



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO PARA A TOMADA DE DECISÃO SOB A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: Um estudo de caso em um Programa de Mestrado Profissional em Administração.

HELENA WOLLINGER

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

SIDNEI VIEIRA MARINHO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

NEUZA WAGNER

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ-UNIVALI

O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDO PARA A TOMADA DE DECISÃO SOB A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: Um estudo de caso em um Programa de Mestrado Profissional em Administração.

INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão estratégica é parte fundamental do cotidiano das organizações e compreende, segundo Margon e Poubel (2016), inúmeros desafios. A importância da tomada de decisão é condição intrínseca para a organização, uma vez que, não se consegue pensar em organização sem considerar o processo decisório (MELO & NICOLAU, 2017). O futuro das entidades está condicionado às corretas decisões tomadas por seus gestores, e mesmo com o avanço das investigações sobre a tomada de decisão estratégica, os resultados das pesquisas ainda apresentam muitas ambiguidades (RIBEIRO; SERRA & SERRA, 2016).

Diferentes conceitos, abordagens e perspectivas teóricas são adotadas nas pesquisas sobre o processo de tomada de decisão, e isto permite estudos e resultados bastante heterogêneos (RIBEIRO; SERRA & SERRA, 2016). No entanto, ainda que haja uma gama de estudos significativa a fim de entender e analisar a tomada de decisão estratégica, afirmam Maitlis e Christianson (2014) que há lacunas significativas na pesquisa, especialmente em estudos que examinem a relação da tomada de decisão e elaboração de estratégias, com o processo de construção do sentido.

A visão proposta para a compreensão da tomada de decisão estratégica nesse trabalho perpassa a perspectiva das práticas, que segundo Nicolini (2013), estabelece uma mudança radical das formas tradicionais de entender os fenômenos organizacionais e sociais, e quando esta perspectiva é utilizada de forma correta, produz uma nova sensibilidade que eventualmente pode oferecer uma nova visão dos fenômenos organizacionais. A partir dessa noção de práticas é que surge a abordagem da Estratégia como Prática Social, que para Brandt, Lavarda e Lozano (2017) tem uma visão que se distancia das premissas tradicionais da finalidade da estratégia, em que a análise se desloca um nível micro, para tratar dos processos estratégicos gerais e das atividades daqueles que praticam a estratégia, afastando-se do ponto de vista gerencialista e passando a observar a maneira como os estrategistas desempenham seus papéis. O que para Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021) é fundamental no estudo da estratégia como prática, pois compreender o fenômeno é também observar a estratégia à medida que ela emerge nas práticas das pessoas.

A Estratégia como Prática Social, tem como base o fazer a estratégia (*strategizing*) em que os discursos, narrativas e conversas são a sustentação para a integração das práxis, práticas e praticantes, por meio dos processos de *sensemaking* e *sensegiving* (FENTON & LANGLEY, 2011), logo, há uma conexão entre a perspectiva da Estratégia como Prática Social e a construção de sentido utilizada neste trabalho para compreender o fenômeno da tomada de decisão estratégica. Na visão de Villar *et al.*, (2018), existem quatro pressupostos da literatura sobre estratégia como prática social e tomada de decisão. Em primeiro lugar, assumem que todos os membros organizacionais são participantes potenciais na tomada de decisões, uma proposta que diverge do foco tradicional em um tomador de decisão formal em uma organização. O segundo pressuposto é que o entrelaçamento das decisões sustenta e é sustentado pelas práticas sociais no fluxo das atividades cotidianas. O terceiro pressuposto postula que o trabalho decisório se dá na práxis, ampliando o conceito de momento específico da escolha formal em determinada decisão. Nosso quarto pressuposto é que as decisões são continuamente (re)construídas na prática social por meio decidindo. Os autores acreditam que conceituar a tomada de decisão dessa forma pode levar a uma nova direção para a pesquisa sobre tomada de decisão, ampliando seu escopo teórico.

PROBLEMA DE PESQUISA

As organizações são influenciadas pelas transformações econômicas, políticas, tecnológicas e sociais que impactam na maneira como elas são constituídas, bem como, na forma como produzem e ofertam seus produtos e serviços (MEYER JÚNIOR; PASCUCCI & MEYER, 2018). Para que as entidades mantenham posturas competitivas, alinhem suas operações internas com as operações do ambiente e sobrevivam as ameaças e desafios do dia a dia, é necessário atentar-se a importância da tomada de decisão estratégica, uma vez que esta tem profundo e substancial efeito sob o desempenho das empresas (MUELLER; MONE & BARKE, 2007). No entanto, evidentemente a tomada de decisão está presente em todos os níveis organizacionais (ELBANNA, 2006), ainda que haja forte influência do nível estratégico nesse processo, os estudos sobre o processo de tomada de decisão não devem focar apenas no desempenho organizacional atrelado as decisões estratégicas, devem também olhar o desempenho dos próprios estrategistas (SERRA; TOMEI & SERRA, 2014). Nesse sentido, os indivíduos que formam a organização podem ter participação na tomada de decisão, ainda que não estejam necessariamente em posições estratégicas, logo, a compreensão da formação do entendimento desses indivíduos para a atuação organizacional é parte importante desse processo.

Se tomar decisões, por si só, já se configura como uma tarefa complexa, pois conforme apontam Carpenter, Geletkanycz e Sanders (2004) as decisões estratégicas impactam na organização como um todo. Ao tratar da responsabilidade da tomada de decisão em organizações consideradas de natureza complexa, esta dificuldade se amplia, conforme expõem Margon e Poubel (2016) ao afirmar que tomar decisões em ambientes complexos como as universidades, por exemplo, torna-se ainda mais desafiador devido aos diferentes grupos existentes nesses ambientes que se articulam politicamente de maneira que seus interesses específicos sejam buscados.

No contexto nacional e internacional, as universidades são reconhecidas e possuem ou não prestígio de acordo com o as pesquisas científicas que desenvolvem, se estas são relevantes ou não (LEATHWOOD & READ, 2013). A organização da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil é um sistema amplo, diversificado e complexo, que é formado pelas redes de universidades públicas (as federais e as estaduais), pelas grandes universidades privadas, centros universitários e por centenas de faculdades privadas (GIROLETTI & LIMA, 2014). Um longo caminho foi percorrido pelas Instituições de Ensino Superior no país até chegar no que se conhece atualmente como a pós-graduação brasileira, sendo o sistema de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, considerado fundamental para o crescimento da pós-graduação *stricto sensu* no país (ANDRADE *et al.*, 2020).

