limpeza, estagiários etc.) por toda ajuda. E em especial à minha querida amiga da secretaria e coordenação do curso de Educação à Distância

em Administração pública Jorlene Maria Salomé Kultchek. Muito obrigado por todos os conselhos, energia positiva e principalmente pela sua amizade sincera.

Agradeço ao Sistema Fiep por ter aberto suas portas para a realização desta pesquisa. Também sou grato aos colaboradores Nicole Maccali, Anna Regia Burakoski da Rosa e Paula Suemi Souza Kuabara por toda preocupação e suporte a mim prestado durante o meu contato com a organização.

Agradeço aos meus amigos e familiares, que mesmo com a distância, sempre torceram por mim e me ajudaram de alguma forma, seja por meio de orações ou mensagens/ligações.

Agradeço a minha tia Helena Korzun da Silva e ao meu padrinho Mario Maciel da Silva por todo o carinho, suporte e acolhimento prestado durante a minha mudança para a cidade de Curitiba.

Agradeço a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001, pela bolsa de estudos que auxiliou-me financeiramente ao longo do mestrado.

Reservo o meu último agradecimento em respeito a um amigo e irmão que hoje não está mais fisicamente entre nós. Posso dizer que tive a honra e o privilégio de passar alguns meses ao lado de uma das melhores pessoas que já conheci na vida. Apesar do curto período de tempo, considero que este valeu como uma vida inteira. Hoje estaríamos juntos finalizando esta etapa e muito provável começando a conjecturar as próximas que viriam, mas infelizmente somos seres imperfeitos e não entendemos todos os desígnios do pai celestial. Com isso, só me resta lembrar-me de você Willian dos Santos Reis como você mesmo gostaria de ser lembrado, como uma pessoa que amava viver, mas acima de tudo, fazia jus a essa vida, amando, sorrindo e contagiando todos a sua volta. Por ter sido essa pessoa magnífica e por tudo o que fez de bom em minha vida sou eternamente grato a você, esteja em paz meu irmão e muito obrigado.



"Somos frágeis! Somos fortes! Somos o que temos que ser! Mas principalmente temos que ser felizes! E aproveitar a vida.... Aproveite."

**Willian dos Santos Reis**

## RESUMO

A importância atribuída à perspectiva da estratégia como prática social abriu diversas possibilidades investigativas, sendo uma destas a compreensão dos artefatos para o fazer da estratégia. Os artefatos são conceituados como “objetos epistêmicos” que não apresentam uma propriedade estável que determina o seu uso, mas obtêm significado como artefatos por meio das interpretações dadas pelos praticantes dentro de sua representação cotidiana no trabalho de estratégia. O interesse dos pesquisadores por esta temática está relacionado ao entendimento de que toda atividade de estratégia envolve o uso de artefatos. Contudo, a literatura permanece centrada em artefatos específicos, não evidenciando as relações e interações que permeiam esses elementos. Além disso, o campo direciona a atenção em como os atores realizam o trabalho referente ao fazer da estratégia, dando pouca atenção sobre como o uso de artefatos se conecta a esse objetivo. Diante disso, o presente estudo teve por objetivo analisar como a articulação de artefatos nas práticas estratégicas contribui para a legitimidade do planejamento estratégico no processo de *strategizing*. Para o alcance deste propósito, como base teórica utilizou-se a abordagem da estratégia como prática social, fez-se o uso da lente da materialidade dando destaque ao artefato como um tipo de materialidade e, por fim, recorreu-se a noção da legitimidade. No que se refere as escolhas metodológicas, adotou-se uma abordagem qualitativa, sendo a estratégia de pesquisa caracterizada como um estudo de caso único, representado pelo Sistema Fiep. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas e consulta de documentos. Os dados foram analisados com base na análise de conteúdo. Como resultados evidenciou-se o uso de oito artefatos principais, articulados na organização por meio de representações físicas e virtuais em forma de documentos e de portais. Esses objetos são desenvolvidos em meio a processos socialmente construídos que envolvem as áreas e *stakeholders* do Sistema Fiep. Além disso, são empregados para dar suporte e consolidar a atuação da entidade de forma integrada, para trazer transparência às ações e atividades estratégicas e com o objetivo de materializar controles que ajudam no monitoramento do que foi deliberado no planejamento estratégico. Constatou-se, também, que os artefatos contribuem para legitimar, demonstrando e cartografando visualmente a própria ação estratégica, levando transparência sobre o que foi planejado ao ambiente cultural e ajudando no acompanhamento das atividades por meio da materialização dos controles. Como contribuição teórica para a área da estratégia como prática, destaca-se: (1) os atores interagem entre si a partir da articulação discursiva de sentidos em negociação, mediados por artefatos; (2) artefatos constituem mecanismos controladores não apenas da ação estratégica, mas do trabalho desenvolvido pelos atores; e (3) artefatos são intrínsecos para que o conteúdo estratégico planejado seja interpretado como legítimo perante a organização e o ambiente cultural. Como contribuição prática, os resultados trouxeram: (1) um olhar social no que diz respeito à elaboração e realização das estratégias, reconhecendo esforços humanos e materiais; (2) a importância da articulação de artefatos para a realização mais efetiva das atividades e ações que envolvem o planejamento estratégico; e (3) uma demonstração, para organizações que operam com recursos públicos, de mecanismos e ações utilizadas com a intenção de propiciar a estas uma atuação legítima.

**Palavras-chave:** Estratégia como prática. Artefatos. Materialidade. Legitimidade. *Strategizing*.

## ABSTRACT

The importance attributed to the perspective of strategy as a social practice opened several investigative possibilities, one of which is the understanding of the artifacts for making the strategy. Artifacts are conceptualized as “epistemic objects” that do not have a stable property that determines their use, but obtains meaning as artifacts through the interpretations given by practitioners within their daily representation in strategy work. The researchers' interest in this topic is related to the understanding that all strategy activity involves the use of artifacts. However, the literature remains centered on specific artifacts, not showing the relationships and interactions that permeate these elements. In addition, the field directs attention to how the actors carry out the work related to making the strategy, giving little attention to how the use of materialities is connected to this objective. Given this, the present study aimed to analyze how the articulation of artifacts in strategic practices contributes to the legitimacy of strategic planning in the strategizing process. To achieve this purpose, as a theoretical basis, the strategy approach was used as a social practice, the materiality lens was used, highlighting the artifact as a type of materiality and, finally, the notion of legitimacy was used. With regard to methodological choices, a qualitative approach was adopted, with the research strategy being characterized as a single case study, represented by the Fiep System. Data collection took place through interviews and consultation of documents. The data were analyzed based on content analysis. As a result, the use of eight main artifacts was evidenced, articulated in the organization through physical and virtual representations in the form of documents and portals. These objects are developed in the midst of socially constructed processes that involve the areas and stakeholders of the Sistema Fiep. In addition, these materialities are used to support and consolidate the entity's performance in an integrated manner, to bring transparency to strategic actions and activities and with the objective of materializing controls that help in monitoring what was decided in the strategic planning. It was also found that the artifacts contribute to legitimize, visually demonstrating and mapping the strategic action itself, bringing transparency about what was planned to the cultural environment and helping to monitor activities through the materialization of controls. As a theoretical contribution to the area of strategy as practice, the following stand out: (1) the actors interact with each other from the discursive articulation of meanings in negotiation, mediated by artifacts; (2) artifacts are controlling mechanisms not only of strategic action, but of the work developed by the actors; and (3) artifacts are intrinsic so that the planned strategic content is interpreted as legitimate before the organization and the cultural environment. As a practical contribution, the results brought: (1) a social perspective regarding the elaboration and implementation of strategies, recognizing human and material efforts; (2) the importance of articulating artifacts for the most effective performance of activities and actions that involve strategic planning; and (3) a demonstration, for organizations that operate with public resources, of mechanisms and actions used with the intention of providing them with a legitimate performance.

**Keywords:** Strategy as a practice. Artifacts. Materiality. Legitimacy. Strategizing.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ARTICULAÇÃO DE ARTEFATOS PARA LEGITIMAR UMA IDEIA..	37
FIGURA 2 – COMPOSIÇÃO DO SISTEMA FIEP .....	51
FIGURA 3 – MASTER PLAN DE COMPETITIVIDADE PARA A INDÚSTRIA PARANAENSE 2031 .....	59
FIGURA 4 – VARIAÇÃO DO PIB DO BRASIL .....	60
FIGURA 5 – MASTER PLAN SISTEMA FIEP .....	62
FIGURA 6 – RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE E DA GESTÃO DO SISTEMA FIEP .....	66

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – QUADRO-RESUMO DELINEAMENTO E ESPECIFICAÇÕES DO ESTUDO .....	42
QUADRO 2 – PRINCIPAIS ARTEFATOS ENCONTRADOS NO SISTEMA FIEP	58

## **LISTA DE SIGLAS**

SAP - Strategy as Practice

FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI - Serviço Social da Indústria

IEL - Instituto Euvaldo Lodi

CNI - Confederação Nacional da Indústria

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

GRI - Global Reporting Initiative

ERP - Enterprise Resource Planning

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1	OBJETIVOS DE PESQUISA .....	20
1.1.1	Objetivo Geral.....	20
1.1.2	Objetivos Específicos .....	20
1.2	JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA.....	21
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>23</b>
2.1	ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL .....	23
2.2	MATERIALIDADE E ARTEFATOS .....	28
2.3	LEGITIMIDADE .....	31
2.3.1	Legitimidade como propriedade .....	32
2.3.2	Legitimidade como percepção .....	33
2.3.3	Legitimidade como processo .....	34
2.3.4	Artefatos no processo de construção da legitimidade no fazer da estratégia	35
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>39</b>
3.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	39
3.1.1	Perguntas de Pesquisa.....	39
3.2	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	40
3.2.1	Níveis de Análise e Unidade de Análise .....	40
3.2.2	Categorias de análise .....	40
3.3	DELINEAMENTO E ESPECIFICAÇÕES DA PESQUISA .....	41
3.4	SELEÇÃO DO CASO .....	43
3.5	COLETA DE DADOS.....	44
3.6	ANÁLISE DE DADOS.....	47
3.7	VALIDADE E CONFIABILIDADE.....	48
3.8	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	49
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>50</b>
4.1	SISTEMA FIEP .....	50
4.1.1	Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP.....	51
4.1.2	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI .....	52
4.1.3	Serviço Social da Indústria - SESI.....	54
4.1.4	Instituto Euvaldo Lodi - IEL.....	56

4.2	ARTEFATOS NO FAZER ESTRATÉGICO .....	57
4.3	A BUSCA DA LEGITIMIDADE COM BASE NO USO DE ARTEFATOS .....	76
4.3.1	Artefato no suporte à integração .....	77
4.3.2	Artefato na transparência das ações e atividades .....	83
4.3.3	Artefatos materializando controles.....	86
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>91</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>107</b>



## 1 INTRODUÇÃO

No caminho adotado até o final de 1990 para o estudo de estratégia, predominaram as pesquisas alicerçadas na tradição da microeconomia (JARZABKOWSKI, 2005), tornando pouco evidente o papel da agência humana que permeia o âmbito estratégico (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Como parte de uma preocupação ampla em humanizar a pesquisa gerencial e organizacional (BROWN; THOMPSON, 2013), a abordagem da estratégia como prática social compreende a estratégia como uma atividade construída socialmente, pautada na ação e interação entre múltiplos atores (JOHNSON et al., 2007).

Esse movimento teórico reconhece que as estratégias e as organizações estão sendo produzidas e reproduzidas continuamente (WHITTINGTON et al., 2006), em um movimento de “rica interação em que pessoas e ‘coisas’ são articuladas no trabalho de fazer a estratégia” (JARZABKOWSKI, KAPLAN, 2015, p. 537). Face a isso, o conceito de estratégia como algo que a organização tem dá lugar ao entendimento da estratégia como algo que as pessoas fazem, decorrente dessa interação socialmente imersa (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

Nesse contexto, Jarzabkowski (2005) esclarece que a abordagem da estratégia como prática social está preocupada com o detalhamento contido na própria formação de estratégias, considerando por exemplo, a importância de compreender como os estrategistas pensam, refletem, interagem e agem, bem como quais ferramentas ou tecnologias são usadas por esses indivíduos e as implicações geradas pelas diferentes formas de criar as estratégias.

Este leque de possibilidades investigativas fez com que os pesquisadores da prática examinassem diversas temáticas, incluindo a materialidade e as ferramentas utilizadas no trabalho de estratégia (WHITTINGTON et al., 2006; HERACLEOUS; JACOBS, 2008; STIGLIANI; RAVASI, 2012; JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; KAPLAN, 2011; SPEE; JARZABKOWSKI, 2011; WERLE; SEIDL, 2015). Partindo dessa delimitação, percebe-se que esse tema se destaca pela sua crescente contribuição para o campo (GOLSORKHIE et al., 2015).

De acordo com Werle e Seidl (2015), esse destaque também é fruto da própria constatação de que todas as práticas de estratégia envolvem artefatos, como por exemplo: documentos, computadores, tabelas, figuras gráficas, fotos, slides, diferentes ferramentas, dentre outros. Os artefatos por si só não representam um

elemento expressivo isoladamente (JARZABKOWSKI, 2005); são entendidos como objetos epistêmicos, que obtêm significados situados dentro do processo de uso. Em outras palavras, a sua relevância está demonstrada nas práticas e contextos nos quais estão envolvidos, e na sua própria adaptação e transformação no processo de elaboração de estratégias (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013). Esse reconhecimento posiciona e evidencia os artefatos como uma peça importante e performativa na dinâmica social que envolve as organizações (BECHKY, 2003).

As pessoas cotidianamente buscam e criam artefatos que lhes permitem esboçar, comunicar e mudar os significados com o propósito de atribuir sentido a uma determinada condição. Esses artefatos, portanto, são empregados como ferramentas sociais em práticas, profundamente ligadas à atividade de fazer estratégias por via de um processo contínuo que se mantém em construção (JARZABKOWSKI, 2005).

Esta atividade referenciada envolve propósitos técnicos, como alocar e organizar recursos, e também finalidades sociais, como legitimar a própria atividade perante a organização (BECHKY, 2003). O processo de legitimação contribui para a geração de novos significados, que unificam os significados já pertencentes a processos institucionais, além de explicar e justificar a própria ordem institucional (BERGER; LUCKMAN, 2004).

Por se tratar de um processo interativo de construção coletiva da realidade social, a legitimidade é vista como um atributo gerado pela interação e consenso entre múltiplos atores que atuam como agentes de mudança, cujo principal interesse é implementar mudanças sociais em relação a como o objeto de legitimidade é apreciado pelas audiências. Portanto, a legitimidade não é algo estável, mas fruto de um processo no qual o sentido é criado e negociado ativamente entre os indivíduos (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017).

À vista dessa discussão, os artefatos representam a materialização do que é feito, comunicado e negociado diariamente na organização, sendo utilizados como elementos de mediação (KAPLAN, 2011) para trazer sentido legitimado às atividades que constituem o planejamento estratégico. A ideia racionalizada é comunicada e negociada entre os praticantes e quando aceita é creditada como legitimada perante toda a organização. Isso se reflete, por exemplo, na ocasião em que há a apresentação de um gráfico em uma reunião de planejamento e definição estratégica. O gráfico, como um elemento material que carrega as ideias, torna-se legitimador a partir da aceitação coletiva do conceito ali representado. Isso posiciona os artefatos

como componentes intrínsecos do processo de elaboração e realização da estratégia organizacional.

Apesar da importância atribuída a esses objetos para a atividade humana e estratégica nas organizações, a literatura ainda permanece centrada em artefatos específicos (VAARA; SORSA; PALLI, 2010; SPEE; JARZABKOWSKI, 2011; KAPLAN, 2011). Dessa forma, pouco se sabe a respeito das relações e interações que permeiam os diferentes tipos de artefatos (WERLE; SEIDL, 2015). Além disso, o campo da estratégia como prática social direciona a atenção aos atores e em como eles realizam o trabalho relacionado ao fazer estratégia, dando pouca atenção sobre como o uso de materialidades se conecta a esse objetivo (KAPLAN, 2011).

Dado este argumento, e ainda reconhecendo a relevância acerca dos artefatos envolvidos nas práticas estratégicas, bem como a sua importância para a busca da legitimidade, pretende-se, com este estudo, responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como a articulação de artefatos nas práticas estratégicas contribui para a legitimidade do planejamento estratégico no processo de *strategizing*? Para tanto, no tópico a seguir, apresentam-se os objetivos em resposta a essa pergunta de pesquisa.

## 1.1 OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo ou propósito aborda o que se pretende estudar com a pesquisa, e em alguns casos também, o porquê da realização do estudo (SALDAÑA; OMASTA, 2017). De acordo com Creswell e Creswell (2018), a pesquisa se inicia com uma questão central ampla com o intuito de extrair a complexidade em torno do próprio fenômeno, seguido pelos objetivos específicos que irão propiciar o refinamento em relação ao foco do estudo e poderão ser usados na observação, entrevistas ou até mesmo na própria análise documental.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Em decorrência do problema de pesquisa mencionado, o objetivo geral desse estudo consiste em analisar como a articulação de artefatos nas práticas estratégicas contribui para a legitimidade do planejamento estratégico no processo de *strategizing*. Para o alcance dessa proposta, foram definidos os seguintes objetivos específicos.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

1. Identificar quais são os artefatos utilizados pela organização nas práticas estratégicas.
2. Investigar como esses artefatos são desenvolvidos e articulados na própria organização.
3. Investigar quais são os objetivos que levam os praticantes a criarem artefatos.
4. Analisar como os artefatos contribuem para legitimar uma atividade de estratégia.

## 1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICO-PRÁTICA

A perspectiva de estratégia como prática social aborda a estratégia não como propriedade fixa de uma empresa, mas como algo feito continuamente por pessoas durante a realização do trabalho de estratégia (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Incorporados nestas ações, se fazem presentes todos os tipos de 'coisas', incluindo artefatos materiais (WHITTINGTON, 2007). O reconhecimento da importância do uso desses objetos para a realização da atividade humana tem estimulado uma profusão de pedidos por estudos aprofundados sobre como as atividades de estratégia são mediadas e também moldadas por diferentes artefatos materiais (VAARA; WHITTINGTON, 2012; WERLE; SEIDL, 2015). Isso demonstra que há questões a serem exploradas a este respeito, justificando a relevância desta pesquisa.

Não obstante, apesar dos esforços que foram despendidos para o enfoque na multiplicidade de materiais que permeiam o trabalho de estratégia (WERLE; SEIDL, 2015) muitos estudiosos deram importância à artefatos específicos, como por exemplo, documentos de planejamento (VAARA; SORSA; PALLI, 2010; SPEE; JARZABKOWSKI, 2011) ou PowerPoint (KAPLAN, 2011). O estudo aqui proposto busca avançar a este respeito, contribuindo com a investigação em relação a interação entre os diferentes tipos de artefatos e também os seus efeitos na condução das práticas estratégicas, conforme foi recomendado como estudos potenciais pelos autores Werle e Seidl (2015).

Pretende-se também, esclarecer a relação entre os artefatos utilizados pelos praticantes, como forma de legitimar suas práticas estratégicas (BECHKY, 2003), com enfoque entre a interação dos objetos com a atividade humana na realização das estratégias (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013). Essa questão permanece pouco explorada, devido aos outros aspectos atribuídos aos artefatos que são estudados dentro da literatura da estratégia como prática (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013), como por exemplo, o papel do artefato na tomada de decisão sobre investimentos (KAPLAN, 2011).

Em relação à justificativa prática, a pesquisa poderá contribuir com a apreciação e entendimento em relação a como as práticas acontecem, se constituem e são disseminadas pelos praticantes em uma organização nos seus momentos de *strategizing*. Este caráter prático se faz necessário pela constatação de Jarzabkowski

(2005) de que, devido às práticas assumirem muitas configurações, a sua aplicabilidade e influência na prática da estratégia ainda é considerada pouco compreendida. Portanto, estudos sobre isso são relevantes para a sua melhor compreensão, tanto no âmbito científico como no organizacional.

Por fim, com este estudo pretende-se responder ao chamado de Whittington e Cailluet (2008) para a retomada de pesquisas que envolvam em algum aspecto o planejamento estratégico. Assim traz-se a importância da articulação de artefatos para a realização mais efetiva nas atividades e ações que envolvem o planejamento estratégico. Estudos destinados a este propósito podem ajudar os gerentes, consultores e planejadores a fazer e a entender melhor as atividades que envolvem o planejamento estratégico (WOLF; FLOYD, 2017), além das várias maneiras pelas quais ele pode ser realizado (WHITTINGTON; CAILLUET, 2008) e creditado como uma prática legitimada perante à organização (WOLF; FLOYD, 2017) com base na articulação desses objetos.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em forma de capítulos. Além da introdução exibida neste capítulo, na sequência é apresentada a fundamentação teórica. Em seguida, está o capítulo que aborda os procedimentos metodológicos, com o delineamento do percurso da pesquisa. Logo após, é dado destaque a análise e a discussão dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais, as referências e o apêndice.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentado os principais fundamentos teóricos que sustentam e orientam o desenvolvimento deste trabalho de dissertação. Na primeira seção destaca-se o papel da estratégia enquanto uma prática socialmente construída. A segunda seção trata da aproximação do campo da materialidade com o da estratégia, trazendo em destaque o artefato como um objeto epistêmico. No que se refere a terceira seção, discute-se a legitimidade com base em três configurações distintas: legitimidade como propriedade, legitimidade como percepção e legitimidade como um processo. Finalmente, na quarta seção são apresentados os pressupostos que constituem e tornam evidente o argumento deste estudo.

### 2.1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Partindo de uma perspectiva sociológica, a estratégia como prática, também descrita como “SAP” do inglês *Strategy as practice*, aborda a própria estratégia como qualquer outra prática existente e constituída na sociedade. Devido ao seu caráter multifacetado e ramificado, suas possibilidades de apreensão são múltiplas, podendo ser estudada de diversas formas e por variados ângulos. Nesta visão, a estratégia pode ser tratada e vista como muitas outras atividades institucionalizadas na vida cotidiana, podendo ser caracterizada como algo que as pessoas fazem com as coisas existentes em uma sociedade, como rotinas e procedimentos, recursos discursivos e tecnologias materiais. Em outras palavras, a estratégia é concebida como uma prática social, algo que as pessoas fazem e não apenas um atributo organizacional (JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2007).

O campo em torno dessa abordagem vem se desenvolvendo (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Uma possível explicação está no fato de que a visão tradicional de estratégia historicamente negligenciou a importância da agência humana na construção e implementação de estratégias (BETTIS, 1991; GHOSHAL; MORAN, 1996; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2003; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Isto desperta a percepção de que a perspectiva da estratégia como prática social contribui para a retomada da preocupação com a agência humana nas

pesquisas em administração e organizações (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002; WEICK, 1979).

Além disso, a perspectiva da estratégia como prática social contribuiu para o enriquecimento da pesquisa tradicional de estratégia, por meio de quatro características descritas por Vaara e Whittington (2012). De acordo com esses autores, essa abordagem possibilitou promover as teorias sociológicas na gestão estratégica, distanciando e oferecendo outros resultados à proposta tradicional baseada nas teorias econômicas, se conectando às ciências sociais integralmente. A segunda característica é a relação de dependência da pesquisa em estratégia com o “desempenho”, entre meados de 1980 e 2005. Em oposição, a SAP se interessa pelo papel estruturante das práticas sociais e por uma cadeia de resultados abrangentes que vão além do desempenho, por exemplo, identificando desde os efeitos das ferramentas de estratégia ao envolvimento de determinados profissionais na gestão estratégica, tornando clara a importância da análise perpetrada no contexto social que sustenta o fazer da estratégia (VAARA; WHITTINGTON, 2012; GOLSORKHI et al., 2015). A terceira característica está no avanço em relação aos tipos de organizações estudadas. Enquanto a visão tradicional sobre gestão estratégica enfoca empresas privadas com fins lucrativos, a SAP traz estudos em orquestras, universidades, hospitais públicos, dentre outras, ampliando o entendimento das práticas organizativas. A última característica, descrita por Vaara e Whittington (2012), está na metodologia utilizada nos estudos. A disciplina de gestão estratégica tradicionalmente utiliza metodologias com abordagens quantitativas, como estudos estatísticos, ao passo que a perspectiva da estratégia como prática social tem uma forte orientação para métodos qualitativos, com o uso de observação participante, por exemplo, a fim de aprofundar a compreensão de como efetivamente é feito o trabalho de construção da estratégia, ampliando a compreensão sobre a dimensão da “implementação” que, sob uma perspectiva funcionalista, separa conteúdo de processo, sempre foi negligenciada e considerada uma “caixa preta” nos estudos de estratégia. Isso se dá, de acordo com Golsorkhi et al (2015), pelo enfoque dado por essa perspectiva ao nível micro da atividade social, conectado pelo conceito de prática social, ao nível macro que evidencia a imersão dessas atividades.

