CADERNOS EBAPE.BR

FGV EBAPE

ARTIGOS

Centralização e *open strategizing*: enfrentando os paradoxos da prática organizacional

Maria Luciana Trigos [1] *
Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda [1]

* Autora Correspondente
[1] Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil

Resumo

Organizações centralizadas se caracterizam pela formalização dos processos e da comunicação, forte hierarquia e concentração da tomada de decisão no alto escalão. *Open Strategizing* envolve práticas de inclusão de múltiplos atores e transparência da informação nos processos de formação da estratégia. Essas práticas variam, pois, as organizações enfrentam paradoxos ao decidir se devem abrir sua estratégia e em que medida. Em contextos organizacionais centralizados, a abertura da estratégia tende a gerar tensões, relacionadas à circulação da informação, à participação e aos mecanismos de controle estratégico. Nesse contexto, este estudo teve como objetivo compreender como práticas de *Open Strategizing* são viabilizadas e tensionadas em contexto organizacional centralizado, considerando os paradoxos emergentes e os obstáculos enfrentados pelas práticas organizacionais. Adotamos abordagem qualitativa, por meio de estudo de caso realizado em uma Empresa Pública brasileira de tecnologia da informação, caracterizada simultaneamente por práticas de abertura estratégica e por estrutura centralizada. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação participante e levantamento documental, sendo interpretados com base na análise temática reflexiva. Os resultados indicam que, mesmo em estruturas centralizadas, práticas de *Open Strategizing* podem ser parcialmente viabilizadas. Contudo, sua operacionalização permanece tensionada por paradoxos relacionados aos processos, ao comprometimento, à divulgação da informação e ao empoderamento dos participantes. Além disso, identificamos obstáculos associados às características institucionais e organizacionais do contexto analisado, incluindo o porte da organização, a orientação governamental e valores institucionalizados vinculados à segurança da informação. O estudo contribui para a literatura ao indicar como práticas de abertura estratégica são continuamente negociadas em contextos marcados por estruturas centralizadas e exigências simultâneas de controle e participação.

Palavras-chave: centralização, *open strategizing*, teoria do paradoxo, estudo de caso.

Centralization and open strategizing: facing the paradoxes of organizational practice

Abstract

Centralized organizations are characterized by the formalization of processes and communication, strong hierarchical structures, and the concentration of decision-making at the top management level. Open strategizing involves practices of including multiple actors and information transparency in strategy-making processes. These practices vary, as organizations face paradoxes when deciding whether and to what extent to open their strategy. In centralized organizational contexts, opening strategy tends to generate tensions related to information flows, participation, and mechanisms of strategic control. In this context, this study aimed to understand how open strategizing practices are enabled and tensioned within a centralized organizational setting, considering the emerging paradoxes and obstacles faced by organizational practices. A qualitative approach was adopted through a case study conducted in a Brazilian public information technology company characterized simultaneously by strategic openness practices and a centralized structure. Data were collected through semi-structured interviews, participant observation, and document analysis, and interpreted using reflexive thematic analysis. The findings indicate that, even within centralized structures, open strategizing practices can be partially enabled. However, their operationalization remains tensioned by paradoxes related to processes, commitment, information disclosure, and participant empowerment. In addition, obstacles associated with institutional and organizational characteristics of the analyzed context were identified, including organizational size, governmental orientation, and institutionalized values related to information security. The study contributes to the literature by indicating how strategic openness practices are continuously negotiated in contexts marked by centralized structures and simultaneous demands for control and participation.

Keywords: centralization, open strategizing, paradox theory, case study.

Centralización y open strategizing: enfrentando las paradojas de la práctica organizacional

Resumen

Las organizaciones centralizadas se caracterizan por la formalización de los procesos y de la comunicación, una fuerte jerarquía y la concentración de la toma de decisiones en la alta dirección. El open strategizing implica prácticas de inclusión de múltiples actores y de transparencia de la información en los procesos de formación de la estrategia. Estas prácticas varían, ya que las organizaciones enfrentan paradojas al decidir si deben abrir su estrategia y en qué medida hacerlo. En contextos organizativos centralizados, la apertura de la estrategia tiende a generar tensiones relacionadas con la circulación de la información, la participación y los mecanismos de control estratégico. En este contexto, el presente estudio tuvo como objetivo comprender cómo las prácticas de open strategizing son viabilizadas y tensionadas en un contexto organizativo centralizado, considerando las paradojas emergentes y los obstáculos enfrentados por las prácticas organizativas. Se adoptó un enfoque cualitativo mediante un estudio de caso realizado en una empresa pública brasileña de tecnología de la información, caracterizada simultáneamente por prácticas de apertura estratégica y por una estructura centralizada. Los datos fueron recolectados mediante entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis documental, siendo interpretados a partir del análisis temático reflexivo. Los resultados indican que, incluso en estructuras centralizadas, las prácticas de open strategizing pueden ser parcialmente viabilizadas. Sin embargo, su operacionalización permanece tensionada por paradojas relacionadas con los procesos, el compromiso, la divulgación de la información y el empoderamiento de los participantes. Además, se identificaron obstáculos asociados a características institucionales y organizativas del contexto analizado, incluyendo el tamaño de la organización, la orientación gubernamental y valores institucionalizados vinculados a la seguridad de la información. El estudio contribuye a la literatura al indicar cómo las prácticas de apertura estratégica son continuamente negociadas en contextos marcados por estructuras centralizadas y demandas simultáneas de control y participación.

Palabras clave: centralización, *open strategizing*, teoría de la paradoja, estudio de caso.

Submetido em 31 de agosto de 2025 e aceito em 06 de agosto de 2026.
DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120250184

INTRODUÇÃO

A centralização refere-se à concentração da autoridade e do poder de decisão nos níveis superiores da hierarquia organizacional. Este tipo de arranjo organizacional tende a favorecer maior alinhamento estratégico e padronização dos processos decisórios, ao mesmo tempo em que pode tensionar a flexibilidade organizacional e a capacidade de resposta diante de mudanças no ambiente (Mintzberg, 1993).

Para Hautz et al. (2017), o fenômeno de abertura de estratégia configura-se em um *continuum* composto por duas dimensões: inclusão de múltiplos atores e transparência da comunicação e informação. Já, para Mack e Szulanski (2017), a ampliação da inclusão e transparência "está em forte contraste com o elitismo e a opacidade convencionais da estratégia" (Whittington et al., 2011, p. 536). Nessa perspectiva, a abertura dos processos estratégicos a outros *stakeholders* pode tensionar arranjos organizacionais sustentados por mecanismos decisórios centralizados. Em organizações nas quais a tomada de decisão permanece concentrada na alta administração, a incorporação de múltiplas perspectivas no processo estratégico pode mobilizar disputas interpretativas, reconfigurações de sentido e diferentes expectativas acerca da participação estratégica (Chreim & Tafaghod, 2012).

A relação entre centralização e abertura da estratégia, incluindo suas tensões, paradoxos e obstáculos vem recebendo crescente atenção na literatura (Balogun & Johnson, 2004; Balogun et al., 2015; Mack & Szulanski, 2017; Young & Tavares, 2004), especialmente diante dos questionamentos relacionados à aparente dicotomia entre mecanismos de controle estratégico e práticas de abertura. Nesse debate, práticas de *open strategizing* são compreendidas como processos continuamente negociados em contextos organizacionais marcados por diferentes formas de coordenação, participação e controle.

