

## **ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NÃO CONVENCIONAIS: UMA ANÁLISE DE WORKAROUNDS A PARTIR DE EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS**

**AÍSSA BRAGA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**JOÃO FERNANDES JORGE DE SIQUEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**JONATHAN SIMÕES FREITAS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

### **Agradecimento à órgão de fomento:**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

# ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NÃO CONVENCIONAIS: UMA ANÁLISE DE *WORKAROUNDS* A PARTIR DE EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

## INTRODUÇÃO

Nas rotinas organizacionais, as soluções para desafios institucionais nem sempre seguem os caminhos previstos pelas normas e processos formais. Pelo contrário: frequentemente, são as respostas não convencionais, improvisadas ou adaptativas, os chamados *workarounds*, que sustentam o funcionamento operacional, fortalecem a resiliência organizacional e impulsionam a geração de soluções inovadoras frente a restrições (Savaget, 2023). Essas estratégias configuram um campo fértil para compreender como indivíduos negociam sentido, legitimidade e eficácia dentro dos limites e contradições das estruturas organizacionais. Apesar de sua ampla ocorrência, os *workarounds* permanecem subteorizados, carecendo de estudos aprofundados que permitam entender seus impactos, dimensões e implicações no campo da gestão (Alter, 2014; Savaget, 2023).

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa, cujo objetivo central é investigar de que modo narrativas profissionais envolvendo *workarounds* revelam estratégias não convencionais de inovação diante das lacunas e tensões da racionalidade organizacional. O interesse vai além da simples classificação dessas práticas, buscando compreender os padrões, articulações subjetivas e escolhas racionais ou pragmáticas que as moldam (Kelly, 1955). Para responder a essas questões, adotou-se uma abordagem qualitativo-quantitativa de natureza exploratória, por meio da técnica Repertory Grid Technique (RGT), aplicada a entrevistas com 12 profissionais de diferentes setores. Essa escolha metodológica permitiu acessar repertórios cognitivos individuais e mapear as lógicas subjetivas que sustentam a classificação de experiências como *workarounds*, articulando-as a construtos como complexidade, autonomia, proatividade e alinhamento com ambientes inovadores. A partir da análise combinada de dados visuais e estatísticos, foi possível identificar padrões associados à taxonomia proposta por Savaget (2023), que inclui os tipos *piggyback*, *loophole*, *roundabout* e *next best*.

A relevância de estudar os *workarounds* reside justamente em seu potencial de revelar formas alternativas de inovação (Savaget, 2023), sobretudo em contextos marcados por restrição e complexidade. Em vez de seguir processos lineares e planejados, essas soluções expressam lógicas adaptativas e descentralizadas, tensionando os limites das concepções tradicionais de inovação. Embora frequentemente tratadas como desvios ou exceções, podem assumir papel estratégico em ambientes de incerteza, especialmente quando as vias formais se mostram ineficazes ou indisponíveis (Savaget, 2023). Alter (2014), ao sistematizar a noção de *workaround*, reforça que a abordagem ainda carece de aprofundamento conceitual, destacando a importância de compreendê-los tanto em situações de conformidade quanto de não conformidade com os modelos tradicionais de gestão.

Com base nessas premissas, esta pesquisa oferece uma contribuição teórica e empírica ao aprofundar a análise dos *workarounds* não apenas como atos isolados, mas como expressões organizacionais situadas, moldadas por julgamentos subjetivos e dinâmicas contextuais. Ao explorar narrativas profissionais sobre soluções alternativas, o estudo aproxima teoria e prática, examinando a inovação emergente em sua forma mais elementar (Savaget, 2023). A discussão deste trabalho está organizada, além desta introdução, em mais quatro partes: na segunda parte, apresentamos o estado da arte das práticas de inovação, com destaque para a taxonomia dos *workarounds* proposta por Savaget (2023); em seguida, detalhamos a metodologia empregada; a quarta parte é dedicada à exposição e discussão dos resultados obtidos; e, por fim, destacamos os principais achados, contribuições teóricas e gerenciais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo analisa a inovação sob a ótica dos *workarounds*, entendidos como “uma abordagem criativa, flexível, que preze pela imperfeição e que solucione problemas” (Savaget, 2023, p. 9). Assim, propõe-se um olhar alternativo sobre como indivíduos nas organizações improvisam e contornam processos formais para solucionar desafios cotidianos. Como argumentam Savaget, Roulet e Ventresca (2024), em ambientes marcados por incerteza e restrições, é a experimentação pragmática, e não o planejamento formal, que abre espaço para transformações significativas.

### A prática da inovação: situada, relacional e contingente

*Workarounds* podem assumir diferentes formas, motivações e impactos dentro das organizações. Inicialmente tratados como práticas intencionais de desvio em resposta a barreiras institucionais (Alter, 2014), ou como estratégias engenhosas de adaptação situacional (Savaget, 2023), esses arranjos também se revelam particularmente relevantes em ambientes marcados pela complexidade e multiplicidade de interesses. Nesses contextos, exige-se experimentação pragmática e exploratória, mais sensível às contingências do presente do que normas lineares.

A partir das contribuições de *Experimentation in Wicked Situations: How activists construct pragmatic action frames* (Savaget, Roulet & Ventresca, 2024), introduz-se uma dimensão fundamental para compreender o papel dos *workarounds* em contextos complexos: a experimentação como forma legítima de ação diante de problemas mal definidos. Os chamados *wicked problems* - situações em que não há consenso sobre o que está em jogo, tampouco sobre como solucioná-lo - demandam estratégias que integrem intuição, repertório e colaboração.

Nesse ambiente, os autores analisam como ativistas constroem *pragmatic action frames*, isto é, esquemas de ação que não buscam soluções definitivas, mas *small wins* que abrem espaço para experimentações contínuas e aprendizado coletivo. Então, em contrapartida às soluções estruturantes e permanentes, ativistas recorrem a “sintomas” de problemas complexos ao invés de “causas-raiz” (Savaget et al., 2024) conduzindo uma ação situada e pontual. Os *pragmatic action frames* são estruturas voltadas à experimentação colaborativa, com processos iterativos, descentralizados e contínuos que permitem atores a adotarem, adaptarem ou escalarem intervenções similares.

O modelo analítico proposto por Savaget et al. (2024), organiza-se em torno de três frames centrais de ação: motivacional, diagnóstica e prognóstica, complementadas por uma quarta dimensão voltada aos resultados dos experimentos. O frame motivacional é estruturado em torno da busca por *small wins*, como alternativa à visão convencional que exige grandes transformações estruturais para enfrentar problemas complexos. Mediante a frustração com abordagens tradicionais de mudança, os ativistas priorizam, ações experimentais de menor escala, mas com potencial de impacto e replicabilidade. A motivação dessa abordagem emergiu da urgência em desafiar regras percebidas como injustas e da crença na eficácia das abordagens experimentais. Em contextos marcados por complexidade, muitos dos atores relataram se sentirem inicialmente desorientados, o que os levou a explorar o problema por diferentes ângulos e assumir uma postura mais aberta à tentativa.

O frame diagnóstico, enfatiza a busca por sintomas ao invés de causa-raiz. Os sintomas se referem às manifestações observáveis de tensões institucionais e potenciais mal aproveitados. Assim, a definição do problema ocorre a partir do que já existe, mas permanece invisível ou subutilizado. Esse enquadramento valoriza usos alternativos de recursos existentes ou empregados em contextos distintos, gerando oportunidades de inovação a partir do reaproveitamento criativo. O frame prognóstico, por sua vez, refere-se à escolha de estratégias para contornar restrições, priorizando ações voltadas para os sintomas diagnosticados. Os *workarounds*, nesse contexto, emergem como táticas viáveis de ação: estratégias pragmáticas

que exploram brechas nas regras ou utilizam os marcos institucionais mais favoráveis disponíveis. Além disso, essas soluções geralmente envolvem o uso não convencional de recursos, maximizando sua utilidade sem a necessidade de novos investimentos ou grandes transformações estruturais. Em tempos de instabilidade e mudança contínua, aprender com os *workarounds* torna-se não apenas uma questão de eficiência, mas de sobrevivência estratégica.