No que diz respeito ao entendimento da prática, identifica-se essa abordagem como sendo o principal meio de estudar a organização de forma processual. Isso ocorre pela adoção da visão de que a vida social e organizacional se origina e



transparece por meio das realizações cotidianas das atividades comuns, desmistificando assim, a visão de que a prática é algo transcendental, isto é, que está além do que é conhecido (NICOLINI; MONTEIRO, 2016).

A prática, portanto, consiste em conjuntos ordenados de ações, que envolvem a construção de significado (NICOLINI; MONTEIRO, 2016) incorporadas e materialmente mediadas, sendo compartilhadas e rotinizadas entre os atores ao longo do tempo (RECKWITZ, 2002; VAARA; WHITTINGTON, 2012) visando fins identificáveis (NICOLINI; MONTEIRO, 2016). As práticas, deste modo, vão além da simples apreciação de estratégias e envolvem, também, a análise social e material, servindo para legitimar e deslegitimar uma organização e ampliar o próprio entendimento sobre as pesquisas tradicionais de estratégia (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Em suma, a perspectiva prática se preocupa com todas as atividades de esforço e resultantes envolvidas no trabalho de estratégia (WHITTINGTON, 2006).

Entretanto, segundo Nicolini e Monteiro (2016), a abordagem da prática às vezes se confunde com outras visões distintas, como por exemplo a ideia que se tem de prática como uma atividade que apenas relata o que as pessoas fazem ou dizem. Diante disso, o foco real está concentrado nos conjuntos de ações, nas formações discursivas, procedimentos e recursos, ou seja, na própria atividade ou prática em questão e não no que é feito ou dito somente. Outro equívoco, está na crença de que a prática é sinônimo de uma ação individual. Embora as ações possam ser resultado dos indivíduos como seus portadores e executores, elas de fato ocorrem e são feitas por conjuntos de coisas comuns, e só fazem sentido e adquirem significado dentro de um contexto socialmente construído. O ator humano é um ser social, cujas possibilidades são estabelecidas pelas práticas (artefatos, normas e procedimentos de trabalho de estratégia) em que ele está imerso (VAARA; WHITTINGTON, 2012), tornando conseqüentemente frágil esse tipo de alegação.

Diante do exposto, os atores não trabalham de forma isolada, mas recorrem ao sistema regular e socialmente definido que se manifesta por meio das instituições sociais, das quais eles fazem parte (GOLSORKHI et al., 2015). Com base nesta preocupação, em como os estrategistas fazem estratégia, Whittington (2006) e Jarzabkowski; Balogun e Seidl (2007) definem e organizam três blocos de construção: a práxis, prática e praticantes.

A práxis consiste no próprio trabalho de elaboração e execução de estratégias ou, em outras palavras, nas atividades cotidianas relacionadas a esse propósito

(WHITTINGTON, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Trata-se de um conceito que pode ser operacionalizado em diferentes condições, do institucional para o micro, além de ser dinâmico, mudando por meio das interações que ocorrem entre os níveis (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Assim, o domínio da práxis é abrangente, percorrendo as atividades rotineiras e não-rotineiras, formais e informais, desde o centro até a periferia organizacional (REGNER, 2003; WHITTINGTON, 2006). Tais episódios incluem reuniões de diretoria, intervenções por meio de consultorias, apresentações, projetos, dentre outras (WHITTINGTON, 2006).

O termo prática [social], em contrapartida, refere-se às diversas ferramentas, artefatos, normas e estratégias do trabalho de estratégia (VAARA; WHITTINGTON, 2012). Por se tratarem de recursos e atividades rotineiras, que são desenvolvidas socialmente por meio da interação dos múltiplos atores, podem ser estudadas na busca do entendimento de como a atividade estratégica é construída (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). De acordo com Johnson et al (2007) elas podem ser classificadas de três maneiras: (i) as práticas administrativas como racionais, que tem como objetivo organizar e coordenar as estratégias servindo, por exemplo. Como mecanismos diversos de planejamento ou desempenho; (ii) as práticas discursivas que são responsáveis por fornecer recursos linguísticos, simbólicos e cognitivos para a relação com a estratégia; (iii) as práticas que criam oportunidades e promovem a interação entre os praticantes da estratégia, fazendo isso, por exemplo, por meio de reuniões e workshops.

O último ponto de enfoque da SAP se concentra nos praticantes da estratégia, isto é, aqueles que fazem, moldam, influenciam e executam a estratégia (GOLSORKHI et al., 2015). A estratégia como prática, é tida como decorrente das interações entre os múltiplos atores e mesmo que eles não participem explicitamente como estrategistas, ainda são creditados como contribuintes diretos para a estratégia de uma organização (JOHNSON et al., 2007). Esses indivíduos são compostos por gerentes de nível médio e outros agentes que fazem parte do ambiente interno da organização, ou também por diversos *stakeholders* como consultores, advogados corporativos, banqueiros, órgãos governamentais e a própria sociedade. Todos podem ser vistos por essa abordagem como praticantes da estratégia (WHITTINGTON, 2006).

Em suma, o entendimento essencial da perspectiva da estratégia como prática é que a estratégia é mais do que apenas uma propriedade ou objeto da organização;

é algo que os atores criam na realização diária do trabalho de estratégia. Nesse contexto, o exame detalhado dos vários ofícios que envolvem o processo de formulação e implementação das estratégias se faz relevante, ao passo que conduz a uma retomada no próprio processo de planejamento estratégico (NORDQVIST; MELIN, 2008) assunto que tem gerado debate ao longo dos últimos 30 anos (WOLF; FLOYD, 2017).

Apesar da popularidade conquistada nos anos 60, desde a década de 1980 estudiosos da estratégia se afastaram gradativamente do planejamento estratégico (WHITTINGTON; CAILLUET, 2008) devido às críticas feitas a seu respeito (JARZABKOWSKI; BALOGUN, 2009), provindas especialmente de autores como Mintzberg e de influenciadores do mundo dos negócios como Jack Welch (WHITTINGTON; CAILLUET, 2008). Tais críticas dão destaque principalmente ao caráter burocrático, formalizado e inflexível do planejamento estratégico formal, propondo uma nova visão que favoreça a estratégia como um processo deliberado e emergente (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, 1994). Para Mintzberg (1987), uma estratégia totalmente deliberada impediria a aprendizagem; em contrapartida, uma estratégia puramente emergente conduziria a uma total falta de controle. Como consequência deste movimento, houve então uma queda no número de publicações sobre o tema em revistas acadêmicas de alto impacto (WOLF; FLOYD, 2017). No entanto, o fato não eliminou definitivamente o interesse pelo assunto, pois ainda é considerado e visto como uma prática organizacional amplamente utilizada (GRANT, 2003; NORDQVIST; MELIN, 2008; WHITTINGTON; CAILLUET, 2008) e também mutável ao longo dos anos (GRANT, 2003; WOLF; FLOYD, 2017).

Na abordagem da estratégia como prática social, o planejamento interessa não na sua visão tradicional, mas como ele influi na prática estratégica do dia-a-dia (MENDES; BINDER; PRADO, 2006). Por meio dessa compreensão, o planejamento estratégico é definido como uma série de diferentes atividades que tem como propósito influenciar a direção estratégica de uma organização para um determinado período (WOLF; FLOYD, 2017). Essas atividades funcionam e operam como um espaço que propicia a interação (MENDES; BINDER; PRADO, 2006) e também como uma arena em que os sentidos são criados e negociados ativamente entre os atores a partir de suas ações, convicções e das práticas as quais recorrem, (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

As práticas são mediadas materialmente assim a atividade humana é mediada por artefatos (KAPLAN, 2011). Para que os praticantes consigam trazer sentido as suas atividades diárias de estratégia eles necessitam fazer o uso de artefatos. De acordo com Whittington (2006) abordar a estratégia como algo construído pelas pessoas acrescenta uma dimensão extra à preocupação tradicional com estratégias e auxilia na busca por uma melhor compreensão da prática de estratégia diária. Nesse sentido, a materialidade e os artefatos participam diretamente nesta dinâmica social. A importância creditada a esses objetos na vida organizacional está relacionada ao potencial que eles têm de influenciar ou restringir a ação social, gerando efeitos que impactam toda a sociedade (WHITTINGTON, 2006; BECHKY, 2003).

## 2.2 MATERIALIDADE E ARTEFATOS

Estudiosos de estratégia tem recorrido à noção de materialidade como uma forma de melhorar a compreensão em torno do processo de estratégias (BALOGUN et al., 2014; JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013; KAPLAN, 2011; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015; VAARA; WHITTINGTON, 2012). Esta lente tem encorajado a observação dos aspectos materiais como, por exemplo, os artefatos, sugerindo a investigação de como eles podem permitir ou restringir esse tipo de atividade (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015). Dentro deste contexto, os objetos materiais podem incluir produtos e serviços que estabelecem o objetivo e a estratégia centrais da organização, permanecendo, portanto, no centro do que a organização faz (BALOGUN; BEST; LÊ, 2015).

Como uma forma de aproximar o campo da materialidade com o da estratégia, Dameron, Lê e Lebaron (2015) descrevem cinco tipos de categorias de materiais utilizados nas atividades de estratégia. A primeira delas é uma das formas mais tradicionais de materiais utilizados pelos praticantes em suas práticas cotidianas: as ferramentas de estratégia. Consistem em um aspecto mais formal de abordar a análise estratégica e a própria tomada de decisão (JARRATT; STILES, 2010; JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Este tipo de materialidade é geralmente empregado quando há incertezas associadas ao processo de criação de estratégias (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015). Contudo, há autores como March (2006) que contestam essa aplicabilidade por entender que, devido à simplificação excessiva, tais ferramentas racionais são menos confiáveis quando o ambiente é incerto. Exemplos

desse tipo de materiais são as cinco forças (PORTER, 1980), matriz BCG (ENDERSON, 1979) e a análise SWOT (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Na segunda categoria traz-se a relevância das tecnologias. Essas tecnologias estão intimamente integradas e difundidas nas atividades organizacionais, e influenciam, encorajam ou até mesmo inibem o modo como os indivíduos fazem a estratégia (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015). A tecnologia é elogiada por muitos dos seus proponentes por ser reconhecida como uma eminente ferramenta de comunicação, ao passo que também é criticada devido a sua percepção como sendo simplificadora. Por exemplo, Kaplan (2011) estuda as controvérsias geradas em torno da eficiência e eficácia no uso de apresentações em Power Point (KAPLAN, 2011).

Uma ampla pesquisa sobre esse tema (BARLEY, 1986; KAPLAN, 2011; LEONARDI, 2011; SUCHMAN, 2007) traz a compreensão de que as pessoas são orientadas pelas propriedades de uma tecnologia. Seus recursos materiais, como a comunicação ou design físico, junto com outras tecnologias possibilitam entender como uma tecnologia pode ser usada no processo de criação de estratégias (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015). Algumas dessas tecnologias compreendem software de computador como o Power Point antes mencionado (KAPLAN, 2011) ou fotocopiadoras (SUCHMAN, 2007).

A terceira categoria enfatiza que a prática estratégica sempre ocorre em um determinado espaço físico composto por salas de reuniões, escritórios ou corredores (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015). Por envolver diversas propriedades que influenciam as respostas dos indivíduos (DEVAUJANY; VAAST, 2013), como pintura ou modo como a mesa é disposta, os recursos do ambiente físico afetam não somente as atitudes e comportamentos dos estrategistas, mas também o próprio trabalho atribuído a estratégia (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015) e, por consequência, a resposta subsequente (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015; JARZABKOWSKI; BURKE; SPEE, 2015).

Na outra categoria, o enfoque prevalece sobre a materialidade dos corpos humanos, em outras palavras, na materialidade do próprio estrategista. O corpo é visto como um órgão de discurso pelo qual as pessoas gesticulam com o objetivo de pontuar a própria fala, tornando-se um mediador entre o material e o discursivo, sendo assim uma presença multifacetada no trabalho de estratégia (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015).

Dameron, Lê e Lebaron (2015) terminam a sua categorização pelos objetos de estratégia e artefatos. Sua discussão ressalta que, desde o início da "virada da prática", muitos dos pesquisadores de estratégia perceberam a abundância de objetos e artefatos. Essa constatação levou à noção de que os artefatos constituem uma das diversas ferramentas que são utilizadas para a realização cotidiana das práticas de estratégias (VAARA; WHITTINGTON, 2012). A sua eventual ausência pode acarretar diversas dificuldades para a organização (WHITTINGTON, 2007), pois o seu uso está intimamente envolvido com a construção e realização dessa atividade (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013). Os artefatos são instrumentos que moldam as práticas humanas (MIETTINEN; VIRKKUNEN, 2005) como uma forma de mediação no processo de significação.

Apesar da sua importância na prática cotidiana de estratégia, os artefatos não são intimamente significativos, a sua relevância efetiva acontece apenas por meio da interação social, como ocorre na criação de estratégias (DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015). Esse enfoque é condizente também com a visão a respeito de objetos epistêmicos (MIETTINEN; VIRKKUNEN, 2005). De acordo com Jarzabkowski, Spee e Smets (2013, p. 43. Tradução nossa) "o conceito de objeto epistêmico refuta a suposição de que um artefato, como um cubo, um *flipchart* ou um *post-it*, possui propriedades estáveis que determinam seu uso. Ao invés disso, esses artefatos são objetos epistêmicos, que são objetos que obtêm significados situados dentro do processo de uso". Em outras palavras, eles não são naturalmente um artefato de 'estratégia', mas se tornam um artefato significativo quando envolvidos nas práticas e contextos nos quais estão inseridos, sendo moldados e também moldando o processo de elaboração de estratégias (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

Apesar do reconhecimento da importância da materialidade para a compreensão do *strategizing*, Jarzabkowski e Kaplan (2015) apontam que o campo de estudos da estratégia como prática social direciona sua atenção para os atores da estratégia e como eles realizam o trabalho referente ao fazer estratégia, enfatizando questões relativas aos seus interesses, às opções por uma visão ou outra, aos objetivos envolvidos no direcionamento de determinados aspectos do fazer estratégico. Evidenciam, no entanto, que "pouco é sabido sobre como o uso das ferramentas estratégicas conectam-se a esses objetivos" (JARZABKOWSKI, KAPLAN, 2015, p. 547). Acrescentam ainda que "É importante notar que o conhecimento sobre os resultados das ferramentas estratégicas-em-uso são muito

ausentes” (JARZABKOWSKI, KAPLAN, 2015, p. 548), indicando que é preciso reconhecer uma multiplicidade de resultados possíveis advindos da articulação dos artefatos e seus potenciais a partir da agência humana no fazer da estratégia. Esse reconhecimento abre espaço para o argumento desta pesquisa: a articulação dos artefatos no fazer estratégico, como meios de promover a atividade do planejamento, conferindo-lhe status de racionalidade, contribuem para o alcance de um sentido de legitimidade do planejamento estratégico construído.

### 2.3 LEGITIMIDADE

O percurso histórico da legitimidade remonta suas raízes aos estudos de Weber (1947) por meio da sua representatividade e centralidade na análise sociológica (VAARA; MONIN, 2010), encontrando-se estreitamente conectado a outros termos sociais e políticos, como autoridade, poder e ideologia (BERGER; LUCKMANN, 1966; HABERMAS, 1975; GIDDENS, 1984; LUCKMANN, 1987). Não obstante, em estudos organizacionais, a legitimidade tem sido objeto de extensa pesquisa (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017) estando por exemplo, no cerne do institucionalismo organizacional (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008), mas também estabelecendo importantes bases teóricas em outras áreas das ciências sociais, como na psicologia organizacional ou disciplinas relacionadas como a filosofia e ciência política.

A popularidade atribuída à legitimidade e à sua generalização em tantos contextos permitiu o seu uso de diversas formas o que, de certa maneira, contribuiu para o obscurecimento e a falta de clareza em relação a esse construto (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017). Em um esforço para esclarecer o entendimento teórico e empírico desse conceito, Suddaby; Bitektine e Haack (2017) propõem que a legitimidade apresenta três configurações distintas: legitimidade como propriedade, legitimidade como percepção e legitimidade como um processo. De acordo com esses autores, cada uma dessas formas apresenta uma posição epistemológica e ontológica singular ajudando, portanto, a compreender “O que é? Onde ocorre? E como ocorre a legitimidade?”.

Cabe destacar que esse estudo estará sustentado na visão da legitimidade como um processo, onde a legitimidade se dá em meio a um processo contínuo de negociação social envolvendo múltiplos atores (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017).

### 2.3.1 Legitimidade como propriedade

A primeira configuração, de acordo com Suddaby, Bitektine e Haack (2017), traz a legitimidade como propriedade, ou seja, uma espécie de coisa, recurso ou ativo, um produto gerado pela congruência entre a organização e seu ambiente cultural (MEYER; SCOTT, 1983). O ambiente cultural, por sua vez, é responsável por determinar como a organização é construída, como é executada, compreendida e simultaneamente avaliada (SUCHMAN, 1995). O grau de adequação entre a organização e a empresa, se faz necessário pelo entendimento de que o sucesso e a sobrevivência organizacional dependem diretamente da legitimidade (MEYER; ROWAN 1977; SCOTT et al., 2000), uma vez que as pressões exercidas pelo ambiente social exigem da organização mais do que apenas a produção de recursos, sendo necessário à obtenção de aceitação e credibilidade (SCOTT, 2008). Essa visão é adequada também com a proposta contingencial, pois a legitimidade é vista como resultado de mecanismos de contingência entre o objeto de legitimidade e o seu ambiente externo (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017).

A vista disso, teóricos que seguem essa configuração na busca por elementos ou propriedades essenciais da legitimidade, organizando-as em diferentes categorias ou tipologias (ALDRICH; FIOLE, 1994; SCOTT, 1995; SUCHMAN, 1995). Na tipologia apresentada por Suchman (1995), são identificados três tipos de legitimidade: pragmática, moral e cognitiva.

De acordo com Rossoni (2015) a legitimidade pragmática repousa no interesse próprio da audiência, em outras palavras, as organizações se comportam intencionalmente de forma esperada pela audiência ou por meio de parâmetros estabelecidos por algum âmbito regulador. A legitimidade moral está baseada na aprovação normativa. Diferente da legitimidade pragmática, que se preocupa com os benefícios gerados ao avaliador por determinada atividade, a visão normativa reflete julgamentos a respeito da própria atividade como promotora efetiva do bem-estar social, conforme definido pelo sistema de valores socialmente construído (SUCHMAN, 1995). De acordo com Scott (2008) as normas determinam como as coisas devem ser feitas, definindo não somente os meios, mas também os padrões legítimos utilizados para que sejam alcançadas determinadas disposições. A organização, portanto, é adequada e desejada quando responde à tais normas e valores (HUNT; ALDRICH, 1996). A legitimidade cognitiva é oriunda da conformidade com os modelos e padrões



tidos como certos, ou seja, aceitos socialmente no ambiente organizacional, livres de julgamentos e creditados como definitivamente necessários ou até mesmo inevitáveis (SUCHMAN, 1995).

Desse modo, as organizações que buscam a legitimidade devem estar em consonância com esses preceitos, para que sejam aceitas como legítimas. Suchman (1995) argumenta que, apesar de cada uma dessas três dimensões apresentarem suas peculiaridades, todas envolvem uma percepção ou suposição generalizada de que são desejáveis, adequadas ou apropriadas às atividades organizacionais dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.

### 2.3.2 Legitimidade como percepção

A próxima configuração descrita por Suddaby, Bitektine e Haack (2017) explora a legitimidade como percepção. Essa abordagem, segundo os autores, tem suas origens na teoria da construção social da realidade de Berger e Luckmann (1966). Entretanto, diferente da configuração da legitimidade como um processo que entende a construção social em um nível macro oriunda das interações incidentes nos campos organizacionais, assunto que será discutido mais adiante, a pesquisa da percepção se posiciona enfocando o papel que os indivíduos representam no processo de construção social da legitimidade (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017).

Esses indivíduos realizam e agem com base nos julgamentos sobre a sua legitimidade, gerando efeitos macroeconômicos (HOEFER; GREEN, 2016). A atenção é invocada para o que acontece no nível individual, porém, não se limita apenas a ela. Os atores coletivos também são reconhecidos no processo de construção de sentido, afastando desse modo, a visão do individualismo extremo (BITEKTINE; HAACK, 2015). Portanto, a legitimidade é reconhecida nesta configuração como um processo sócio-cognitivo que opera por meio da influência recíproca dos indivíduos, cognição e processos sociais supra-individuais (TOST, 2011). Ou ainda, pode ser vista como um conjunto de processos sociocognitivos de nível micro, que levam a um desenvolvimento de julgamento de legitimidade por parte dos indivíduos e um conjunto de processos coletivos, que conduzem a uma associação dos julgamentos para a busca de um consenso coletivo sobre a legitimidade do objeto em questão (BITEKTINE; HAACK, 2015; TOST, 2011; ZELDITCH, 2006; SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017).

### 2.3.3 Legitimidade como processo

Nessa configuração, assume-se que a legitimidade é socialmente construída, emergindo por intermédio da relação do sujeito com as regras, leis, normas, valores e estruturas cognitivas constituídas em um sistema social mais amplo (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Pesquisadores que seguem essa corrente mantêm o foco no processo pelo qual a legitimidade ocorre, entendendo que a legitimidade não é imóvel e sim gerada por uma série de interações e processos contínuos de negociação social, envolvendo múltiplos atores (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017). A fonte de legitimidade localiza-se, portanto, além das fronteiras de uma organização individual em crenças supra organizacionais sobre a realidade social, que são amplamente aceitas ou ao menos mantidas por atores que exercem influência (RIDGEWAY; BERGER, 1986, SCOTT, 1995, SUCHMAN, 1995, JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

Embora os indivíduos atuem de acordo com essa ordem, nem sempre compartilham das mesmas crenças, normas e valores do grupo. Contudo, ao perceberem que os outros apoiam esse fato social tido como certo, o seu comportamento acaba se tornando orientado por essas máximas, aceitando assim os padrões socialmente construídos e tidos como legítimos (WEBER, 1978). Essa proposta oferece a concepção de que a legitimidade ocorre por intermédio de uma construção coletiva da realidade social, mesmo que seja mediada pelas percepções e condutas dos indivíduos (JOHNSON; DOWD; RIDGEWAY, 2006).

Apesar da busca intensa dos atores pela legitimidade, dentro desta perspectiva não existe uma maneira única de obtê-la, mas uma gama relativamente infinita composta por processos, eventos (VAN DE VEN, 1992) ou até mesmo conjuntos de atividades (MALONE; CROWSTON; LEE, 1999) que aderem a diferentes configurações de práticas ou processos, por meio dos quais se constitui a legitimidade (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017).

Os teóricos que olham a legitimidade pela perspectiva do processo e da construção social tendem a usar o termo legitimação ao invés de legitimidade (BITEKTINE; HAACK, 2015). A legitimação é vista como um conjunto de ações que facilitam e promovem a aquisição e manutenção da legitimidade (ZIMMERMAN; ZEITZ, 2002). A legitimidade, portanto, se configura como o resultado obtido por intermédio do processo de legitimação.

Vista pela ótica processual, a legitimação baseia-se na análise das várias formas pelas quais o significado é socialmente construído (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017). Estudos por exemplo, voltados para o papel visual e material (JONES; BOXENBAU; ANTHONY, 2013; MEYER; et al., 2013; VAN LEEWEN, 2007; PUYOU; QUATTRONE, 2018) e aspectos discursivos (SUDDABY; GREENWOOD, 2005; VAARA, E; TIENARI, J; LAURILA, J, 2006; VAARA; MONIN, 2010) são algumas das diversas propostas teóricas que trazem contribuição para o entendimento desses conjuntos de atividades utilizadas na construção do sentido e no alcance da adesão dos atores pela estrutura social.

Conforme argumenta Luckmann (1987), embora seja baseada na compreensão das coisas em geral, a legitimação é um processo muito específico de fazer sentido. O sentido é construído por pessoas em diferentes sociedades e em diferentes momentos; logo, a legitimação consiste em um processo que está circunscrito na experiência diária, todos os indivíduos estão sujeitos a ela como uma prática contínua que faz parte da vida cotidiana.

Além disso, a legitimação opera como um pré-requisito substancial, para colher benefícios de potenciais sinergias desempenhadas com a ação conjunta (VAARA; MONIN, 2010). Por se tratar de um processo multi-ator e muitas vezes multi-nível, a legitimidade não é o resultado de esforços de um único ator, mas sim um resultado socialmente construído, que surge como parte da contestação e co-criação da ordem social geral (SUDDABY; BITEKTINE; HAACK, 2017).

Apesar das vantagens que podem ser atribuídas com o processo de legitimação, Suchman (1995) discorre também sobre o risco que há de contágio por atribuições negativas e que acabam levando os aliados a se desligarem de uma contraparte problemática, fazendo com que a mesma necessite reconstruir a sua legitimidade por um processo de legitimação, para então voltar a operar genuinamente (SUCHMAN, 1995).