A investigação dessas relações em uma organização pública revelou-se particularmente relevante, uma vez que tais organizações operam sob elevado grau de formalização, estruturas hierárquicas definidas, processos decisórios frequentemente centralizados e exigências institucionais associadas à conformidade, à transparência e à *accountability*. Essas características configuram um contexto organizacional no qual práticas associadas à *open strategizing* tensionam mecanismos tradicionais de coordenação, controle e circulação da informação. Nesse sentido, o contexto organizacional público constituiu um ambiente analiticamente fértil para compreender como práticas de abertura estratégica são viabilizadas, negociadas e tensionadas em estruturas organizacionais centralizadas.

Partindo dessa problemática, buscamos compreender como práticas de *open strategizing* são viabilizadas e tensionadas em contexto organizacional centralizado, considerando os paradoxos emergentes e os obstáculos enfrentados pelas práticas organizacionais.

Este estudo dialoga com pesquisas que têm enfatizado a dimensão processual e prática da estratégia, especialmente aquelas voltadas à compreensão das dinâmicas de participação, construção de sentido e negociação presentes nos processos estratégicos (Jarzabkowski et al., 2022; Jarzabkowski et al., 2025). Ao examinar as tensões entre abertura estratégica e mecanismos centralizados de coordenação, buscamos contribuir para a compreensão de como práticas de *open strategizing* são continuamente configuradas, limitadas e viabilizadas em contextos organizacionais complexos.

Destacamos que este estudo apresenta um avanço nas pesquisas de estratégia, uma vez que os resultados corroboram o papel da agência humana na construção e implementação da estratégia, que vai ganhando espaço em detrimento da concepção tradicional, macro e institucional (Jarzabkowski et al., 2022; Jarzabkowski et al., 2025).

Observamos que, mesmo em ambientes centralizados, o fenômeno *open strategizing* pode coexistir com esse tipo de estrutura, visto que, como um processo dinâmico, a abertura da estratégia passa por adaptações, transformando tais ambientes. No entanto, o estudo aponta que o movimento de abertura enfrenta os paradoxos de processo, advindo da sua necessidade de se adaptar rapidamente ao ambiente externo; de comprometimento, relacionado a expectativas não atendidas sobre o aproveitamento das contribuições; de divulgação, decorrente dos valores institucionalizados que protegem os dados e informações e o paradoxo de empoderamento, associado a sobrecarga de trabalho pelos encargos do fazer estratégico.

Passamos a apresentar o desenvolvimento do marco teórico que sustenta este estudo, articulando os debates sobre a centralização organizacional, abertura da estratégia ou *open strategizing* e paradoxos associados às práticas estratégicas abertas.

CENTRALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL, ESTRUTURA E ABERTURA DA ESTRATÉGIA

Ghani et al. (2002) consideram a estrutura organizacional como a alocação formal de papéis de trabalho e mecanismos administrativos voltados à coordenação e integração das atividades organizacionais. Em organizações centralizadas o *locus* da autoridade permanece concentrado nos níveis superiores da hierarquia organizacional. Diferentemente, em organizações menos centralizadas, a autoridade decisória tende a ser distribuída entre gerências intermediárias e integrantes da linha de frente (Huber et al., 1990; Pugh et al., 1968).

Nessa perspectiva, a descentralização refere-se à incorporação de diferentes indivíduos e níveis organizacionais no processo de tomada de decisão (Jansen et al., 2006). Em organizações centralizadas, destacam-se ainda mecanismos de formalização dos processos e da comunicação, expressos em normas processuais internas e atribuições de cargos (Claver-Cortés et al., 2012), configurando estruturas marcadas por hierarquia, especialização, centralização da tomada de decisão e coordenação por regras (Mintzberg, 1993).

Os debates sobre estratégia e estrutura organizacional vêm indicando transformações nos modos de condução dos processos estratégicos**,** anteriormente concentrados em modelos formais e predominantemente *top-down*, conduzidos pela alta administração ou *top management team* (TMT), para formas mais abertas de elaboração da estratégia, envolvendo gerentes intermediários, equipes ampliadas e diferentes públicos organizacionais (Chesbrough & Appleyard, 2007; Lavarda et al., 2010; Whittington et al., 2011). Nesse movimento, as formas estruturais em uma organização moldam os padrões de formação da estratégia, e as descobertas na pesquisa de estratégia aberta apontam que as estruturas orgânicas e descentralizadas tendem a favorecer práticas mais amplas de participação (Mack & Szulanski, 2017). Contudo, isso não implica compreender centralização e abertura estratégica como categorias excludentes. Ao contrário, a literatura tem indicado que práticas de abertura estratégica podem emergir também em contextos organizacionais centralizados, ainda que tensionadas por mecanismos hierárquicos de coordenação e controle. Whittington et al. (2011) argumentam que a abertura da estratégia envolve práticas de inclusão e transparência. Entretanto, sistemas organizacionais, políticas internas e arranjos estruturais podem tensionar ou limitar essas práticas (Dobusch et al., 2019; Hautz et al., 2017; Mack & Szulanski, 2017).

Nessa direção, Chesbrough (2003) sugere que práticas de abertura estratégica favorecem maior circulação de informações e ideias na organização, enquanto Adobor (2020) observa que estruturas fortemente centralizadas podem restringir a ampliação da participação nos processos estratégicos.

Apesar dessas tensões, Mack e Szulanski (2017) argumentam que organizações mecanicistas também podem se beneficiar de práticas de estratégia aberta, especialmente pela incorporação de perspectivas externas capazes de complementar interpretações e entendimentos gerenciais já estabelecidos.

No contexto da administração pública, práticas associadas à abertura estratégica passam a conviver com estruturas historicamente marcadas por hierarquia, formalização e centralização decisória. Transformações recentes relacionadas à governança colaborativa, participação social e digitalização dos serviços públicos têm ampliado discussões sobre inclusão de múltiplos atores nos processos estratégicos (Bernardes et al., 2024). Contudo, essas dinâmicas não eliminam tensões associadas aos mecanismos institucionais de controle, *accountability* e conformidade normativa.

Experiências como o Challenge.gov, discutidas por Mergel e Desouza (2013), indicam possibilidades de ampliação da participação em processos de inovação pública, ao mesmo tempo em que evidenciam obstáculos institucionais, legais e organizacionais relacionados à implementação dessas práticas. Nesse contexto, práticas de *open strategizing* passam a envolver negociações contínuas entre abertura, participação, transparência e mecanismos hierárquicos de coordenação.

OPEN STRATEGIZING E PARADOXOS DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS ABERTAS

O conceito de estratégia aberta (Seidl et al., 2019) ou *Open Strategizing* (Whittington, 2019) tem origem na "*Open Innovation*", termo que foi utilizado por Chesbrough para descrever a incorporação de ideias e conhecimentos externos aos processos internos de inovação (Chesbrough, 2003).

Whittington et al. (2011) destacam que formas abertas de elaboração de estratégias são notadas por sua melhor geração de ideias, por meio do agrupamento do conhecimento dos participantes e por seu benefício de implementação aprimorada devido ao maior comprometimento dos participantes no processo de formulação. No entanto, Adobor (2019) entende que também há riscos ao se abrir a estratégia na organização, como: falta de vontade das partes interessadas em participar da abertura; dificuldade para obter pensamento de grupo e qualidade de ideias; custos de pesquisa e construção relacional ou mesmo decepção das partes interessadas com o processo.

Para Hautz et al. (2017) o fenômeno de abertura de estratégia é composto por um *continuum* entre duas dimensões: inclusão das pessoas e transparência das informações. A primeira envolve a consulta interna e/ou externa com *stakeholders* quanto às estratégias, e a segunda refere-se à visibilidade interna e/ou externa de informações estratégicas da organização. Ou seja, a sua abordagem é inclusiva, pois envolve uma ampla gama de participantes que podem estar dentro ou fora da organização. E é transparente, pois comunica as etapas do processo e os resultados intermediários e finais para os participantes e outras partes interessadas (Adobor, 2020).