O cenário da pesquisa no Brasil teve modificações significativas nos últimos anos (MAGNIN *et al.*, 2020), especialmente no que diz respeito a questão da avaliação que perpassa as decisões empreendidas por docentes e órgãos de decisão colegiada, principalmente, pelo fortalecimento do órgão nacional de regulação e avaliação, na figura da CAPES, o que gerou maiores exigências de programas e cursos (BISPO & COSTA, 2016). A CAPES possui um sistema de avaliação da pós-graduação consolidado e baseado em indicadores de produtividade acadêmica centrado nas dimensões da atuação do corpo docente do programa de pós-graduação, no processo de formação discente, na produção intelectual docente e na inserção social do programa (SILVA, 2019). Esse cenário trouxe à tona a importância da tomada de decisão estratégica nas universidades e, conseqüentemente, a necessidade de compreensão dos sentidos da tomada de decisão, sob a perspectiva da Estratégia como Prática Social.

Tem-se então que, segundo afirmam Splittere e Whittington (2019), ao longo dos últimos anos, os acadêmicos testemunharam uma nova tendência de maior participação na elaboração de estratégias, principalmente no que diz respeito aos funcionários além dos níveis gerenciais, e isso pode fornecer às organizações ideias mais concretas para o desenvolvimento da estratégia e, assim, aumentar o compromisso com a estratégia. Segundo Nicolini (2013), é relevante estabelecer uma mudança radical das formas tradicionais de entender os fenômenos organizacionais e sociais, e quando esta perspectiva é utilizada de forma correta, produz uma nova sensibilidade que eventualmente pode oferecer uma nova visão dos fenômenos organizacionais. Complementando, Jarzabkowski, Kavas, e Krull (2021) argumental que, além disso é importante saber que a estratégia como prática é radical, ao propor que a estratégia é construída nas ações e interações de múltiplos atores e nas práticas que eles se baseiam.

Essa noção de práticas surge com a abordagem da Estratégia como Prática Social (Brandt, Lavarda e Lozano (2017). A perspectiva é trazida por Whittington (2006) que sugere uma tríade estratégica, em que ferramentas, símbolos, normas, materiais, discursos e procedimentos (práticas), bem como a sequência de atividades nas quais a estratégia é realizada ao longo do tempo (práxis) são elementos fundamentais para o entendimento da abordagem, além dos praticantes que são os executores das estratégias no dia a dia (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI & SPEE, 2009).

A partir dessa perspectiva da estratégia, o entendimento da construção de sentido (*sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*) permite verificar os aspectos que colaboram para a criação de significados dos indivíduos na tomada de decisão, além de propiciar conhecer de que forma os atores estratégicos são influenciados no processo decisório. Nesse contexto, a abordagem da Estratégia como Prática Social dá suporte para a compreensão de quem são os indivíduos (praticantes) envolvidos nas rotinas (práticas) que ocorrem no cotidiano organizacional, bem como de que forma as interações (práxis) são realizadas.

Nesse contexto, este estudo trouxe como propósito compreender como ocorre o processo de construção de sentido para a tomada de decisão sob a perspectiva da Estratégia como Prática Social, observando o fenômeno no contexto universitário é negligenciado no que diz respeito ao estudo da ação estratégica, mas é um campo que possui características únicas e relevantes para pesquisas (JARZABKOWSKI, 2003). Os estudos voltados ao fazer estratégia nas universidades ainda são incipientes, principalmente pesquisas que se concentrem nas microatividades estratégicas dos gestores acadêmicos e docentes (MEYER JÚNIOR; PASCUCCI & MANGOLIN, 2012; TAKAHASHI & SARSUR, 2012).

O processo de escolha da instituição e programa de pós-graduação deu-se a partir de alguns critérios específicos: i) o fato dos professores envolvidos na pós-graduação *stricto sensu* possuírem autonomia no seu processo de tomada de decisão, uma vez que, ainda que haja normativas de órgãos reguladores e cobranças bastante específicas quanto aos resultados esperados; ii) a perspectiva de os programas de pós-graduação profissionais distinguirem-se do foco e abordagens geralmente dados tradicionalmente aos programas de pós-graduação; iv) o tempo de existência do programa de pós-graduação, pois definiu-se que o programa selecionado deve encontrar-se ainda em consolidação; v) ter obtido nota 3 (três) na avaliação do último quadriênio da CAPES e por fim vi) abertura da instituição à participação na pesquisa. Seguindo os critérios estabelecidos, definiu-se que o estudo seria realizado no Programa de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – PMPGIL.

TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Montana e Charnov (2003) conceituam a tomada de decisão como escolher entre alternativas, que envolve uma sequência de eventos empreendida pela administração para

identificar problemas, gerar soluções alternativas, selecionar e implantar soluções e *feedback*. Portanto, a decisão é o coração da organização e do processo administrativo (GRIFFITHS, 1971), a importância da tomada de decisão é muito grande em todos os sentidos do trabalho do administrador, pois permeia as quatro funções administrativas e explica por que os administradores – quando planejam, organizam, lideram e controlam – são constantemente chamados de tomadores de decisão (FRANCA, 2012).

Embora seja amplo, o conceito é aceito no campo da estratégia e da estratégia organizacional e, na perspectiva da estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo. O estudo da estratégia inclui as ações decididas e, os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas (MINTZBERG & WATERS, 1990). O processo decisório, entende-se que é formado por um conjunto de atividades que se inicia com a identificação de um determinado problema e se finda com a ação, ou seja, a decisão (NUTT, 1984).

O estudo da tomada de decisão, embora amplo, tem em seu cerne que as decisões estratégicas são tomadas por pessoas. O que ressalta a necessidade de uma teoria decisória que considere a ação humana baseada nas atividades cotidianas (JARZABKOWSKI, 2005).

Esse foco à ação humana é evidenciado nos estudos seminais de Whittington (2006), na abordagem teórica da estratégia como prática social que, pressupõe o conhecimento de dimensões importantes para a compreensão do fenômeno da estratégia, compreendendo as atividades (práxis) e o que os sujeitos (praticantes) produzem, constroem e reconstróem (práticas) enquanto fazem a estratégia.