#### 2.3.4 Artefatos no processo de construção da legitimidade no fazer da estratégia

Delineado o arcabouço teórico anterior, alguns pressupostos devem ser apontados, a fim de que o argumento do presente estudo fique evidente. Primeiramente, a partir da perspectiva da SAP, admite-se a estratégia como um fenômeno socialmente imerso, realizado por pessoas, capazes de construir sentido a

respeito de uma atividade que lida geralmente com a incerteza e com a complexidade, como é o caso da estratégia, cuja realização é compreendida como um processo de criação de conhecimento, em um contexto de cultura epistêmica (KAPLAN, 2011). Esse pressuposto permite a afirmação de que, apesar de tradicionalmente (principalmente a partir das perspectivas funcionalistas a respeito da estratégia) compreender-se a tarefa do estrategista como essencialmente racional, em que a partir de ferramentas, pretensamente objetivas, pode-se traduzir dados em informações claras e objetivas e, portanto, tomar decisões racionais, ela ocorre a partir de um processo de construção social (BERGER, LUCKMANN, 2004) em que sentidos são criados e negociados, interpretações são possíveis e aspectos legitimados fazem-se presentes em um contexto de imersão social, colocando em cheque a tese objetivo-racional do fazer estratégia.

Partindo disso, admite-se que o fazer estratégia ocorre na mediação discursivo-material, em que os atores interagem entre si a partir da articulação discursiva de sentidos em negociação, que são mediados por artefatos capazes de sustentar, mediar e cartografar (KAPLAN, 2011) materialmente a estratégia. Isso transforma algo abstrato, ideal, politicamente interessado em algo aparentemente racional, visual e material, capaz de conferir existência e comunicabilidade à estratégia.

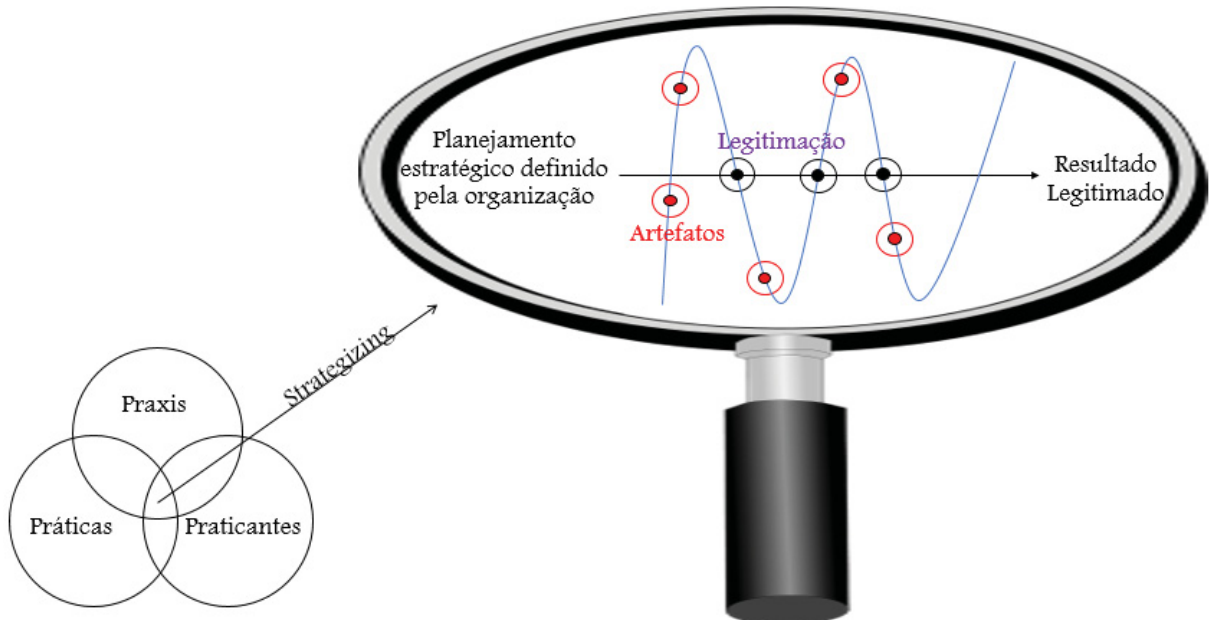
Por fim, todo esse processo de mediação e articulação discursivo material – pressuposto aqui – tem por objetivo explorar o potencial (possibilitador e restritor) dos artefatos diante de uma agência dos atores socialmente imersa (JARZABKOWSKI, KAPLAN, 2015) tendo como resultado a busca da legitimação das estratégias em tela.

Se o *strategizing* é um processo essencialmente de negociação de significados, interesses e resultados a serem alcançados, entende-se que é preciso compreender o processo de legitimação do planejamento estratégico em jogo, o que permitirá compreender o processo de fazer estratégia em sua amplitude: do micro das ações situadas e cotidianas, ao macro das explicações e compreensões dos resultados efetivamente alcançados.

Com base nessa discussão teórica, uma articulação visual desse argumento é apresentada na Figura 1. O desenho ilustra o entendimento da atividade humana como intrinsecamente conectada ao fazer da estratégia, sendo uma atividade que não acontece sozinha ou que posiciona a organização como sua detentora, mas sim fruto de um empreendimento social que envolve múltiplos atores, sendo um desses os

artefatos (JOHNSON et al., 2007, WHITTINGTON et al., 2006, JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

FIGURA 1 – ARTICULAÇÃO DE ARTEFATOS PARA LEGITIMAR UMA IDEIA



FONTE: O autor (2020).

A figura mostra que há um processo no qual a organização define o seu planejamento estratégico. Esse planejamento representa o direcionamento estratégico que a organização deseja desenvolver para um determinado período e que é fruto do próprio rumo estratégico traçado pelos estrategistas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011; WOLF; FLOYD, 2017). Este processo envolve uma série de diferentes atividades como reuniões, revisões de estratégia, geração de planos estratégicos, dentre outras, as quais são destinadas ao cumprimento deste propósito (WOLF; FLOYD, 2017) e que, por sua vez, produzem ideias racionalizadas que são usadas com o objetivo de alcançar um determinado resultado. Nesse percurso de fazer estratégia, que não ocorre de forma linear, há uma série de ações e realizações de atividades cotidianas feitas e refeitas e reflexivamente desempenhadas por múltiplos praticantes, caracterizando nesse sentido a práxis de estratégia (WHITTINGTON et al., 2006).

Este processo por ser difuso envolve uma série de negociações entre esses praticantes para a busca e construção de um sentido (WEICK, 1995; GIOIA, CHITTIPEDDI, 1991; SØDERBERG, 2003; ROULEAU, 2005). Como a estratégia é fruto dessa construção social, ela é compartilhada entre múltiplos indivíduos na

organização (JOHNSON et al., 2007). Esse fluxo de atividades está imerso socialmente em um campo organizacional, constituído pelas práticas sociais que sustentam a estratégia (VAARA, WHITTINGTON, 2012; SEIDL, WHITTINGTON, 2014; TSOUKAS, 2018). Isso significa dizer que a estratégia é uma realização situada, tanto no contexto da realização cotidiana, quanto no campo social, portanto, ela é estruturada por práticas sociais e estruturante de tais práticas (TSOUKAS, 2018).

Os artefatos, nesse sentido, carregam o papel de mediação entre os níveis micro (da realização cotidiana) e macro (da imersão social), tornando-se a materialização daquilo que está sendo feito e comunicado diariamente (LATOUR, 1986; MEYER et al., 2013; DAMERON; LÊ; LEBARON, 2015). Para que os praticantes consigam trazer sentido às suas atividades estratégicas eles necessitam fazer o uso de artefatos como por exemplo documentos, planilhas, sistemas, gráficos, relatórios dentre outras ferramentas que acabam sendo usadas e criadas pelos praticantes com o objetivo de comunicar, negociar e também mudar os significados, tendo como propósito principal atribuir sentido a uma determinada condição (JARZABKOWSKI, 2005) que nesse caso é o próprio resultado legitimado pela organização do planejamento estratégico estabelecido no início do processo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos funcionam como direcionadores para a busca das respostas às perguntas levantadas pelo problema de pesquisa. Em meio a uma multiplicidade de métodos e procedimentos contidos em cada etapa operacional, deverá ser escolhido o procedimento e método mais adequado com os objetivos da pesquisa (KUMAR, 2005). Dessa forma, neste capítulo são apresentados o problema de pesquisa, seguindo para as perguntas de pesquisa, definição das categorias de análise, classificação da pesquisa, estratégia de pesquisa, seleção dos casos, coleta de dados, análise de dados, validade e confiabilidade e, por fim, as limitações da pesquisa.

#### 3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa é destacado como o primeiro e mais importante passo no processo de pesquisa (KUMAR, 2005). É caracterizado como uma questão, ou sentença em forma interrogativa que necessita de investigação, discussão, decisão ou solução (KERLINGER, 1980). Portanto, pretende-se responder com a pesquisa ao seguinte problema: Como a articulação de artefatos nas práticas estratégicas contribui para a legitimidade do planejamento estratégico no processo de *strategizing*?

Tendo estabelecido o problema de pesquisa, a próxima seção apresentará as perguntas de pesquisa.

##### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

1. Quais são os artefatos utilizados pela organização nas práticas estratégicas?
2. Como esses artefatos são desenvolvidos e articulados na própria organização?
3. Quais são os objetivos que levam os praticantes a criarem artefatos?
4. Como os artefatos contribuem para legitimar uma atividade de estratégia?

## 3.2 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise estabelecem as “variáveis” dentro dos estudos qualitativos (RESE, 2012). Essas categorias permitem caracterizar, categorizar ou dividir o elemento de análise, arranjando-o e também o situando na conjuntura do estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005). Contudo, antes da sua discussão, serão abordados os níveis e unidades de análise.

### 3.2.1 Níveis de Análise e Unidade de Análise

O nível de análise consiste na localização mais abrangente onde estão submetidas as unidades de análise (RESE, 2012). Não obstante, a pesquisa social contempla uma diversidade de possíveis unidades de análise que podem ser observadas como indivíduos, grupos, organizações ou artefatos sociais. As apreciações destas unidades são importantes, pois realizam contribuições para a própria investigação em torno da pesquisa (BABBIE, 1998).

Assim sendo, neste estudo será considerado como nível de análise, o organizacional. Com relação a unidade de análise, serão contempladas as práticas condizendo com as propostas atribuídas pela pesquisa aqui apresentada.

### 3.2.2 Categorias de análise

Os conceitos aqui propostos, tem por objetivo representar o arcabouço teórico que orienta o desenvolvimento desta dissertação, servindo como direcionadores da interpretação do caso estudado.

**Estratégia Como Prática Social:** A estratégia como prática social está essencialmente relacionada à perspectiva que compreende a estratégia como uma atividade tipicamente realizada por meio das interações cotidianas entre as pessoas e não como uma propriedade das organizações (JOHNSON et al., 2007). A estratégia, portanto, é algo que as pessoas fazem, com coisas internas e externas à organização e gera efeitos que permeiam todas as sociedades (WHITTINGTON, 2006).



**Strategizing:** Refere-se ao 'fazer da estratégia'; isto é, a construção desse fluxo de atividade através das ações e interações de múltiplos atores e das práticas que eles recorrem (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 8. Tradução nossa).

**Artefatos:** Os artefatos são caracterizados como “objetos epistêmicos” que não apresentam uma propriedade estável que determina o seu uso, mas obtém significado como artefatos por meio das interpretações dadas pelos praticantes dentro de sua representação cotidiana no trabalho de estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

**Legitimidade:** A legitimidade está relacionada com a explicação e justificação da ordem institucional, que confere a validade cognoscitiva aos significados e também a dignidade normativa aos imperativos (BERGER; LUCKMAN, 2004).

**Planejamento Estratégico:** Consiste em um processo periódico, mais ou menos formalizado, envolvendo uma série de diferentes atividades com o objetivo de influenciar a direção estratégica de uma organização, além de coordenar e integrar decisões estratégicas deliberadas e emergentes (WOLF; FLOYD, 2017).

### 3.3 DELINEAMENTO E ESPECIFICAÇÕES DA PESQUISA

Devido a problemática de pesquisa evidenciada nas seções anteriores e ainda buscando atender os objetivos delimitados, esse estudo assume o caráter qualitativo. De acordo com Creswell e Creswell (2018) esse tipo de abordagem é utilizada para explorar e compreender os fenômenos ou eventos atribuídos por indivíduos ou grupos a um determinado problema social.

Quanto à natureza, o estudo é classificado como exploratório. A pesquisa com esse propósito é empregada geralmente quando o caso ainda é pouco explorado, proporcionando uma visão geral, acerca de determinado fenômeno (GIL, 2008). Em relação à perspectiva temporal, nesta pesquisa é adotada a aproximação longitudinal com corte transversal (BABBIE, 1998). O corte é transversal, pois contempla a

observação do fenômeno em um período no tempo e aproximação longitudinal, pela necessidade de se aproximar de elementos que são relativos a ocorrências passadas.

A respeito do delineamento da pesquisa, o estudo de caso qualitativo se destaca como uma das diversas formas de empreender pesquisa em ciências sociais. O caso pode ser entendido como uma única pessoa, grupo, programa, comunidade ou uma instituição, sendo este escolhido com base na sua própria singularidade e pelo que pode revelar sobre um fenômeno (MERRIAM, 2009). Com base nisso, a estratégia de pesquisa adotada caracteriza-se como um estudo de caso único que é representado por uma entidade responsável por atuar em prol do setor industrial do Estado do Paraná.

Além disso, o estudo de caso utilizado é de caráter interpretativo, pois busca a maior compreensão a respeito do fenômeno, através da observação da particularidade e também da complexidade gerada pela sua inserção e interação com o meio (STAKE, 1995). Esse tipo específico de estratégia de pesquisa coloca em evidência o pesquisador como o principal instrumento de coleta e análise de dados (MERRIAM, 2009).

Cabe ainda destacar que os critérios que envolvem a escolha dos casos, variam de acordo com os objetivos da pesquisa. Segundo Stake (1995) o estudo de caso pode assumir o caráter de intrínseco, quando há o interesse específico em um determinado caso; também pode ser instrumental, quando há necessidade de auxiliar na compreensão geral, fornecendo conhecimento sobre um determinado fenômeno; e por fim, pode ser coletivo ou múltiplo, quando utiliza-se vários casos para investigar um determinado problema. Portanto, em conformidade com o objetivo da pesquisa, é utilizado o estudo de caso instrumental. No quadro 1 são apresentadas as escolhas metodológicas para a execução desta pesquisa.

QUADRO 1 – QUADRO-RESUMO DELINEAMENTO E ESPECIFICAÇÕES DO ESTUDO

<b>Categoria</b>	<b>Classificação</b>	<b>Justificativa para a escolha</b>
<b>Abordagem</b>	Qualitativa	Devido à problemática de pesquisa, objetivos delimitados e a própria perspectiva teórica adotada para este estudo.
<b>Natureza do estudo</b>	Exploratória	Pelo fato do campo de pesquisa ser ainda pouco explorado e também por permitir uma visão geral acerca do fenômeno.

<b>Perspectiva temporal</b>	Corte transversal com aproximação longitudinal	Em virtude da própria problemática de pesquisa que aborda o planejamento estratégico, empreendendo, portanto, a observação deste fenômeno por um determinado período de tempo.
<b>Estratégia de pesquisa</b>	Estudo de caso único	Em razão da necessidade de uma análise intensiva e holística do fenômeno.

FONTE: O autor (2020).

### 3.4 SELEÇÃO DO CASO

Para uma boa seleção dos casos, Stake (1995) chama a atenção para alguns critérios que devem ser seguidos, como a necessidade da escolha de casos que potencializem o aprendizado e que sejam de fácil acesso para a realização da investigação. Schwandt e Gates (2018) complementam explicando que o caso pode ser caracterizado como qualquer coisa, por exemplo, uma decisão, uma pessoa, uma organização ou até mesmo um local. O caso, portanto, consiste em algo que desperta a curiosidade e o interesse do pesquisador (STAKE, 1995).

Em decorrência disso, o caso selecionado para essa pesquisa consiste no Sistema Fiep, entidade responsável por representar as indústrias do Estado do Paraná. Sua estrutura disponibiliza uma gama diversificada de produtos e soluções que contemplam, por exemplo, serviços na área sindical, tecnológica e de inovação, segurança e saúde, cultura, gestão, relações governamentais, internacionalização e educação. Essa organização também conta com quatro instituições: (i) FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná); (ii) SESI (Serviço Social da Indústria); (iii) SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial); (iv) IEL (Instituto Euvaldo Lodi) que juntas atuam em prol do setor produtivo no Estado do Paraná, sendo que duas fazem parte do sistema S. O sistema S corresponde a entidades empresariais voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica. Embora possuam o caráter de privadas, são mantidas com as contribuições estipuladas em lei e administram recursos públicos, atualmente nove entidades fazem parte desse sistema (O GLOBO, 2019).

Nesse contexto, a escolha deste caso, primeiramente, se deu pelo fato de que a organização apresenta uma atuação distinta das demais organizações do Sistema S em relação à geração própria de receitas, não dependendo de forma exclusiva dos recursos resultantes da contribuição compulsória das indústrias. Esta informação,

levantada junto a um dos membros da alta gerência, evidencia a particularidade dessa organização e a posiciona como uma fonte diferenciada, rica e promissora que pode contribuir com os objetivos da pesquisa.

Além disso, a sua representatividade no Estado do Paraná lhe confere um posicionamento relevante como representante direta do setor produtivo no Estado. O que de certa forma possibilita uma análise em relação aos artefatos utilizados para declarar as suas atitudes estratégicas em prol desse setor. Outro ponto de destaque está no número de unidades empresariais que são geridas pela federação, fato esse que traz complexidade no que se refere a gerenciar todas essas entidades. Essa relação abre a possibilidade da investigação em torno de como os artefatos que estão envolvidos nas estratégias são articulados e comunicados para cada uma dessas unidades. Por fim, necessidade de traduzir e buscar legitimidade no processo organizativo (tendo o planejamento como recorte) e seus ideias de resultado, oferece uma oportunidade única para estudar o processo de mediação de artefatos no fazer da estratégia.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Em estudos de cunho qualitativo, diversas podem ser as técnicas e procedimentos que o pesquisador pode empreender para realizar a coleta e apreensão de dados no campo. Neste sentido, Creswell e Creswell (2018) argumentam que as possibilidades podem envolver, por exemplo, a coleta documental, observação, entrevista, testes, análise de conteúdo, história de vida, entre outros.

Nesta pesquisa, os dados foram coletados por meio de entrevistas com indivíduos que realizam a gestão da organização e também mediante a consulta de documentos. De forma geral, a opção por essas técnicas se deu em função da constatação de Jarzabkowski, Spee e Smets (2013) de que esse tipo de coleta de dados é particularmente relevante para explorar os tipos de artefatos que são utilizados dentro da organização, durante o fazer estratégico.

A técnica de coleta por intermédio de entrevistas tem como propósito possibilitar múltiplas visões em relação a realidade do caso (STAKE, 1995). Na visão de Denzin e Lincoln (2018), a entrevista pode assumir o caráter de relativamente estruturada, quando se busca padronizar as perguntas, relativamente não estruturada,

quando não há um roteiro específico a ser seguido ou também semi-estruturada que, apesar de possuir um roteiro pré-estabelecido pelo pesquisador, possibilita ainda a inserção de outras questões no decorrer da entrevista. Sendo assim, a técnica selecionada foi a entrevista semi-estruturada, pelo reconhecimento de que novas questões podem emergir durante o contato com os entrevistados e com o próprio campo.

Ao escolher pela utilização desta, optou-se pela construção de duas propostas de roteiro, apresentados nos Apêndices A e B. Este fato se deu, devido às especificidades que foram permeando a pesquisa e surgindo no decorrer das coletas. Primeiro, houve a necessidade da realização de uma entrevista de aproximação, a qual gerou o imperativo por um roteiro preliminar em que fosse possível conhecer mais a fundo questões gerais que norteiam a empresa e a própria atividade do entrevistado. Em seguida, percebeu-se a necessidade de adaptação do instrumento, devido a particularidades identificadas, como por exemplo, cargo ocupado na empresa e a relação deste com planejamento estratégico. Assim, por meio do roteiro inicial, foi possível ao final coletar informações que contribuíram diretamente para a construção do segundo instrumento que foi empregado na pesquisa. Com isso, objetivou-se capturar e extrair, de forma mais fidedigna e detalhada possível, os dados.

Foram realizadas 4 entrevistas. Os entrevistados investigados foram uma gerente executiva, dois coordenadores de áreas e um gerente de área. Como forma de resguardar a imagem dos entrevistados e garantir o sigilo, foi optado por referir-se a eles na forma de “entrevistado” independentemente do sexo e também por meio das siglas E1, E2, E3 e E4. É importante mencionar, que a ordem escolhida para as siglas não reflete a ordem em que foram mencionados os entrevistados acima.

A escolha dos entrevistados se deu primeiramente pela acessibilidade e disponibilidade em participar das entrevistas e posteriormente pela ligação mais próxima desses atores com o planejamento estratégico da empresa, seja por meio de participação direta na discussão e elaboração do planejamento ou pela própria aplicação deste frente à gestão de áreas, departamentos ou atividades da organização em que cada um dos participantes atua.

As entrevistas ocorreram entre os meses de outubro e novembro e foram gravadas com o auxílio de um dispositivo eletrônico (gravador MP3) com o consentimento prévio dos entrevistados. Os relatos que foram obtidos geraram cerca

de 65 páginas de transcrição, sendo que cada entrevista durou em média de 30 a 100 minutos, resultando em um total de 4 horas e 7 minutos de gravação.

O estudo apresentado, contou também com a consulta de documentos. Yin (2005) argumenta que esse tipo de técnica contribui com informações complementares às que foram obtidas por meio de diferentes fontes de dados. Os documentos investigados resultaram em um total de 342 páginas analisadas. Vale destacar que o acesso a esse material é público e pode ser encontrado no próprio site da organização.

Com base na leitura desse material, foi analisado o relatório da gestão, no qual são apresentadas as ações, estratégias e fatos que exprimem e traçam a trajetória desempenhada pela gestão do Sistema Fiep entre os anos de 2011 a 2019. Além desse, também foi analisado o Master Plan de competitividade para a indústria paranaense, que consiste em um plano diretor de desenvolvimento industrial, que visa contribuir para o atendimento dos desafios que são impostos e ligados ao desenvolvimento da indústria no Estado. Também foi analisado o relatório de sustentabilidade do Sistema Fiep, que ilustra o desempenho da organização nas áreas econômica, ambiental e social reunindo as informações mais relevantes sobre as iniciativas, programas e projetos, com vistas a demonstrar à sociedade o comprometimento do sistema com o desenvolvimento sustentável e com a competitividade da indústria paranaense.

Por fim, e além do que já foi descrito, houve também dois episódios particulares que propiciaram a coleta de dados e informações respectiva a organização utilizada como caso. No primeiro, o pesquisador participou de uma reunião de aproximação e abertura do campo, a qual tinha como finalidade apresentar a alguns dos gestores do sistema os objetivos pretendidos com a realização da pesquisa na instituição. Além desse propósito, buscava-se também estabelecer quais dados poderiam ser coletados para a proposta do estudo. Durante esse processo, os atores que ali estavam, além de interagirem com o pesquisador, também interagiam entre si o que conseqüentemente possibilitou a obtenção de informações significativas para a proposta da pesquisa, sendo que estas foram registradas por meio de anotações em diário de campo.

No segundo episódio, o pesquisador foi convidado a participar de uma reunião, cuja qual, tinha como proposta a apresentação de algumas ferramentas e materiais de uso interno e exclusivo da organização, como por exemplo, o

planejamento estratégico em formato de artefato, a página de intranet corporativa, o portal de projetos e de processos, dentre outros. Vale ressaltar, que além do pesquisador e do colaborador designado para a reunião, estava também presente um dos gestores responsáveis pela coordenação do planejamento estratégico da entidade. Com isso, houve inúmeros momentos de interação que propiciaram a obtenção de dados relevantes para a pesquisa e que além de terem sido registrados por meio de anotações em diário de campo, também foram gravados em um dispositivo eletrônico (gravador MP3) com o consentimento prévio dos dois participantes que ali se encontravam.

### 3.6 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados fornece ao pesquisador a possibilidade de uma apreciação em relação à relevância das questões que foram levantadas inicialmente e das novas percepções que surgem no decorrer do estudo, possibilitando a construção, interpretação e a extração de sentidos a respeito do fenômeno investigado (STAKE, 1995; GODOY, 1995). Com vistas ao alcance deste propósito, inicialmente houve o tratamento dos dados coletados, baseado na transcrição das entrevistas e análise prévia dos documentos e dos registros das observações.