Com relação à dimensão de inclusão, Quick e Feldman (2011) observam que, embora a abertura envolva participação e inclusão, esses dois conceitos não são os mesmos. Especificamente, as autoras sugerem três características principais das práticas inclusivas que faltam nas práticas participativas: primeiro, as práticas inclusivas envolvem múltiplas formas de conhecimento, ou seja, os participantes são encorajados a trocar ideias, apreciar as perspectivas uns dos outros, trazer diversas ideias e gerar novos entendimentos durante a discussão; segundo, os participantes de práticas inclusivas coproduzem o processo e o conteúdo para a tomada de decisão, isto é, os participantes deliberam e decidem em conjunto sobre questões que afetam os resultados da decisão; em terceiro, os processos inclusivos devem estar temporalmente ligados à incorporação de questões e participantes anteriores e emergentes e, portanto, há uma renovação contínua de associações e interações entre diferentes participantes e perspectivas.

No que diz respeito à dimensão transparência, Mantere e Vaara (2008) comentam que em organizações centralizadas, a transparência da estratégia tende a ser menor porque o uso de práticas participativas durante a geração de alternativas enfatiza a coleta de informações dos participantes sobre certas decisões políticas ditadas pela alta administração, mas, isso não garante que os participantes contribuintes estejam totalmente cientes das contribuições de outros participantes ou da lógica da alta administração para essas políticas.

No entanto, em organizações descentralizadas, com domínio de práticas inclusivas, os participantes compartilham livremente seus pontos de vista e perspectivas, assim como, estão altamente envolvidos na formação do processo e do conteúdo. Portanto, as comunicações e deliberações temporais sustentadas entre as partes interessadas provavelmente garantirão a transparência do processo de elaboração da estratégia (Mack & Szulanski, 2017).

A abertura estratégica não se configura como uma condição fixa ou dicotômica. As práticas de *open strategizing* assumem diferentes configurações de acordo com os arranjos organizacionais, os mecanismos de coordenação, as capacidades organizacionais e as dinâmicas institucionais presentes em cada contexto (Appleyard & Chesbrough, 2017; Luedicke et al., 2017; Mack & Szulanski, 2017).

Hautz et al. (2017) discutem cinco dilemas centrais, os quais classificam como: processo, comprometimento, divulgação, escalada e empoderamento, normalmente associados à decisão de abrir ou não a estratégia (Tabela 1).

Neste estudo, optamos pelo uso do termo "paradoxo" em lugar de "dilema", segundo apresentado por Hautz et al. (2017). Essa opção decorre da compreensão de que as tensões associadas à *open strategizing* envolvem elementos simultaneamente contraditórios e inter-relacionados, que permanecem em interação contínua ao longo das práticas estratégicas. Em contraste, o termo "dilema", de acordo com Bernardes et al. (2024), remete a escolhas entre alternativas mutuamente excludentes.

O *paradoxo do processo* está relacionado ao processo de inclusão de diferentes públicos no processo de estratégia, o que permite "aproveitar diferentes conhecimentos" (Stieger et al., 2012) para melhorar o conteúdo das decisões estratégicas. No entanto, pode comprometer a velocidade, flexibilidade e controle da estratégia organizacional no decorrer da sua formação (Hautz et al., 2017).

O *paradoxo do comprometimento* refere-se à opção de aumentar ou não o comprometimento dos colaboradores. Convidar públicos mais amplos para participar do desenvolvimento de uma nova estratégia tem tido efeitos motivacionais positivos e aumentado o comprometimento com o resultado; no entanto, pode gerar frustrações relacionadas a expectativas não atendidas (Hautz et al., 2017).

Tabela 1
Paradoxos da *open strategizing*

Amplas fontes ←	Paradoxo de Processo	→ Comprometimento de velocidade, flexibilidade e controle
Criação de comprometimento ←	Paradoxo de Comprometimento	→ Expectativas não atendidas
Abertura da informação ←	Paradoxo de Divulgação	→ Risco à competitividade, confiança e compreensão das estratégias
Empoderamento para ampla audiência ←	Paradoxo de *empowerment*	→ Carga de trabalho envolvida
Amplo número de estrategistas ←	Paradoxo de escalada	→ Restrição de autonomia da empresa

Fonte: Adaptada de Hautz et al. (2017, p. 302).

O *paradoxo da divulgação* está relacionado ao fato de haver vantagens e riscos na prática de maior transparência na estratégia organizacional. Embora mais transparência possa aumentar a legitimidade perante a sociedade (Whittington et al., 2011), corre-se risco inerente à competitividade do negócio, uma vez que mais informações relacionadas à estratégia podem ficar disponíveis para possíveis concorrentes (Appleyard & Chesbrough, 2017). Além disso, pode-se gerar uma sobrecarga de informações, o que pode atrapalhar a compreensão dos envolvidos na formulação da estratégia (Luedicke et al., 2017).

O *paradoxo da escalada* concentra-se na questão de que a abertura da estratégia, uma vez praticada em alguma área da organização, pode gerar pressão nas outras áreas para aderirem a esse fenômeno. Isso pode tirar a autonomia da organização em relação à decisão de realizar ou não a abertura da estratégia (Hautz et al., 2017).

O *paradoxo do empoderamento* refere-se ao fato de conceder "poder" nas decisões estratégicas a públicos mais amplos (Mantere & Vaara, 2008). No entanto, isso pode gerar como contrapartida carga excessiva de trabalho e esforços adicionais para esses públicos (Hautz et al., 2017). Maior inclusão pode ampliar as possibilidades de participação em questões estratégicas concedendo-lhes mais poder na organização (Mantere & Vaara, 2008). Porém, este tipo de empoderamento submete os participantes aos encargos do trabalho estratégico. Isto inclui, em primeiro lugar, a expectativa de que os participantes invistam, além de suas tarefas regulares, no trabalho estratégico.

Nessa perspectiva, a estrutura organizacional influencia as possibilidades de coordenação, circulação da informação e participação nos processos estratégicos, ao mesmo tempo em que é continuamente reconfigurada pelas práticas organizacionais (Mack & Szulanski, 2017; Mintzberg, 1993). As práticas de *open strategizing* envolvem diferentes atores na construção da estratégia e mobilizam dinâmicas de inclusão, transparência e negociação de significados (Hautz et al., 2017; Whittington et al., 2011). Em contextos organizacionais centralizados, essas dinâmicas passam a conviver com mecanismos hierárquicos de controle e formalização, configurando tensões associadas à abertura estratégica. Assim, paradoxos relacionados à participação, ao controle, à divulgação da informação e ao empoderamento emergem das próprias práticas estratégicas e das formas pelas quais os atores negociam a abertura da estratégia no cotidiano organizacional (Mack & Szulanski, 2017; Mantere & Vaara, 2008).

METODOLOGIA

Esta pesquisa adota abordagem qualitativa, alinhada ao objetivo de compreender como práticas de *open strategizing* são viabilizadas e tensionadas em contexto organizacional centralizado, considerando os paradoxos emergentes e os obstáculos enfrentados pelas práticas organizacionais. A abordagem qualitativa se revela pertinente para examinar fenômenos organizacionais complexos, dinâmicos e socialmente construídos, permitindo interpretação aprofundada dos significados, interações e práticas que permeiam o contexto estudado (Denzin & Lincoln, 2018).