### **Workarounds como práticas entre a formalidade e a prática**

A análise de *workarounds* é especialmente relevante mediante a constatação de que estruturas e regras formais, por mais bem planejadas que sejam, não abrangem plenamente a complexidade, a dinamicidade e as contingências do cotidiano organizacional (Schein, 2010). Savaget (2023) desloca o foco do conceito de inovação para soluções criadas por agentes periféricos que operam em contextos de escassez ou rigidez sistêmica.

Enquanto soluções não estruturais, os *workarounds* são desenvolvidos intencionalmente para contornar restrições institucionais, técnicas ou organizacionais, superar um obstáculo e atingir um objetivo claro no sistema de trabalho (Alter, 2014; Savaget, 2023). Podem afetar partes da organização, mas não alteram sua identidade geral, propósito e arquitetura de alto nível (Alter, 2014). A depender do contexto, tais práticas podem ser interpretadas sob diferentes percepções, ora consideradas apropriadas e essenciais, ora vistas como controversas, insignificantes ou até mesmo moralmente questionáveis (Alter, 2014; Savaget, 2023).

Em paralelo às discussões sobre adaptações informais, a teoria de agência, conforme descrita por Eisenhardt (1989), oferece um arcabouço relevante para compreender as relações entre principais e agentes dentro das organizações. Segundo a autora, “a teoria de agência trata da relação contratual em que um ou mais indivíduos (os principais) delegam trabalho a outros (os agentes), que realizam esse trabalho em seu nome” (Eisenhardt, 1989, p. 58). Essa relação é marcada por assimetrias de informação, interesses divergentes e necessidade de mecanismos de controle e incentivos para mitigar comportamentos oportunistas. A teoria, portanto, foca em alinhar os objetivos por meio de contratos explícitos e sistemas de controles formais (Fama & Jensen, 1983). Essa abordagem tende a desconsiderar práticas propositais e capacidade adaptativa de agentes diante de limitações sistêmicas.

A teoria dos *workarounds* inverte a teoria da agência (Alter, 2014). Embora conceitos como risco moral e desalinhamento de objetivos ajudem a explicar alguns desvios, nem todo *workaround* pode ser interpretado como oportunismo ou falha contratual. Pelo contrário, estes muitas vezes emergem como respostas legítimas e pragmáticas a lacunas estruturais e barreiras institucionais que limitam a efetividade do sistema de trabalho. Tais soluções alternativas podem ocorrer mesmo quando os objetivos dos agentes estão completamente alinhados com os da organização. Essa visão abre espaço para compreender essas práticas não apenas como oportunismo, mas como respostas inovativas às restrições contextuais.

### **A arquitetura motivacional dos *workarounds*: entre intenção, crença e contexto**

Ao buscar compreender os fatores que influenciam a adoção de *workarounds* em contextos organizacionais, Soffer et al. (2023) propõem uma análise fundamentada na Teoria do Comportamento Planejado (TCP), originalmente formulada por Ajzen (1991). Os autores explicitam que a TCP considera que o comportamento humano intencional é influenciado por três fatores centrais: normas subjetivas, atitudes em relação ao comportamento e a capacidade de se engajar no comportamento. Aplicada aos *workarounds*, essa estrutura revela como crenças pessoais, pressões sociais e percepções de autonomia moldam decisões dos agentes.

Complementando essa perspectiva, Soffer et al. (2023) propõem um modelo motivacional que adapta a TCP ao contexto das decisões de *workaround* nas organizações. Unindo contribuições da teoria de *workarounds* de Alter (2014) e do modelo motivacional OMB de Vardi e Wiener (1996), os autores desenvolvem uma abordagem que “distingue os

objetivos da unidade local dos organizacionais e destaca seu potencial desalinhamento e o papel dos conflitos percebidos na decisão do *workaround*” (Soffer et al, 2023, p. 384). Assim, definem a relação dos níveis individual, da unidade local e o organizacional com o desalinhamento, o fato motivador no surgimento das soluções alternativas. Esse conflito guia indivíduos a, em vez de seguir rigidamente as normas, tomarem decisões práticas, priorizando entregas ou ganhos pontuais considerados mais relevantes.

Além disso, o estudo demonstra que tais decisões podem ser impulsionadas por valores pessoais. A proposta de Soffer et al. (2023) amplia a compreensão sobre a complexidade das escolhas no cotidiano organizacional, revelando que os *workarounds* podem ser estratégias adaptativas que refletem conflitos de prioridades e oferecem pistas valiosas para melhorias estruturais. Assim, contribui com uma visão realista da dinâmica organizacional, sinalizando que a compreensão das causas-raiz das soluções alternativas, conduz a alternativas de melhoria que podem ser estudadas.

### **Tipologias como mapas cognitivos da inovação informal**

A partir de uma investigação voltada à resolução de problemas complexos em contextos de restrição, Paulo Savaget (2023) analisa o desenvolvimento de estratégias alternativas para contornar desafios estruturais. O autor propõe uma taxonomia de quatro tipos de *workarounds*: *piggyback*, *loophole*, *roundabout* e *next best*. O primeiro, qualifica-se como uma espécie de “carona” que “capitaliza sistemas ou relacionamentos pré-existentes, mas aparentemente não relacionados” (Savaget, 2023, p. 9). Este refere à apropriação de infraestruturas já existentes, aproveitando da capilaridade ou confiabilidade para atingir objetivos distintos.

O *loophole* “reside na aplicação seletiva ou na reinterpretção das regras que tradicionalmente definem uma situação” (Savaget, 2023, p. 9). O *workaround* se baseia na identificação e exploração de lacunas ou ambiguidades em normativas. Diferentemente da violação direta de normas, busca operar dentro dos limites legais, mas de forma inventiva e sem comprometer a integridade do sistema. O *roundabout*, por sua vez, “interrompe ou perturba padrões de comportamento auto-reforçados” (Savaget, 2023, p. 9), propondo um caminho indireto para lidar com obstáculos complexos. Em vez de confrontar diretamente o problema, cria uma interrupção ou redirecionamento temporário, ganhando tempo para a implementação de alternativas mais sustentáveis. É particularmente eficaz em contextos de resistência institucional e cultural, nos quais intervenções diretas seriam ineficazes ou até contraproducentes (Savaget, 2023).

Por fim, o *next best* “reaproveita ou recombina recursos prontamente disponíveis para encontrar maneiras diferentes de fazer as coisas” (Savaget, 2023, p. 9), sendo assim, um uso criativo de recursos disponíveis que, embora não ideais, permitem a obtenção de bons resultados frente à escassez ou urgência. Trata-se da prática de “fazer o melhor com o que se tem” diante de limitações técnicas, financeiras ou temporais.

As quatro categorias evidenciam que *workarounds* enquanto respostas inteligentes e adaptativas a contextos complexos, marcados por escassez de recursos, rigidez ou imprevisibilidade institucional. Savaget (2023) propõe uma crítica aos modelos tradicionais de gestão, sugerindo que o enfrentamento de desafios exige menos previsibilidade e controle, e mais abertura ao inesperado, à experimentação e à reformulação constante, sendo necessário abandonar pressupostos tradicionais como a eficiência rígida, o planejamento de longo prazo e a hierarquia decisória, adotando estratégias mais flexíveis, colaborativas e responsivas às oportunidades emergentes. Essas estratégias também explicitam as estruturas cognitivas por trás da inovação situada: a leitura do contexto, a busca por alavancagem e a reformulação pragmática das possibilidades. Segundo Savaget (2023, p. 174), os *workarounds* “expandem o campo de possibilidades ao aumentarem a gama do que pode acontecer em seguida”.

## METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, adotou-se uma abordagem qualitativo-quantitativa, de caráter exploratório, voltada à investigação de estratégias não convencionais de inovação presentes em relatos de experiências profissionais envolvendo *workarounds*. A amostra foi composta por 12 profissionais provenientes de diferentes setores, formações e níveis hierárquicos. A seleção inicial ocorreu por conveniência, sendo posteriormente ampliada por meio da técnica de amostragem em bola de neve (Creswell et al., 2021), buscando intencionalmente ampliar a diversidade de perfis. Essa heterogeneidade foi considerada essencial para capturar uma maior variação nos repertórios cognitivos e organizacionais, permitindo uma análise mais abrangente sobre os sentidos atribuídos à inovação.

O contato com os participantes foi realizado por meio de redes sociais e todos concordaram voluntariamente em participar do estudo, formalizando seu consentimento mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As entrevistas, conduzidas em formato virtual, tiveram duração média de uma hora, assegurando tempo adequado para a exploração das experiências, percepções e reflexões relacionadas aos *workarounds* no contexto organizacional.

Tabela 1 - Características dos entrevistados

Identificação	Área de graduação	Maior grau de formação	Cargo de atuação	Tipo de empresa em que trabalha	Tamanho da empresa (número de funcionários)
Entrevistado 1	Engenharia Mecânica	Mestrado	<i>Senior consultant</i>	Corporate Innovation and Digital Transformation	51-200
Entrevistado 2	Administração	Mestrado	<i>Strategy and Innovation Manager</i>	Educação e consultoria executiva	-50
Entrevistado 3	Controladoria e Finanças	Ensino Médio	<i>COO (Chief Operating Officer)</i>	Infoproduto	-50
Entrevistada 4	Administração	Graduação	Empreendedora	Consultoria Financeira	-50
Entrevistada 5	Engenharia Mecânica	Graduação	<i>Business consultant</i>	Consultoria especializada em <i>Open Finance</i>	51-200
Entrevistada 6	Engenharia de Produção	Mestrado	<i>General Manager</i>	Educação e consultoria executiva	-50
Entrevistada 7	Economia, Ciência Política e Tecnologia da Informação e Comunicação	Graduação	<i>Associate Data Scientist</i>	<i>Data Startup</i> com foco em <i>Market Research</i>	-50
Entrevistado 8	Economia	Pós-graduação	Diretor de Operações Internacionais	Vertical banking para PMEs	51-200
Entrevistado 9	Geologia	Doutorado	<i>Technical Leader of Geotechnology</i>	Consultoria e engenharia especializada em ciência	+10.000
Entrevistada 10	Publicidade e Propaganda	Graduação	Executiva comercial	Serviços de publicidade	51-200
Entrevistado 11	Economista	Graduação	Gerente de Novos Negócios	Civic and Social	-50

				Organization	
Entrevistado 12	Ciências Aeronáuticas	Graduação	Piloto de aeronaves	Aviação	+10.000

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

As entrevistas foram guiadas pela RGT, fundamentada na Teoria dos Construtos Pessoais (Kelly, 1955), que permite acessar as dimensões subjetivas pelas quais os indivíduos organizam cognitivamente suas experiências. Nesse sentido, os entrevistados estruturaram seus relatos a partir de construtos bipolares, categorizando-os em uma escala de -3 a 3 (excluindo o zero), garantindo o posicionamento do sujeito. Essa abordagem tem sido utilizada em pesquisas organizacionais por sua capacidade de captar percepções complexas, subjetivas e situadas, dos indivíduos (Marsden & Littler, 2000).

Inicialmente, cada entrevistado compartilhou quatro relatos pessoais de inovação em experiências profissionais. Para fins investigativos, duas narrativas da literatura também foram apresentadas. A primeira, “Airbnb”, *workaround piggybacking* (Savaget, 2023), narra o desafio da plataforma, que em seu início precisava atrair usuários e possuía baixo orçamento publicitário. A segunda, “Software”, apresentada por Strong e Volkoff (2010), narra a limitação de um sistema empresarial para processar compras com valor zero e como solução alternativa, alteraram a emissão com valor fixo mínimo de cinco dólares esta correspondente ao *workaround roundabout* na taxonomia de Savaget (2023). Para detalhes adicionais dos exemplos, recomenda-se a leitura de Savaget (2023) e Strong e Volkoff (2010).

Na segunda etapa, o sujeito constrói livremente sete construtos dicotômicos que sejam pertinentes para a análise e compreensão dos elementos por meio do método triádico - comparação de três elementos e identificação de diferenças significativas. Dois construtos foram previamente definidos: “ambiente mais propenso à inovação” vs “ambiente menos propenso à inovação”, buscando compreender a propensão na perspectiva dos entrevistados e “atitude proativa” - compreendida enquanto uma iniciativa ou resposta ativa intencionada mesmo na ausência de uma obrigação formal -, vs “atitude reativa”, uma resposta passiva ao contexto, sem buscar modificar as condições intencionalmente.

Por fim, os elementos são avaliados em relação aos construtos em uma escala de -3 a 3, excluindo o zero. Assim, as histórias foram qualificadas sob a ótica do indivíduo e posteriormente analisadas no *software* R Studio, iniciando com estatísticas descritivas dos construtos, identificando tendências centrais nas avaliações dos elementos. Em seguida, aplicou-se análises de correlação Pearson, explorando padrões de associação entre as dimensões cognitivas. Ao final foram produzidas diferentes representações visuais: dendrogramas de agrupamento (*cluster analysis*), gráficos biplot com sobreposição de vetores e posicionamento dos elementos em relação aos construtos, e mapa de Bertin. Juntas, estas permitiram identificação de regularidades cognitivas e afinidades perceptuais entre elementos e construtos, apoiando análises sobre os *workarounds* e seus desdobramentos.

A técnica acessa camadas subjetivas das experiências profissionais, com o mínimo de interferência do pesquisador (Kelly, 1955). Em concordância, possibilita a captação de padrões cognitivos individuais, ao não restringir apenas a construtos previamente definidos, conferindo autenticidade aos dados e protagonismo ao participante (Kelly, 1955). A metodologia também favorece comparações estruturadas entre diferentes visões, mantendo a integridade das percepções dos entrevistados e podendo ser posteriormente analisada por meio de recursos gráficos e estatísticos (Francella; Bell Bannister, 2004).

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados empíricos obtidos a partir da aplicação da RGT nas entrevistas realizadas, com o objetivo de identificar padrões perceptivos associados à adoção de *workarounds* em diferentes contextos organizacionais. A análise buscou aprofundar

como indivíduos, em suas funções e níveis variados de responsabilidade, constroem arranjos alternativos frente a desafios organizacionais, revelando estratégias de inovação não convencionais. Assim, este capítulo opera como um elo entre a estrutura teórica da pesquisa e sua expressão empírica, abrindo caminho para a investigação.

Em um primeiro momento, os elementos foram classificados na taxonomia de Savaget (2023). Nota-se que para garantir precisão metodológica, apenas relatos conclusivos no apontamento de *workarounds* foram mantidos, isso porque alguns elementos não puderam ser categoricamente classificados com base nas entrevistas. Portanto, elementos que objetivamente não eram *workarounds* foram eliminados. A Tabela 2 sintetiza os dados empíricos resultantes da categorização dos elementos. Cada linha representa uma ocorrência específica, estruturada a partir de quatro dimensões principais: a entrevista de origem, o elemento relatado, a tipologia de *workaround* atribuída segundo Savaget (2023), e uma breve descrição da solução.