A perspectiva da prática abrange reflexões quanto o fazer estratégia, antes restrito a organização e a ferramenta de gestão, passa a ser compreendida de forma mais ampla recorrendo aos fenômenos que a envolvem, aos atores, as técnicas, um contexto mais macrosocial (ZWICK; SILVA & BRITO, 2014). É a partir a abordagem da Estratégia como Prática Social, que Brandt, Lavarda e Lozano (2017) indica, uma visão que se distancia das premissas tradicionais da finalidade da estratégia, em que a análise tem seu foco voltado aos processos estratégicos e as atividades daqueles que praticam a estratégia, passando a observar a maneira como os estrategistas desempenham seus papéis. O que para Whittington (1996), buscou apresentar como foco do seu estudo como os praticantes da estratégia agem e interagem. Sendo assim, entende-se que as práticas estão inteiramente interligadas ao “fazer”, porque nelas ocorrem todas as mudanças e interações nos indivíduos (praticantes), para assim poder realizar socialmente atividades coletivas (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008; JARZABKOWSKI & SPEE, 2009). Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) estabelecem uma característica importante nas práticas de estratégia, afirmando que as práticas são diversas e variáveis, sendo combinadas e alteradas de acordo com os usos a que são colocadas e da maneira que eles alteram o fluxo de atividade em que eles são usados.

Desta forma, as práticas envolvem as várias rotinas, discursos, conceitos e tecnologias por meio dos quais a estratégia é possível, não apenas óbvio como revisões estratégicas, mas também aqueles incorporados a ferramentas de consultoria (análise porteriana, testes de hipóteses, etc.) e em tecnologias e artefatos mais materiais (PowerPoints, flip-charts, etc.) (JARZABKOWSKI & WHITTINGTON, 2008).

No que diz respeito a práxis, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a compreendem que esta é a interligação entre as ações de indivíduos e grupos diferentes, dispersos nas instituições sociais, políticos e economicamente embutidas dentro das quais os indivíduos agem e para o qual contribuem. Para Whittington (2006) a estratégia práxis é o trabalho intraorganizacional requerido para fazer estratégia e executá-la. E ainda para Whittington (2006), a práxis compreende como o termo mais abrangente de uma estratégia, que são realizadas pelos autores, que apresentam como o trabalho real dos praticantes da estratégia, conforme eles utilizam, modificam e replicam as práticas de estratégia. A Estratégia como Prática Social, tem como base o fazer a estratégia (*strategizing*) em que os discursos, narrativas

e conversas são a sustentação para a integração das *práxis*, práticas e praticantes, por meio dos processos de *sensemaking* e *sensegiving* (FENTON & LANGLEY, 2011), logo, há uma conexão entre a perspectiva da Estratégia como Prática Social e a construção de sentido, para compreender o fenômeno da tomada de decisão estratégica.

A CONSTRUÇÃO DE SENTIDO: *SENSEMAKING*, *SENSEGIVING* E *SENSEBREAKING*

Os estudos da estratégia como prática social buscam entender a prática social e seus microprocessos, para uma compreensão do que fazem os praticantes de estratégia, quais são as atividades estratégicas conduzidas na organização e os tipos rotinizados de comportamento e ferramentas que são usadas no trabalho de estratégia (VAARA & WHITTINGTON, 2012; BURGELMAN; FLOYD & LAAMANEN, 2018; WHITTINGTON, 2018; MACKAY; CHIA & NAIR, 2020).

Na perspectiva da estratégia como prática social é relevante compreender como ações e processos são construídos socialmente (WHITTINGTON, 1996). Entre esses processos, figuram o *sensemaking* e *sensegiving* que tem como base o fazer a estratégia (*strategizing*) em que os discursos, narrativas e conversas são a sustentação para a integração das *práxis*, práticas e praticantes (FENTON & LANGLEY, 2011). O *sensemaking* é abordado no contexto dos estudos organizacionais a partir de 1969 pelo psicólogo Karl Weick (POSSAS & MEDEIROS, 2016), que explica que o *sensemaking* trata de tentar descobrir como os agentes constroem o que eles constroem, porque e com quais efeitos e ainda, é estudar a construção de eventos sensíveis que nomeiam o desconhecido (WEICK, 1995). Para Weick (1995) é mediante o *sensemaking* que o desconhecido passa a ser conhecido, ou seja, os indivíduos literalmente produzem significados continuamente em relação às suas experiências, seja individualmente ou no contexto social. Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) destacam que um aspecto importante do *sensemaking* é trabalhar com a criação de sentido, é entender como este é construído, é tornar as circunstâncias compreensíveis e evidenciadas por meio da fala e direcionadoras da ação. Jeong e Brower (2008) ressaltam que o *sensemaking* é um processo guiado por indivíduos e motivos práticos, retirando das pessoas a condição de expectadores, e passando essas a serem agentes envolvidos de maneira pragmática nas situações, em um fluxo de situações com as quais eles têm que lidar. Como defende Weick (1995) a ideia do *sensemaking* é tentar tornar tangível o que é subjetivo. Para Maitlis (2005), o *sensemaking* trata-se do processo pelo qual as pessoas tentam entender os problemas ou eventos que as surpreendem ou as confundem. O processo de *sensemaking* acontece nas conversas entre pessoas, o sentido é gerado de uma maneira interativa e contínua, à medida que os indivíduos moldam os significados em ciclos de criação de sentido (MAITLIS & CHRISTIANSON, 2014). Para o estudo do *sensemaking*, Weick (1995) indica sete propriedades que o compõem, sendo elas: a) baseado na construção da identidade; b) caráter retrospectivo; c) criado em ambientes sensatos; d) social; e) dinâmico; f) focado em e por dicas extraídas e g) guiado pela plausibilidade em vez de pela precisão. Arelado ao processo de *sensemaking* está o *sensegiving* que trata da influência na construção dos significados e que foi originalmente conceituado por Gioia e Chittipeddi (1991). Os autores explicam que o *sensegiving* diz respeito a influência sobre a construção de significados (*sensemaking*) do outro em direção a uma mudança de definição que seja mais adequada a realidade organizacional. Segundo Rouleau (2005) o *sensegiving* “está preocupado com suas tentativas de influenciar resultado, comunicar seus pensamentos sobre a mudança para os outros e ganhar seu apoio.” É sobre buscar compreender o passado, o presente e o futuro e depende do entendimento do que já aconteceu e da capacidade do indivíduo liderar atividades futuras (WEICK; SUTCLIFFE & OBSTFELD, 2005; TILLMANN & GODDARD, 2008). Ele diz respeito a influência sobre a construção de significados (*sensemaking*) do outro em direção a

uma mudança de definição que seja mais adequada a realidade organizacional (GIOIA & CITTIPEDI, 1991). Já o *sensebreaking*, captura uma parte importante dos processos que envolvem a construção de sentido, sendo assim, *sensebreaking* dá a possibilidade de motivar as pessoas a repensar o sentido que já fizeram, questionar suas suposições subjacentes e reexaminar seu curso de ação (LAWRENCE & MAITLIS, 2005).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que tange a escolha do método do estudo de caso para este trabalho, está se deu em função das temáticas abordadas neste estudo, da pergunta de pesquisa que se pretende responder e do objetivo que se pretende alcançar. A pesquisa foi realizada no contexto universitário, em que os estudos voltados ao fazer estratégia ainda são incipientes, principalmente pesquisas que se concentrem nas microatividades estratégicas dos gestores acadêmicos e docentes (MEYER JÚNIOR; PASCUCI & MANGOLIN, 2012). Além disso, as mudanças políticas educacionais, as demandas do mercado e as expectativas renovadas dos discentes (MEYER JÚNIOR, PASCUCI & MEYER, 2018) contribuem para a complexidade do contexto universitário e o torna um interessante campo de pesquisa.