Optamos pelo método de estudo de caso, apropriado quando se busca compreender fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto real e cujos limites entre fenômeno e contexto permanecem pouco definidos (Stake, 1995). A definição por um caso único justifica-se pela relevância e especificidade do contexto analisado, uma vez que o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) apresenta características aderentes ao problema investigado: incluindo estrutura organizacional centralizada, níveis hierárquicos definidos, processos e comunicação formalizados, combinados à adoção de práticas relacionadas à inovação e à estratégia aberta.

A seleção do caso possibilitou examinar em profundidade as tensões entre centralização e abertura estratégica em uma organização pública de tecnologia, contexto ainda pouco explorado pela literatura. O acesso ao campo favoreceu acompanhamento próximo de praticantes da estratégia, processos decisórios e práticas organizacionais, contribuindo para compreensão situada do fenômeno investigado (Lavarda & Bellucci, 2022).

Para ampliar a densidade interpretativa da pesquisa, adotamos triangulação de fontes de evidência por meio de entrevistas semiestruturadas, observação participante e levantamento documental. A articulação entre essas fontes possibilitou examinar o fenômeno investigado a partir de diferentes perspectivas organizacionais e contextuais.

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas com base em questões abertas, predominantemente orientadas por perguntas do tipo “como” e “por que”, buscando explorar percepções, experiências e interpretações dos participantes acerca das práticas estratégicas investigadas. O roteiro de entrevistas foi elaborado a partir do objetivo da pesquisa e do referencial teórico adotado, contemplando questões relacionadas à centralização organizacional, inclusão, transparência e paradoxos associados à *open strategizing*. Essa estrutura favoreceu exploração flexível e aprofundada dos temas discutidos, possibilitando acompanhar elementos emergentes ao longo das entrevistas (Lavarda & Bellucci, 2022).

Foram entrevistados os gestores e empregados vinculados às diretorias de Desenvolvimento, Operações, Pessoas e Administração e Finanças. A seleção buscou contemplar diferentes áreas organizacionais e distintos níveis hierárquicos envolvidos direta ou indiretamente, em práticas relacionadas à formulação, comunicação e implementação da estratégia. A nomenclatura A corresponde a Gerente de departamento; a B, Gerente de Divisão; a C, Gerente de Setor; a D, Supervisor e a E, empregados sem função de confiança. Participaram da pesquisa dois gerentes de departamento, cinco gerentes de divisão, dois gerentes de setor, um supervisor e três empregados sem função de confiança, totalizando 13 entrevistados e 896 minutos de gravação. As entrevistas foram realizadas durante o quarto trimestre de 2023, com duração média aproximada de uma hora e quinze minutos.

A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, considerando sua inserção em processos estratégicos organizacionais e sua possibilidade de oferecer perspectivas relevantes sobre práticas de formulação, comunicação e implementação da estratégia. Embora o Serpro apresente elevada complexidade organizacional, buscamos contemplar diversidade organizacional por meio da inclusão de participantes pertencentes a diferentes diretorias e níveis hierárquicos. Essa estratégia favoreceu acesso a múltiplas perspectivas acerca das práticas de *open strategizing* no contexto investigado.

O escopo da observação participante concentrou-se no acompanhamento de espaços e interações relacionados às práticas de formulação estratégica organizacional, incluindo reuniões, discussões e eventos vinculados à construção do Planejamento Estratégico 2024-2028, como a reunião de *kick-off*. A observação desses momentos possibilitou examinar dinâmicas associadas à participação, circulação da informação, coordenação estratégica e interação entre diferentes atores organizacionais durante o processo de elaboração estratégica. Esses elementos contribuíram para compreensão das práticas de *open strategizing* investigadas no estudo.

A coleta de dados secundários concentrou-se em documentos institucionais, normativos internos, materiais de comunicação e registros relacionados ao planejamento estratégico e às práticas organizacionais, selecionados em função de sua pertinência ao objetivo da pesquisa e de sua articulação com os dados produzidos nas entrevistas e observação participante.

Assim, citamos, a resolução Ge-002/2022 (Critérios para gestão da estrutura organizacional e aplicação da amplitude de comando) (Serpro, 2022b), Norma SG005 (categorização, classificação e tratamento da informação) (Serpro, 2022a), Deliberação CM-013/2020 (Porta Vozes do Serpro) (Serpro, 2020), Livro da Marca (Serpro, 2021), apresentação em *PowerPoint* da reunião de *kick off* do Planejamento Estratégico 2024-2028 (Serpro, 2024a).

A análise qualitativa dos dados seguiu os pressupostos da análise temática reflexiva (Braun & Clarke, 2019, 2021a, 2021b; Wiltshire & Ronkainen, 2021), definida por sua aderência à interpretação de dados qualitativos complexos e à exploração de padrões de significado produzidos nas práticas organizacionais. Essa abordagem analítica favoreceu interpretação processual e contextualizada das tensões entre centralização e *open strategizing*, bem como dos paradoxos e obstáculos associados às práticas investigadas. Considerando o objetivo da pesquisa e o referencial teórico desenvolvido, a análise foi orientada por três eixos temáticos: centralização (Huber et al., 1990; Pugh et al., 1968), *open strategizing* (Hautz, 2017; Hautz et al., 2017; Whittington et al., 2011) e paradoxos da abertura estratégica (Hautz et al., 2017).

O processo analítico envolveu familiarização contínua com os dados, identificação de padrões de significado, construção e revisão iterativa dos temas, bem como refinamento interpretativo das relações entre os eixos temáticos e o fenômeno investigado. Ao longo da análise, os temas foram continuamente revisitados à luz do material empírico e do referencial teórico, favorecendo interpretação contextualizada das práticas de *open strategizing* observadas no campo.

A análise temática permitiu a (i) familiarização com os dados (lendo e relendo os dados, propiciando familiarização com o conteúdo e identificação de padrões preliminares); (ii) identificação de elementos significativos nos dados; (iii) identificação de temas (agrupamento em temas ou padrões mais amplos que capturam ideias recorrentes ou significativas dentro dos dados); (iv) revisão dos temas (revisados e refinados à medida que evoluiu a análise, garantindo a captura dos significados presentes nos dados); (v) definição e nomeação dos temas (descrevendo o que cada um representa em relação ao fenômeno em estudo); (vi) produção do relatório, em que os resultados da análise foram relatados, com exemplos dos dados para ilustrar os temas identificados.

A seguir, apresentamos os resultados organizados a partir desses eixos temáticos, articulando os elementos empíricos às discussões teóricas que orientam o estudo.