Tabela 2 - Descrição de elementos e *workarounds* observados nas entrevistas

Entrevista	Elemento	Workaround	Contexto
E1	Grafeno	<i>Piggyback</i>	Uso do grafite local para produção de grafeno com apoio da UFMG, redirecionando infraestrutura já existente para inovação regional.
E2	Matriz governança	<i>Loophole</i>	Solução de conflitos entre setores após fusão com matriz decisória de definição de papéis/reorganização de processos, sem uma reestruturação formal e ritos institucionais.
E3	Processo Seletivo	<i>Piggyback</i>	Ressignificação do processo seletivo para resolver gargalo operacional com tarefas reais atribuídas aos candidatos, resolvendo o problema sem custo inicial e ainda acelerando contratações.
	<i>Forms</i> aplicação	<i>Roundabout</i>	Formulário obrigatório para acesso à live, gerando escassez. Reposicionou a marca, qualificou leads e otimizou atuação comercial.
E4	Venda de loja	<i>Next best</i>	Venda de loja com curso bônus, assumindo prejuízo inicial para retorno via retenção. Uso de recursos com foco em retorno futuro.
	Processo de vendas	<i>Next best</i>	Venda via WhatsApp para contornar falta de estrutura tradicional de vendas. Estratégia não convencional para o segmento otimizou tempo e reduziu custos.
E5	Pulseira	<i>Piggyback</i>	Solução estética/funcional com fecho de relógio adaptado a órtese médica, inspirada em uma solução externa: um relógio visto no metrô.
	Aplicativo	<i>Next best</i>	Digitalização de formulário em um aplicativo, substituindo papel e melhorando produtividade com automatizações.
	Reunião	<i>Next best</i>	Mudança na dinâmica de reuniões com práticas leves que aumentaram engajamento com práticas simples como bate-papos iniciais, celebrações e encontros presenciais.
E6	Base startups	<i>Next best</i>	Base de startups transformada em uma plataforma estratégica, conectando soluções a indústrias, promovendo negócios e gerando inteligência de mercado.
E7	RA	<i>Next best</i>	Reorganização da escala de trabalho considerando interesses pessoais e não corporativos, conciliando necessidades individuais e melhorando o bem-estar da equipe.
	<i>Essays</i>	<i>Next best</i>	Correção de essays aprimorada com mapa mental que reunia informações pessoais dos candidatos, permitindo correções mais contextualizadas e empáticas.
E8	Combustível	<i>Roundabout</i>	Reorganização de dados subutilizados para monitorar o consumo de combustível, criar rankings e reduzir fraudes.
	Treinamento	<i>Next best</i>	Desenvolvimento de onboarding online - quando não era comum, com estratégias para manter qualidade e aumentar conversão.
	Cozinha	<i>Next best</i>	Redesenho do aluguel de cozinhas para modelo parcial - espaço menor, para pequenos produtores. Reorganizou os recursos, aumentou a taxa de ocupação e a rentabilidade.
E9	Barragens	<i>Piggyback</i>	Adaptação de tecnologia usada em vulcões para monitoramento de barragens, transformando uma ideia com base científica em uma solução escalável.
	Estagiárias	<i>Next best</i>	Estagiárias lideraram projeto estratégico, rompendo lógica tradicional de senioridade e gerando impacto real com novas ideias e abordagens.
E10	Presentes	<i>Roundabout</i>	Pequenos presentes facilitaram visitas comerciais com resistência inicial, fortalecendo o vínculo sem grandes alterações no processo.
E11	EJ	<i>Next best</i>	Torcidas organizadas inspiraram melhorias na cultura de uma Empresa Júnior, por meio de símbolos, bandeiras e hinos que fortaleceram o engajamento.
	Memorabilia	<i>Piggyback</i>	Ressignificação de objetos comuns em ativos desejados por fãs, vinculando-os a atletas e famosos, criando valor narrativo e gerando arrecadação social.
E12	Treinamento	<i>Loophole</i>	Retomulação de um treinamento obrigatório pouco atrativo, mantendo exigências formais e inovando na dinâmica com princípios da andragogia, vídeos e narrativa inspirada na experiência de voo.
	Diagnóstico	<i>Loophole</i>	Pesquisa obrigatória transformada em uma ferramenta estratégica com reestruturação de perguntas e cruzamento de dados com IA.

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

A tabela servirá como ponto de partida para análises comparativas e cruzamentos entre os tipos de *workaround*, tipos de construtos e a correlação entre estes, considerando suas motivações e impactos.

### Diagnóstico inicial: *workarounds* identificados e dimensões avaliativas

Ao todo, foram mapeados 22 elementos enquanto *workarounds*, cada um vinculado a um contexto organizacional. Os relatos revelam nuances motivacionais distintas, demonstrando que as soluções alternativas emergem não somente pelo enfrentamento de um desafio, mas carregam outros incentivos. Isto é, houveram soluções, por exemplo, com foco no benefício individual (E10), visando satisfazer preferências próprias (E5), mudar a percepção dos outros sobre si mesmo (E5, E7, E10), facilitar tarefas diárias (E4, E5) ou reduzir sobrecarga enfrentada (E3), podendo estas resultar ou não em benefícios para outros agentes ou para a organização. Outros relatos evidenciaram interesse nítido nos objetivos empresariais, como em otimizações para melhorar performance (E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E11), aumentar a produtividade (E8) e alavancar resultados (E3, E6, E8, E9, E12). Assim como existiram relatos com a motivação direcionada ao coletivo, visando bem-estar da equipe (E9, E12), o endossamento de empatia (E7) e melhorias no clima organizacional interno (E11). Assim como por vezes os elementos podem ser entendidos enquanto híbridos, conciliando múltiplos focos e interesses (E11).

A diversidade de motivações observada se conecta diretamente à proposta de Soffer et al. (2023), que adaptam a TCP para o contexto dos *workarounds*, propondo um modelo motivacional que considera as crenças comportamentais, normativas e de controle como elementos fundamentais na decisão por soluções alternativas. Em diálogo à tese, os casos empíricos evidenciam que *workarounds* não se restringem a respostas exclusivamente racionais ou voltadas à eficiência técnica. Ao contrário, envolvem julgamentos subjetivos sobre o que é apropriado, viável ou desejável frente a determinadas limitações percebidas, como também apontado por Alter (2014) ao enfatizar os *workarounds* como resultado de práticas informais que interagem com os sistemas formais.

A fim de mapear padrões e tendências que emergiram das entrevistas, foram elencados os construtos mais recorrentes. Primeiramente, os construtos que possuíam o mesmo racional, mas dito em outras palavras pelos entrevistados, foram reescritos com o mesmo padrão com o intuito de viabilizar a comparação, como é possível observar na Tabela 3.

Tabela 3 - Construtos de maior ocorrência entre as entrevistas

Construtos (-3)	Construtos (3)	Ocorrências
Ambiente mais propenso a inovação	Ambiente menos propenso a inovação	12
Atitude proativa	Atitude reativa	12
Menor complexidade	Maior complexidade	7
Não demanda qualificação para além do escopo atual	Demanda qualificação para além do escopo atual	5
Poucos setores envolvidos	Muitos setores envolvidos	5
Impacto pontual na organização	Impacto sistêmico na organização	5
Menor envolvimento de tecnologias	Maior envolvimento de tecnologias	4
Maior autonomia interna	Menor autonomia interna	4
Elevado diferencial competitivo	Baixo diferencial competitivo	4

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Assim, por exemplo, cerca de 58% dos entrevistados, ao pensarem em fatores para comparar e distinguir as histórias, sugeriram a complexidade como construto. Isso sugere que a maioria dos entrevistados narrou tanto elementos de maior complexidade, quanto elementos de menor complexidade, evidenciando que soluções inovadoras não pressupõem exclusivamente elevado ou baixo nível de complexidade.