Após esta primeira etapa, realizou-se a inserção dos dados no software ATLAS.TI versão 8.0. O uso do software possibilitou maior rigor no controle dos dados, facilitando deste modo o processo de codificação. Essa sistematização dos dados contribuiu diretamente para o aprofundamento na análise dos dados e também para a manutenção do foco no objetivo da pesquisa (BLEY; CARVALHO, 2019).

Com os dados já inseridos no programa, o próximo passo foi a codificação das informações. De acordo com Saldaña (2013) na análise qualitativa, o código consiste em um construto criado pelo pesquisador que simboliza e atribui significado a um determinado dado para propósitos analíticos. Não obstante, a técnica de codificação sugere que os dados não sejam apenas contados, mas sim, avaliados, examinados, organizados, categorizados, sintetizados e refletidos para que possam ser afirmados, conceituados, abstraídos e teorizados (SALDAÑA E OMASTA, 2017).

Inicialmente foi realizada uma pré-codificação, em que foram definidos 25 códigos *a priori* baseados nas categorias analíticas e na literatura sobre o tema. Logo após, efetuou-se uma leitura flutuante, na qual foi realizado um novo contato com as

entrevistas, documentos e também com a primeira lista de códigos. Por meio desta ação, alguns códigos foram sintetizados e recombinaados ao passo que outros emergiram dos próprios dados coletados. Com este processo, objetivou-se a familiarização mais profunda com as fontes a serem analisadas e também a busca por uma nova codificação mais consistente e fidedigna.

Ao final, ficaram definidos 25 códigos, associados a 5 famílias de códigos. Para tornar mais clara a discussão, pode ser verificada no “apêndice C” a relação destes, que contempla os códigos definidos a priori e também os que se deram a posteriori, bem como as suas respectivas famílias e descrições.

Após a realização do processo de codificação, os dados foram analisados com base na análise de conteúdo. Essa técnica consiste em um exame sistemático para a análise dos significados visíveis e ocultos presentes em textos, imagens, mídia ou materialidades (SALDAÑA, 2011). O uso deste método é importante pelo fato de fornecer novos *insights*, proporcionando uma compreensão robusta em relação a fenômenos específicos ou apoiando ações práticas (KRIPPENDORFF, 2003).

Durante a análise, buscou-se por padrões, consistências e correspondências que juntos pudessem fornecer parte da construção do significado (STAKE, 1995). Por fim, o método permitiu uma análise mais detalhada do próprio conteúdo disposto em cada um dos dados coletados na organização, possibilitando uma compreensão mais robusta em relação ao próprio fenômeno abordado no estudo (KRIPPENDORFF, 2003).

### 3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE

Considerados aspectos centrais em uma pesquisa, a validade e a confiabilidade contribuem assegurando que as descobertas oriundas do estudo gerem plausibilidade e confiança, sendo reconhecidas e aceitas pela comunidade científica (BRINK, 1993). Para que ambas sejam alcançadas, Stake (1995) coloca em evidência a importância do uso de protocolos, que são constituídos pela triangulação da fonte de dados, triangulação do investigador, triangulação de teorias e triangulação metodológica.

Neste sentido, optou-se pela triangulação de fontes de dados, que foram coletados via fontes primárias e secundárias. A opção por esta forma de triangulação se deu em função de permitir acessar atores e documentos das áreas funcionais da



organização investigada, de modo a se ter uma visão ampla que incorpora diferentes visões sobre a organização, bem como sobre o fenômeno que está sendo investigado.

### 3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

No decorrer do processo de pesquisa, algumas limitações foram encontradas e permearam o contexto deste estudo. O fato da organização ter passado por um processo de transição na presidência em 2019, causou um atraso no início do trabalho de campo.

Outra limitação encontrada foi em relação aos documentos disponibilizados. Na proposta inicial do projeto, havia a expectativa da coleta de atas de reunião, apresentações em *PowerPoint*, planilhas, minutas, dentre várias outras espécies de documentos. Contudo, nenhum dos documentos citados foram disponibilizados. O acesso ficou limitado à documentos de cunho público disponíveis no site da organização. Além destes, a instituição permitiu apenas o acesso ao planejamento estratégico impresso, que é disponibilizado a todos os colaboradores. Foi autorizada a visualização de um vídeo institucional que retrata a trajetória de construção do planejamento estratégico e o acesso aos portais que são usados na comunicação e na realização diária das atividades.

Não obstante, as limitações também se apresentaram nas observações. Como descrito acima, na proposta inicial esperava-se realizar a observação não-participante. Entretanto, devido às políticas de confidencialidade da entidade, não foi permitida a participação em qualquer espécie de reunião ou rotina diária de trabalho. Assim, ficou impossibilitada a observação dos artefatos “em uso” e o entendimento destes baseou-se apenas no “discurso” dos entrevistados.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a descrição e análise dos dados oriundos do estudo de caso desenvolvido no Sistema Fiep. No primeiro tópico, é descrito o histórico da organização, onde é dado destaque às quatro entidades que compõem este sistema. Nesta etapa, são apresentadas informações gerais que contemplam desde a contextualização histórica até o papel exercido por essas instituições junto ao Sistema Fiep. Em segundo momento, busca-se ilustrar quais são os artefatos que foram encontrados e como estas materialidades são desenvolvidas e articuladas na organização. Em seguida, são apresentados os motivos que conduziram os praticantes a empregar artefatos e a forma como eles estão sendo utilizados para garantir a legitimidade de uma atividade de estratégia.

### 4.1 SISTEMA FIEP

O sistema federação das indústrias do estado do Paraná (Sistema Fiep) é uma instituição de cunho privado, sem fins lucrativos, voltada para o desenvolvimento econômico e social do Paraná. O compromisso da entidade está alicerçado na proposta de tornar a indústria paranaense mais competitiva, promovendo a qualidade de vida do trabalhador e proporcionando oportunidades de negócios e informações estratégicas para os empresários que compõem este setor (FIEP, 2019).

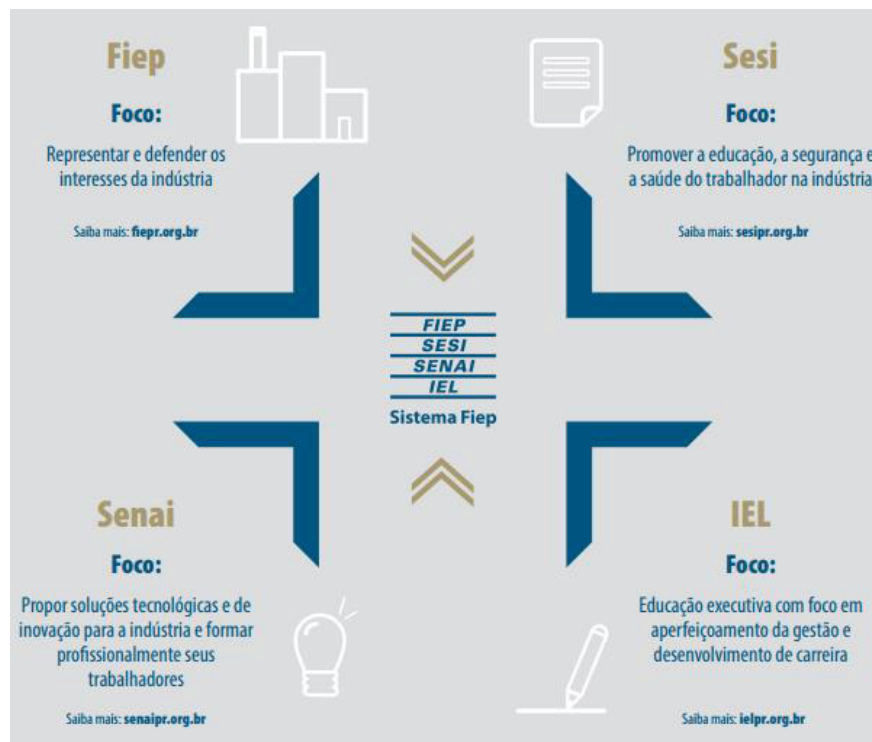
Com vista ao alcance desse propósito, o sistema promove uma forte atuação nas áreas de representatividade, educação, inovação e tecnologia, e segurança e saúde do trabalhador, além de disponibilizar uma ampla gama de serviços e soluções que auxiliam não somente as indústrias, mas também o próprio trabalhador. Assim, o Sistema Fiep promove o incentivo ao progresso da indústria paranaense, atendendo as necessidades do setor produtivo e contribuindo para a melhoria da vida das pessoas e da sociedade (FIEP, 2019).

Atualmente a entidade empreende suas atividades com base em uma estrutura de governança (Apêndice D) composta por 38 instâncias de governança e de apoio à governança. As instâncias de governança contemplam comitês, conselhos e diretorias, que contam com mais de 400 participantes, sendo que destes, 86% são representantes da sociedade e do meio empresarial, enquanto 14% consiste em colaboradores do Sistema Fiep. No que se refere às instâncias de apoio à governança,

além de contarem com a equipe técnica do Sistema Fiep, dispõem da presença de mais de 700 representantes empresariais e da sociedade que atuam de forma voluntária (FIEP, 2019).

Além disso, O Sistema Fiep é composto por quatro entidades, como pode ser observado na figura 2, sendo elas: Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Social da Indústria (SESI), e Instituto Euvaldo Lodi (IEL). Juntas estas entidades apoiam e desenvolvem a indústria do Paraná (FIEP, 2019). Como forma de ilustrar suas particularidades, abaixo será dado destaque a cada uma destas entidades.

FIGURA 2 – COMPOSIÇÃO DO SISTEMA FIEP



FONTE: Relatório da gestão – Sistema Fiep (2019)

#### 4.1.1 Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP

A origem do Sistema Fiep remonta da década de 40, com o surgimento da Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP. A entidade foi criada em agosto de 1944, resultado da associação de sindicatos empresariais, que em 2019 completou 75 anos de história. A FIEP é considerada a maior entidade empresarial do Estado e tem como propósito realizar a coordenação, proteção e representação legal

das diversas categorias econômicas da indústria, além de promover a defesa dos interesses do empresariado industrial paranaense frente ao cenário nacional e também mundial (FIEP, 2019).

A federação é a líder do Sistema Fiep e administra as demais entidades do Sistema como o Sesi, o Senai e o IEL. Em conjunto com essas instituições e também com as 12 unidades das Casas da Indústria, distribuídas pelo estado e que abrigam diversos sindicatos, a FIEP estuda e avalia os cenários econômico, político e social visando o oferecimento de serviços que atendam as mais diversas demandas (PARANÁ, 2019). Os serviços e soluções prestados pela federação, são direcionados às indústrias associadas e a sindicatos filiados, contemplando desde assessoria jurídica, estudos econômicos, créditos, representatividade, assistência sindical, assuntos legislativos, dentre outros (FIEP, 2019).

De acordo com o Centro de Memória do Sistema Fiep (2019)<sup>1</sup>, a FIEP atua como uma frente aberta e participativa, seguindo uma filosofia que prega o "Diálogo e Desenvolvimento". Assim, busca promover o crescimento industrial sustentável, por meio de uma estrutura sólida e dinâmica, prestando todo o suporte necessário ao setor.

Atualmente, a Federação é composta por departamentos como: econômico, procuradoria jurídica, assessoria de assuntos legislativos, assistência sindical, assessoria de ação social, diretoria de captação e fomento, administrativo financeiro, tecnologia da informação, comunicação social, arrecadação e cadastro, centro internacional de negócios e secretaria dos conselhos temáticos e setoriais. Todos estes, com o objetivo de auxiliar o setor produtivo nas tomadas de decisões (FIEP, 2019).

#### 4.1.2 Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI

A história por trás do nascimento do Senai envolve uma década conturbada. Nesta época, o mundo vivia os horrores gerados pela eclosão da segunda guerra mundial que assolava todo o planeta. O Brasil enfrentava um momento crítico atribuído pela baixa produção industrial, fazendo com que quase tudo no país

---

<sup>1</sup> O Centro de Memória do Sistema Fiep, é responsável por preservar informações e resgatar dados históricos que constitui a memória das Entidades que a compõe (SESI, SENAI e IEL).

chegasse via importação. Como forma de contornar este cenário negativo, o Brasil se lança em meio a um grande esforço de industrialização, fato este que contribuiu diretamente para a criação da entidade (FIEP, 2019).

Assim, em 22 de janeiro de 1942 no estado do Rio de Janeiro, fica estabelecida a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, instituído pelo Decreto-Lei nº 4048 do então presidente da época Getúlio Vargas. Por meio deste, ficou conferido ao Senai o direito e o dever de organizar e administrar, em todo o território nacional, escolas de aprendizagem para trabalhadores industriários, ministrando ensino de continuação e de aperfeiçoamento e especialização (BRASIL, 1942).

Não obstante, o decreto assegura também a obrigatoriedade por parte das indústrias do pagamento mensal de uma contribuição equivalente a 1% sobre o montante da remuneração paga aos seus empregados, valor este, destinado a montagem e custeio das escolas de aprendizagem (MÜLLER, 2010). Ficou a cargo da Confederação Nacional da Indústria – CNI organizar e dirigir nacionalmente a entidade, enquanto as federações estaduais, como a FIEP, ficaram responsáveis por gerir os departamentos regionais que compõem o Senai (CARVALHO, 2011).

Tendo como missão servir e fortalecer a indústria para melhorar a vida das pessoas, o Senai exerce um papel focado principalmente em ampliar a qualidade da educação profissional e do ensino superior. Neste sentido, a educação é tratada como um dos pilares que sustentam a estrutura da entidade, por meio dela são ofertados cursos de iniciação, aprendizagem industrial, qualificação, aperfeiçoamento e técnicos, além de graduação tecnológica, extensão e pós-graduação. A instituição também atua na oferta de cursos à distância e *in company*, visando o atendimento das necessidades específicas dos alunos e da própria indústria (SENAI-PR, 2019).

Outro tópico importante que recebe atenção especial do Senai está relacionado à prestação de serviços técnicos e tecnológicos, e também de consultoria. Além disso, a instituição é referência no apoio ao aperfeiçoamento industrial, contribuindo para o fomento da inovação por meio de investimentos em projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos e de processos direcionados e em cooperação com a indústria (CNI, 2019)

No Paraná, o serviço nacional de aprendizagem industrial possui mais de 50 unidades distribuídas pelo estado, onde prioriza a constituição de soluções técnicas, tecnológicas e educacionais com o intuito de atender as expectativas que fazem frente

a um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. Para isso, os principais objetivos que norteiam essa entidade estão direcionados a formar, capacitar e qualificar profissionais dos mais diversos segmentos industriais do estado, além de exercer a promoção da melhoria competitiva do processo produtivo paranaense (CENTRO DE MEMÓRIA DO SISTEMA FIEP, 2019).

#### 4.1.3 Serviço Social da Indústria - SESI

A década de 1940 trouxe ao Brasil um período marcado por adaptações frente às mudanças no cenário interno, como a renúncia do então presidente Getúlio Vargas e o crescimento da industrialização, e pelo cenário externo demarcado pelo fim da segunda guerra mundial. Nesse momento, o país vivia um período de pós autoritarismo com o fim do estado novo, o que contribuiu para o estabelecimento de uma atmosfera pautada em perspectivas de liberdade e democracia, dando espaço então para o surgimento de demandas sociais que antes encontravam-se reprimidas, a maioria destas, ligadas aos direitos fundamentais do cidadão, como saúde, alimentação, transportes e habitação (SESI, 2019).

Havia nesta época, entre os empresários dos setores da indústria, agricultura e comércio, o desejo da criação de um plano de ação social que atendesse todo o território nacional. Este fato fica formalizado por intermédio da carta econômica de Teresópolis no ano de 1945, que propunha o combate à pobreza, o aumento da renda nacional, o desenvolvimento das forças econômicas, a democracia econômica e por fim, a justiça social (SESI-SP, 2019). Inspirados nos princípios sociais contidos nesta carta, em 1946, um grupo de empresários no qual estavam Euvaldo Lodi e Roberto Simonsen, elaboraram a Carta da Paz Social, promulgando o desejo de estabelecer solidariedade e harmonia entre capital e trabalho (SESI, 2019).

Assim, o primeiro passo para humanizar as relações entre patrões e empregados se daria então pela criação dos serviços sociais, tanto da indústria, quanto do comércio. Com base nisso, em 25 de junho de 1946 foi editado o Decreto-lei 9.403, assinado pelo então presidente da época Eurico Gaspar Dutra, onde fica atribuído à CNI a responsabilidade de criar o Serviço Social da Indústria - SESI, com a finalidade de estudar, planejar e também executar medidas que contribuam para o bem estar social dos trabalhadores no âmbito industrial e nas atividades assemelhadas, visando a melhoria do padrão geral de vida no país, o aperfeiçoamento

moral e cívico e também o desenvolvimento do espírito de solidariedade entre classes (BRASIL, 1946).

De forma similar ao Senai, os serviços que são prestados pelo Sesi aos industriários provêm da contribuição social das empresas industriais e de setores equivalentes, como construção civil, transporte ferroviário, telecomunicações e da pesca. Conforme foi estabelecido pela Lei nº 5.107, de 1966, cabe a essas empresas o recolhimento compulsório mensal do equivalente a 1,5% sobre o total da folha de salários dos empregados. O valor estipulado é arrecadado diretamente pelo Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, o qual retém para si 3,5% do total, a título de reembolso de despesas operacionais, sendo o restante transferido ao Sesi (SESI-SP, 2019).

No estado do Paraná, um dos primeiros serviços promovidos pelo Sesi foram os postos de abastecimento, onde produtos de primeira necessidade eram vendidos à população com preços 20% inferiores aos prestados no mercado. Isso permitiu ao trabalhador da época acesso facilitado a produtos, bem como melhores condições de sustento e melhoria do poder aquisitivo (SESI-PR, 2019). Trazendo como missão a proposta de contribuir para o fortalecimento da indústria e o exercício de sua responsabilidade social, a instituição presta serviços integrados de educação, saúde e lazer, com o propósito de melhorar a qualidade de vida para o trabalho e ao desenvolvimento sustentável (SESI, 2019).

Frente a isso, o Sesi Paraná vem atuando há mais de sete décadas com diversos programas e soluções que apoiam cada uma das temáticas atribuídas em sua missão. No caso da saúde e segurança no trabalho, a instituição dispõe de uma equipe com profissionais que exercem atividades de elaboração e entrega de programas, laudos, treinamentos, consultorias e assessorias envolvendo normas regulamentadoras, condições ambientais, treinamentos e também ações educativas, tudo isso visando o aumento da saúde e segurança da indústria e de seus colaboradores. Na educação, o foco está no oferecimento de cursos à distância para jovens e adultos, além de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio para os filhos de industriários e de pessoas da comunidade onde se encontra a indústria. Em relação à cultura e o lazer, a entidade possui programas de formação artística e cultural, além de shows, encontros, revelação de novos talentos da indústria, cinema com filmes clássicos e contemporâneos, dentre outros. Por fim, o Sesi também norteia ações e projetos de responsabilidade social corporativa, que buscam valorizar o

relacionamento ético que permeia empresa, trabalhadores e a comunidade, promovendo desta forma o desenvolvimento humano e também social (SESI-PR, 2019).

#### 4.1.4 Instituto Euvaldo Lodi - IEL

Fundado em 29 de janeiro de 1969 pela CNI, o instituto Euvaldo Lodi - IEL iniciou suas atividades com o intuito de aproximar os estudantes das linhas de montagem através de estágios supervisionados (CNI, 2019). A entidade recebe este nome em homenagem ao primeiro presidente da confederação nacional da indústria, o industrial e político Euvaldo Lodi, o qual dedicou parte da sua trajetória à luta pela emancipação econômica do Brasil. Algumas das suas ações, correspondem na prestação de apoio ao fortalecimento da confederação nacional da indústria e além disso, foi também um dos responsáveis pela fundação do serviço nacional de aprendizagem industrial (SENAI), no qual foi presidente (IEL-SC, 2019).

Contando com 86 unidades localizadas em todo o território brasileiro, o IEL investe em soluções inovadoras e customizadas às necessidades da empresa. A instituição projeta suas atividades alinhada com três grandes eixos estratégicos de ação da indústria, sendo eles a tecnologia e inovação, educação e a qualidade de vida. Assim, alguns dos produtos e serviços que são oferecidos pelo instituto consistem em ferramentas e metodologias que atuam para o desenvolvimento de projetos inovadores, programas de estágio para estudantes universitários e de cursos técnicos, oferta de cursos na área da educação executiva para a melhoria de competências relacionadas à gestão, projetos destinados a imersão de lideranças empresariais em ecossistemas de inovação de vários países, dentre diversos outros (CNI, 2019).

Neste sentido, a entidade coordena e dissemina informações de cunho estratégico ao passo que também promove a inovação nas empresas, através da melhoria da performance gerencial dos negócios, educação empresarial e desenvolvimento de carreiras. A partir desta estrutura, que é composta por superintendência, diretoria de inovação, unidade de desenvolvimento empresarial e gerências, o IEL nacional, estimula a autonomia dos núcleos regionais, que executam os projetos e desenvolvem novos negócios (CNI, 2019).



No Paraná, o instituto foi criado em 21 de agosto de 1969 pelo então presidente da FIEP Mário de Mari, com o objetivo de transportar o conhecimento acadêmico para dentro das organizações, estimulando a cooperação entre universidades e indústrias fazendo com que o IEL enfrente assim o grande desafio de contribuir para a competitividade e sustentabilidade do estado (IEL-PR, 2019).

De acordo com o centro de memória do Sistema Fiep (2019) diversas ações são desenvolvidas e coordenadas pelo IEL do Paraná. Dentre estas, uma das que mais se destaca é o programa de estágios, que além de identificar novos talentos, encaminha e insere estudantes universitários e de cursos técnicos no mercado de trabalho nacional e internacional. A partir de uma estratégia voltada à critérios inovadores de seleção e acompanhamento contínuo de estagiários, a instituição consegue atender as necessidades específicas das empresas. Outra ação desenvolvida pela entidade consiste em projetos voltados à capacitação empresarial, por meio dos quais são transmitidos a empresários e executivos, conhecimentos técnicos e também de gestão.

#### 4.2 ARTEFATOS NO FAZER ESTRATÉGICO

Na seção anterior foi apresentado e discorrido a respeito da organização utilizada como caso nesta pesquisa. Esta seção tem por objetivo apontar os artefatos encontrados e como são desenvolvidos e articulados na organização. Para este propósito, entende-se esses artefatos na qualidade de objetos epistêmicos, ou seja, que não apresentam uma propriedade estável que determina o seu uso, mas obtém significado como artefatos por meio das interpretações que os praticantes lhes dão dentro de sua representação cotidiana no trabalho de estratégia (JARZABKOWSKI; SPEE; SMETS, 2013).

Como forma de ilustrar e sintetizar as informações que serão discutidas na sequência, apresenta-se o quadro 2. Este quadro-resumo traz os principais artefatos identificados no sistema Fiep, assim como o propósito com a confecção destes objetos, a respectiva abrangência das informações e quem possui acesso a eles.

QUADRO 2 – PRINCIPAIS ARTEFATOS ENCONTRADOS NO SISTEMA FIEP

	<b>Artefatos</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Abrangência</b>	<b>Acesso</b>
<b>Artefatos articulados na forma de documentos</b>	Master Plan de competitividade para a indústria Paranaense 2031	- Servir como um roteiro para a evolução do setor, indicando rumos estratégicos que amparam o setor e o Sistema Fiep.	Ambiente interno e externo da organização	Sociedade
	Master Plan Sistema Fiep	- Direcionar a atuação dos colaboradores por meio de estratégias e ações de curto, médio e longo prazo.	Ambiente interno da organização	Colaboradores
	Relatório de sustentabilidade	- Apresentar os aspectos sociais, ambientais e econômicos mais relevantes para o desempenho do Sistema Fiep.	Ambiente interno e externo da organização	Sociedade
	Relatório da gestão	- Demonstrar a trajetória e o trabalho que foi realizado pela gestão durante o período de mandato.	Ambiente interno e externo da organização	Sociedade
<b>Artefatos articulados na forma de portais</b>	Portal de governança	- Prestar apoio e trazer transparência as atividades e negociações realizadas pelas instancias de governança.	Ambiente interno e externo da organização	Colaboradores e membros das instancias de governança
	Portal de projetos	- Amparar as questões de governança por meio do armazenamento, transparência e rastreabilidade das informações.	Ambiente interno da organização	Colaboradores
	Portal de processos	- Servir como repositório de documentos que norteiam a execução das atividades	Ambiente interno da organização	Colaboradores
	Portal da gestão	- Monitorar e gerenciar os indicadores do planejamento estratégico	Ambiente interno da organização	Colaboradores

FONTE: O autor (2020).

Com base no que foi apresentado, primeiro será dado destaque aos artefatos articulados na forma de documentos, posteriormente a discussão se estenderá aos artefatos que dependem do uso de tecnologia para o seu manejo, articulados na forma de portais. Cabe destacar que cada uma dessas materialidades tem alguma ligação com o planejamento estratégico da entidade, seja por meio da representação física das estratégias que foram construídas ou atuando como elementos de mediação nas interações e negociações que envolvem o processo de *strategizing*. Assim, este momento evidencia o papel socialmente construído da estratégia, ao passo que destaca a importância da materialidade para a relação entre os atores.