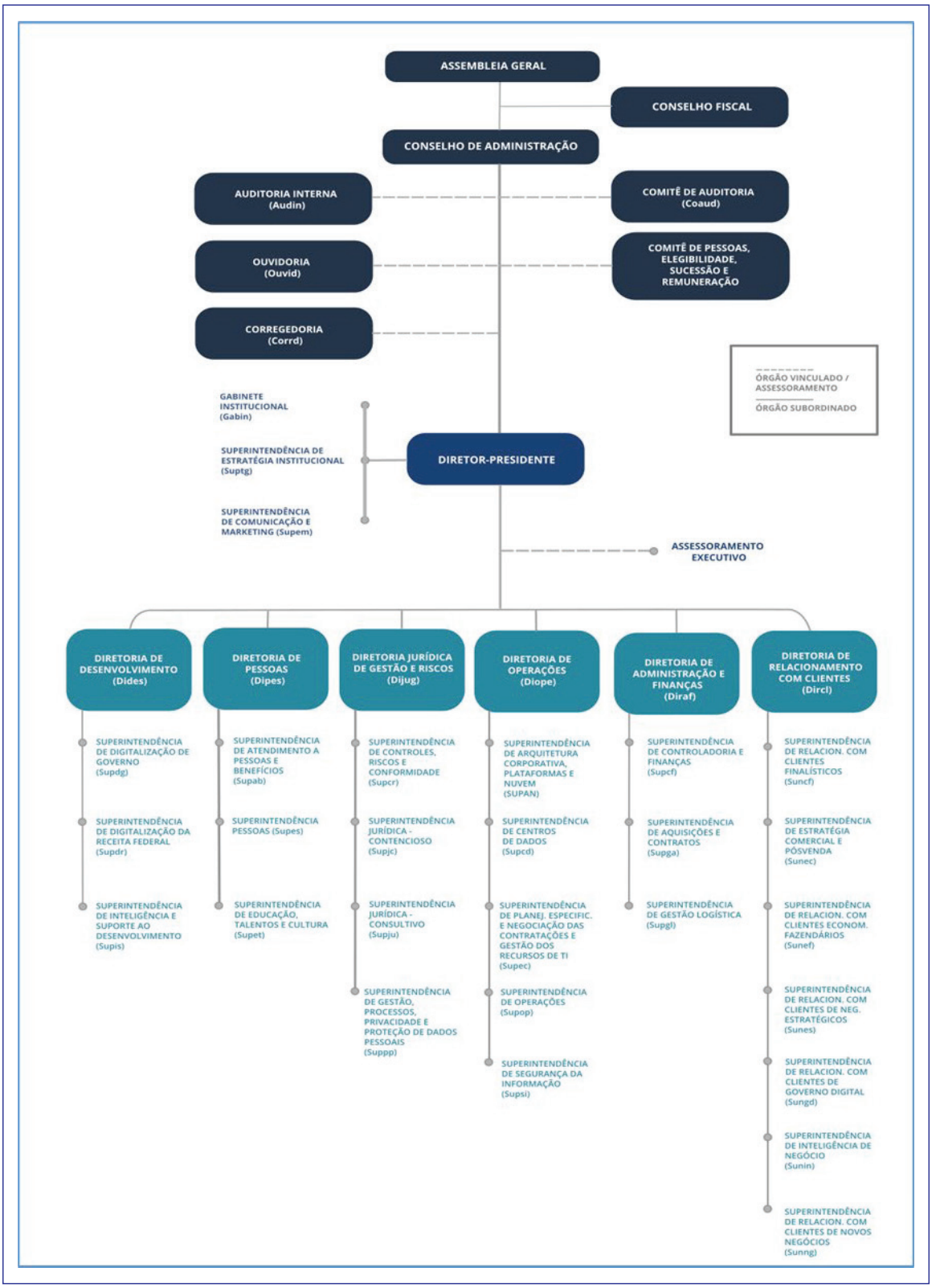
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para contextualizar o campo investigado, apresentamos inicialmente características organizacionais do Serpro (2023), empresa da Administração Pública Indireta vinculada ao Ministério da Fazenda, criada em 1964 com o propósito de modernizar e conferir maior agilidade a setores estratégicos da administração pública brasileira. O Serpro atua na prestação de serviços em tecnologia da informação e comunicação para os setores público e privado, sendo reconhecido como a maior empresa pública de tecnologia da informação do mundo. A empresa possui sede em Brasília e atuação em todo o território nacional por meio de unidades regionais distribuídas em onze capitais brasileiras.

A estrutura do Serpro está basicamente conformada por Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Geral e seis diretorias específicas para as áreas de: Desenvolvimento; Pessoas; Jurídica, de Gestão e Riscos; Operações; de Administração e Finanças e Relacionamento com clientes. Cada uma destas diretorias compõe-se por superintendências, departamentos, divisões e setores, do maior a menor nível, respectivamente.

A Diretoria Geral e as diretorias das áreas específicas localizam-se na sede da organização, em Brasília. A Diretoria Geral é composta pelo Diretor-Presidente e por órgãos com funções de *staff,* dentre eles a Superintendência de Estratégia Institucional (SUPTG), responsável pela condução e acompanhamento do processo de planejamento estratégico em ciclos de quatro anos.

Figura 1
Organograma do Serpro

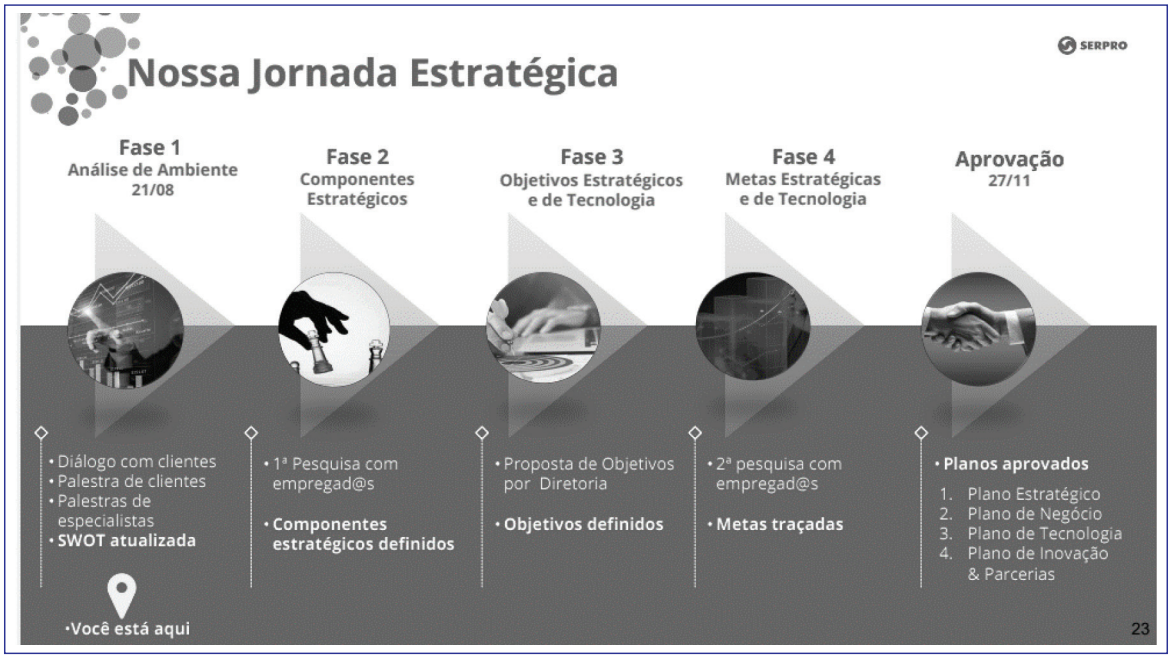


Fonte: Serpro (2023).

A Figura 1 apresenta, de forma sintética, a estrutura organizacional vigente no período da coleta de dados. Essa configuração evidencia mecanismos formais de hierarquia, coordenação e centralização decisória, aspectos relevantes para compreensão das tensões associadas às práticas de *open strategizing* observadas no campo.

O processo de elaboração do planejamento estratégico para o ciclo 2024-2028 foi estruturado a partir de premissas relacionadas ao envolvimento de empregados, diálogo com clientes, atenção às regionais, transparência estratégica e integração entre planos organizacionais. A denominada "jornada estratégica" sintetiza a proposta de participação de diferentes atores organizacionais no processo de construção do planejamento estratégico. As etapas, os participantes envolvidos e os resultados esperados foram apresentados em reunião de *kick-off* realizada em agosto de 2023, por meio de material institucional apresentado na Figura 2 (Serpro, 2024a).

Figura 2
Jornada Estratégica do Serpro para o Planejamento Estratégico 2024-2028



Fonte: Serpro (2024a).

As práticas relacionadas ao Planejamento Estratégico 2024-2028 enfatizavam engajamento, participação e construção colaborativa desde as etapas iniciais do processo. O material institucional e os relatos dos participantes indicaram incentivo à participação de empregados, atenção às unidades regionais e aproximação com clientes como elementos associados à construção estratégica organizacional (Serpro, 2024b).