### Articulações empíricas: ocorrência e similaridades contextuais

Em seguida, foram mapeadas as ocorrências de cada tipo de *workaround*. O primeiro destaque está na elevada ocorrência de *Next Best* nas entrevistas, correspondendo a 50% dos elementos comparados. Savaget (2023) define esta solução alternativa enquanto uma

recombinação de recursos prontamente disponíveis, embora não necessariamente ideais, para encontrar formas criativas de realizar uma tarefa. Essa predominância aponta para maior viabilidade ao *workaround* em contextos organizacionais, considerando: suas menores barreiras na execução; sua alta flexibilidade; e sua baixa necessidade de investimento no qual produzem menor fricção institucional ou restrição estrutural formal (Savaget, 2023).

Tabela 4 - Ocorrência de *workarounds* nas entrevistas

<i>Workaround</i>	Ocorrências
<i>Piggyback</i>	5
<i>Loophole</i>	3
<i>Roundabout</i>	3
<i>Next best</i>	11

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Os demais tipos de *workarounds* apresentaram frequência semelhante (três a cinco ocorrências), o que indica que, embora relevantes, podem enfrentar barreiras cognitivas, institucionais ou técnicas que limitam sua adoção. Os *piggybacks*, por exemplo, demandam a identificação de sistemas ou relacionamentos externos preexistentes, o que pressupõe não apenas a capacidade de reconhecer oportunidades adjacentes, mas também um repertório cognitivo nem sempre incentivado ou disseminado nas organizações. O *loophole*, por sua vez, envolve a reinterpretação de regras formais, exigindo conhecimento normativo aprofundado para identificar brechas legítimas no sistema institucional. Nas entrevistas, as três ocorrências relatadas estavam associadas a profissionais em cargos seniores, com maior autonomia decisória. Já o *roundabout* busca caminhos alternativos que contornem indiretamente o problema, demandando elevada capacidade de articulação para que esse percurso seja compreendido e aceito como uma solução eficaz para os objetivos pretendidos.

Para além das barreiras na concepção e implementação dos *workarounds* menos frequentes, pode-se considerar também a existência de limitações institucionais quanto ao reconhecimento formal desses arranjos. De acordo com Soffer et al. (2023), decisões por *workarounds* são influenciadas por crenças normativas e de controle percebido, o que implica que, mesmo diante da viabilidade prática de uma solução alternativa, a percepção de legitimidade e aceitação organizacional pode inibir sua adoção ou explicitação. Isso é particularmente relevante no caso do *loophole* e *roundabout*, que exigem maior reinterpretação das normas e articulação de novos caminhos, desafiando diretamente a racionalidade formal.

Savaget (2023) também destaca que nem todos os *workarounds* apresentam o mesmo grau de confrontação com sistemas formais. O *loophole*, por exemplo, tende a operar em zonas cinzentas das regras formais, podendo ser percebido como mais arriscado e moralmente questionáveis. Nesse sentido, o reconhecimento institucional dessas estratégias pode ser limitado, uma vez que organizações tradicionalmente valorizam a conformidade e possuem departamentos de *compliance* institucionalizados. Como já discutido por Alter (2014), *workarounds* são frequentemente tratados como desvios das normas, mesmo quando solucionam falhas ou aumentam a eficiência e eficácia do sistema.

Embora categorizados na taxonomia de Savaget (2023), é possível que *workarounds* revelem proximidades ou contrastes não óbvios. Assim, a fim de aprofundar na compreensão sobre como essas soluções são avaliadas nas experiências cotidianas e mapear a percepção cognitiva dos entrevistados, algumas análises estatísticas e visuais das entrevistas são ressaltadas, especificamente nas análises de correlação de elementos *Cohen's rc* e de dendrogramas de elementos, além de conectar os achados com o comportamento dos construtos.

A entrevista 3, analisada sob a ótica da correlação *Cohen's rc* (Figura 1), evidencia alta correlação entre Airbnb e Forms (0.77), respectivamente *Piggyback* e *Roundabout*. Apesar de serem *workarounds* distintos, apresentaram características contextuais bastante similares,

evidenciadas em um comportamento igual em “menos foco em produtividade operacional” e “muitos setores envolvidos” no pólo direito dos construtos e “alto impacto financeiro” e “rápida implementação” no pólo esquerdo dos construtos, por exemplo.

Figura 1 - Análise de correlação de elementos *Cohen's rc* entrevista 3

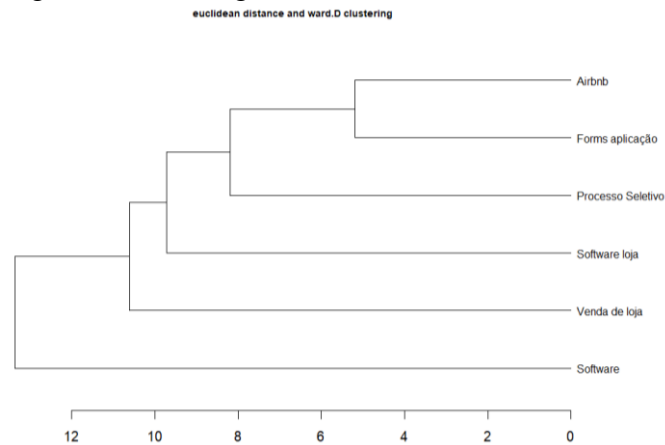
Type of correlation: Cohens's rc (invariant to scale reflection)

	1	2	3	4	5	6
(1) Processo Seletivo	1	0.41	0.58	0.07	0.58	0.38
(2) Software loja		2	0.37	0.22	0.40	-0.33
(3) Forms aplicação			3	0.60	0.77	0.05
(4) Venda de loja				4	0.33	-0.44
(5) Airbnb					5	-0.05
(6) Software						6

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

O comportamento dos construtos (Figura 2) evidencia que a correlação é mais reflexo da similaridade contextual percebida pelo entrevistado do que da categorização teórica em si. Tais semelhanças apontam para uma configuração subjetiva compartilhada, onde diferentes tipos de *workaround* são percebidos como equivalentes em termos de esforço, impacto e lógica de atuação. Esse comportamento não é isolado, mas se manifesta de forma recorrente em outras entrevistas, reforçando a ideia de que, na prática, os limites entre as categorias podem ser tênues quando analisados a partir da percepção dos agentes e do contexto vivido.

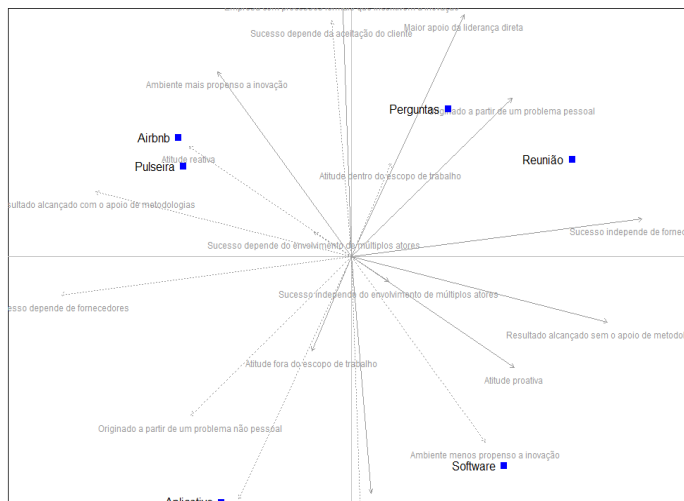
Figura 2 - Dendrograma de elementos entrevista 3



Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Gráficos Biplot sintetizam visualmente como os elementos foram organizados com base nos construtos atribuídos pelos entrevistados, revelando padrões subjetivos de avaliação. No caso da Entrevista 5 (Figura 3), observa-se que *Airbnb* e *Pulseira*, ambos classificados como *Piggyback*, estão posicionados próximos um do outro e associados a construtos como “Ambiente mais propenso à inovação”, “Atitude reativa” e “Resultado alcançado com o apoio de metodologias”, revelando uma percepção de que são soluções oportunas, aplicadas em contextos mais abertos à experimentação, embora não necessariamente fruto de atitudes proativas. Já os elementos *Perguntas* e *Reunião* aparecem distantes, associados a um polo mais formal e estruturado dos construtos, como “Maior apoio da liderança direta” e “Originado a partir de um problema pessoal”, revelando dimensões simbólicas e relacionais da inovação.