O primeiro artefato a ser destacado é o **Master Plan de Competitividade para a Indústria Paranaense 2031**. Esta materialidade foi confeccionada para o setor industrial do estado e tem como propósito, segundo o próprio documento, “colocar em relevo as alavancas para a conservação e a ampliação da competitividade; dar presença e voz às especificidades industriais de diferentes territórios; criar um modelo lógico de orientação para indução da competitividade; indicar rumos para os planejamentos estratégicos das instituições FIEP, SESI, SENAI e IEL do Paraná” (2016, p.13). O documento está à disposição de toda a sociedade e pode ser encontrado no site da organização para eventuais consultas.

FIGURA 3 – MASTER PLAN DE COMPETITIVIDADE PARA A INDÚSTRIA PARANAENSE 2031



FONTE: SISTEMA FIEP (2020)

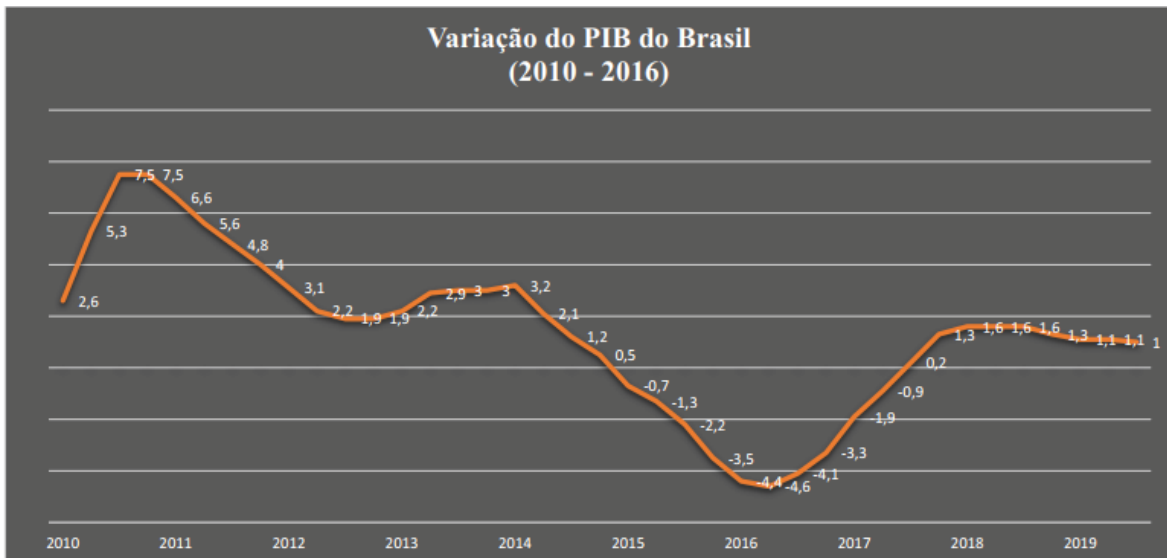
Este plano diretor começou a ser constituído e estruturado pelo Sistema Fiep em meio à um cenário de crise econômica que teve início em meados de 2014. O momento crítico vivido pela economia brasileira afetou diretamente as indústrias e os trabalhadores das indústrias do estado do Paraná:

... o que começou com uma desaceleração no ritmo de expansão se converteu, de 2014 em diante, em uma das piores retrações da história de nosso parque industrial – puxada pela crise que se abateu sobre toda a economia brasileira. Para se ter uma ideia dos estragos causados pela recessão, somente nos três anos seguintes as

indústrias do estado fecharam nada menos do que 76 mil postos de trabalho (Palavras do ex-presidente, relatório da gestão, 2019, p.11).

Em complemento a esse relato, de acordo com a publicação feita pela Revista Exame em 29 de agosto de 2019, durante o período que se estendeu de 2014 a 2016 o Brasil perdeu cerca de R\$ 486 bilhões, além de ter sofrido uma queda constante no PIB desde o crescimento máximo de 7,5% alcançado em 2011. Como forma de ilustrar esse cenário econômico, segue a Figura 4 com a variação trimestral do PIB do Brasil entre os anos de 2010 a 2016.

FIGURA 4 – VARIAÇÃO DO PIB DO BRASIL



FONTE: IBGE (2020)

Neste período economicamente conturbado, o Sistema Fiep deu início a um movimento com o imperativo de construir um documento que servisse como uma espécie de roteiro para a preparação e desenvolvimento da indústria frente aos desafios a ela impostos. A concepção desse material ocorreu em meio a um processo de negociação com base em uma construção dialógica que envolveu o Sistema Fiep e seus *stakeholders*, compostos por lideranças industriais, sindicatos e representantes de diversas esferas do poder público. A idealização dessa iniciativa pode ser observada no relato a seguir:

Esse trabalho de articulação foi reforçado pela apresentação de propostas concretas. Sempre mobilizando e ouvindo lideranças de

todas as regiões do Paraná, o Sistema Fiep elaborou documentos que concentram as demandas dos empresários e servem para estruturar um planejamento de curto, médio e longo prazo para o setor industrial (...) um trabalho que foi aprofundado dois anos depois, com o lançamento do Master Plan de Competitividade para a Indústria Paranaense 2031. Além de servir como roteiro para a evolução do setor, o Master Plan é também um plano estratégico para a atuação do Sistema Fiep (Palavras do ex-presidente, relatório da gestão, 2019, p. 12).

Nestas palavras, o ex-presidente evidencia que um dos caminhos encontrados pelo Sistema Fiep para solucionar os impasses gerados pela crise se deu com base no diálogo com diferentes atores do ambiente externo da organização. O desenvolvimento deste diálogo proporcionou a apresentação de propostas que culminaram na elaboração e confecção de documentos estratégicos. Isto mostra que, a partir de um processo de negociação entre múltiplos atores, houve a construção de um sentido mediado por diversos documentos textuais, os quais ajudaram a dar origem ao artefato chamado Master Plan da competitividade para a indústria Paranaense. É importante mencionar que a criação desse documento envolveu diversos praticantes, fato este que destaca a estratégia como sendo fruto de uma prática socialmente construída.

Outro ponto que merece destaque é que o movimento realizado pelo Sistema Fiep, de ouvir diversos atores que compõem o seu ambiente externo, pode ser também um processo de legitimação das suas próprias atividades estratégicas. Ao observar detalhadamente o trecho “além de servir como roteiro para a evolução do setor, o Master Plan é também um plano estratégico para a atuação do Sistema Fiep”, nota-se que as ações e atividades empreendidas internamente pela entidade parecem estar embasadas e mediadas por este artefato estratégico construído para o setor industrial. Assim, uma vez que as linhas deste plano foram aprovadas em meio a um processo socialmente construído, ao empreender essa modelagem em suas estratégias o Sistema Fiep está se tornando legítimo perante esses atores, pois está atuando de acordo com as crenças que foram socialmente estabelecidas; em outras palavras, está agindo em conformidade com o que foi acordado e materializado pelos praticantes no artefato.

O próximo artefato encontrado na organização consiste no **Master Plan Sistema Fiep**. Esta materialidade se configura como o próprio planejamento estratégico da entidade, que é disponibilizado apenas aos colaboradores da instituição, sendo articulado no formato de documento virtual ou por meio de um elemento material na forma de caderno. A proposta com a materialização é que as informações possam ser acessadas e utilizadas de forma simples e rápida no dia a dia e durante as atividades organizacionais. O documento tem como objetivo principal direcionar a atuação dos colaboradores por meio de estratégias e ações de curto, médio e longo prazo, visando com isto uma ampliação nas ações direcionadas para o atingimento de objetivos propostos.

FIGURA 5 – MASTER PLAN SISTEMA FIEP



FONTE: SISTEMA FIEP (2020)

Este planejamento estratégico retratado na forma de documento textual foi desenvolvido pela entidade com base no Master Plan da competitividade para a indústria paranaense. De acordo com os atores investigados, o primeiro artefato serviu como um balizador, em que orientações e linhas mestras foram extraídas e ampararam a confecção e configuração das estratégias que compõem o segundo artefato. O relato desta conexão é reforçado na fala do entrevistado E2:

O Master Plan da competitividade é um elemento extremamente importante para o governo porque ele vai pegar aquilo e vai poder olhar para aquela região, para aquele estado ou setor que ele está cuidando e vai poder falar “poxa é isso que eles estão precisando, é aqui que tem que ser atacado” e daí com base nesse material que foi feito para a sociedade, eles olharam aqui para dentro e falaram “ok nós como instituição que estamos aqui para defender e representar esse segmento, como que a gente pode contribuir?” Então daí foi desenvolvido o Master Plan Sistema Fiep (E2, comunicação pessoal, 2019).

Este trecho mostra que, além de ficar evidente a associação que houve entre os dois documentos, ambos foram gerados com o propósito de atender em algum aspecto as necessidades do setor. Destaca-se que os artefatos estão atuando em duas frentes. Primeiro, o Master Plan Sistema Fiep está sendo utilizado pelos atores com o propósito de atribuir sentido ao que foi negociado, tornando visual e concreto o planejamento estratégico construído para suprir as necessidades do setor industrial. No caso do Master Plan da competitividade, o artefato parece exercer um papel intrínseco no que tange a cartografar condições estratégicas que melhoraram a atuação do setor. Por meio dele, a instituição materializou as estratégias criadas frente às necessidades que foram apresentadas pela indústria e as direcionou a atores que exercem influência, como o governo.

Como consequência desta ação de negociação mediada pelo artefato, a entidade parece esperar por parte destes atores (governo), que eles possam acessar o artefato e com base nas estratégias ali descritas, consigam destinar ações que supram as dificuldades encontradas no setor, região ou estado, mesmo que eles não estejam diretamente imersos naquela realidade como o Sistema Fiep. Assim, a organização está operando da forma como ela mesma delimitou em seus direcionadores estratégicos (missão, visão e valores).

Outro ponto de similaridade que o Master Plan Sistema Fiep tem com o seu progenitor, é que ambos nasceram por meio de um processo difuso de negociação e construção coletiva, envolvendo múltiplos atores:

Ele é construído com as diferentes áreas e com os diferentes níveis organizacionais, então você envolve desde os gerentes executivos, os coordenadores e a equipe de analistas, ele é feito olhando. A gente sempre tem um orientador inicial e em muitas situações são os conselhos e a diretoria. Então os conselhos regionais SESI, SENAI e do IEL e a diretoria e o próprio presidente tem uma atuação muito forte nisso onde ele dá os grandes olhares futuros. Mas ele é construído a muitas mãos, toda a instituição ela acaba se envolvendo e o que baliza antes esse desenvolvimento é o que a gente pega de necessidades da indústria, então ele é um planejamento, onde primeiro eu olho para fora vejo qual a necessidade da indústria e desdubro ele aqui internamente (E1, comunicação pessoal, 2019).

O relato destaca que a construção do planejamento estratégico materializado no artefato se deu em meio a um processo deliberado, envolvendo praticantes que atuam dentro e fora da organização. Vale ressaltar que na confecção deste planejamento, os praticantes que atuam no ambiente externo da instituição, parecem ter determinado o objetivo sobre “o que” deveria ser alcançado pela organização, servindo como um balizador para o planejamento das estratégias que compunham o material. Já os praticantes do topo, como os conselhos e a presidência, foram os responsáveis por determinar e traçar o rumo estratégico de “como” esse objetivo poderia ser atingido. Assim o resultado alcançado com o processo de negociação social foi materializado no artefato. É relevante ainda complementar que, mesmo a estratégia sendo construída socialmente, quem determina como as coisas devem ser feitas ou não, são os praticantes que habitam o ambiente externo na condição de atores que exercem influência, e a equipe de *Top managers* que compõe o ambiente interno da instituição, esses parecem ser os maestros que regem a orquestra do *strategizing*.

No que tange a forma como o Master Plan chega até as pessoas, nota-se que para os colaboradores recém contratados isso se dá logo no início, durante o período de integração, onde os mesmos o recebem na forma física e também virtual. Em relação aos colaboradores que já fazem parte do quadro de funcionários, os trechos a seguir revelam como este chegou até eles:



Foi elaborado um material para os gestores que foi a primeira fase de divulgação e foi explicado para eles o funcionamento. Passou um tempo e daí foi feita uma reunião com os coordenadores para explicar tudo isso para eles, aí para os coordenadores foi dado também a agenda com todo esse material fisicamente e depois disso foi feito o lançamento e o desdobramento disso para todos os colaboradores, então no mesmo momento que a gente fez o lançamento, a gente disponibilizou virtualmente para todos os colaboradores (E2, comunicação pessoal, 2019).

Então teve uma ação de comunicação estruturada que tinha várias ações dentro dos canais de comunicação, como por exemplo no Integra, então teve um momento de comunicação desse Master Plan. Dentro do nosso encontro de líderes, teve um momento que foi explicado sobre o Master Plan, nós temos um encontro de líderes anual, onde toda a alta liderança participa desse evento e onde foi feito então o trabalho também em cima dele (E4, comunicação pessoal, 2019).

Em ambos os relatos, é possível perceber que os atores elaboraram uma ação estruturada de comunicação, com o intuito de transmitir e legitimar para toda a organização o planejamento estratégico materializado no artefato. Para isso, eles fizeram o uso de canais de comunicação, como a intranet corporativa (Integra), onde os colaboradores têm acesso diário durante as suas atividades rotineiras. Esses canais também se configuram como artefatos, que são utilizados pela empresa para comunicar e também construir o significado para os indivíduos sobre o que foi planejado; neste sentido, atuam diretamente mediando toda ação. Outro ponto que vale a pena destacar é que antes de ser transmitido os novos rumos estratégicos, primeiro foi realizado um trabalho de divulgação com os gestores e responsáveis pelas áreas. Portanto, a ação de comunicação da estratégia começou em um processo de cima para baixo (*top down*) e também foi permeado por materialidades utilizadas para fins de esclarecimento sobre a pretensão que se tinha com o uso do Master Plan.

O terceiro e o quarto artefatos consistem no **Relatório de Sustentabilidade** e no **Relatório da Gestão**, documentos que são usados pelos atores com a finalidade de trazer transparência na atuação da entidade frente aos colaboradores e

*stakeholders*. Os *stakeholders* são entendidos como atores que habitam o ambiente cultural da organização, sendo o meio social, o responsável por determinar se a organização é legítima ou não (MEYER; ROWAN, 1977; SCOTT et al., 2000). Com base nisso, ambos os artefatos são articulados na forma de documentos e são disponibilizados pelo Sistema Fiep por meio da sua página oficial, podendo ser acessados e consultados por qualquer pessoa e a qualquer hora. Por terem similaridade no que tange ao objetivo com o seu emprego, estes artefatos serão tratados e discutidos conjuntamente nos parágrafos a seguir.

FIGURA 6 – RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE E DA GESTÃO DO SISTEMA FIEP



FONTE: SISTEMA FIEP (2020)

No caso do **Relatório de Sustentabilidade**, este artefato traz consigo um panorama geral sobre toda a atividade realizada na entidade. Segundo o próprio relatório, nele são apresentados os “aspectos sociais, ambientais e econômicos mais relevantes para o desempenho do Sistema Fiep”. A constituição deste artefato se dá apoiado em uma metodologia disponibilizada pelo GRI<sup>2</sup> que consiste em uma organização internacional que define a forma como estes relatórios devem ser elaborados. Após a definição das diretrizes, fica a cargo da área de governança da entidade, atuar em prol do relatório fazendo a interface com as demais áreas da organização para a coleta das informações que compõem o artefato.

---

<sup>2</sup> A GRI (Global Reporting Initiative) ajuda empresas e governos em todo o mundo a entender e comunicar seu impacto em questões críticas de sustentabilidade, como mudanças climáticas, direitos humanos, governança e bem-estar social.

Com base nesta discussão, o extrato a seguir traz um diálogo importante a respeito de como um dos entrevistados avalia o uso deste documento:

Eu entendo que o relatório de sustentabilidade é uma ferramenta de transparência para que a gente garanta que estamos agindo de forma ética, correta e estamos fazendo uma boa gestão dos recursos (E3, comunicação pessoal, 2019).

A adoção pela prática de agir eticamente sugere que o uso deste documento está relacionado a uma conformidade por parte da instituição com modelos e padrões tidos como certos, ou seja, aceitos socialmente, livres de julgamentos e que são creditados como definitivamente necessários ou até mesmo inevitáveis para a sobrevivência de uma organização (SUCHMAN, 1995). Apesar da fala retratar a opinião de um único indivíduo sobre como ele dá sentido ao relatório, ao declarar no plural que estão agindo de forma correta, fica claro que ele dá voz também à narrativa de outros indivíduos, compondo assim uma narrativa organizacional sobre a proposta de uma atuação idônea que é mediada e comunicada com o uso do artefato.

Ainda que a discussão acima demonstre a busca por uma atuação legítima entre organização e ambiente cultural, é pertinente mencionar que os colaboradores também buscam agir de forma legítima perante à organização, o relato encontrado clarifica esta compreensão:

Tem uma série de informações que nós construímos nesse relatório até para valorizar as nossas entregas, porque poxa se a gente tem que dar conta de tudo o que foi feito aqui, então a gente tenta valorizar o máximo daquilo que nós fizemos, então a gente aproveita o relatório de sustentabilidade para construir esse resumo final de tudo que foi construído no ano anterior (E4, comunicação pessoal, 2019).

Neste depoimento, pode-se constatar que o artefato é também utilizado pelos indivíduos como um elemento que os ajuda a legitimar suas próprias atividades perante a organização. Ele permite que os atores demonstrem de forma concreta, visual e concisa que o que foi definido no planejamento estratégico está sendo cumprido, pois os objetivos traçados estão de fato sendo alcançados.

Como forma de complementar a discussão sobre o relatório de sustentabilidade, o próximo relato demonstra como o artefato é disseminado para a sociedade e para os colaboradores:

Hoje nós temos o relatório de sustentabilidade no site da FIEP, nós fizemos algumas ações de divulgação nesse final de semana. Uma das profissionais que trabalha com a elaboração do relatório de sustentabilidade estava em uma rádio falando sobre ele, nós enviamos para todos os nossos *stakeholders*, então a gente distribui esse material, ele tem impresso e digital, então a gente consegue disseminar para todos os nossos parceiros, divulgamos na mídia então é de fácil acesso (E3, comunicação pessoal, 2019).

Aqui há uma demonstração da importância que esse relatório tem para o Sistema Fiep. O fato dele ser articulado por meio de diversos canais de comunicação destaca a necessidade que a organização tem de demonstrar e comunicar a sua atuação em prol do desenvolvimento sustentável e da competitividade da indústria paranaense. Além disso, há um forte indício de uma busca pela validação de toda a negociação que culminou no planejamento estratégico da entidade, pois consta no relatório que “os indicadores respondidos neste relatório refletem também o planejamento estratégico do sistema” (Relatório de Sustentabilidade, 2018, p. 92).

No que tange ao **Relatório da Gestão**, este artefato é utilizado pela organização para demonstrar a trajetória e o trabalho que foi realizado pela gestão durante os 8 anos de mandato “2011 - 2019” em que esteve à frente no comando da entidade e atuando em prol da defesa dos interesses das indústrias no estado do Paraná. Enquanto no relatório de sustentabilidade é apresentada uma espécie de *overview* sobre o Sistema Fiep, neste documento é dado destaque em específico às ações, estratégias e fatos que exprimem a trajetória construída pela gestão durante o período de mandato em que atuou. O trecho a seguir corrobora com esse entendimento:

Todo esse trabalho realizado nos últimos 8 anos é apresentado neste relatório. Um trabalho que transforma a vida de milhares de pessoas e contribui de maneira significativa para o desenvolvimento de nossa sociedade. Acima de tudo, um trabalho que nos faz ter certeza de que

cumprimos plenamente a missão do Sistema Fiep (Palavras do ex-presidente, relatório da gestão, 2019, p. 13).

A fala do presidente no relatório de gestão denota que a organização faz o uso deste artefato como mediador para descrever e transmitir informações e práticas por ela empregadas durante a trajetória de uma gestão. A proposta com o uso desta materialidade está em levar essa mensagem, tanto para o âmbito interno quanto externo. Como consequência, isso levará a criação de uma imagem de que a organização realmente vem empreendendo as suas atividades da forma correta, ou seja, ela atua e realiza as suas ações com base em crenças, normas e valores socialmente aceitos e que definem a forma como uma organização deve se comportar frente ao ambiente cultural.

Além dos artefatos caracterizados como documentos, os dados possibilitaram o reconhecimento da existência de materialidades tecnológicas que também contribuem com as ações e atividades que envolvem o planejamento estratégico. Vale ressaltar que esses artefatos de cunho tecnológico são representados por portais que são utilizados na comunicação, no planejamento e no apoio à gestão da empresa. De acordo com o relatório de sustentabilidade, essas materialidades ajudam também a melhorar o entendimento dos colaboradores a respeito do modelo de gestão do Sistema Fiep, ao passo que contribui para uma maior transparência nos processos empregados pela entidade. Por conseguinte, isso demonstra que a tecnologia participa ativamente no processo pelo qual o significado organizacional é produzido (LEONARDI; BARLEY, 2011).

Neste sentido, o **Portal de Governança** é um artefato que tem como objetivo prestar apoio às instancias de governança e trazer transparência em relação a toda negociação e atividades que são realizados por esses grupos que compõem o modelo de gestão do Sistema Fiep. A ferramenta possui páginas de acesso respectivas aos membros dessas instancias, nelas são depositados diversos tipos de informações como atas de reuniões, apresentações, planos de ações dentre outros documentos e ações específicas de cada grupo. É importante mencionar que toda a empresa tem acesso a este artefato; contudo, nem todas as informações são disponibilizadas ao público geral, há conteúdos que são restritos e exclusivos a determinados membros ou grupos que fazem parte dessas instancias.

A respeito de como se deu a constituição deste portal, um dos entrevistados relata que essa é uma ferramenta nova e surgiu há pouco tempo na empresa, cerca de 2 anos antes do início desta pesquisa. O sistema havia implantado uma metodologia de comunicação para a empresa que deu origem à intranet corporativa. Após esse advento, dentro desse portal de comunicação, foi sendo construída a estrutura de governança onde começaram a ser depositados documentos, modelos e informações sobre a gestão. Com o refinamento e melhoramento desse processo, surgiu o portal de governança. A gestão desse portal fica a cargo da área de governança, mas ele é alimentado e articulado em meio a um processo socialmente estabelecido, como pode ser observado no trecho abaixo:

A alimentação dele está com da equipe de governança mesmo, mas todo mundo alimenta esse material. Imagina, por exemplo, que eu estou padronizando uma política, então eu crio uma política, encaminho para a nossa área de governança, ela junto com a área de *compliance* jurídico fazem em conjunto a validação dessa nova política e eles publicam essa nova política lá no portal para dar transparência para todo mundo (E4, comunicação pessoal, 2019).

Apesar de haver uma determinada área que faz a alimentação de informações nesse portal, estas provêm de diversas áreas distintas da entidade; assim, todos contribuem formal ou informalmente para a alimentação e desenvolvimento desta ferramenta. É interessante observar que a política criada também se constituiu em meio a um processo que envolve interações e negociações entre atores e suas respectivas áreas. Em consequência, isso demonstra que as estratégias do sistema estão sendo construídas socialmente ao passo que para torná-las legítimas perante esse meio, estas áreas devem tornar público os resultados alcançados; em outras palavras, devem materializar o processo de interação por intermédio da política que foi criada e divulgada graças ao artefato em formato de portal que medeia todo o processo. Os relatos a seguir, ajudam a demonstrar e a exemplificar ainda mais a importância e as funcionalidades desse artefato:

Através do portal de governança eu que sou mais antiga de casa, eu não tinha tanto essa clareza dos nossos *stakeholders* apesar de eu ter

atuado com os públicos e sindicatos, com parceiros, mas eu acho que o portal de governança ele trouxe uma clareza de quem somos, com quem nos relacionamos, qual é o nosso papel então acho que ele foi muito importante nesse sentido (E3, comunicação pessoal, 2019).

Então hoje a gente fala em 38 instancias de governança que a gente tem dentro do Sistema Fiep, então como que eu faço para saber de uma forma rápida e segura em qual instancia e quando foi tratado tal tema? Então a gente por conta de ter esse portal e ter essas ferramentas, a gente vai lá e busca no buscador de temas e a gente fala “olha talvez nessa reunião ou nessa e tal” Então isso facilita muito do que ficar garimpando informação por aí (E2, comunicação pessoal, 2019).