EIXO 1: CENTRALIZAÇÃO

Os resultados encontrados quanto à centralização – caracterizada por tomada de decisão centralizada/descentralizada; formalização dos processos e da comunicação e hierarquia e amplitude de comando – podem ser visualizados na Tabela 2.

Tabela 2
Resultados – Centralização

Eixo 1	Principais Achados	Evidência ilustrativa
Tomada de decisão centralizada / descentralizada	a) Tomada de decisão centralizada b) Enfraquecimento das regionais c) Disputa de poder d) Movimento de vai e vem	"atualmente há uma tendência de centralização das atividades no Serpro, com a retirada de funções das regionais e concentração na matriz da empresa em Brasília [...]essa centralização pode estar vinculada à disputa de poder dentro da empresa, pois ao delegar funções para as regionais o poder da Sede tende a diminuir" (Entrevistado D). "Então, como é uma empresa pública federal, em algumas situações centraliza muito a gestão em outras situações, descentraliza [...] ela é muito dependente do direcionamento do governo, porque é uma empresa pública" (Entrevistado E1).
Formalização dos processos e da comunicação	e) Nível alto de formalização dos processos e da comunicação f) Cultura de ser uma empresa normatizada g) Vasto conjunto de meios de comunicação	"A empresa possui uma ferramenta, um sistema de normas chamado SINOR e uma cultura de ser uma empresa normatizada" "As pessoas viram pra você e perguntam, onde que tá escrito, qual é a norma?" (Entrevistado B5). Meios formais de comunicação: correio eletrônico, aplicativo Teams, SISCOR, boletim "Primeira Leitura", comunicado "Em tempo", endomarketing, boletim "Direto", aplicativo "YO", live do diretor presidente "Papo 360°, site da empresa, mídias sociais, eventos e documentos oficiais (entrevistas e observação da autora).
Hierarquia e amplitude de comando	h) Clara estrutura hierarquizada i) Cargos bem definidos j) A amplitude de comando está normatizada k) Autonomia em áreas específicas	Estrutura: ver Figura 3, seção 4.1. DACs: Descrição de Atribuições e Competências (SINOR). Resolução Ge-002/2022; Critérios para gestão da estrutura organizacional e aplicação da amplitude de comando. "hoje eu não atuo em cargo de chefia, mas muitos assuntos ou algo que tem que ser definido na área que eu atuo, eu sou convidada [...] me sinto como igual com os outros gestores que estão ali na reunião [...] você é chamado pela especialização que você tem [...] as pessoas são convidadas de acordo ao conhecimento, mas não tem uma regra" (Entrevistada E3).

Fonte: Elaborada pelos autores (2024) com base nos dados do campo.

Os dados produzidos no campo evidenciam uma estrutura organizacional predominantemente centralizada, marcada pela concentração de funções na matriz e pela condução das decisões estratégicas em alinhamento às diretrizes governamentais. Observamos elevado grau de formalização dos processos e da comunicação, sustentado por normas internas, mecanismos de coordenação por regras e sistema normativo institucionalizado, aspectos frequentemente associados pelos participantes à imagem de uma organização fortemente normatizada. A estrutura hierárquica apresenta níveis claramente definidos e amplitude de comando formalmente estabelecida. Contudo, algumas unidades específicas, especialmente na área de desenvolvimento, operam com dinâmicas mais horizontalizadas, associadas à busca por maior agilidade, flexibilidade e interação entre equipes.

EIXO 2: OPEN STRATEGIZING

A partir das dimensões de inclusão das pessoas e transparência da informação, apresentamos na Tabela 3 práticas associadas à *open strategizing* identificadas no contexto investigado.

Tabela 3
Resultados – *Open Strategizing*

Eixo 2	Principais Achados	Evidência ilustrativa
Práticas de inclusão das pessoas	a) Predomínio de práticas participativas (não inclusivas) b) A tomada de decisão fica nos níveis gerenciais superiores c) Não existe padrão, depende da visão e estilo da liderança d) Práticas de Inovação Aberta (OI).	"A organização encoraja as pessoas a colaborar com ideias, mas as decisões são tomadas no nível hierárquico correspondente, de acordo ao teor e relevância da decisão" (Entrevistada A2). "Aqueles que estão mais próximos do superintendente, né? Então, eles participam um pouco mais dessa geração de ideias e da tomada de decisões. Eu acho que, dos departamentos pra baixo é mais só pra repassar o que foi definido" (Entrevistado E2). "A coleta de ideias em geral, é aberta para todos. E aí as decisões vão depender da temática que a gente está tratando, né? Se é no nível da superintendência ou se é em nível de planejamento estratégico, tem que subir essas hierarquias. Superintendência, diretoria e todo o time do planejamento estratégico, para ver se está alinhado, né? Alinhado à diretriz" (Entrevistada A2). "O superintendente poderá envolver ou não os seus departamentos e talvez, convidar algumas divisões para participar" (Entrevistado B2). Programa Serpro *Ventures* e *HackSerpro.*
Práticas de transparência da comunicação e da informação	e) Comunicação transparente, mas condicionada ao sigilo e segurança da informação f) Filtragem das informações g) Depende do perfil da liderança h) Depende do destinatário da informação	"Atualmente a organização é muito mais transparente e participativa. No entanto, a prática organizacional não deixa claro o nível de abertura para os participantes e que isso varia de acordo com as lideranças e o tema em questão" (Entrevistado B2). "A falta de transparência e inclusão pode estar relacionada ao sigilo das informações, pois as decisões sobre a inclusão e transparência das informações dependem do assunto e da finalidade da reunião" (Entrevistada A2). "A empresa possui diferenciação entre o quadro gerencial e o quadro de empregados em relação à informação que circula" (Entrevistado B4).

Fonte: Elaborada pelos autores (2024) com base nos dados do campo.

As práticas de abertura estratégica observadas no campo envolvem mecanismos participativos cuja intensidade varia de acordo com o nível hierárquico, área organizacional e estilo de liderança. A organização adota iniciativas associadas à inovação aberta e incentiva, em determinados contextos, a participação de diferentes atores nos processos estratégicos. Entretanto, a transparência da comunicação e da informação permanece condicionada a critérios relacionados ao sigilo, à filtragem das informações e às interpretações das lideranças acerca dos públicos considerados aptos ao acesso de conteúdos estratégicos.

EIXO 3: PARADOXOS DA ABERTURA

Na Tabela 4 apresentamos os paradoxos da abertura identificados no campo, articulados à literatura sobre *open strategizing* (Hautz et al., 2017). Além dos paradoxos discutidos pela literatura, emergiram obstáculos relacionados às características organizacionais específicas do contexto investigado.

Mantivemos o uso do termo "paradoxo" em lugar de "dilema", originalmente empregado por Hautz et al. (2017), por compreendermos que o conceito expressa de forma mais adequada tensões persistentes e coexistentes presentes nas práticas de abertura estratégica. De acordo com Bernardes et al. (2024), paradoxos envolvem a convivência contínua entre elementos contraditórios e inter-relacionados, enquanto dilemas remetem a escolhas entre alternativas mutuamente excludentes.