A partir dos pilares explorados nessa pesquisa (Estratégia como Prática Social, *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*), optou-se por utilizar a análise de narrativas como técnica de análise dos dados. Esta escolha se deu em função do que expõem De La Ville e Mounoud (2015) quando explicam que uma maneira de compreender a Estratégia como Prática Social é a partir do entendimento de suas narrativas. Além disso, trabalhos que abordam as temáticas da Estratégia como Prática Social, *sensemaking* e *sensegiving* como os estudos de Rese (2012), Montenegro e Bulgacov (2014), Salvador e Rese (2017) e Ceni e Rese (2020) também utilizam a análise de narrativas como técnica para analisar os dados.

A narrativa é um processo que se constrói a posteriori, capaz de gerar diferentes teias de significados e diferentes caminhos de interpretação (WEICK, 1995). Nesse sentido, a análise da narrativa procura entender o texto por sua totalidade, partindo das suas peculiaridades (ALVES & BLIKSTEIN, 2006). A análise de narrativas como citado por Rese *et al.* (2010) ao ser adotada como técnica passa-se a entender a vida organizacional como permeada por narrativas e construída por elas, coletando-se os dados como histórias das organizações.

Como unidade de análise, optou-se por dar ênfase a pós-graduação *stricto sensu*, uma vez que, a pesquisa é um dos principais objetivos do ensino superior e se torna cada vez mais importante no âmbito nacional e internacional (LEATHWOOD & READ, 2013). Destaca-se o recorte feito com foco na área de administração, tendo em vista que os atores envolvidos na pós-graduação em administração possuem um elevado nível conhecimento sobre os temas envolvidos na pesquisa, logo, entende-se que por conhecerem profundamente e atuarem no campo da gestão podem contribuir efetivamente com os propósitos deste trabalho.

Os critérios para a escolha do objeto foram: i) ser um programa de pós-graduação profissional em administração; ii) ter obtido nota 3 na avaliação do último quadriênio da CAPES; iii) ser o mais recente programa de pós-graduação profissional em administração e iv) ter vivenciado uma troca recente de reitoria. A partir desses critérios identificou-se 28 programas de mestrado profissional em administração, sendo que 12 destes obtiveram nota 3 na última avaliação quadrienal da CAPES. Destes, 3 possuíam a data de início das atividades no ano de 2015, sendo que 2 desses programas tiveram troca de reitoria no ano de 2017 e um deles no ano de 2018. Sendo, portanto, o programa que teve troca de reitoria em 2018 selecionado para este estudo.

Os sujeitos dessa pesquisa são a coordenadora do curso, a vice coordenadora e os professores do programa, totalizando 17 participantes. Foi realizada uma análise documental para verificar as práticas rotineiras, as normativas institucionais e os documentos de área da

CAPES a fim de entender sob quais regulamentações externas o programa está exposto e assim, ainda que o corte para a realização da pesquisa seja transversal, buscou-se dessa forma uma aproximação longitudinal, tendo em vista a importância desta característica para estudos fundamentados na prática. Os dados secundários totalizaram 60 documentos, que somaram 254 páginas que auxiliaram no entendimento e complementariedade dos aspectos práticos, normativos, decisórios e regulatórios do programa.

Para a coleta dos dados primários foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado com os principais praticantes-chave do programa, entre 14 de julho de 2020 a 01 de setembro de 2020. As narrativas foram gravadas com autorização dos entrevistados e após o término das entrevistas foi realizada a transcrição para o *Microsoft Word*. O conteúdo das entrevistas totalizou 14 horas de gravação, resultando em 230 páginas transcritas. As observações foram realizadas de forma on-line em função da pandemia da covid-19, sendo que a duração das observações totalizou em torno de 5 horas e 52 minutos. Posteriormente, os fragmentos de texto retirados das entrevistas e observações foram separados em categorias que se subdividiam em códigos de análise conforme o Quadro 1.

Quadro 1
Sistematização e codificação dos dados

Categoria de Análise	Definição Operacional	Código de Análise	Arquivos	Fragmentos
Estratégia Organizacional	Foram utilizados documentos, entrevistas e observações para identificar as estratégias formalizadas e as estratégias na prática.	Rotinas no PPG	16	30
		Exigências da CAPES	15	22
		Auxílio da coordenação	10	13
		Planejamento Estratégico	13	19
		Estratégias Formais	15	23
		Influência de Praticantes Externos	14	14
Práticas	Foram consultados os documentos, observações e entrevistas para identificar as práticas institucionalizadas, formais e informais.	Reuniões de Professores	5	5
		Ferramentas	21	27
		Grupos de pesquisa	8	8
Práxis	Foram analisadas como ocorrem as interações durante as práticas, por meio das observações e entrevistas.	Interações entre docentes	17	27
		Interações com a coordenação	13	19
Praticantes	Estes atores foram identificados a partir de documentos, observações e entrevistas.	Praticantes Externos	9	9
		Praticantes Internos	17	20
Sensemaking	Foram analisadas as interações e discursos dos praticantes envolvidos no processo de tomada de decisão. Foram utilizadas observações e entrevistas.	História no PPG	2	2
		Outras Atividades Desempenhadas	5	6
		Construção de identidade	7	7
Sensegiving	Foram verificados por meio das observações e entrevistas aspectos como: quem fala, para quem fala, de onde fala, qual a intenção da mensagem e o contexto em que foi dita.	Influência da CAPES	5	6
		Influência da Coordenação	6	9
		Influência dos Colegas Docentes	10	11

Categoria de Análise	Definição Operacional	Código de Análise	Arquivos	Fragments
<i>Sensebreaking</i>	Utilizou-se documentos, observações e entrevistas para compreender por meio dos discursos como esse processo ocorre.	Aumento da Demanda de Trabalho	4	5
		Reitoria	9	11
Tomada de Decisão Estratégica	Foram utilizados documentos, observações e entrevistas para mapear quais decisões estratégicas foram tomadas durante o período da pesquisa.	Decisões da Coordenação	7	9
		Decisões Colegiadas	14	17