Os artefatos são considerados inerentes às atividades humanas, e a ausência deste pode acarretar inúmeros danos (WHITTINGTON, 2007). O primeiro relato corrobora para esse entendimento. Na fala em questão, o entrevistado E3 relata a dificuldade enfrentada pela ausência do portal, em que informações básicas do negócio como atuação, público alvo e missão eram superficiais e quase ausentes. Isso contribui realçando a importância que o artefato tem para trazer clareza nas informações recebidas pelos atores, durante as rotinas diárias de trabalho.

O relato do entrevistado E2 evidencia a importância que o artefato possui para o armazenamento e acesso em tempo real de informações que são geradas pelos atores durante as interações e processos de negociação. Ainda que o artefato tenha um papel significativo para a clareza e comunicação do que foi acordado durante os episódios de práxis de planejamento das estratégias, ele também possibilita que os atores consigam agrupar e dar significado a uma magnitude de informações, graças ao acesso rápido e a fidedignidade na coleta dos dados informados pelos indivíduos e que são por ele materializados.

Dando continuidade à discussão, a próxima materialidade encontrada consiste no **Portal de Projetos**. Esse artefato também é recente tendo sido lançado em 2018. Todos os membros da organização têm o acesso à ferramenta, entretanto, assim como na materialidade anteriormente discutida, existem informações específicas que apenas alguns atores têm a permissão para acessar. De acordo com o relato de um dos entrevistados, as informações abertas a consulta consistem na metodologia

utilizada no portal e a lista completa contendo todos os projetos bem como o fluxo de entrada dessas demandas. Já a parte confidencial traz o detalhamento desses projetos, no qual é permitido o acesso apenas pelos indivíduos que participam diretamente do projeto ou que receberam acesso exclusivo graças a pedidos por parte dos gestores.

No que se refere ao desenvolvimento, o portal foi criado por gestores do sistema, com a proposta de amparar as questões de governança proporcionando clareza, transparência e rastreabilidade nas informações:

O portal foi lançado também no início do ano passado, a ideia foi dar transparência, ter um repositório único dos projetos porque a gente tinha isso pulverizado em planilhas, em arquivos, então foi trazer uma padronização, uma clareza e otimizar até as reuniões porque a gente perdia muito tempo trabalhando em apresentações para trazer status de projetos sendo que dentro do portal eu consigo ter a informação em tempo real, então a gente cuida para que essa informação dos projetos assim que a gente saia de alguma reunião a gente já imputa a ata ali, a gente já coloca a apresentação, então os gestores conseguem ter isso em tempo real sem ter que perguntar para muitas pessoas como está o andamento, ele consegue claramente ter essa visão (E3, comunicação pessoal, 2019).

Além de contribuir trazendo a transparência nas informações, o artefato parece exercer um papel fundamental para os atores no que tange à otimização de toda a atividade desempenhada. A ferramenta ajuda na simplificação e no armazenamento das informações em um único contexto, ou neste caso em um único portal. Isso traz facilidades nas ações dos praticantes, pois permite que eles acessem, vejam e relembrem de tudo o que foi discutido e acordado a respeito dos projetos durante os episódios de prática, como as reuniões.

Não obstante, é notório destacar o aspecto evolutivo que houve no uso dos artefatos. O diálogo do entrevistado E3 demonstra que após a realização das interações, os resultados eram documentados pelos atores com base em planilhas e outros formatos de arquivos. Contudo, parece ter ocorrido um avanço por parte da organização no que diz respeito a apropriação de novas tecnologias, fato esse que corroborou para um melhoramento nos mecanismos existentes permitindo que os



artefatos mencionados fossem transformados ou reconfigurados em outros artefatos melhores e mais eficazes como o portal. Como consequência, o artefato empregado pela entidade parece ter melhorado o trabalho diário dos indivíduos, a tomada de decisão e principalmente a visibilidade das ações estratégicas provindas do planejamento estratégico:

Por exemplo, as vezes eu preciso definir, checar ou decidir alguma coisa, como é que eu vejo isso? Poxa facilmente você entra lá no portal e você consegue localizar quem é o dono do negócio, quais são as áreas que estão envolvidas e os responsáveis, então você consegue ir quebrando as coisas e tendo uma visibilidade mais clara da estratégia da organização e do modelo de negócio (E4, comunicação pessoal, 2019).

Além do benefício ocasionado com o emprego do artefato, fica evidente que a materialidade também ampara a práxis realizada pelo indivíduo. O artefato opera como um mediador ao propiciar ao colaborador definir, chegar ou até mesmo decidir a respeito de algo relacionado a sua atividade.

Por fim, vale ainda destacar que a gestão e a alimentação desta ferramenta de uso sistêmico, estão a cargo da área de projetos e processos. Essa área atua em duas frentes: A divisão de projetos se direciona para as novas iniciativas que são empreendidas, que tem um começo, meio e fim previamente estabelecidos. A divisão de processo está focada na cadeia de valor (Apêndice E) que representa o que é feito no dia a dia, ou seja, toda a atividade relacionada à empresa seja no nível do negócio ou corporativo. E é com base nesta que se configura o portal de processos.

Da mesma forma como os dois portais anteriores, o **Portal de Processos** teve o seu lançamento realizado em 2018. De acordo com o relatório de sustentabilidade, o portal reúne em torno da Cadeia de Valor, os documentos oficiais referentes ao fluxo e à formalização das diretrizes que norteiam a execução das atividades da entidade, como políticas, normas de gestão, procedimentos operacionais e instruções de trabalho.

Segundo relatos de um dos entrevistados, este artefato articulado na forma de portal está disponibilizado a todos os membros da organização sem exceção, pelo

fato de trazer consigo os conjuntos de regras que amparam a forma de atuar na entidade:

A ideia é que esses documentos sejam de fácil acesso, tenham uma linguagem clara para que as pessoas realmente pesquisem ali o como fazer corretamente (E3, comunicação pessoal, 2019).

Hoje praticamente boa parte dessa documentação, ela já vale para as 4 entidades da mesma forma (E1, comunicação pessoal, 2019).

Diante disso, é possível inferir que o artefato foi desenvolvido para servir como um repositório de documentos que presta assistência aos indivíduos por meio da materialização das normas; estas, por sua vez, representam conjuntos de práticas que amparam as pessoas na realização de suas práxis diárias (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Ao empreender o uso do artefato, a alta gestão espera que este traga clareza e acessibilidade no que se refere a forma como devem ser empreendidas as atividades na organização.

Em complemento, de acordo com o entrevistado E1, o acervo de documentos construídos com base na cadeia de valor é utilizado para dar suporte às quatro casas de forma unificada. Isso denota que o portal também opera no sentido de ajudar a trazer integração e padronização por meio da comunicação de normas comuns a todas as entidades. No que tange a cadeia de valor do sistema, o relato a seguir esclarece como ela foi desenvolvida:

A cadeia de valor ela foi criada pela antiga coordenadora, foi um trabalho bem grande feito de mapeamento de toda a forma de atuar do Sistema Fiep. Dentro das diversas frentes que a gente tem nas quatro casas, foram feitas entrevistas com todas as áreas para entender qual era o papel de cada área e a partir daí a gente conseguiu mapear os processos dessas áreas e refletiu na cadeia de valor que são os grandes grupos de como fazemos o que fazemos (E3, comunicação pessoal, 2019).

Esta narrativa evidencia que a cadeia de valor surgiu após um processo socialmente construído, envolvendo a interação entre atores nas diversas áreas que

compõem a organização. Apesar da iniciativa ter partido de um indivíduo específico, nota-se que o trabalho só foi possível de ser realizado graças a uma ação conjunta entre pessoas mediada por materiais. Essa interação resultou em um artefato principal “cadeia de valor” que organiza e padroniza a forma de atuação na organização e dá sentido aos atores sobre que caminho devem empreender para agirem em conformidade com as crenças, normas e valores que regem a entidade.

Não obstante, para que seja possível a articulação desta cadeia de valor com todos que fazem parte da entidade, a organização faz o uso do portal, que permite o acesso ao material e aos documentos de forma rápida, fácil e acessível a qualquer membro. Com vistas a melhorar ainda mais esta proposta, a área de projetos e processos está trabalhando em um projeto que visa modificar a forma de apresentação dessas informações:

Eu não vou ver só um documento relacionado a aquele processo, eu vou ver o processo todo e aí dentro do processo eu vou poder clicar para puxar o documento. Por exemplo, muitas vezes o colaborador ele sabe que ele vai ter que prestar contas, mas ele não sabe em que momento, então se eu tiver o processo mapeado ele vai saber exatamente o que ele tem que fazer, em que momento ele tem que fazer e aí vai amparar nessas questões que eu tenho de prestações de conta (E3, comunicação pessoal, 2019).

Isso demonstra um olhar mais estratégico para com o uso da ferramenta. Além desta disponibilizar o documento normativo, o novo upgrade permitirá que sejam empreendidas ações visando também reaver os processos já estabelecidos, buscando com isso, identificar novas formas mais efetivas de realizar determinadas atividades. Neste sentido o artefato reconfigurado contribuirá não somente para o armazenamento de documentos, mas potencializará a atuação dos indivíduos trazendo a eles maior clareza por meio da representação visual de todo o processo e diretrizes, cujas quais, devem ser empreendidas frente à organização.

Por fim, o último artefato a ser destacado nesta análise, consiste no **Portal da Gestão**. Esta ferramenta é de uso exclusivo dos gestores que compõem a entidade. O relato a seguir demonstra como a ferramenta foi desenvolvida e a proposta que existe em torno da sua utilização:

Quando o Master Plan estava sendo finalizado, já estavam construindo paralelamente um portal de gestão, esse portal de gestão ele faz a leitura dos principais indicadores que a organização trabalha, tem uma meta, tem um planejado e tem um realizado e ele é por semáforo então você vê claramente assim muito visual, o que está sendo atingido o que não está, você consegue ver por linha de atuação, você consegue ver por modalidade, você consegue ver por unidade de atendimento, então você contém várias formas de visualização (E2, comunicação pessoal, 2019).

A fala do entrevistado destaca a atividade humana no fazer estratégico, sendo amparada e permeada por materialidades como os portais. Esse artefato é uma ferramenta de monitoramento e gerenciamento, confeccionada pelos praticantes para suprir a necessidade de acompanhamento dos indicadores previstos no Master Plan.

Neste sentido, é possível identificar que o monitoramento desses indicadores se dá através de uma espécie de semáforo. Esse recurso está inserido no portal e indica aos atores visualmente por meio de cores “verde” (atingido) “vermelho” (não atingido) o status em que se encontra determinada ação estratégica, facilitando assim o próprio trabalho na hora de gerenciar esses indicadores.

#### 4.3 A BUSCA DA LEGITIMIDADE COM BASE NO USO DE ARTEFATOS

A seção anterior teve como proposta dar início ao debate sobre a utilização de objetos materiais pelo Sistema Fiep, dando destaque e ilustrando quais foram os artefatos encontrados e como estas materialidades são desenvolvidos e articuladas na organização. Em torno dessa discussão, foi possível identificar o uso de documentos e de sistemas representados pelos portais. Esses artefatos trazem consigo uma representação visual e material para as estratégias que foram socialmente construídas e atuam como elementos de mediação para as interações e negociações entre praticantes em meio ao processo de *strategizing*.

Como forma de complementar a importância dos artefatos para o processo de *strategizing*, esta seção tem como objetivo apresentar e discutir os motivos que conduziram os praticantes a empregar artefatos e a forma como eles estão sendo

utilizados para garantir a legitimidade de uma atividade de estratégia perante o meio social. As buscas pelo atingimento desses objetivos específicos, conduziram ao entendimento de que os praticantes empregam essas materialidades com a proposta de dar suporte e consolidar a atuação da entidade de forma integrada, para ajudar a trazer transparência nas ações e atividades estratégicas e por fim materializar controles que ajudam na gestão e no monitoramento de tudo o que foi deliberado no planejamento e que se espera que seja alcançado.

#### 4.3.1 Artefato no suporte à integração

Antes de clarificar a importância que o artefato exerce no que tange à integração, se faz necessário contextualizar brevemente em que consiste a integração do Sistema Fiep e como ela se deu. Conforme já mencionado nas seções anteriores, o Sistema Fiep é composto por - FIEP, SESI, SENAI e IEL - apesar de cada uma dessas entidades apresentarem especificidades que as distinguem entre si, elas atuam em conjunto amparadas em uma mesma estrutura organizacional e com um mesmo objetivo, que é apoiar e desenvolver a indústria do Paraná. Entretanto, vale ressaltar que nem sempre essas casas atuaram de forma tão integrada, os relatos a seguir refletem esse entendimento:

As casas elas tinham uma atuação muito individualizada, eu conhecia cada uma porque eu precisava transitar e interagir com as demais casas, mas a gente individualmente trabalhava segregado mesmo (E2, comunicação pessoal, 2019).

A integração ela foi disruptiva aqui no Sistema Fiep porque eu que sou mais antiga de casa e quando você entrevistar as pessoas mais antigas elas vão ter isso muito claro, era uma divisão muito clara entre FIEP, SESI, SENAI e IEL (E3, comunicação pessoal, 2019).

Antes era muito descasado, veja nós tínhamos ações de estratégia por empresa, então FIEP era uma coisa, SENAI era uma coisa, SESI era outra coisa, hoje está muito mais integrado (E4, comunicação pessoal, 2019).

A experiência vivenciada e retratada pelos entrevistados demonstra a forma como o sistema atuava antes da integração. Mesmo estando conectadas pela proposta de oferecer apoio às indústrias, cada casa empreendia suas ações e atividades estratégicas para o alcance desse e de outros objetivos. Além do mais, a individualidade gerada pela ausência da integração também fazia com que os próprios colaboradores desconhecem o papel das demais entidades que compunham o sistema.

Diante disso, os primeiros movimentos voltados à estratégia de integração do Sistema Fiep ocorreram em 2013, a partir de uma série de ações ao longo da Gestão 2011-2019, algumas citadas pelos entrevistados E2 e E3:

A integração mesmo foi lá em 2013 quando a gente começou a falar da integração dos sistemas do ERP, antes a gente usava sistemas diferentes de controle, sistemas de gestão diferente, quando a gente começou a trabalhar juntos, olhar em um sistema único a gente teve que falar “hummm eu faço isso e o fulano também faz isso, mas a gente faz diferente então a gente precisa fazer igual, porque que eu faço diferente? Tem que continuar? Poxa esse caso que é uma atividade específica precisa, então vamos colocar isso dentro do sistema” (E2, comunicação pessoal, 2019).

Decorrente do ERP, vários outros sistemas foram sendo implementados e sistemas as vezes de processo bem rotineiros mesmo, então ali a gente começou a falar de integração (E3, comunicação pessoal, 2019).

As falas revelam que a busca pela integração começou primeiro com a instalação de um sistema integrado de gestão (ERP). De acordo com Shen, Chen e Wang (2016) esses sistemas são usados com a finalidade de integrar informações e acelerar sua distribuição entre funções e departamentos aumentando dessa forma o desempenho operacional das organizações. A implementação deste artefato permitiu que os atores começassem a construir um significado coletivo sobre como atuar conjuntamente, mesmo havendo especificidades muito características nas atividades de cada casa. Assim a unificação de todos os dados, processos e atividades em um

único sistema trouxe uma maior conexão e relação entre as entidades e seus colaboradores, ao passo que dificultou uma gestão desconectada entre as casas.

O ERP também contribuiu para a eliminação de sistemas que atendiam exclusivamente uma das casas. Apesar deste fato ter auxiliado para uma melhora no processo de integração, ele possibilitou a inserção de outras plataformas para a realização das atividades, criando um número elevado de sistemas derivados do próprio ERP:

Aqui por ter a diversidade de sistema se tem as barreiras, as pessoas não sabem que aquela informação existe naquele sistema, as pessoas não têm visibilidade do sistema, então a gente perde muito em função disso, hoje nós temos mais de 100 sistemas e cada sistema às vezes tem uma função específica. Mas assim é o desafio de muitas empresas, não é um negócio muito simples “tá”. Contudo, é claro que quando se implantou esse ERP novo já integrou um monte de coisa (E4, comunicação pessoal, 2019).

O relato do E4 demonstra um certo descontentamento com a variedade de sistemas existente atualmente no Sistema Fiep. Neste sentido, Kumar e Van Hillegersberg (2000) argumentam que os sistemas integrados têm sido difíceis de serem utilizados na prática, devido ao alto nível de complexidade organizacional. No caso do Sistema Fiep, isso pode ser observado nas particularidades existentes em torno de cada uma das entidades, como por exemplo na obrigação de prestar contas. Nesse caso, é importante lembrar que algumas dessas casas recebem dinheiro público, com isso existem processos que geralmente são exclusivos de cada entidade e demandam ferramentas e sistemas específicos para que possa ser atendido o cumprimento desta condição.

Apesar deste fato, o entrevistado destaca que com a implantação do ERP já se realizou muito em termos de uma proposta pautada na integração, e ainda parece reconhecer a dificuldade existente em integrar por completo uma organização com o porte do Sistema Fiep, principalmente devido a sua estrutura bastante diversificada e muitas vezes atípica, se comparada com outras organizações.

Após a integração dos sistemas, outras ações foram realizadas pela entidade, como por exemplo, campanhas para mudança de domínio de e-mail, modificações em cartões de visita e até mesmo alterações nos crachás dos colaboradores:

O crachá ele sempre trazia a casa da pessoa, hoje ele não traz mais. Hoje a gente faz parte do Sistema Fiep, então ele também foi um marco que eu acho que rompeu com uma serie de posicionamentos que a gente tinha. Então agora, se hoje, você perguntar para as pessoas aonde você trabalha, elas falam que trabalham no Sistema Fiep (E1, comunicação pessoal, 2019).

É importante destacar deste trecho o papel que o crachá exerce na condição de um artefato que contribui com a estratégia de integração. Por meio dele, as pessoas constroem sua identidade enquanto membros do Sistema Fiep. Apesar de naturalmente o crachá não ser um artefato de estratégia, pode-se inferir que ele obtém este significado com a interpretação dada pelo entrevistado, que o reconhece como um marco simbólico que representa a integração entre as casas. Isto está de acordo com o conceito de objeto epistêmico, cujo qual, refuta uma propriedade única que determina o uso do artefato.

De acordo com o Relatório da Gestão, o resultado alcançado pelo processo de integração foi a “otimização das atividades que passaram a ser desenvolvidas por áreas únicas, bem como a padronização de processos internos aplicados às quatro entidades”. Não obstante, o planejamento estratégico também começou a ser incorporado sistemicamente na entidade, baseado na proposta de auxiliar na consolidação da estratégia de integração:

No início, o Master Plan interno ele começou a ser construído um para cada casa então tinha um mapa para a FIEP, depois fizeram outro para o SESI, outro para o SENAI e outro para o IEL e daí no meio do caminho eles falaram, “mas isso não está fazendo muito sentido” aí eles olharam “como a gente pode pegar tudo isso e fazer isso aqui ser uma coisa só para todo mundo olhar?” Daí foram olhando as naturezas das atividades das casas e foram segmentando isso por linhas de atuação, aí nessa linha de atuação eles foram colocando “ok, então nessa linha de atuação, é uma casa só que atende ou são mais



casas?” Então foram colocando as ações e ele foi se consolidando de forma sistêmica e daí se criou esse planejamento estratégico sistêmico (E2, comunicação pessoal, 2019).

No trecho, é possível inferir que no início da construção do planejamento estratégico, não havia ainda um imperativo para uma ação estratégica integrativa que abarcasse toda a organização. Isso foi emergindo apenas quando os atores se inseriram em um processo interativo de negociação, mediados por mapas estratégicos que são representações físicas de objetivos estratégicos almejados pela organização (BUYTENDIJK; HATCH; MICHELI, 2010). A partir disso, houve um processo de racionalização no sentido de criar algo que pudesse ser visto e entendido por todos, que culminou na proposta de um planejamento estratégico sistêmico onde não se fala mais por casa e sim por linha de atuação.

Todo esse processo empreendido pelos atores demonstra a existência de ações deliberadas e emergentes para a configuração do planejamento estratégico sistêmico. Esse fato reforça a compreensão de que, na prática, o planejamento estratégico se constitui em meio a uma junção entre estratégias deliberadas pelos atores e estratégias que vão emergindo durante e após a construção do planejamento (MINTZBERG, 1990; MINTZBERG, 1994; WOLF; FLOYD, 2017).

Além disso, uma vez que o entrevistado indaga, mesmo que sutilmente, a necessidade de “como fazer isso aqui ser uma coisa só para todo mundo olhar” fica evidente que, além da preocupação com a integração, há também uma preocupação em como demonstrar visualmente a ação estratégica para toda a organização. O trecho a seguir reforça essa compreensão:

A integração impactou muito em toda a empresa, impactou em todas as pessoas que faziam parte de tudo isso, então a gente precisa demonstrar para as pessoas essa decisão estratégica tomada de configurar como um grande sistema, e que as pessoas continuavam fazendo parte desse grande sistema e que na verdade o mundo delas era muito maior do que elas achavam (E1, comunicação pessoal, 2019).

O reconhecimento por parte do entrevistado da necessidade de tornar clara a integração aos colaboradores, revela a preocupação em torno de uma possível reação

causada por este movimento. A ação de integrar representa uma mudança não somente na atuação das casas, mas na forma como os colaboradores desempenham o seu trabalho diário. Como consequência, isso pode acarretar uma resistência em torno do processo de integração.

Como forma de evitar um cenário indesejado, percebe-se no relato que o meio encontrado consistiu em demonstrar a decisão estratégica que foi tomada. Para esse fim, os atores empreendem esta ação mediados pelo artefato Master Plan, que traz a materialização do planejamento estratégico. Segundo Jarzabkowski e Balogun (2009 p.1282, tradução nossa) “embora saibamos que o planejamento estratégico tem efeitos integrados, pouco se sabe sobre como essa integração ocorre”. Pode-se, então, inferir que mediados pelo artefato, os praticantes demonstram e situam a forma como devem ser realizadas as atuações das áreas e dos colaboradores de forma integrada.

Além disso, a materialização representada no artefato possibilita que as pessoas consigam racionalizar e fazer sentido a respeito de onde elas se encontram nesta relação, pois o artefato cartografa todo o processo, facilitando o alcance da integração e o entendimento do próprio planejamento estratégico integrado. Neste sentido, pode-se constatar que o artefato foi utilizado pelos praticantes com o objetivo de apoiar e consolidar a integração da entidade, buscando assim a legitimidade da estratégia perante todos que compõe a organização. A fala a seguir corrobora com a percepção aqui relatada:

Eu que estou aqui a bastante tempo, hoje eu consigo ver claramente o que é uma decisão estratégica, eu estou falando das quatro entidades né, olhar para o mesmo foco, olhar para o mesmo caminho, se basear nas mesmas metodologias, usar as mesmas ferramentas, seguir os mesmos fluxos de trabalho, então hoje dá para ver claramente isso e antes não (E2, comunicação pessoal, 2019).

Com base no trecho, é possível perceber que o entrevistado teve contato com a organização antes e após a integração. Em seu relato, ele afirma que hoje consegue ver claramente o que é uma decisão estratégica. A fala abre espaço para a constatação de que isso é possível graças a materialização do planejamento estratégico no artefato. Esse elemento trouxe visibilidade e entendimento sobre o que

é uma estratégia, dessa forma, o reconhecimento gerado por meio do artefato sobre o que está sendo tratado em determinada ação integrada, torna possível que haja uma maior aceitação por parte dos indivíduos sobre o que está ali representado, corroborando deste modo, para a obtenção de uma estratégia legitimada e do próprio planejamento estratégico na condição de legítimo a este meio social.

O Master Plan é um elemento fundamental e extremamente importante para a consolidação da integração (E2, comunicação pessoal, 2019).

O relato reforça a compreensão do Master Plan como um elemento intrínseco para a consolidação da estratégia de integração que foi desenvolvida pelo Sistema Fiep. Além do mais, ajuda a demonstrar que a estratégia não ocorre apenas por meio do discurso, mas também é mediada pelo mundo material, denotando uma relação discursiva-material no fazer da estratégia.

#### 4.3.2 Artefato na transparência das ações e atividades

Além de serem empregados com o objetivo de dar suporte e ajudar na consolidação da integração, os artefatos se fazem presentes na proposta de dar transparência às atividades e ações estratégicas da entidade. A relação com a transparência está muito ligada a uma questão de comunicar não somente aos colaboradores, mas também à sociedade, que as ações e atividades empreendidas pela entidade, graças ao planejamento estratégico, estão de acordo com as normas, crenças e valores que regem o ambiente cultural. O relato a seguir contribui nesse sentido:

Eu acho que chegamos em um ponto que a gente tem que usar as ferramentas ao nosso favor e eu acho que elas trazem muito a transparência e a otimização, hoje eu não vejo mais a atuação do sistema sem ferramenta, sem o Master Plan, então eu acho que são primordiais assim para a gente ter um norte correto (E3, comunicação pessoal, 2019).