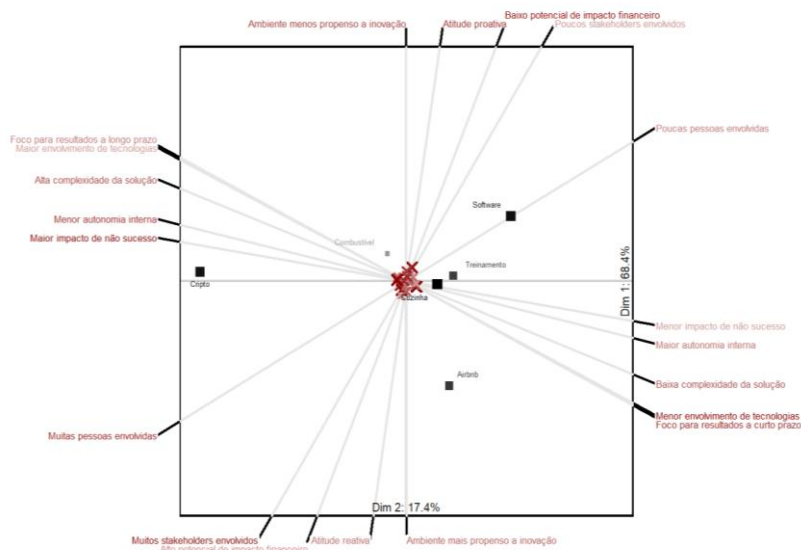
Figura 3 - Biplot de construtos e elementos entrevista 5



Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Na Figura 4 (entrevista 8), observa-se que apesar de *Combustível* e *Software* serem ambos *Roundabout*, ocupam posições fatoriais distintas. Ao mesmo tempo, *Cozinha* e *Treinamento* (ambos *Next Best*) aparecem bastante associados. Esses posicionamentos reforçam a ideia central do estudo: as avaliações foram moduladas pelo modo como os entrevistados classificam suas experiências práticas, considerando grau de risco percebido, envolvimento setorial e outros, revelando a pluralidade de sentidos que a inovação emergente pode assumir no cotidiano organizacional.

Figura 4 - Biplot fatorial entrevista 8



Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Seguindo em busca de padrões nas combinações entre tipos de *workarounds*, foram analisadas entrevistas que apresentaram no mínimo duas ocorrências de soluções alternativas e correlações moderadas ( $\pm 0,30$ ) ou fortes ( $\pm 0,50$ ) conforme classificação proposta por Cohen (1992). Assim, foram investigados quais tipos tendem a estar mais relacionados e como estes interagem entre si, considerando as relações entre os elementos relatados pelos entrevistados e também os padrões em todas as entrevistas (*Software* e *Airbnb*).

A análise revelou (Tabela 5) a associação entre *Piggyback - Roundabout* e entre *Roundabout - Next Best*, ambas com 5 ocorrências. Os dados sugerem que, apesar das categorias representarem estratégias distintas segundo a taxonomia de Savaget (2023), na prática, os entrevistados perceberam similaridades relevantes entre elas. Isso reforça a análise já apresentada na entrevista 3, onde *Piggyback - Roundabout* foi uma alta correlação, não por convergência conceitual, mas por apresentarem contextos e atributos situacionais muito próximos ou idênticos na classificação.

Tabela 5 - Ocorrência de combinações entre os tipos de *workarounds*

Combinações entre <i>workarounds</i>	Ocorrências
<i>Piggyback - Roundabout</i>	5
<i>Roundabout - Next best</i>	5
<i>Piggyback - Piggyback</i>	4
<i>Piggyback - Next best</i>	4
<i>Piggyback - Loophole</i>	2
<i>Loophole - Roundabout</i>	2
<i>Loophole - Next best</i>	0
<i>Loophole - Loophole</i>	1
<i>Roundabout - Roundabout</i>	1
<i>Next best - Next best</i>	1

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Além disso, o uso da RGT mostrou-se fundamental para acessar as dimensões subjetivas pelas quais os entrevistados organizam suas experiências com inovação, revelando os critérios que utilizam para diferenciá-las. Contudo, os construtos levantados não foram desenhados para discriminar sistematicamente os tipos teóricos de *workarounds* definidos por Savaget (2023). Na Tabela 6 é possível observar que, esse resultado evidencia que, na prática, as avaliações dos entrevistados refletem sobretudo interpretações contextuais e vivências organizacionais, ressaltando a importância de reconhecer a agência prática dos sujeitos e as lógicas próprias que orientam suas categorizações.

Tabela 6 - Grau de correlação entre os tipos de *workarounds*

Elemento 1	Tipo 1	Elemento 2	Tipo 2	Correlação
Processo Seletivo	<i>Piggyback</i>	Forms aplicação	<i>Roundabout</i>	0,58
		<i>Airbnb</i>	<i>Piggyback</i>	0,58
		Software	<i>Roundabout</i>	0,38
Forms aplicação	<i>Roundabout</i>	Venda de loja	<i>Next best</i>	0,6
		<i>Airbnb</i>	<i>Piggyback</i>	0,77
Venda de loja	<i>Next best</i>	<i>Airbnb</i>	<i>Piggyback</i>	0,33
Pulseira	<i>Piggyback</i>	<i>Airbnb</i>	<i>Piggyback</i>	0,6
Combustível	<i>Roundabout</i>	Treinamento (E8)	<i>Next best</i>	0,63
		Cozinha	<i>Next best</i>	0,45
		<i>Airbnb</i>	<i>Piggyback</i>	0,54
		Software	<i>Roundabout</i>	0,44
Treinamento (E8)	<i>Next best</i>	Cozinha	<i>Next best</i>	0,86
		<i>Airbnb</i>	<i>Piggyback</i>	0,75
		Software	<i>Roundabout</i>	0,75
Cozinha	<i>Next best</i>	<i>Airbnb</i>	<i>Piggyback</i>	0,81
		Software	<i>Roundabout</i>	0,76
Barragens	<i>Piggyback</i>	<i>Airbnb</i>	<i>Piggyback</i>	0,53
		Software	<i>Roundabout</i>	0,39
EJ	<i>Next best</i>	<i>Airbnb</i>	<i>Piggyback</i>	0,39
Memorabilia	<i>Piggyback</i>	<i>Airbnb</i>	<i>Piggyback</i>	0,32
Treinamento (E12)	<i>Loophole</i>	Diagnóstico	<i>Loophole</i>	0,79
		<i>Airbnb</i>	<i>Piggyback</i>	0,39
		Software	<i>Roundabout</i>	0,65
Diagnóstico	<i>Loophole</i>	<i>Airbnb</i>	<i>Piggyback</i>	0,63
		Software	<i>Roundabout</i>	0,83

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Ao analisar a intensidade das correlações, observa-se, então, que não há um padrão claro nem mesmo entre as correlações fortes, as quais aparecem tanto entre *workarounds* do mesmo

tipo quanto entre tipos distintos. Esses achados reforçam a ideia de que as correlações observadas não derivam diretamente das distinções teóricas estabelecidas pela taxonomia de Savaget (2023). Em vez disso, indicam que, embora as categorias teóricas sejam úteis como guia analítico, os entrevistados tendem a avaliar os *workarounds* com base em como estes operam na prática e no impacto percebido em seus contextos específicos.