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Todas as categorias foram consideradas conforme as definições constitutivas (conceitos expostos na revisão de literatura) e operacionais pré-definidas, os códigos de análise foram nomeados conforme as características dos dados encontrados. Os arquivos dizem respeito aos arquivos em *word* para os quais as entrevistas e observações foram transcritas, ressalta-se que cada entrevista e cada observação realizada foi considerada como um arquivo totalizando 21 arquivos (17 entrevistas e 4 observações). Já os fragmentos representam os trechos de textos alocados em cada código de análise. Após a codificação, os documentos foram resgatados a fim de complementar a análise, sendo utilizados com a finalidade de adicionar as narrativas dos entrevistados e aos dados coletados nas observações, informações oficiais, ou seja, dados de órgãos externos, como a CAPES, e dados internos, as atas das reuniões, regimentos internos e os atos normativos do programa a fim de contrastar com o que foi dito pelos praticantes durante a coleta dos dados primários.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A tomada de decisão estratégica

Ao período que compreendeu a pesquisa, entre 14 de julho de 2020 a 01 de setembro de 2020, adiciona-se os efeitos da pandemia da Covid-19 que, geraram uma crise econômica sem precedentes, ultrapassando os limites das questões de saúde (BRAUNER *et al.*, 2020). Forçando as universidades a criarem mecanismos para minimizar as perdas. No entanto, a agilidade da universidade em rapidamente redirecionar as aulas para uma plataforma digital exigiu da coordenação e dos professores do programa uma rápida adaptação de conteúdos e processos a fim de dar suporte aos mestrandos. Essa mudança rápida e repentina impactou significativamente na rotina dos docentes que antes deslocavam-se até a universidade para dar aulas, orientar os acadêmicos e que subitamente precisaram ajustar-se a um novo contexto.

Em termos narrativos, havia uma sequência com padrões de eventos já estabelecidos quanto ao cotidiano dentro da universidade e do programa, logo as atividades do dia a dia como as aulas e orientações seguiam um padrão que foi rompido por conta do contexto pandêmico. Entende-se também que os atores focais precisaram rapidamente posicionar-se como protagonistas na situação, a fim de adaptar as rotinas para cumprimento das atividades. As vozes dos entrevistados apresentam, em relação a situação de ruptura, os sentimentos de insegurança, inquietação e incerteza. Ao narrar como percebeu o processo de adaptação às novas condições de trabalho devido a pandemia, o entrevistado (DC01) expõe o desafio que foi a adaptar-se à decisão da mudança inesperada para um ambiente on-line por conta da Covid-19 e a partir da narrativa apresentada indica *sensebreaking*, ou seja, uma destruição, quebra ou ruptura de significado (PRATT, 2000).

As práticas costumeiras foram alteradas significativamente no contexto da pandemia da Covid-19, impactando nas interações dos praticantes do programa, sendo que, apesar do distanciamento social, esses praticantes buscaram manter o relacionamento estreito e suas práticas com seus alunos, orientandos, coordenação e docentes por meio da tecnologia a fim de dar continuidade ao trabalho e manter o contato constante (DC03, DP12, CO01), isso se confirma por meio da reunião de professores (RD01) realizada via ambiente *blackboard* (RD01), que é a ferramenta oficial da instituição para aulas, reuniões, bancas e orientações, bem como, os encontros com alunos para discussão de melhorias e compartilhamento de informações sobre o programa (DTA01, DTA02, RCC01).

Apesar dos esforços dos docentes para manter a comunicação e as atividades com os discentes, as dificuldades técnicas com o uso de tecnologias foram apontadas como um ponto desfavorável e uma limitação nesse processo de transição (DP09, DP12, VC01). As menções de dificuldades são compreensíveis nessa reestruturação de práticas, pois conforme afirmam Seidl e Whittington (2020), a crise estabelecida pela pandemia da Covid-19 estimulou adaptações comportamentais que mudam as estruturas internas das práticas. Sendo o *sensebreaking* parte fundamental da construção de sentido, foco deste estudo, é relevante entender o atual contexto do programa que é o objeto de estudo desta pesquisa, a fim de sinalizar as implicações desta ruptura nas tomadas de decisões, uma vez que, conforme apontam Angeli e Montefusco (2020) qualquer processo de tomada de decisão em uma crise altamente complexa, como a pandemia da Covid-19 é inerentemente imprecisa e míope.

Ainda sobre a tomada de decisão dentro do programa percebeu-se que é fortemente influenciada pelos docentes, principalmente aqueles que formam o colegiado do curso. Segundo as narrativas dos entrevistados, na maioria das decisões tomadas pela coordenação existe abertura para os docentes opinarem a respeito, além dos professores e alunos que formam o colegiado opinarem diretamente sobre assuntos como revisão de atos normativos e inclusão e exclusão de professores. Em síntese, a tomada de decisão é vista como um processo democrático, em que os atores focais evidenciaram opiniões unânimes no que diz respeito a participação de todo o corpo docente na formulação do planejamento estratégico. Cabe destacar ainda que ao tratar da tomada de decisão, os atores focais sentem-se como protagonistas, e as vozes destes denotam uma participação efetiva nos momentos de decisão, há por parte deles um sentimento de que são ouvidos e podem opinar a respeito das decisões do programa. Essa narrativa, evidencia na organização o *sensemaking* como um processo guiado por indivíduos e por motivos práticos, retirando das pessoas a condição de expectadores, e passando esses a serem agentes envolvidos de maneira pragmática nas situações, em um fluxo de situações com as quais eles têm que lidar (Jeong e Brower, (2008). Desde 2017 o PMPGIL contou com empresas parceiras entre as quais podemos destacar: Portonave, AZIMUT, WEG, FIESC, Itacorda, BRF, ACATE e SEBRAE as quais estão sempre abertas aos docentes e mestrandos para a realização dos trabalhos de pesquisa, ações conjuntas, palestras e apoio institucional que tem por objetivo manter o relacionamento mútuo e a troca de conhecimentos entre universidade e a empresa (RPP01). As parcerias impactam nas decisões estratégicas tomadas dentro do programa. A decisão é vista como estratégica quando é considerada importante pelos gestores em termos das ações tomadas, dos recursos comprometidos ou dos precedentes estabelecidos, além disso, o processo decisório é mais complexo quando não é estruturado, ou seja, é novo e incerto, não existindo um conjunto explícito de respostas ordenadas na organização (BATAGLIA; YU, 2008).