O relato demonstra o reconhecimento por parte do entrevistado da impossibilidade da atuação da entidade sem que haja o uso de materialidades. Quando ele próprio relata que hoje não vê mais uma atuação sem a apropriação de ferramentas e sem o Master Plan, isso contribui para a discussão nesta seção em dois aspectos. Primeiro, demonstra que há uma possível adesão por parte dos atores ao que é concebido no planejamento estratégico sistêmico. Isso traz um indício de que ele esteja sendo visto como legítimo, abrindo espaço para o reconhecimento de que o artefato contribui diretamente para a obtenção deste propósito. Obviamente que a organização não é composta apenas por um único indivíduo, mas o relato do entrevistado abre brecha para essa teorização, onde demonstra a aquiescência deste no que se refere ao planejamento estratégico atualmente empregado na instituição.

Em segundo lugar, o entrevistado ajuda a reforçar uma percepção já trazida por Jarzabkowski, Spee, Smets (2013) de que o uso dos artefatos está intimamente envolvido com a construção e realização das atividades. Contudo, apesar deste entendimento, deve-se acrescentar ainda que a forma como esses artefatos se conectam a essa proposta se dá na materialização do conteúdo proposto no planejamento estratégico, que deve ser utilizado pelos indivíduos para que a organização alcance os resultados pretendidos.

Não obstante, o uso dessa materialidade faz com que haja visibilidade, ou seja, transparência em relação as atividades estratégicas. O acesso ao artefato torna possível que os colaboradores vejam visualmente a estratégia, tornando claro e visível o caminho que a organização pretende alcançar. Com isso, os indivíduos podem tomar a decisão de empreender essas ações por entendê-las e/ou as julgarem como sendo corretas para a busca do resultado organizacional pretendido. Além disso, o artefato leva a transparência para o ambiente externo da organização, onde também demonstra o delineamento estratégico que foi planejado ao ambiente cultural.

Ao ser perguntado sobre o porquê é importante a transparência para o Sistema Fiep, o entrevistado abaixo constrói uma narrativa relevante para responder à pergunta:

É justamente para garantir que a forma como nós fazemos e desenvolvemos todas as atividades esteja mais correta, que a gente tenha transparência com a sociedade. Então eu vejo que a gente vem em um movimento com o país de organizar as coisas, dar

transparência, fazer cumprir a legislação vigente, então eu acho que o Sistema Fiep se organizou para que a gente tivesse também nessa pegada de ter transparência, trabalhar com integridade (E2, comunicação pessoal, 2019).

A exposição da preocupação com estar atuando de forma correta, traz à luz um cuidado que é fruto da realidade que permeia a sociedade nas últimas décadas. Nos dias atuais, facilmente podem ser encontrados na mídia diversos relatos sobre casos envolvendo organizações que se viram implicadas em práticas de corrupção. Este fato leva a um aumento nas investigações e na fiscalização pelos órgãos de controle, ao passo que desperta também, a preocupação das organizações em buscar mecanismos para atuar em conformidade, ou seja, se prevenir e reduzir os riscos de envolvimento com atos moralmente questionáveis.

No Sistema Fiep isso não é diferente, a entidade é uma organização que tem uma forte ligação com o governo, principalmente devido ao valor compulsório que recebe. Isso a coloca constantemente no holofote de órgãos de regulamentação e da sociedade, fazendo com que a empresa necessite demonstrar ao âmbito cultural que estão atuando de maneira ética e correta.

Ao seguirem preceitos considerados legítimos, como agir de maneira ética, pode-se inferir que a organização tem grande chance de colher benefícios que são gerados pelo ambiente cultural. Neste sentido, para que a organização consiga gozar desses benefícios, ela precisa criar e realizar ações que tragam transparência às suas atividades, ao passo que também deve agir em acordo com as normas, valores e crenças constituídos em um sistema social mais amplo (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). Isso faz com que os atores que exercem influência, como o mercado, tenham essa entidade como legítima e necessária para esse âmbito social maior.

Frente a isso, nota-se que a entidade tomou algumas iniciativas que foram mediadas por artefatos, como demonstrar um panorama geral sobre toda atividade que foi realizada, apresentar as linhas de atuação pretendidas com o planejamento estratégico e expor a própria atuação da gestão. Isso foi relatado em documentos textuais como o relatório de sustentabilidade e o relatório da gestão, que se configuram como artefatos que ajudam a trazer transparência e que podem ser acessados não apenas por pessoas da organização, mas por toda a sociedade.

#### 4.3.3 Artefatos materializando controles

Até o momento, pode-se notar que os artefatos são usados pelos praticantes da entidade para o suporte e consolidação da integração, ao passo que também atuam corroborando com a transparência das atividades e ações estratégicas da companhia. Dando sequência, a última etapa desta análise traz em destaque o papel exercido pelos artefatos na materialização de controles. No Sistema Fiep, nota-se que tais objetos são empregados pelos praticantes com o objetivo de monitorar e gerenciar as estratégias que foram definidas no planejamento e também para acompanhar se o trabalho realizado está de fato de acordo com as orientações construídas no Master Plan:

Todas as ações que os gestores, gerentes e coordenadores tomarem precisam estar pautadas no Master Plan, então por exemplo se eu quero fazer alguma coisa diferente ou oferecer um serviço novo, aonde isso se encaixa aqui dentro? Se não encaixa precisamos rever isso para ver como encaixar porque ele tem que estar aí dentro. Então é muito mais fácil fazer isso do que ter que realizar todo um estudo para atender a essa proposta, aí dentro você já tem subsídio, já está montado é só você saber como você vai trabalhar isso, ele já te mostra o caminho (E2, comunicação pessoal, 2019).

O relato destaca o Master Plan como uma espécie de balizador, em outras palavras, uma prática ligada ao “fazer” que orienta todas as atividades e ações estratégicas que são empreendidas na entidade. Por meio desta prática socialmente construída, os atores têm materializado uma rota que determina e padroniza qual deve ser o possível caminho a ser seguido. Além disso, fica claro que para os indivíduos conseguirem desenvolver o seu trabalho eles necessitam estar amparados nessa prática, caso contrário, atuarão em desacordo com as normas estabelecidas pelo meio social. Entretanto, apesar de parecer ter um caráter formalizado e inflexível, pode-se notar que existem possibilidades para a inserção de ações que não haviam sido pensadas no momento da deliberação das estratégias, ou seja, há também oportunidade para estratégias que emergem durante as relações das pessoas com o ambiente e com as suas atividades.

Com base nessa discussão, é possível o levantamento de indagações sobre: De que forma são monitoradas e gerenciadas as estratégias que se encontram no Master Plan? Como é possível acompanhar o trabalho realizado pelos atores frente a essas estratégias? A narrativa a seguir ajuda na construção das respostas a essas perguntas:

Agora a gente está terminando de entregar o Master Plan embarcado nessa ferramenta, então eu vou ter efetivamente o Master Plan lá dentro, todos esses indicadores vão estar plugados em cada uma das áreas de atuação, em cada um dos objetivos e em cada uma das estratégias, e todos esses resultados eles vão subindo então quando eu abro o Master Plan eu vou saber se, por exemplo, aquela área de atuação ela está verde, amarela ou vermelha e daí vou descendo os níveis. Então dentro da ferramenta você vai ver claramente, estou atingindo o meu objetivo? Não estou atingindo? Também tem a possibilidade de cadastrar planos de ações onde você vai dizer quem é o responsável, quem são os envolvidos, qual é o prazo, qual é o período, e isso vai se desdobrando em ações, em atividades e daí a gente vai conseguir acompanhar e mensurar tudo isso (E2, comunicação pessoal, 2019).

A ferramenta que o entrevistado se refere neste diálogo é o portal de gestão. No início, o portal prestava apoio apenas a uma parte do planejamento, que correspondia a questão de acompanhamento dos indicadores previstos. Mas com o passar do tempo, o artefato sofreu transformações e foi reconfigurado pelos praticantes para gerar um mapeamento completo de tudo o que envolve o planejamento estratégico. Assim, além do monitoramento e gerenciamento sobrepostos nessas estratégias, percebe-se que ao cadastrar no portal os planos de ação, o artefato propicia uma materialização de informações respectivas às pessoas envolvidas e as conecta diretamente com toda a atividade estratégica arquitetada. Com isso, os praticantes conseguem fazer o acompanhamento do trabalho dos colaboradores, a fim de verificar se estes estão conseguindo atingir as metas e se estão atuando conforme o que está delimitado no Master Plan:

Você pode ter um planejamento estratégico lindo, mas se você não acompanhar ele de uma forma efetiva não vai resolver muita coisa né (E2, comunicação pessoal, 2019).

Neste sentido, o artefato é imprescindível para toda essa ação estratégica, é por meio dele que os praticantes alcançam a efetividade na hora de controlar, garantindo que o que foi determinado por eles no planejamento estratégico está de fato sendo acompanhado, empreendido e seguido na prática. Isso então, garante que o planejamento estratégico ganhe força e seja visto como legítimo no meio social da entidade.

A ferramenta é automatizada, ela está lendo os sistemas integrados de gestão, então não é a gente que está lá colocando a informação e atualizando (E3, comunicação pessoal, 2019).

É interessante destacar desta fala que, além do portal materializar o controle concebendo o registro visual aos atores por meio de uma lógica de cores, este artefato automatizado também processa, condensa e ajuda os praticantes a interpretar e decidir por ações em meio a uma grande massa de dados e informações relacionadas ao planejamento das estratégias, algo extremamente complexo e que seria pouco provável de ser realizado sem o amparo de materialidades.

Isso corrobora e de certa forma complementa a discussão feita por Simon (1997) sobre os limites racionais. Nela o autor discorre que devido à incapacidade natural de antecipação, imperfeição do conhecimento, memória e outras limitações o homem é interpretado como um ser racionalmente limitado e que por isso não pode tomar ou escolher caminhos ou decisões exatas. Apesar desta pesquisa não estar enfocada em demonstrar ou discutir se as materialidades tornam possível o alcance mais assertivo nas escolhas, pode-se inferir que a ferramenta mencionada, está sendo utilizada para suprir a ausência cognitiva natural encontrada nos indivíduos, onde graças aos benefícios atribuídos pelo seu uso, os atores conseguem fazer sentido em meio a incerteza e complexidade que circunscreve a atividade de estratégia.

Isso demonstra, a efetividade que o artefato gera no que tange a mediação das atividades dos praticantes em relação ao acompanhamento da estratégia. Graças a essa materialização que traz uma diversidade de informações para gerenciamento e



controle, os atores podem avaliar visualmente e de maneira simples se o que foi planejado está sendo ou não alcançado, isso corrobora para o alcance dos resultados propostos e para uma melhora na gestão das estratégias confeccionadas por meio do planejamento estratégico.

No início deste estudo, foi ilustrado na figura 1 o entendimento acerca da atividade humana conectada ao fazer da estratégia, fruto de um empreendimento social realizado por múltiplos atores e permeados por artefatos. A partir disso, destacou-se o planejamento como a representação do direcionamento estratégico traçado pelos estrategistas. Este percurso de fazer estratégia não ocorre de forma linear, mas por meio de um processo difuso, envolvendo uma série de ações e realizações de atividades cotidianas e vários momentos de negociação entre os praticantes para a construção de um sentido legitimado do planejamento estratégico estabelecido no início do processo.

Os dados que foram aqui apresentados evidenciam que este processo interativo é permeado pela presença e articulação de diferentes tipos de artefatos. Esses objetos são empregados como mediadores não apenas na interação entre praticantes, mas também na relação destes com os demais *stakeholders* da organização. Todos esses mencionados, participam e contribuem para o entendimento do fazer da estratégia como um processo difuso constituído e empreendido socialmente.

Com base nesta mediação de artefatos, os praticantes utilizam-nos para cartografar, demonstrando e situando a forma como devem ser realizadas as atuações das áreas e dos colaboradores de forma integrada. Isso ajuda a trazer legitimidade ao que foi planejado, pois ajuda as pessoas a racionalizarem e fazerem sentido a respeito de onde elas se encontram no planejamento estratégico integrado.

Os artefatos também contribuem para legitimidade do planejamento estratégico atuando como mediadores na busca pela transparência das atividades e ações que foram traçadas pelos estrategistas. Neste caso, os objetos não medeiam apenas a transparência aos atores internos, mas a direcionam também ao ambiente externo da organização. Com base nestes artefatos, os praticantes demonstram todo o arcabouço estratégico planejado com vistas a obtenção da aceitação e credibilidade deste pelos atores que exercem influência, como os órgãos regulamentadores e a própria sociedade.

Finalmente a legitimidade do planejamento estratégico se dá por meio da materialização dos controles. Mediado pelos artefatos, os praticantes conseguem monitorar e gerenciar, garantindo a efetividade no acompanhamento do que foi planejado e também das atividades empreendidas pelos atores para este fim. Isso evidencia a forma como os objetos estão sendo articulados para que o que foi planejado ganhe força e seja implementado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A perspectiva da estratégia como prática reconhece a estratégia como fruto de um empreendimento social, feito por pessoas (JOHNSON et al., 2007), em que sentidos são criados e negociados em meio a um processo de construção social (BERGER; LUCKMANN, 2004). Neste sentido, o campo vem direcionando a atenção para como os atores realizam o trabalho referente ao *strategizing*. Porém, pouco se sabe ainda sobre como o uso de materialidades se conecta a esse objetivo (JARZABKOWSKI; KAPLAN, 2015), indicando a necessidade de compreensão das possibilidades em torno da articulação entre os artefatos e a agência humana no fazer estratégia. A partir desta lacuna de conhecimento, a presente pesquisa teve como objetivo analisar como a articulação de artefatos nas práticas estratégicas contribui para a legitimidade do planejamento estratégico no processo de *strategizing*.

Para o alcance de tal proposta, foi realizado um estudo de caso, representado pelo Sistema Fiep. A escolha por tal organização trouxe um contexto favorável para a compreensão a respeito de como os artefatos interagem com a atividade humana, ao longo do desenvolvimento das práticas estratégicas.

Tendo como guia o primeiro objetivo específico - identificar quais são os artefatos utilizados pela organização nas práticas estratégicas – foram identificados oito artefatos sendo utilizados pela organização em suas práticas estratégicas. Estas materialidades foram encontradas na forma de documentos e também de portais. No que tange aos documentos, notou-se que esses artefatos consistem em representações físicas utilizadas para indicar rumos estratégicos que apoiam o setor e a entidade. Também são empregados com a proposta de tornar visual e existencial as áreas de atuação que compreendem ações e atividades que circunscrevem o próprio conteúdo do planejamento estratégico. Atuam, também, na transparência, materializando e comunicando a colaboradores e *stakeholders* as atividades que foram realizadas e a trajetória da gestão durante o período de mandato. Em relação aos portais, constatou-se que esses artefatos são utilizados pelos praticantes para diversos fins como: comunicar, dar transparência, visibilidade e rastreabilidade as atividades e ações estratégicas. Também atuam no sentido de otimizar o trabalho por meio da simplificação e do armazenamento de documentos, além de prestarem apoio no monitoramento e gerenciamento do que foi planejado.

Quanto ao segundo objetivo específico - investigar como esses artefatos são desenvolvidos e articulados na própria organização – os dados indicaram que alguns artefatos foram desenvolvidos em meio a processos dialógicos e socialmente construídos, envolvendo diferentes áreas e *stakeholders* da organização. Entretanto, em outros casos, pode-se notar que apesar do artefato não ter sido constituído de forma coletiva em um primeiro momento (e.g. portais), ainda podem ser interpretados como construções sociais, pois os atores se envolvem coletivamente ao longo do tempo, provendo informações que representam suas respectivas áreas. Não obstante, constatou-se que esses artefatos foram articulados na organização por meio de representações físicas e virtuais em forma de documentos e por intermédio de portais.

Como resultado da busca de respostas para o objetivo específico de investigar quais são os objetivos que levam os praticantes a criarem artefatos, identificou-se que essas materialidades foram empregadas na entidade com base em três propostas. Primeiro, os praticantes buscaram por meio do artefato dar suporte e consolidar a atuação da entidade de forma integrada. Além disso, os artefatos também foram utilizados para ajudar a trazer transparência nas ações e atividades estratégicas tanto no âmbito interno quanto externo a organização. Por fim, além da busca por uma atuação integrada e transparente no que se refere as estratégias, os praticantes também empreenderam os artefatos com o objetivo de materializar controles que ajudam na gestão e no monitoramento de tudo o que foi deliberado no planejamento e que se espera que seja alcançado.

Com relação ao quarto objetivo específico, de analisar como os artefatos contribuem para legitimar uma atividade de estratégia, constatou-se que os artefatos contribuem para legitimar uma atividade de estratégia demonstrando e cartografando visualmente a própria ação estratégica, atuando como mediadores no processo de interação. O acesso ao artefato possibilita que os atores que compõe a organização façam sentido sobre a estratégia em tela e, com isso, racionalizem sobre o que nela está proposto, facilitando a compreensão e o entendimento sobre determinada ação. Além disso, o artefato expande a atuação da organização, levando a transparência para o âmbito externo, onde também demonstra o arcabouço estratégico planejado ao ambiente cultural. Observa-se ainda que, por meio da materialização dos controles, o artefato propicia aos praticantes o alcance efetivo na hora de controlar, garantindo que o que foi determinado na atividade está sendo acompanhado, empreendido e

seguido na prática. Isso garante que a atividade estratégica possa ser vista e interpretada como legítima pelo meio social.

Como contribuição teórica para a área da estratégia como prática, destaca-se o entendimento de que os atores interagem entre si a partir da articulação discursiva de sentidos em negociação, que são mediados por artefatos demonstrando que o fazer estratégia ocorre na mediação entre o discursivo e o material. Além disso, contribui-se fomentando um outro olhar para o papel desempenhado pelos artefatos enquanto mecanismos controladores não apenas da ação estratégica definida no conteúdo do planejamento, mas também do próprio trabalho desenvolvido pelos atores que constitui o meio social da organização.

Outra contribuição teórica está relacionada a percepção de que artefatos são utilizados pelos praticantes não apenas em prol da realização e condução das atividades de estratégia, mas também como elementos intrínsecos para possibilitar que todo o conteúdo estratégico planejado seja visualizado e interpretado como legítimo perante a organização e também o ambiente cultural.

No que se refere a contribuição prática, os resultados dessa pesquisa chamam a atenção das organizações para um olhar mais social no que diz respeito a elaboração e realização das estratégias, reconhecendo todos os esforços humanos e materiais que circunscrevem esta prática. Além disso, os resultados podem ajudar gerentes, consultores e planejadores demonstrando a importância da articulação de artefatos no que tange ao alcance de uma realização mais efetiva das atividades e ações que envolvem o planejamento estratégico e a própria organização. O estudo também constitui uma referência para demonstrar a outras organizações que operam com recursos públicos, mecanismos e ações utilizadas com a intenção de propiciar a estas uma atuação legítima, ou seja, em conformidade com os preceitos legais que regem a atividade de indivíduos e organizações em uma sociedade.

Como sugestões de pesquisas futuras, recomenda-se estudos que aprofundem a relação existente entre humanos e materiais buscando entender como os praticantes constroem suas narrativas de estratégia, mediados pelo uso de artefatos. Além disso, sugere-se pesquisas que contemplem o papel dos artefatos frente a um processo de construção de planejamento estratégico. Não obstante, este estudo trouxe em discussão a função exercida pelo artefato enquanto ferramenta de controle, porém pouco se sabe ainda sobre como os atores que integram o ambiente da organização interpretam e recebem esse tipo de mecanismo controlador e como

esta materialização afeta o trabalho em suas realizações diárias. Por fim, entende-se que a discussão aqui iniciada abre caminho para uma aproximação maior da perspectiva da SAP com as discussões do institucionalismo organizacional: a importância da imersão social da estratégia precisa ser tratada com urgência, a fim de que o isolacionismo do nível micro de análise, tão comum nas pesquisas de SAP possa ser superado, a discussão da legitimação pode promover um aspecto dessa aproximação.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. E.; FIOLE, C. M. Fools rush in? the institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, p. 645-670, 1994.

BABBIE, E. R. **The Practice of social research**. 8. ed. Belmont, CA: Wadsworth, 1998.

BALOGUN, J; JACOBS, C; JARZABKOWSKI, P; MANTERE, S; VAARA, E. Placing strategy discourse in context: sociomateriality, sensemaking, and power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p. 175-201, 2014.

BALOGUN, J; BEST, K; LÊ, J. Selling the object of strategy: how frontline workers realize strategy through their daily work. **Organization Studies**, v. 36, n. 10, p. 1285-1313, 2015.

BARLEY, S. R. Technology as an occasion for structuring: evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. **Administrative Science Quarterly**, p. 78-108, 1986.

BECHKY, B. Object lessons: workplace artefacts as representations of occupational jurisdiction. **American Journal of Sociology**, v.109, n. 3, p. 720-752, 2003.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality**. Doubleday, garden city, NY, 1966.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BETTIS, R. Strategic management and the straightjacket: an editorial essay. **Organization Science**, v. 2, n. 3, p. 315-319, 1991.

BITEKTINE, A., HAACK, P. The macro and the micro of legitimacy: towards a multi-level theory of the legitimacy process. **Academy of Management Review**, v. 40, n.1, p. 49-75, 2015.

BLEY, D. H. P.; CARVALHO, A. B. G. Ciclos de codificação e o software atlas ti: uma parceria criativa para análise de dados qualitativos em pesquisas sobre o uso das

tecnologias digitais no campo da Educação. **Em teia - revista de educação matemática e tecnológica ibero-americana**, v. 10, n.1, p. 1-14, 2019.

BOXENBAUM, E; JONES, C; MEYER, R. E.; SVEJENOVA, S. Towards an articulation of the material and visual turn in organization studies. p. 597-616, 2018.

BUYTENDIJK, F; HATCH, T; MICHELI. Scenario-based strategy maps. **Business Horizons**, v. 53, n. 4, p. 335-347, 2010.

BRASIL. Decreto-lei nº 4.048, de 22 de janeiro de 1942. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Rio de Janeiro, RJ, 24 jan. 1942. Seção 1, p. 1231.

BRASIL. Decreto-lei nº 9.403, de 25 de junho de 1946. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Rio de Janeiro, RJ, 28 jun. 1946. Seção 1, p. 9619.

BRINK, H. I. L. Validity and reliability in qualitative research. **Curationis**, v. 16, p. 35-38, 1993.

BROWN, A. D.; THOMPSON, E. R. A narrative approach to strategy-as-practice. **Business History**, v. 55, n. 7, p. 1143-1167, 2013.

CARVALHO, M. A. M. D. **A criação do Senai no contexto da Era Vargas**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2011.

CNI. Portal da indústria – confederação nacional da indústria pelo futuro da indústria. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/senai/institucional/historia/>>. Acesso em: 25 de nov. de 2019.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design**: qualitative, quantitative and mixed methods. 5. ed. Sage, 2018.

DAMERON, S; LÊ, J. K.; LEBARON, C. Materializing strategy and strategizing material: why matter matters. **British Journal of Management**, v. 26, p. S1-S12, 2015.



DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in organizational institutionalism. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**, v. 49, p. 77, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 5. ed. Sage, 2018.

DEVAUJANY, F. X.; VAAST, E. If these walls could talk: the mutual construction of organizational space and legitimacy. **Organization Science**, v. 25, n. 3, p. 713-731, 2013.

EXAME. PIB do Brasil só recuperou 30% do que foi perdido na crise econômica. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/pib-do-brasil-so-recuperou-30-do-que-foi-perdido-na-crise-economica/>>. Acesso em: 25 dez. 2019.

FIEP. Sistema fiep. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/>>. Acesso em: 25 de nov. de 2019.

FIEP. Centro de memória. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/centrodememoria/fiep-1-14926-117773.shtml>>. Acesso em: 25 de nov. de 2019.

GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**, v. 21, n.1, p. 13-47, 1996.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. University of California Press, Berkeley, 1984.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. Introduction: what is strategy as practice? **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge university press, p. 1-30, 2015.

GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. **Strategic management journal**, v. 24, n. 6, p. 491-517, 2003.

HABERMAS, J. **Legitimation crisis**. Beacon press, Boston, 1975.

HENDERSON B. D. **Henderson on corporate strategy**. Abt Books: Cambridge, MA, 1979.

HERACLEOUS, L.; JACOBS, C. 'Crafting strategy: the role of embodied metaphors', **Long Range Planning**, v. 41, p. 309-325, 2008.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

HOEFER, R. L.; GREEN JR, SANDY, E. A rhetorical model of institutional decision making: the role of rhetoric in the formation and change of legitimacy judgments. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 1, p. 130-150, 2016.

HUNT, C. S.; ALDRICH, H. E. Why even Rodney Dangerfield has a home page: legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavors. In: annual meeting of the **Academy of Management**, Cincinnati, OH. 1996.

IEL/SC. Quem foi Euvaldo Lodi?. Disponível em: <<http://ielsc.org.br/pt-br/quem-foi-euvaldo-lodi>>. Acesso em: 25 de nov. de 2019.