### Síntese interpretativa: sentidos atribuídos aos *workarounds* na prática organizacional

Após estabelecer as dimensões iniciais de ocorrências de construtos e de elementos, além de compreender como os elementos estão combinados entre si, investiga-se então como essas duas dimensões das grades estão relacionadas nos padrões percebidos. A Tabela 7 cruza tipos de *workarounds* com os construtos mais frequentes entre as entrevistas, além de agregar análises estatísticas a fim de compreender padrões entre as dimensões e obter *insights* interpretativos.

Tabela 7 – Análise sintética dos elementos e construtos

Workaround	Elemento / Construto (-3)	Ambiente mais propenso a inovação	Atitude proativa	Menor complexidade	Não demanda qualificação para além do escopo atual	Poucos setores envolvidos	Impacto pontual na organização	Menor envolvimento de tecnologias	Maior autonomia interna	Elevado diferencial competitivo	Média Elemento	Média Workaround
Piggyback	Gráfico	-3	-1	N/A	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-0,67	-0,63
	Processo Seletivo	-3	2	N/A	-3	1	-2	N/A	N/A	-3	-1,33	
	Pulseira	-3	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-0,50	
	Barragens	2	-3	3	N/A	-3	3	2	2	-3	0,38	
Loophole	Memorabilia	-2	-1	1	-2	N/A	N/A	N/A	-1	-1	-1,00	-0,09
	Matriz governança	-1	-1	2	N/A	3	-1	N/A	N/A	N/A	0,40	
	Treinamento	-3	2	-1	2	N/A	N/A	-2	-2	N/A	-0,67	
Roundabout	Diagnóstico	-2	-2	2	2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,00	-1,12
	Forms aplicação	-3	1	N/A	1	2	-2	N/A	N/A	-3	-0,67	
	Combustível	-1	2	-1	N/A	N/A	N/A	1	-3	N/A	-0,40	
Next best	Presentes	1	-3	-2	N/A	-3	N/A	-3	-3	-3	-2,29	-0,48
	Venda de loja	-3	1	N/A	3	3	-3	N/A	N/A	-2	-0,17	
	Processo de vendas	1	-1	N/A	N/A	N/A	1	N/A	N/A	N/A	0,33	
	Aplicativo	1	-2	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-0,50	
	Reunião	1	-3	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-1,00	
	Base startups	-1	-1	3	2	N/A	2	N/A	N/A	N/A	1,00	
	RA	1	-1	N/A	N/A	-3	N/A	-3	N/A	N/A	-1,50	
	Essays	-3	-1	N/A	N/A	1	N/A	2	N/A	N/A	-0,25	
	Treinamento	-3	2	-1	2	N/A	N/A	-2	-2	N/A	-0,67	
	Cozinha	-2	1	-2	N/A	N/A	N/A	-3	-2	N/A	-1,60	
	Estagiárias	-1	-3	-3	N/A	2	1	-1	-3	3	-0,63	
EJ	-3	2	-1	1	N/A	N/A	N/A	-2	1	-0,33		
Média	-1,36	-0,36	0,00	1,00	0,33	-0,13	-1,00	-1,78	-1,38			
Desvio padrão da amostra	1,76	1,89	2,09	1,94	2,60	2,17	2,12	1,56	2,26			
% participação do construto na avaliação destes elementos	100%	100%	55%	45%	41%	36%	41%	41%	36%			

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Dentre os construtos analisados, destaca-se “Maior autonomia interna”, cujo polo esquerdo apresentou a média mais próxima de -3 (padrão inicial esperado na avaliação dos *workarounds*). Isso permite inferir que as soluções avaliadas foram majoritariamente percebidas como autônomas, desvinculadas de articulações interdepartamentais complexas ou de amarras burocráticas internas. Essa autonomia constitui uma condição propícia à emergência de arranjos criativos, sugerindo que os indivíduos que relataram histórias inovadoras distintas, em geral, dispunham de liberdade suficiente para reinterpretar desafios e propor alternativas com base em seus próprios recursos e julgamentos. As análises indicam que boa parte das soluções foi viabilizada por decisões locais, iniciativas individuais ou pequenos rearranjos internos.

O construto “Menor complexidade” apresentou média geral neutra (0) e elevado desvio padrão (2,09), sinalizando que a percepção de complexidade associada aos *workarounds* variou significativamente entre os casos. Esse grau de dispersão sugere que, embora tais arranjos possam ser vistos como soluções simples e acessíveis, também podem envolver considerável sofisticação técnica, alto grau de articulação ou reorganização de recursos. Em casos como *roundabout* ou *loophole*, há frequentemente a necessidade de navegar entre regras

institucionais, redesenhar fluxos de trabalho ou reinterpretar estruturas formais, o que naturalmente eleva sua complexidade. Portanto, a análise reforça que a complexidade não deve ser entendida como critério absoluto para classificar um *workaround*, mas como uma dimensão variável, dependente tanto do contexto quanto dos sujeitos que a protagonizam.

O construto “Não demanda qualificação para além do escopo atual” (polo esquerdo, -3), cuja média geral foi positiva (1), revela, contrariamente à expectativa inicial, que os *workarounds* frequentemente envolveram o aprendizado de novas habilidades, repertórios ou competências. A hipótese teórica previa que tais arranjos ocorressem dentro dos limites do conhecimento previamente dominado, aproveitando saberes e recursos já disponíveis. Contudo, os dados indicam o oposto: em média, os *workarounds* exigiram apropriação de novas metodologias, ferramentas e até conhecimentos vindos de outras indústrias. Assim, a inovação improvisada, longe de ser apenas intuitiva ou artesanal, implicou esforço técnico e mobilização de novas capacidades, fenômeno possivelmente relacionado ao perfil dos entrevistados, em geral profissionais com alta qualificação técnica e/ou inseridos em cargos hierárquicos relevantes, atuando em contextos dinâmicos e orientados à solução de problemas.

No caso do construto “Atitude proativa” (polo esquerdo, -3), a média de -0,36 aponta para um leve deslocamento ao polo negativo originalmente esperado, indicando que os *workarounds* tendem, de fato, a ocorrer por iniciativa individual, ainda que essa característica não tenha sido unânime entre os entrevistados. Em conjunto com a exigência de qualificação adicional, esse achado reforça a compreensão de que soluções alternativas não emergem como respostas automáticas ao caos, mas como estratégias deliberadas e engajadas. Conforme argumentam Parker et al. (2006), a proatividade envolve antecipação, responsabilidade, proposição de mudanças e capacidade de transpor limitações institucionais. Nesse sentido, a relação entre proatividade e preparo adicional sugere que os *workarounds*, nas experiências analisadas, não se restringem à improvisação imediata, mas englobam trajetórias de desenvolvimento individual, funcionando como catalisadores, e não apenas reflexos, de práticas inovadoras no cotidiano organizacional.

Ao analisar o desempenho médio por tipo de *workaround*, especialmente considerando os padrões médios atribuídos a cada categoria, é possível observar quais estratégias alternativas mais se alinham às características esperadas conceitualmente. Neste estudo, quanto mais negativa a média geral de um tipo nos construtos avaliados, maior sua aderência ao perfil atribuído a soluções alternativas criativas frente a restrições institucionais, técnicas ou operacionais. Com 11 ocorrências, *Next Best* foi o tipo mais recorrente na amostra, apresentando média de avaliação de -0,48, o que indica aderência parcial ao perfil conceitual de *workaround*. Esse tipo foi associado a elevada acessibilidade, baixa disrupção e alta implementabilidade. Sua frequência expressiva pode estar relacionada ao fato de demandar pouca ruptura sistêmica, uma vez que resolve problemas aproveitando recursos já disponíveis, com menor resistência organizacional e maior agilidade operacional.