Tem-se então que, a tomada de decisão dentro do programa de pós-graduação estudado além de influenciada pelos praticantes supracitados é também fortemente influenciada pelos docentes que formam o curso, principalmente aqueles que formam o colegiado do curso (AC01 a AC04). Segundo as narrativas dos entrevistados (DP04, DP06, DP07, DP08, DP09, DP10, DP11, DP12, DC01, DC02, DC03), na maioria das decisões tomadas pela coordenação existe

abertura para os docentes opinarem a respeito, além dos professores e alunos que formam o colegiado opinarem diretamente sobre assuntos como revisão de atos normativos e inclusão e exclusão de professores (AC01 a AC04). A tomada de decisão é vista, pelos entrevistados, como um processo democrático e vivenciado na prática do dia a dia. Observa-se então, o *sensemaking* ocorrendo a partir de um praticante ou como chamado por Weick (1995), *sensemaker*, sendo assim o processo de construção de significado se dá a partir da vivência do ser humano.

O processo de construção de sentido para a tomada de decisão estratégica

Buscou-se compreender de que forma ocorre o *sensemaking*, a partir das propriedades indicadas por Weick (1995) em que, o *sensemaking* ocorre a partir de um *sensemaker*, sendo assim o processo de construção de significado se dá a partir da vivência do ser humano.

Por meio das entrevistas e observação não participante em reuniões, pode-se evidenciar que a tomada de decisão dentro do programa de pós-graduação é também fortemente influenciada pelos docentes que formam o curso, principalmente aqueles que formam o colegiado do curso. Segundo as narrativas dos entrevistados (DP04, DP06, DP07, DP08, DP09, DP10, DP11, DP12, DC01, DC02, DC03), na maioria das decisões tomadas pela coordenação existe abertura para os docentes opinarem a respeito, além dos professores e alunos que formam o colegiado opinarem diretamente sobre assuntos como revisão de atos normativos e inclusão e exclusão de professores (AC01 a AC04). A tomada de decisão é vista como um processo democrático conforme expõe o entrevistado (DP05), em que a vivência em colegiado permite aos professores apresentarem abertamente suas perspectivas.

A dinâmica dentro do programa contribui para a construção de identidade dos indivíduos, conforme observado na reunião de professores, a comunicação entre os praticantes é muito direta e aberta. Cabe destacar também o respeito existente entre os docentes e o comprometimento com o programa, dessa forma a identidade é construída, influenciando nos julgamentos e nas decisões. Por meio do que é construído pelos praticantes com base nas vivências e interações diárias, o ambiente organizacional também vai sendo moldado e a experiência vivida pelos praticantes em outros momentos, situações e ambientes também moldam a identidade construída, denotando a propriedade “caráter retrospectivo”, que Weick (1995) considera como a mais marcante característica que pode ser observada no processo de *sensemaking*, pois o indivíduo tem descoberto que o mundo percebido está em uma realidade de um mundo passado.

Uma outra característica do *sensemaking*, que é o processo de olhar para trás, dando atenção àquilo que já ocorreu, logo, é percebida nas narrativas de um dos entrevistados (B), que experiências passadas, antes mesmo da entrada no programa de pós-graduação, implicam na visão e atuação dos praticantes, que relatou que as decisões estratégicas passam também por sua experiência em consultoria, onde atuou por trinta anos. Essa experiência também é usada em seu dia a dia como professor, em que incorporou práticas, para tornar as aulas mais interessantes.

As interações dos praticantes são fundamentais no processo de *sensemaking*, conforme explicam Maitlis e Christianson (2014), o processo acontece nas conversas entre pessoas, o sentido é gerado de uma maneira interativa e contínua. No programa, os praticantes possuem outras frentes de trabalho além das horas dedicadas ao mestrado profissional, nesse contexto encontrou-se a propriedade “criado em ambientes sensatos”, o que significa conforme Weick (1995) que na vida organizacional as pessoas geralmente produzem parte do ambiente onde convivem e fazem parte de seus próprios ambientes criados. Logo, criar significado é um processo interpretativo e que remete aos ambientes de convívio dos praticantes, sendo que

dentro da universidade estes convivem em diversos ambientes diferentes o que também corrobora para a criação de significados para tomar decisões.

Diante do exposto, o *sensemaking* criado dentro do ambiente da universidade torna-se dinâmico, tendo em vista que o grupo de docentes convive em ambientes bastante diversos e com diferentes atores estratégicos. Este fato remete a propriedade de *sensemaking* chamada “dinâmico”, ou seja, não há um ponto de início, porque as pessoas estão sempre no meio de coisas, de fluxos contínuos de atividades e projetos que constituem a vida da organização (Weick, 1995). Estando vinculados a outras esferas dentro e fora da universidade, isso permite que os praticantes construam significados diferentes e tenham percepções bastante distintas em alguns momentos.

Arelado ao processo de *sensemaking* está o *sensegiving* que trata da influência na construção dos significados e que foi originalmente conceituado por Gioia e Chittipeddi (1991). Há influência da CAPES sobre o *sensemaking*, por serem regulamentações obrigatórias, estas moldam o comportamento dos atores estratégicos. Além da CAPES existe também uma tentativa de influência da própria coordenação a fim de alinhar a conduta dos docentes para o atingimento dos objetivos do programa. Pode-se citar como exemplo, a reunião de professores em que a coordenação chamou a atenção para os editais em aberto para envio de projetos e a sugestão da mesma para que os docentes passassem a solicitar artigos tecnológicos como trabalho final nas disciplinas. Então, nesse contexto há o discurso da coordenadora, com a intenção de que a mensagem influencie os docentes nas suas futuras ações. Não há garantia de que o significado pretendido será adotado, portanto a líder tenta, em diversas situações, influenciar a construção de significado a fim de que os docentes ajam a partir dessas percepções.