Tabela 4
Resultados – Paradoxos

Eixo 3	Principais achados	Evidência ilustrativa
Paradoxos de abertura	a) Maior empresa pública de TI do mundo b) Estrutura centralizada vs. ambiente inovador, dinâmico e sujeito a contínuas mudanças (Paradoxo do Processo) a) Valores: segurança da informação, integridade e soberania dos dados (Paradoxo de Divulgação) c) Sobrecarga de trabalho em algumas áreas (Paradoxo do Empoderamento) d) Questões macro / falta de envolvimento das regionais (Paradoxo do Comprometimento) e) Movimento de abertura recente, ainda não internalizado	Descrição da empresa: Site da empresa. "A organização possui questões de segurança pois é responsável pelos grandes sistemas estruturadores do governo" (Entrevistado E1). A Norma SG005 define os procedimentos de categorização, classificação e tratamento da informação quanto ao sigilo (SINOR). "Eles não se sentem envolvidos, não têm interesse em colaborar e muitas vezes têm muitas tarefas para realizar, o que dificulta a disponibilidade de tempo para participar. Além disso, o perfil técnico das pessoas na empresa pode influenciar sua falta de interesse em participar desses processos (Entrevistado C2). "Poderia haver uma descentralização maior para permitir uma estrutura mais flexível e horizontalizada [...] envolver mais as regionais nas decisões e considerar suas particularidades e necessidades" (Entrevistado B3). "Apesar de ter havido uma abertura para os empregados darem suas considerações este ano, isso não é algo que acontece regularmente" (Entrevistada A1).

Fonte: Elaborada pelos autores (2024) com base nos dados do campo.

Os achados evidenciam que o contexto organizacional investigado combina elevado dinamismo tecnológico, forte orientação à inovação e mecanismos hierárquicos de coordenação associados à formalização e à segurança da informação. Valores institucionalizados relacionados à integridade, proteção e soberania dos dados atravessam as práticas organizacionais e condicionam as possibilidades de abertura estratégica. Observamos ainda tensões relacionadas à sobrecarga de trabalho em determinadas áreas e diferenças no envolvimento de participantes das unidades regionais em questões consideradas mais amplas ou estratégicas no contexto organizacional.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Refletindo sobre como práticas de *open strategizing* são viabilizadas e tensionadas em contexto organizacional centralizado, considerando os paradoxos emergentes e os obstáculos enfrentados pelas práticas organizacionais, identificamos que a organização opera em um contexto marcado simultaneamente por dinamismo tecnológico, inovação contínua e forte centralização estrutural. A configuração burocrática e hierarquizada observada no campo relaciona-se ao porte organizacional e à necessidade de coordenação entre múltiplas unidades e níveis hierárquicos (Mintzberg, 1993). Isso ocorre porque a participação de todas as pessoas na tomada de decisão é inviável, e a hierarquia acaba resolvendo o problema da coordenação entre as diferentes partes da organização. Nesse contexto, a centralização decisória articula-se à busca por alinhamento organizacional e consistência estratégica, especialmente em ambientes organizacionais complexos (Burns & Stalker, 1961).

Os dados evidenciam elevado grau de formalização dos processos e da comunicação organizacional, sustentado por amplo conjunto de normas internas (SINOR) e sistemas organizacionais voltados à padronização das práticas (Claver-Cortés et al., 2012). A comunicação institucional ocorre predominantemente por canais formais e regulados. Nesse contexto, dispositivos como a política de Porta-Vozes e o Livro da Marca contribuem para padronização discursiva e alinhamento comunicacional em torno da estratégia organizacional (Allard-Poesi, 2015).

Embora a organização apresente características fortemente burocráticas e centralizadas, observamos práticas voltadas à participação dos empregados em determinados processos organizacionais. Contudo, tais práticas aproximam-se mais de mecanismos participativos do que propriamente inclusivos (Quick & Feldman, 2011). A inclusão nas decisões estratégicas permanece condicionada aos níveis hierárquicos e às interpretações das lideranças acerca da participação dos diferentes atores organizacionais. Nesse sentido, estilos de liderança mais ou menos inclusivos influenciam as possibilidades concretas de envolvimento nos processos estratégicos (Andersen, 2004).

As dinâmicas observadas no campo aproximam-se de abordagens *top-down* de gestão estratégica (Andersen, 2004; Lavarda et al., 2010), frequentemente associadas a estruturas organizacionais centralizadas. Nessas configurações, os arranjos estruturais influenciam as formas de coordenação, participação e construção da estratégia. Estudos sobre *open strategizing* sugerem que estruturas mais orgânicas e descentralizadas tendem a favorecer maior envolvimento dos participantes nos processos estratégicos (Mack & Szulanski, 2017). Entretanto, os achados desta pesquisa indicam que práticas de abertura estratégica também podem emergir em contextos centralizados, ainda que atravessadas por tensões e limites organizacionais específicos.

Quanto à transparência das informações, observamos que a comunicação corporativa tende a ocorrer de forma ampla em relação a conteúdos institucionais e organizacionais gerais. Entretanto, informações relacionadas à formulação estratégica e aos processos decisórios permanecem restritas aos atores diretamente envolvidos nessas atividades. Essa dinâmica aproxima-se das discussões de Mantere e Vaara (2008), segundo as quais estruturas centralizadas podem ampliar mecanismos participativos sem necessariamente promover transparência integral acerca das contribuições, decisões e racionalidades mobilizadas pela alta administração.

As práticas de abertura estratégica observadas no campo assumem caráter processual, heterogêneo e contingencial (Adobor, 2020; Hautz et al., 2017). Identificamos iniciativas voltadas ao estímulo da participação, colaboração e compartilhamento de perspectivas no processo de planejamento estratégico, especialmente conduzidas pela Superintendência de Estratégia Institucional. O diálogo com clientes, as pesquisas com empregados e programas de inovação aberta, como o Serpro Ventures e o HackSerpro, expressam movimentos de aproximação entre a organização e diferentes públicos organizacionais e externos.

Nesse contexto, observamos esforços organizacionais voltados à construção de ambientes mais colaborativos e participativos. Contudo, as práticas de abertura estratégica permanecem atravessadas por paradoxos relacionados ao processo, comprometimento, divulgação e empoderamento (Hautz et al., 2017), além de obstáculos associados às próprias características da organização, como porte institucional, dinamismo tecnológico, dependência das diretrizes governamentais e valores institucionalizados relacionados à segurança da informação, integridade e soberania dos dados, que a permeiam e condicionam.

Por ser uma empresa de tecnologia, o *paradoxo do processo* manifesta-se nas tensões entre ampliação da participação e necessidade de agilidade, flexibilidade e coordenação estratégica em ambiente tecnológico dinâmico e sujeito a mudanças contínuas (Hautz et al., 2017). A incorporação de múltiplas perspectivas amplia possibilidades de contribuição ao processo estratégico, ao mesmo tempo em que intensifica desafios relacionados ao alinhamento organizacional e à velocidade decisória.

Destacamos a preocupação da organização com o sigilo das informações e a segurança da informação, que nos permite vincular a transparência da informação ao *paradoxo da divulgação* (Hautz et al., 2017), pois a empresa poderia colocar em risco o sigilo e a segurança dos dados e informações (Appleyard & Chesbrough, 2017), que são o seu maior capital.

O *paradoxo do empoderamento* relaciona-se aos encargos associados ao fazer estratégico (Hautz et al., 2017; Oakes et al., 1998). A ampliação da participação implica expectativas adicionais de envolvimento em atividades estratégicas para além das tarefas regulares. No contexto da pesquisa, tensões relacionadas à sobrecarga de trabalho apareceram associadas à redução dos quadros funcionais, à reestruturação organizacional e à centralização de serviços. Além disso, determinados participantes relataram dificuldades de envolvimento com discussões estratégicas percebidas como excessivamente amplas ou distantes das práticas cotidianas.