JARRATT, D; STILES, D. How are methodologies and tools framing managers' strategizing practice in competitive strategy development?. **British Journal of Management**, v. 21, n. 1, p. 28-43, 2010.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25 n.4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing, the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n.1, p. 5-27, 2007.

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

JARZABKOWSKI, P; SPEE, P. A. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International journal of management reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, P. A.; SMETS, M. Material artifacts: practices for doing strategy with stuff. **European Management Journal**, v. 31, p. 41-54, 2013.

JARZABKOWSKI, P; BURKE, G; SPEE, P. Constructing spaces for strategic work: a multimodal perspective. **British Journal of Management**, v. 26, p. S26-S47, 2015.

JARZABKOWSKI, P; KAPLAN, S. Strategy tools-in-use: a framework for understanding “technologies of rationality” in practice. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 537-558, 2015.

JOHNSON, C; DOWD, T. J.; RIDGEWAY, C. L. Legitimacy as a social process. **Annu. Rev. Sociol.**, v. 32, p. 53-78, 2006.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge university press, 2007.

JONES, C; BOXENBAUM, E; ANTHONY, C. The immateriality of material practices in institutional logics. In: **Institutional logics in action, Part A**. Emerald Group Publishing Limited, p. 51-75, 2013.

KAPLAN, S. Strategy and PowerPoint: an inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. **Organization Science**, v. 22, p. 320-346, 2011.

KERLINGER, F. N. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Edusp. Capítulo 03 p. 33-50, 1980.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis: an introduction to its methodology**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

KUMAR, K; VAN HILLEGERSBERG, J. ERP experiences and evolution. **Communications of the ACM**, v. 43, n. 4, p. 22-22, 2000.

KUMAR, R. **Research methodology: a step by step guide for beginners**. London, SAGE, 2005.

LATOURETTE, B. Visualization and cognition: thinking with eyes and hands. In: Kuklick, H.; Long, E. (Eds.). *Knowledge and society: studies in the sociology of culture. Past and present*. London: Jai Press. p. 1-40, 1986.

LUCKMANN, T. Comments on legitimation. **Current Sociology**, v. 35, n. 2, p. 109-117, 1987.

LEONARDI, P. M. When flexible routines meet flexible technologies: affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. **MIS Quarterly**, p. 147-167, 2011.

LEONARDI, P. M.; BARLEY, W. Materiality as organizational communication: technology, intent, and delegation in the production of meaning. In: **Matters of communication: Political, cultural, and technological challenges to communication theorizing**. Hampton Press, p. 101-124, 2011.

MALONE, T. W., CROWSTON, K., LEE, J. Tools for inventing organizations, **Management Science**, v. 45, n.3, p. 425-443, 1999.

MARCH, J. G. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. **Strategic Management Journal**, v. 27 n. 3, p. 201-214, 2006.

MENDES, R. H; BINDER, M. P; PRADO, S. T. J. Planejamento estratégico: muito criticado e muito usado. Por quais razões. **Anais do XXX Enanpad**, 2006.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: A Wiley Imprint, 2009.

MEYER, R. E., HOLLERER, M. A., JANCSARY, D., VAN LEEUWEN, T. The visual dimension in organizing, organization, and organization research: core ideas, current developments, and promising avenues, **Academy of Management Annals**, v. 7 n. 1, p. 487-553, 2013.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly hills, CA: sage, 1983.

MIETTINEN, R; VIRKKUNEN, J. Epistemic objects, artefacts and organizational change. **Organization**, v. 12, n. 3, p. 437-456, 2005.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. Boston: Harvard Business Review, 1987.

MINTZBERG, H. The design school: Reconsidering the basic premises of strategic planning. **Strategic Management Journal**, 11: 171-195, 1990.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard business review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

MÜLLER, M. T. O Senai e a educação profissionalizante no Brasil. **Revista HISTEDBR On-Line**, v. 10, n. 40, p. 189-211, 2010.

NICOLINI, D; MONTEIRO, P. The practice approach: for a praxeology of organizational and management studies. **The Sage Handbook of Process Organization Studies**. London: **SAGE**, p. 110-126, 2016.

NORDQVIST, M; MELIN, L. Strategic planning champions: Social craftspersons, artful interpreters and known strangers. **Long range planning**, v. 41, n. 3, p. 326-344, 2008.

O GLOBO. **Entenda o 'Sistema S'**, 2019. Disponível em: <  
<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/19/entenda-o-sistema-s.shtml> >.  
Acesso em: 29 mar. 2019.

PARANÁ. Secretaria da justiça, trabalho e direitos humanos. **Federação das Indústrias do Paraná (FIEP)**. Disponível em:  
<<http://www.paranaemacao.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=91>>.  
Acesso em: 25 de nov. de 2019.

PETTIGREW, A., THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. **Handbook of Strategy and Management**, p. 3-30, 2002.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. Free press: New york, 1980.

PUYOU, F. R.; QUATTRONE, P. The visual and material dimensions of legitimacy: accounting and the search for socie-ties. **Organization Studies**, 2018.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

REGNÉR, P. Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.

RESE, N. Configurando Resultados: A Pós-Graduação Stricto Senso em Administração no Brasil sob um Olhar da Prática. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, 2012.

RIDGEWAY, C. L.; BERGER, J. Expectations, legitimation, and dominance behavior in task groups. **American Sociological Review**, p. 603-617, 1986.

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

ROSSONI, L. O que é legitimidade organizacional? **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 76, 2015.

SALDAÑA, J. **Fundamentals of Qualitative Research: Understanding qualitative research**. New York: Oxford, 2011.

SALDAÑA, J.; OMASTA, M. **Qualitative research**: analyzing life. Sage, p. 165-188, 2017.

SCHWANDT, T. A; GATES, E. F. Case study methodology. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. 5. ed. Sage, p. 342-358, 2018.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**, newbury park, CA: Sage, 1995.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. Sage, 2008.

SCOTT, W. R.; RUEF, M; MENDEL, P. J., CARONNA, C. A. **Institutional change and healthcare organizations: From professional dominance to managed care**. University of Chicago Press, 2000.

SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. **Organization Studies**, v. 35, n. 10, p. 1407-1421, 2014.

SESI. Conheça o conselho nacional Sesi - história. Disponível em: <<http://conselhonacionaldosesi.org.br/conheca/o-conselho/historia/>>. Acesso em: 25 de nov. de 2019.

SESI/PR. O Sesi PR conheça. Disponível em: <<http://www.sesipr.org.br/>>. Acesso em: 25 de nov. de 2019.

SESI/SP. Institucional. Disponível em: <<https://www.sesisp.org.br/>>. Acesso em: 25 de nov. de 2019.

SHEN, Y. C., CHEN, P. S., WANG, C. H. A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach. *Computers in Industry*, 75, 127-139, 2016.

SIMON, H. **Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organizations**. 4. Ed. The Free Press, 1997.

SØDERBERG, A. M. Sensegiving and sensemaking in an integration processes. **narratives we organize by**. Philadelphia, PA, USA John Benjamins, 2003.

SPEE, A; JARZABKOWSKI, P. Strategic planning as communicative process. **Organization Studies**, v. 32, p. 1217-1245, 2011.

STAKE, R. **The art of case study**. Sage, 1995.

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

SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

SUCHMAN, L. **Human-machine reconfigurations: plans and situated actions**. Cambridge University Press, 2007.

SUDDABY, R; BITEKTINE, A; HAACK, P. Legitimacy. **Academy of Management Annals**, v. 11, n. 1, p. 451-478, 2017.

SUDDABY, R; GREENWOOD, R. Rhetorical strategies of legitimacy. **Administrative Science Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 35-67, 2005.

TOST, L. P. An integrative model of legitimacy judgments. **Academy of Management Review**, v. 36 n. 4, p. 686-710, 2011.

TSOUKAS, H. Strategy and virtue: developing strategy-as-practice through virtue ethics. **Strategic Organization**, v. 16, n. 3, p. 323-351, 2018.

VAARA, E; TIENARI, J; LAURILA, J. Pulp and paper fiction: on the discursive legitimation of global industrial restructuring. **Organization Studies**, v. 27, n. 6, p. 789-813, 2006.

VAARA, E. V; SORSA, V; PALLI, P. On the force potential of strategy texts, a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. **Organization**, v. 17, p. 685-702, 2010.

VAARA, E; MONIN, P. A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. **Organization Science**, v. 21, n. 1, p. 3-22, 2010.

VAARA, E; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.



VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying a research process: a research note. **Strategic Management Journal**, v.13, n. 8, p. 169-188, 1992.

VAN LEEUWEN, T. Legitimation in discourse and communication. **Discourse and Communication**, v.1, n. 1, p. 91-112, 2007.

WEBER, M. The theory of social and economic organization. **Trans, and ed. by T. Parsons & AM Henderson. New York: Oxford University Press, 1947.**

WEBER, M. **Economy and society**. Berkeley: university of California Press, 1978.

WEICK, K. The social psychology of organising. **New York: McGraw-Hill, 1979.**

WEICK, K. E. Sensemaking in Organizations. Sage, 1995.

WERLE, F.; SEIDL, D. The layered materiality of strategizing: how the interplay between epistemic objects and material artefacts shapes the exploration of strategic topics. **British Journal of Management**. v. 26, p. 67-89, 2015.

WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field', **Academy of Management Conference Proceedings**, Denver, August, 2002.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, 2003, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

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

WHITTINGTON, R.; MOLLOY, E.; MAYER, M.; SMITH, A. Practices of strategizing/organizing, Broadening Strategy Work and Skills. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 615-629, 2006.

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, R; CAILLUET, L. The crafts of strategy. **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p. 241-247, 2008.

WOLF, C; FLOYD, S. W. Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1754-1788, 2017.

YANOW, D. Methodological ways of seeing and knowing. **The Routledge Companion to Visual Organization**, p. 167-89, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZELDITCH, M. Legitimacy theory. **contemporary social psychological theories**, p. 324-352, 2006.

ZIMMERMAN, M. A.; ZEITZ, G. J. Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 3, p. 414-431, 2002.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PRELIMINAR**

**APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APRIMORADO**

**APÊNDICE C – GRUPOS E FAMÍLIAS DE CÓDIGOS NO SOFTWARE ATLAS.TI.**

**APÊNDICE D – GOVERNANÇA SISTEMA FIEP**

**APÊNDICE E – CADEIA DE VALOR SISTEMA FIEP**

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PRELIMINAR

Nome

Cargo/função

Tempo de empresa

---

-Qual é o departamento/área que você faz parte?

-De quantas pessoas é composta a sua equipe? (Explorar como funciona a hierarquia nessa área e os cargos desses indivíduos)

-Quais são as atribuições diárias respectivas ao seu cargo? (Verificar a quem se submete)

-Qual é a função exercida hoje pelo seu departamento/área junto a FIEP? (Verificar como a demanda de trabalho chega até esse departamento, quem atribui? Como faz? Com base em que? Quais são os prazos? Atende também as empresas do sistema S?)

-Existe uma obrigatoriedade para com o alcance de algum tipo de meta em seu departamento? (Se a resposta for sim) como são definidas e como ocorre a comunicação dessas metas? (Verificar possíveis artefatos)

-Como vocês fazem para se comunicar com os outros departamentos e também com a diretoria?

---

-Quantos funcionários atualmente a FIEP possui?

-Qual é o nível de escolaridade desses indivíduos?

-Como é realizada a gestão da FIEP? (Explorar um pouco dos objetivos da organização e como funciona a sua hierarquia, buscar entender também a relação com as demais organizações do sistema S)

-Quantos/Quais são os departamentos que fazem parte da federação? (Explorar a quem esses departamentos respondem, como eles são estruturados, gerentes? Supervisores? Encarregados?)

-Os departamentos trabalham em um espaço colaborativo estilo Co-working ou são separados de acordo com suas especificidades? (Entender como eles se conectam)

---

-Há um departamento específico responsável pelos rumos estratégicos da organização?

-Como ocorre a definição e elaboração de estratégias da organização?  
(Verificar a percepção que o entrevistado tem a respeito de onde nasce a estratégia)

-Como essas estratégias são repassadas para os departamentos envolvidos?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA APRIMORADO

Nome

Cargo/função

Tempo de empresa

---

-Qual é o departamento/área que você faz parte? Como ele está estruturado?

-Qual é a função exercida hoje pelo seu departamento/área junto a FIEP?  
(Verificar como a demanda de trabalho chega até esse departamento, quem atribui? Como faz? Com base em que? Quais são os prazos? Atende também as empresas do sistema S?)

-Quais são as atribuições diárias respectivas ao seu cargo? (Verificar a quem se submete)

-Existe uma obrigatoriedade para com o alcance de algum tipo de meta em seu departamento? (Se a resposta for sim) como são definidas e como ocorre a comunicação dessas metas? (Verificar possíveis artefatos)

-Como vocês fazem para se comunicar com os outros departamentos e também com a diretoria?

---

-Você poderia me falar um pouco sobre o relatório de sustentabilidade? (Como e quando ele surgiu? Por que foi construído? Qual é o principal objetivo do relatório? Como ele é disseminado? Quem alimenta as informações contidas nele? Qual é a importância dele para a atividade de gestão do Sistema Fiep?)

-Como ocorre a definição e elaboração de estratégias da organização?

-Como essas estratégias são repassadas para os departamentos envolvidos?

-Qual é o papel hoje do planejamento estratégico na FIEP? (Como ele é elaborado quem elabora? Com que periodicidade? Sua natureza é mais participativa ou mais autoritária)

-Como são coletadas as informações que alimentam a construção e manutenção do planejamento estratégico?

-Quem tem acesso hoje ao planejamento estratégico da empresa?

-Como é feita a divulgação do planejamento estratégico (como ele é disseminado? Explorar os diferentes meios de divulgação)

-Como o colaborador se orienta por meio desse planejamento estratégico?

-Você poderia falar um pouco a respeito do Master Plan? (Buscar levantar todas as especificidades relativas ao Master Plan, como é feito, por quem é feito, quando é feito, qual a importância que ele tem).

-Dentro da rota sistêmica do Master Plan tem os projetos elencados, mas como a equipe de especialistas (gerentes e analistas de projeto) fazem o acompanhamento desses projetos?

---

-Você poderia falar um pouco a respeito do portal de governança (quando foi criado, quem criou? Por que criou? Qual o objetivo? Quem faz a gestão desse portal? Quem tem acesso? Quem alimenta com informações?).

- Você poderia falar um pouco a respeito do portal de projetos e processos (quando foi criado, quem criou? Por que criou? Qual o objetivo? Quem faz a gestão desse portal? Quem tem acesso? Quem alimenta com informações?)

- Segundo o relatório de sustentabilidade, em 2019 pretendia-se automatizar o acompanhamento do planejamento estratégico por meio de uma ferramenta, isso já é realidade? Essa ferramenta já está em uso? (Como ela funciona? Quem realiza o acompanhamento? Quem é cobrado diretamente pelo alcance dos objetivos e estratégias que são acompanhados pela ferramenta?).

---

- Quais ferramentas são utilizadas para dar suporte ao planejamento, à gestão e ao controle?

-Qual a função e a importância de cada uma dessas ferramentas?

-Você poderia me falar a respeito do programa de integridade? (Qual é o principal objetivo? Quando e por que ele surgiu? Como ele funciona? Como ele é disseminado na organização? Quais ferramentas são utilizadas para essa disseminação? Quem é responsável pela gestão do programa? Esse programa tem ligação direta com o planejamento estratégico? Como?).

-Se fala muito em **integração**, mas afinal como ela acontece? (Como que faz? Aonde? Quando? Quem faz? Quem é quem? Como vocês mensuram? Quem garante que isso está integrado? Que tipo de artefatos, treinamentos, eventos, indicadores).

## APÊNDICE C – GRUPOS E FAMÍLIAS DE CÓDIGOS NO SOFTWARE ATLAS.TI.

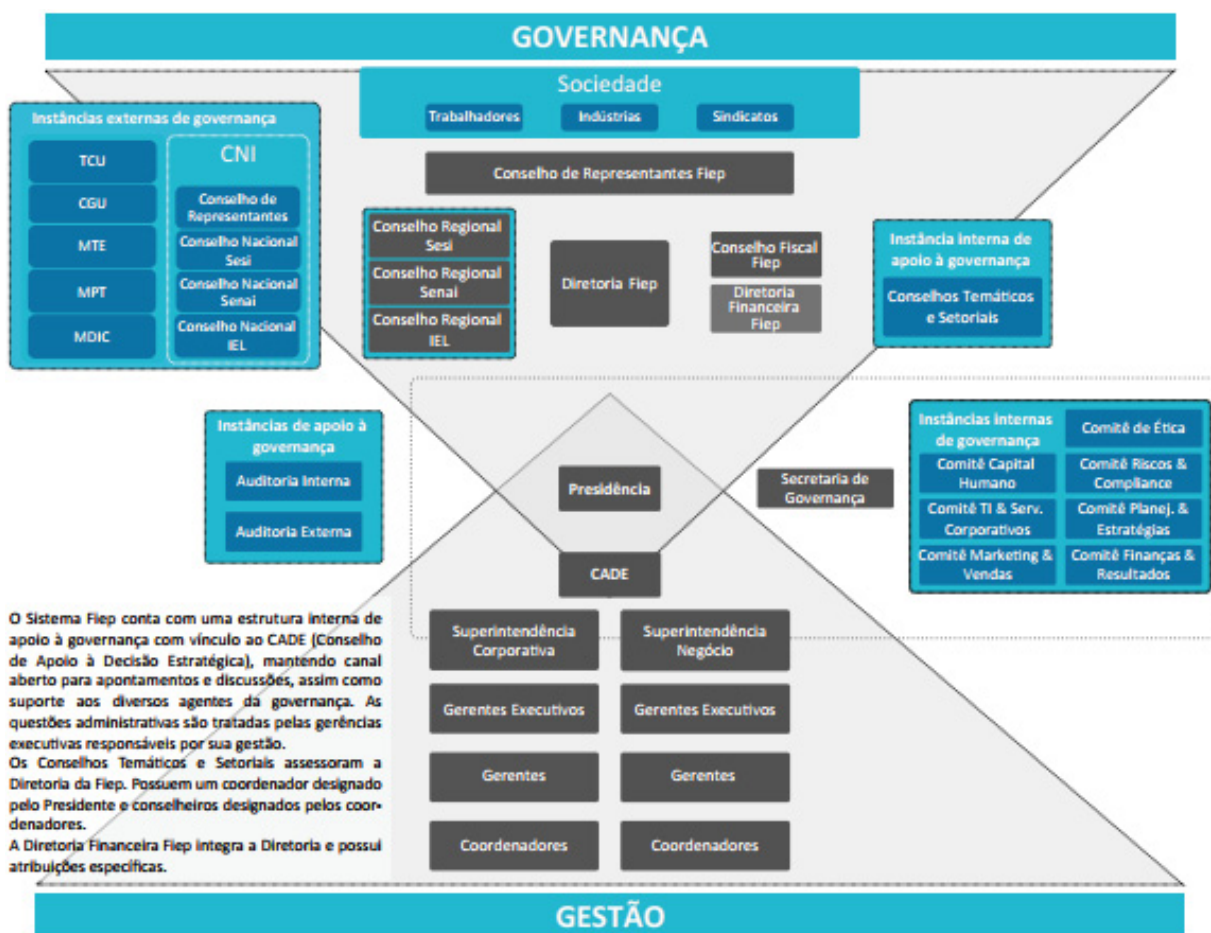
Família de códigos	Códigos a priori	Códigos a posteriori	Descrição
<b>Estratégia como prática social</b>	SaP: Negociação de significados	(incorporado no código Leg-processos de negociação e construção de significado)	Processo que ocorre por meio de ações e interações entre atores.
	SaP: Prática	SaP: Prática	Recursos, artefatos, normas e estratégias do trabalho de estratégia que são desenvolvidas socialmente por meio da interação dos múltiplos atores.
	SaP: Praticantes	SaP: Praticantes	Aqueles que fazem, moldam, influenciam e executam a estratégia.
	SaP: Praxis	SaP: Praxis	Atividades cotidianas relacionadas ao próprio trabalho de elaboração e execução de estratégias.
	Leg- Ambiente cultural	Leg- Ambiente cultural	É o responsável por determinar como a organização é construída, como é executada, compreendida e simultaneamente avaliada.
<b>Legitimidade</b>	Leg- Atores que exercem influência	Leg- Atores que exercem influência	Atores que fazem parte do ambiente cultural da organização, Ex: estado, sociedade, dentre outros.
	Leg- Construção coletiva	(Incorporado no código Leg-Crenças, normas e valores)	Gerado por uma série de interações e processos contínuos de negociação social, envolvendo múltiplos atores.
	Leg- Crenças, normas e valores	Leg- Crenças, normas e valores	Trata-se de um sistema socialmente construído que envolve interações e processos contínuos de negociação social, abrangendo múltiplos atores.
	Leg- Interação	(Incorporado no código Leg-processos de negociação e construção de significado)	Acontece na relação e nos processos contínuos de negociação entre múltiplos atores.
	Leg- Legitimação	Leg- Legitimação	Conjunto de ações que facilitam e promovem a aquisição e manutenção da legitimidade.
	Leg- processos de negociação	Leg- processos de negociação e construção de significado	Ocorre por meio de ações e interações entre múltiplos atores. Em outras palavras, esta pauta na forma pelas quais pessoas buscam o entendimento e o consenso.
	Mat- Artefatos	Mat- Artefatos	Objetos epistêmicos que são moldados e também moldam o processo de elaboração de estratégias.
<b>Materialidade</b>	Mat- Corpos Humanos	Mat- Corpos Humanos	Materialidade do próprio estrategista, corpo como um órgão de discurso.
	Mat- Espaço físico	Mat- Espaço físico	Consiste nos recursos do ambiente físico os quais afetam os estrategistas e também o próprio trabalho atribuído a estratégia.
	Mat- Ferramentas de estratégia	Mat- Ferramentas de estratégia	Ferramentas racionais geralmente empregadas quando há incertezas no processo de criação de estratégias.



Família de códigos	Códigos a priori	Códigos a posteriori	Descrição
	Mat- Tecnologias	Mat- Tecnologias	Materiais tecnológicos integrados e difundidos intimamente nas atividades organizacionais.
	Plan- Ações	(Incorporado nos códigos Plan-Deliberado (Ação) e Plan-Emergente (Ação))	Consiste em iniciativas tomadas pela organização para o alcance de um determinado resultado.
	Plan- Comunicação	Plan- Comunicação	Ato ou ação de transmitir e disseminar informações organizacionais acerca do planejamento estratégico para os atores internos ou externos a organização.
	Plan- Deliberado	Plan- Deliberado (Ação)	Está relacionado a uma ação intencional formulada e articulada por uma liderança central na qual a organização antecipa apoiada por controles formais, os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados. Em outras palavras é controlável ou previsível.
<b>Planejamento Estratégico</b>	Plan- Emergente	Plan- Emergente (Ação)	É relativo a ordem não pretendida, em outras palavras, que aparecem sem intenções claras. Consiste deste modo em uma ação não intencional, onde surgem estratégias, decisões e ações que não eram esperadas no plano da organização.
	Plan- Período/tempo	Plan- Episodio temporal	Consiste no horizonte temporal acerca do planejamento estratégico, cujo qual, é definido pelos atores da organização.
	Plan- Planos estratégicos	Plan- Planos estratégicos	Consistem em documentos de estratégia formal utilizados para captar as direções estratégicas pretendidas de uma organização.
	Plan- Processo/atividade	Plan- Processo/atividade	Trata-se de atividades organizacionais formais e informais que formulam sistematicamente missões e objetivos, investigam o ambiente competitivo, analisam alternativas estratégicas e também coordenam ações de implementação em todo o âmbito organizacional.
	Plan- Resultado	Plan- Resultado	É a consequência, efeito da ação ou fruto dos esforços que foram despendidos no processo de planejamento estratégico.
	Plan- Rumo Estratégico	Plan- Rumo Estratégico	Está relacionado com os caminhos e direções escolhidas pelos estrategistas para o alcance ou atingimento dos objetivos determinados durante o planejamento.
	Criado após a pré codificação	Emerg-Integração	Relação evolutiva e recíproca entre as posições de assunto dos diferentes participantes e suas modificações negociadas no processo de planejamento.
	Criado após a pré codificação	Emerg-Ferramentas de controle	Consiste em materialidades utilizadas pela gestão para garantir o controle dos processos e das atividades que envolvem o planejamento estratégico.
<b>Códigos Emergentes</b>	Criado após a pré codificação	Emerg-Transparência	Está muito atrelado a forma como a organização transmite aos seus colaboradores e <i>stakeholders</i> as atividades e processos que são por ela realizados.
	Criado após a pré codificação	Emerg-Perenidade	Qualidade do que é durável ou eterno. Está muito relacionado com a ideia de continuidade.

FONTE: O autor (2019).

## APÊNDICE D – GOVERNANÇA SISTEMA FIEP



## APÊNDICE E – CADEIA DE VALOR SISTEMA FIEP