O contexto no qual os praticantes convivem influencia suas construções de significado, e os discursos feitos condicionam os atores a sentirem-se influenciados muitas vezes pelos seus pares. O *sensegiving* não é apenas uma atividade costumeira dentro da realidade organizacional, se configura um processo interpretativo capaz de influenciar uns aos outros por meio de uma linguagem persuasiva e evocativa (Maitlis & Lawrence, 2007). Por outro lado, a influência na construção de significado para a tomada de decisão pode ocorrer mesmo sem que haja a intenção entre os pares, ou seja, o fato de um praticante conhecer por meio de conversas formais e informais, as ações, atuações, sucessos e insucessos de outros praticantes pode influenciá-lo nas suas condutas, conforme exposto a seguir:

[...] não tem como eu **não ser afetado** com o fato de alguns dos meus colegas ter mais **produções**, que alguns desses meus colegas fazem **opções diferentes das minhas**, que alguns desses meus colegas já passaram por algumas situações parecidas com as que eu estou passando e tiveram **determinadas decisões** e foram boas ou más para a vida profissional e acadêmica deles. Então, todas essas **conversas** no final das contas acabam servindo como uma forma de a gente se **orientar**, como uma forma de a gente também tomar algumas decisões que não necessariamente vão ser as mesmas decisões deles. (Entrevistado C)

Além do processo de *sensegiving*, buscou-se também observar o processo de *sensebreaking*. A universidade na qual o programa está inserido sofreu uma mudança de reitoria, o que resultou em uma ruptura significativa nos processos já institucionalizados pelo programa de pós-graduação, desde a sua criação em 2015. O programa sempre utilizou o planejamento estratégico da instituição como auxílio nas suas decisões, porém, em 2019 com as novas regras propostas pela ficha de avaliação da CAPES e pela mudança de gestão na universidade em 2018, alterações foram realizadas no processo de planejamento como forma de deixar mais alinhado a estas transformações.

A troca de reitoria e por consequência, de todo o corpo gestor da universidade, resultou em mudanças que impactaram diretamente nas ações do programa, visto que desde 2015 até o

ano de 2018, seguia-se as diretrizes decorrente do Plano de Desenvolvimento Institucional e do Planejamento Estratégico da Universidade 2017-2021, que foi criado pela antiga gestão da universidade. Todavia, em 2018, a instituição passou por reformulação, dado que uma nova reitoria assumiu a gestão, essa mudança representou uma quebra nos processos já rotinizados na instituição.

Além da ruptura exposta anteriormente, pequenos acontecimentos diários podem desencadear um processo de *sensebreaking*, ou seja, mudanças nas rotinas auxiliam nesse processo, fazendo com que se busque novos significados. Buscou-se nas narrativas dos praticantes situações que pudessem remeter ao processo de *sensebreaking*. Sendo assim, chegou-se ao entendimento de que conforme acontece a inserção do indivíduo dentro da universidade como docente e principalmente como membro de um programa de pós-graduação, novas responsabilidades vão surgindo e novos desafios vão sendo colocados e partir das demandas que vão sendo aumentadas, novos significados vão sendo construídos, novos atores vão sendo agregados, novas interações vão ocorrendo e automaticamente rupturas vão acontecendo, novos significados vão sendo criados e novas influências vão surgindo.

Em termos narrativos, os padrões de eventos que geraram rupturas, têm início com a troca de reitoria que comprometeu o que já estava planejado para o programa, a mudança na gestão da universidade implicou em modificações também nas posturas e decisões da coordenação a fim de cumprir com as solicitações da nova gestão. A voz da coordenação nesse sentido, foi primordial para que os docentes, que formam o quadro de professores, estivessem a par das transformações necessárias. Outros aspectos do contexto que podem também ser indicados são as experiências vividas pelos atores focais fora do programa, e estes são pontos de vistas particulares de cada ator focal em cada ambiente que convive.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender como ocorre o processo de construção de sentido para a tomada de decisão sob a perspectiva da Estratégia como Prática Social. Em termos estratégicos, observando aquilo que é praticado pelos atores sociais, aqui professores do colegiados e coordenadoras. Pode-se observar que a coordenação do programa formaliza as estratégias do programa, por meio da iniciativa de construção do Planejamento Estratégico, a fim de alinhar as metas e estreitar as relações com o mercado e com a sociedade, assim as decisões estratégicas tomadas passarão a ter um direcionamento formalizado, seja por plano de ensino e normativas, por exemplo. Nesse contexto, compreendeu-se que o processo de construção de sentido ocorre durante as práticas existentes no programa, por meio da forma como são praticadas, entre os atores praticantes. Pode-se então considerar que o processo de construção do sentido, para a tomada de decisão na organização foco da pesquisa, ocorre por meio da práxis. A práxis articula as ações de diferentes indivíduos e grupos e as instituições em que esses indivíduos atuam, sejam elas sociais, econômicas ou políticas (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Todavia, situações vivenciadas no passado e não necessariamente dentro do ambiente organizacional atual, podem também implicar nessa criação de significados, ou seja, outros ambientes, outras práticas e outras interações podem interferir na maneira em que os sentidos são construídos. Isto também pode ocorrer com *sensebreaking*, pois fatores externos podem causar ruptura nos processos habituais na instituição.

Como contribuição, este trabalho direcionou esforços para o aprofundamento dos processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking* nos estudos organizacionais, buscando o desenvolvimento de corpos teóricos em construção, conforme mencionado por Maitlis e Christianson (2014) e Daellenbach *et al.* (2016) que reforçam a necessidade de trabalhos empíricos que envolvam os processos supracitados. Explorando a construção de sentido a partir

da abordagem da EPS, este estudo contribuiu para o estabelecimento de relações teóricas entre as temáticas, demonstrando também por vias empíricas as associações entre as práticas, *práxis* e praticantes e os processos de *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking*. Contribuindo assim com a lacuna mencionada por Balogun e Rouleau (2017) em que os autores afirmam que poucos pesquisadores da área de EPS estudam as práticas de *sensemaking* e *sensegiving*, e que há necessidade de pesquisar mais sobre *sensemaking* relacionado a *sensegiving* e *sensebreaking*. Entende-se que este trabalho também contribuiu com o avanço das pesquisas no contexto da pós-graduação *stricto sensu* no Brasil, na compreensão e observação dessa realidade com foco interpretativista visando contribuir com o desenvolvimento da gestão da educação superior no país.

Quanto as limitações, as abordagens estudadas são amplamente abordadas individualmente e teoricamente, porém, ainda carecem de estudos empíricos que as conecte, as utilize e as aplique nos diversos campos e objetos de pesquisa. A inexistência de pesquisas que as utilizem de forma conjunta e empírica impossibilita o contraste dos resultados apresentados nesta pesquisa com outras investigações, não permitindo comparar, confirmar ou contradizer o que é apresentado.

Baseando-se nos achados da pesquisa, sugere-se para estudos futuros que elementos como, conflitos, consenso, coesão e heterogeneidade nos processos decisórios (Sur, 2014), sejam explorados nas inter-relações no cotidiano organizacional, para verificar a influência destes nos resultados. Sugere-se ainda, compreender como o Planejamento Estratégico pode ser construído de forma inclusiva, alinhado ao Planejamento Estratégico das Instituições de Ensino Superior sob a perspectiva de *Open Strategy*. Ademais, recomenda-se explorar a relação temporal - tempo objetivo e tempo subjetivo - na construção de sentido.