O *Piggyback*, com cinco ocorrências e média de -0,63, demonstrou aderência mais consistente ao padrão *workaround*. Foi reconhecido como uma forma criativa de apropriação de estruturas externas para novos fins, combinando inovação e viabilidade institucional. Ainda assim, sua avaliação foi fortemente influenciada por percepções subjetivas, sendo, por vezes, agrupado com outros tipos, como o *Roundabout*, devido a características contextuais compartilhadas, como velocidade de implementação ou amplitude de impacto. Isso revela que, na prática, a percepção dos entrevistados não segue necessariamente distinções conceituais rígidas, mas se ancora em vivências e julgamentos situados.

O *Roundabout*, embora com apenas três ocorrências, foi o tipo que mais se aproximou do arquétipo conceitual de *workaround*, apresentando média de -1,12. Suas soluções foram percebidas como desviantes, contornando obstáculos por rotas criativas e indiretas, redirecionando fluxos ou modificando estruturas sem romper diretamente com elas. Sua menor

frequência pode decorrer da complexidade de articulação ou do custo político envolvido. Ainda assim, seu posicionamento no espectro avaliativo decorreu de uma forte associação com os construtos do lado esquerdo, aqueles mais relacionados a inovações não convencionais, como autonomia, complexidade e impacto.

Por fim, o *Loophole*, também com três ocorrências, apresentou a média menos negativa entre os tipos (-0,09), indicando menor aderência ao perfil *workaround* esperado. Embora envolvesse reinterpretação de regras, foi percebido como uma solução mais estruturada e exigente, operando dentro das margens de permissividade institucional sem ruptura de processos, o que dificultou sua associação a atributos adaptativos e improvisados. Além disso, os relatos indicaram maior complexidade e demanda por qualificação além do escopo de trabalho, distanciando-o de uma percepção predominantemente artesanal ou emergente. Assim, ainda que atuem em zonas cinzentas, os *loopholes* podem ser vistos como soluções mais formalizadas.

Esses achados evidenciam que, embora os tipos de *workarounds* possuam definições teóricas claras, sua materialização prática é fortemente modulada por aspectos subjetivos e contextuais. A tabela de síntese, ao destacar os construtos mais recorrentes, revela que a natureza da inovação não convencional vai além de rupturas ou soluções simples: trata-se, sobretudo, da forma como os sujeitos leem o ambiente, reconhecem espaços de ação e mobilizam criatividade para contornar limitações organizacionais.

## CONCLUSÃO

Este estudo investigou como os *workarounds* revelam racionalidades pouco usuais de inovação no contexto organizacional. Partindo da lacuna identificada na literatura (Alter, 2014; Savaget, 2023), a pesquisa buscou compreender, a partir de experiências profissionais, como esses arranjos emergem, quais padrões de ação os caracterizam e como se relacionam a atributos como complexidade, impacto organizacional, uso de tecnologias, proatividade individual e propensão à inovação.

Os resultados evidenciam que os *workarounds* não são meros desvios operacionais, mas expressões de agência prática, situadas em interações entre repertórios tácitos, estruturas formais e brechas institucionais. A aplicação da Repertory Grid Technique foi crucial para acessar dimensões subjetivas mobilizadas na categorização dessas soluções, mostrando que atributos como autonomia, ambiente propício à inovação e complexidade baixa operam mais como referências práticas do que como classificações teóricas rígidas. De fato, as fronteiras entre tipos como *Piggyback* e *Roundabout* mostraram-se fluidas, organizadas menos por distinções conceituais e mais por lógicas contextuais e percepções situadas.

Um achado relevante foi a predominância de contextos de maior autonomia interna, nos quais as soluções puderam emergir com menor interferência hierárquica e menor dependência de articulações interdepartamentais, favorecendo a experimentação pragmática (Savaget, Roulet & Ventresca, 2024). Além disso, contrariamente às expectativas iniciais, identificou-se que muitos *workarounds* exigiram qualificação técnica adicional e aprendizado de novas competências, reforçando a ideia de que a inovação improvisada, longe de ser apenas intuitiva, envolve esforço deliberado e mobilização de capacidades. No plano teórico, o estudo contribui para consolidar o conceito de *workaround* como lente analítica para compreender inovações não convencionais nas organizações, avançando sua formalização empírica ao associá-lo a padrões de ação e construtos avaliativos. Do ponto de vista gerencial, os resultados sugerem que reconhecer e valorizar *workarounds* como sinais estratégicos pode ajudar organizações a desenvolver estruturas mais flexíveis, fomentar ambientes experimentais e descentralizar o poder decisório, condições fundamentais para a inovação sustentável.

Entre as limitações, destaca-se o tamanho restrito da amostra, além das exigências metodológicas da RGT, que demandam alto grau de abstração e engajamento dos entrevistados,

o que pode ter limitado o aprofundamento de algumas análises. A classificação dos *workarounds*, realizada com base na interpretação dos pesquisadores, também introduz margens de subjetividade, ainda que mitigadas por triangulação teórica e analítica. Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar a diversidade setorial e sociocultural da amostra, realizar estudos longitudinais para investigar o ciclo de vida, os impactos estruturais e os processos de institucionalização dos *workarounds*, além de explorar sua articulação com fatores como cultura organizacional, autonomia decisória, maturidade em inovação e estilos de liderança.

Compreender os *workarounds* demanda ultrapassar classificações formais e valorizar os significados atribuídos pelos próprios atores organizacionais. Estudar esses arranjos é abrir espaço para refletir sobre os limites das estruturas formais e, sobretudo, sobre a capacidade humana de produzir soluções criativas e funcionais a partir de restrições. Reconhecer essa complexidade é fundamental para compreender os *workarounds* não apenas como desvios, mas como estratégias alternativas de ação e protagonismo, capazes de gerar valor justamente nas brechas e tensões das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AJZEN, Icek. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, San Diego, v. 50, n. 2, p. 179–211, 1991.
- ALTER, Steven. Theory of workarounds. *Communications of the Association for Information Systems*, [S.l.], v. 34, n. 1, p. 1041–1066, 2014.
- COHEN, Jacob. Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science*, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 98–101, 1992.
- CRESWELL, John W. et al. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.
- EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989.
- FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, Chicago, v. 26, n. 2, p. 301–325, 1983.
- KELLY, George A. *The psychology of personal constructs*. New York: Norton, 1955. 2 v.
- MARSDEN, David; LITTLER, Dale. Repertory grid technique – an interpretive research framework. *European Journal of Marketing*, [S.l.], v. 34, n. 7, p. 816–834, 2000.
- PARKER, Sharon K.; WILLIAMS, Helen M.; TURNER, Nick. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 91, n. 3, p. 636–652, 2006.
- SAVAGET, Paulo. *The four workarounds: strategies from the world's scrappiest organizations for tackling complex problems*. London: John Murray Publishers Ltd, 2023.
- SAVAGET, Paulo; ROULET, Thomas; VENTRESCA, Marc. Experimentation in wicked situations: how activists construct pragmatic action frames. *Organization Studies*, London, v. 45, n. 10, p. 1493–1521, 2024.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- SOFFER, Pnina; OUTMAZGIN, Nesi; HADAR, Irit; TZAFRIR, Shay. *Why work around the process? Analyzing workarounds through the lens of the theory of planned behavior*. *Information and Organization*, [S. l.], v. 32, n. 1, p. 100377, 2023.
- STRONG, Diane; VOLKOFF, Olga. Understanding organization-enterprise system fit: a path to theorizing the information technology artifact. *MIS Quarterly*, Minneapolis, v. 34, n. 4, p. 731–756, 2010.
- VARDI, Y.; WIENER, Y. Misbehavior in organizations: a motivational framework. *Organization Science*, v. 7, n. 2, p. 151–165, 1996.