REFERÊNCIAS

- Balogun, J., & Rouleau, L. (2017). 'Strategy- as- Practice research on middle managers and sensemak-ing'. In Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (Eds), *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*. Cheltenham: Edward Elgar, 109-132.
- Bataglia, W., & Yu, A. S. O. (2008). A sincronização da tomada de decisão estratégica com o planejamento estratégico formal. *Revista de Administração Mackenzie*, 9(5), 82-111.
- Bishop, D. G., Treviño, L. K., Gioia, D. A., & Kreiner, G. E. (2020). Leveraging a recessive narrative to transform Joe Paterno's image: Media sensebreaking, sensemaking, and sensegiving during scandal. *Academy of Management Discoveries*, 6(4), 572-608.
- Campos, H. M., Parellada, F. S., Atondo, G. H., & Quintero, M. R. (2015). Strategic decision making, entrepreneurial orientation and performance: an organizational life cycle approach. *Revista de Administração FACES Journal*, 14(2), 9-24.
- Ceni, J. C., & Rese, N. (2020). Samarco e o rompimento na barragem de Fundão: a narrativa como um recurso performativo da prática estratégica de sensegiving inerente ao strategizing pós-desastre. *Organizações & Sociedade*, 27(93), 268-291.
- Daellenbach, K., Zander, L., & Thirkell, P. (2016). A sensemaking perspective on arts sponsorship decisions. *Arts and the Market*, 6(1), 68-87.
- De La Ville, V. I., & Mounoud, E. (2010). A narrative approach to strategy as practice: strategy making from texts and narratives. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 183-197.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic management journal*, 13(S2), 17-37.
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization studies*, 32(9), 1171-1196.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Giuliani, M. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking: The case of intellectual capital measurements. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 218-237.
- Grušovnik, D., Kavkler, A., & Uršič, D. (2017). Dimensions of decision-making process quality and company performance: A study of top managers in Slovenia. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 63(4), 66-75.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., & Raiffa, H. (2001). As armadilhas ocultas na tomada de decisão. *Tomada de decisão. Série Harvard Business Review*. Tradução de Eduardo Riech. Rio de Janeiro: Campus.
- Hoyte, C., Noke, H., Mosey, S., & Marlow, S. (2019). From venture idea to venture formation: The role of sensemaking, sensegiving and sense receiving. *International Small Business Journal*, 37(3), 268-288.
- Jarzabkowski, P., & Spee, P. A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282-286.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14(3), 248-259.
- Jarzabkowski, P., Kavas, . and Krull, E. (2021). 'It's Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality', *Organization Theory*.
- Kunc, M. H., & Morecroft, J. D. (2010). Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. *Strategic management journal*, 31(11), 1164-1182.
- Leathwood, C., & Read, B. (2013). Research policy and academic performativity: Compliance, contestation and complicity. *Studies in Higher Education*, 38(8), 1162-1174.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.

- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of management Journal*, 50(1), 57-84.
- Mello, C. M. D., Crubellate, J. M., & Rossoni, L. (2010). Dinâmica de relacionamento e prováveis respostas estratégicas de programas brasileiros de pós-graduação em administração à avaliação da Capes: proposições institucionais a partir da análise de redes de co-autorias. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 434-457.
- Melo, H. P. A., & Nicolau, A. M. (2017). Artefatos da controladoria no processo de gestão: o uso do planejamento estratégico para tomada de decisão no Brasil. *Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 14(3), 185-196.
- Meyer Junior, V., Pascucci, L., & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, 46(1), 49-70.
- Meyer, V., Pascuci, L. M., & Meyer, B. (2018). Strategies in universities: tensions between macro intentions and micro actions. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(2), 163-177.
- Montenegro, L. M., & Bulgacov, Y. L. M. (2014). Construção de sentidos em práticas de um processo estratégico: um estudo de casos múltiplos em duas IESs do estado do Paraná. *Revista Organizações em Contexto*, 10(19), 245-277.
- Nutt, P. C. (1984). Types of organizational decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 29, 414-450.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative science quarterly*, 45(3), 456-493.
- Ribeiro, I., Serra, F. A. R., & Serra, B. P. C. (2016). Relações Teóricas e Conceituais em Tomada de Decisão Estratégica. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(2), 57-84.
- Rom, N., & Eyal, O. (2019). Sensemaking, sense-breaking, sense-giving, and sense-taking: How educators construct meaning in complex policy environments. *Teaching and Teacher Education*, 78, 62-74.
- Röth, T., Spieth, P., & Lange, D. (2019). Managerial political behavior in innovation portfolio management: a sensegiving and sensebreaking process. *Journal of Product Innovation Management*, 36(5), 534-559.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, 42(7), 1413-1441.
- Salvador, D. W., & Rese, N. (2017). O Sensegiving no Processo de Elaboração de Sentido da Estratégia em Pequenas Empresas Caracterizadas como Organizações Híbridas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(1), 128-159.
- Scarduzio, J. A., & Tracy, S. J. (2015). Sensegiving and sensebreaking via emotion cycles and emotional buffering: How collective communication creates order in the courtroom. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 331-357.

Splitter, Violetta & Seidl, David & Whittington, Richard. (2019). Practice-theoretical perspectives on open strategy: implications of a strong programme.

Stevens, J. (2013). Design as communication in microstrategy: Strategic sensemaking and sensegiving mediated through designed artifacts. *AI EDAM*, 27(2), 133-142.

Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J. K. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329–344.

Sur, S. (2014). Making sense of board effectiveness: a socio-cognitive perspective. *Corporate Governance*, 14(2), 162-180.

Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management journal*, 36(2), 239-270.

Villar, E. T.; Walger, C; Rese, N . 'Eu te quero só pra mim' - O processo de sensebreaking e a ruptura reflexiva da identidade como um momentum para o sequestro da subjetividade. FAROL - REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE, v. 7, p. 707-737, 2020.

Walter, S. A., Augusto, P. O. M., & Fonseca, V. S. D. (2011). O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. *Cadernos Ebape. BR*, 9(2), 282-298.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. *Thousand Oaks, CA: sage Publications*.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long range planning*, 29(5), 731-735.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.

Zwick, E., Silva, I. C., & Brito, M. J. (2014). Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. *Cadernos EBAPE.BR*, 12 (Edição Especial), 384-384.