O *paradoxo do comprometimento* relaciona-se às expectativas produzidas pelas práticas de participação e aos possíveis efeitos de frustração decorrentes da percepção limitada de influência sobre os resultados estratégicos (Hautz et al., 2017). Embora a organização desenvolva iniciativas voltadas à escuta e participação dos empregados, os dados sugerem percepções distintas acerca do efetivo aproveitamento dessas contribuições nos processos estratégicos. Observamos ainda que as práticas de abertura estratégica assumem formatos variáveis ao longo do tempo, o que pode influenciar percepções de continuidade, confiança e engajamento no processo (Andersen, 2004; Hautz et al., 2017). Nas unidades regionais, a redução da autonomia local apareceu associada a menor envolvimento em discussões estratégicas percebidas como distantes das especificidades contextuais dessas unidades.

A Figura 3 ilustra os elementos estudados relacionando-os de acordo com os resultados encontrados e as discussões apresentadas.

Como pode ser observado, na Figura 3, a organização apresenta uma estrutura caracterizada por tomada de decisão centralizada, estrutura hierarquizada e processos de comunicação normatizados. O processo de abertura da empresa é definido por práticas participativas, inclusão de pessoas condicionada à visão e estilo de liderança, práticas de inovação aberta e transparência da comunicação e informação sujeita a sigilo e filtragem de informações.

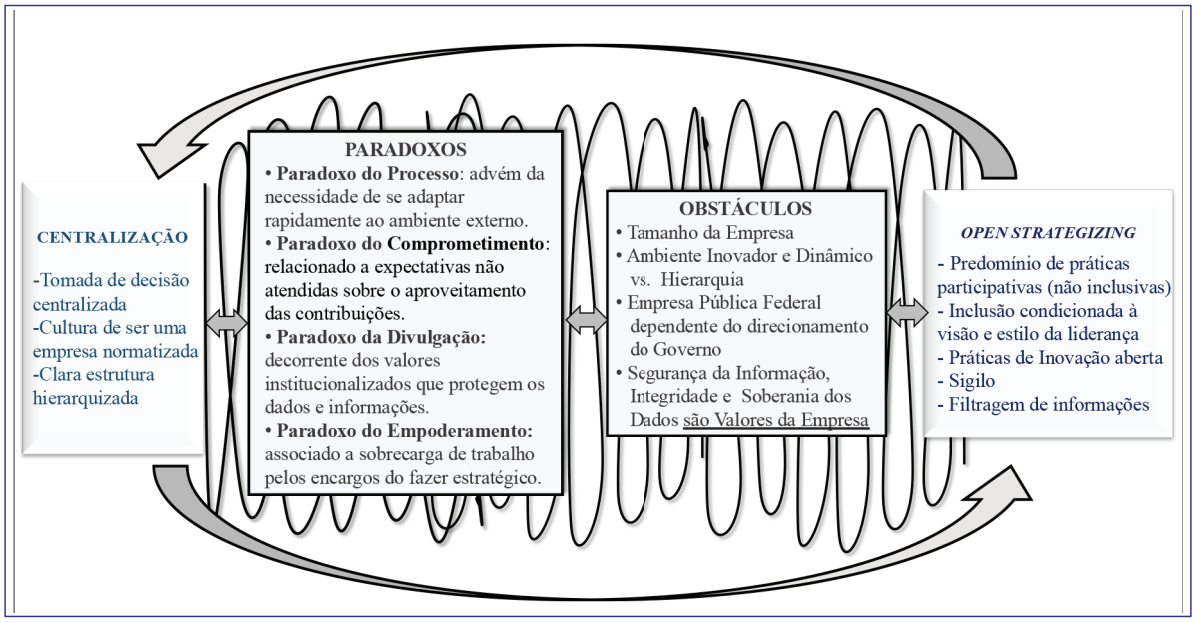
A coexistência entre centralização e abertura da estratégia envolve paradoxos de processo, comprometimento, transparência e empoderamento. A complexidade desse cenário é intensificada por fatores como o porte organizacional, a tensão entre ambientes inovadores e estruturas hierárquicas rígidas, a instabilidade política influenciada por diretrizes governamentais e valores institucionalizados ligados à segurança da informação, integridade e soberania dos dados. Esses elementos produzem instabilidade e tensões, ilustradas na Figura 3 por linhas curvas em formato de hélice. Destacamos que o quinto paradoxo abordado na literatura, o da escalada (Hautz et al., 2017), não foi constatado nos resultados obtidos.

A tendência para maior abertura na elaboração de estratégias pode criar uma tensão para as organizações que dependem de formas mais convencionais e centralizadas de tomada de decisão (Mack & Szulanski, 2017). Essas tensões surgem porque os processos geralmente carecem de transparência e concentram a tomada de decisões nas mãos da alta administração (Adobor, 2020). Uma empresa como o Serpro que está em um ambiente dinâmico e inovador surge como um exemplar de empresa burocrática, hierárquica e com estrutura centralizada que desafia a estrutura pela abertura da estratégia (Chandler, 1969; Sine et al., 2006).

Para minimizar essas tensões, a organização busca transmitir informações relevantes, esclarecer dúvidas e alinhar expectativas. Isso ajuda a criar um ambiente para a equipe se sentir parte do processo e compreender o contexto estratégico em que estão inseridos. Portanto, a comunicação desempenha um papel fundamental na construção da cultura participativa e na promoção da compreensão mútua dentro da organização (Balogun et al., 2015).

Identificamos práticas participativas (Hutter et al., 2017) e iniciativas associadas à inovação aberta. Entretanto, práticas inclusivas e mecanismos ampliados de transparência ainda se manifestam de forma parcial, contingencial e heterogênea. A centralização organizacional, embora relacionada a características estruturais e institucionais específicas do contexto investigado, tende a limitar a ampliação da participação nos processos estratégicos.

Figura 3
Paradoxos e Obstáculos na Relação entre Centralização e *Open Strategizing*



Fonte: Elaborada pelos autores (2024) com base no resultado da discussão e reflexão dos eixos temáticos a partir da realidade do Serpro.

Adicionalmente, os achados permitem discutir quatro aspectos particularmente relevantes para compreensão da coexistência entre centralização e *open strategizing*: hierarquia e participação; estilos de liderança; comunicação organizacional; e cultura participativa.

A hierarquia muitas vezes define os limites da participação nas decisões estratégicas (Dobusch et al., 2019; Hautz et al., 2017; Mack & Szulanski, 2017). A alta administração, como a diretoria geral, concentra o poder de decisão, enquanto os níveis inferiores podem ter menos influência. Os dados sugerem que a inclusão das pessoas na tomada de decisões estratégicas promove um ambiente colaborativo e engajado. No entanto, encontrar o equilíbrio certo entre centralização e descentralização é um desafio constante.

Quanto ao estilo de liderança, este desempenha um papel na inclusão das pessoas no processo de tomada de decisão (Balogun & Johnson, 2004; Rodrigues et al., 2026). Líderes mais inclusivos buscam ativamente envolver suas equipes, ouvindo suas perspectivas e ideias. Líderes excessivamente centralizadores podem criar uma cultura em que as decisões são tomadas de cima para baixo, sem considerar o conhecimento e a experiência dos colaboradores (Andersen, 2004).

Já, a comunicação eficaz é uma ferramenta que favorece a superação das barreiras da centralização (Balogun et al., 2015; Mack & Szulanski, 2017), pois permite que as decisões sejam compartilhadas de maneira transparente e compreensível. Estabelecer estratégias de comunicação, como reuniões regulares, boletins informativos e plataformas digitais, podem ajudar a disseminar informações estratégicas e envolver todos os níveis da organização.

E, cultivar uma cultura que valorize a participação e a diversidade de perspectivas (Adobor, 2019, 2020; Kohtamäki et al., 2021) requer esforços contínuos para criar um ambiente com vozes de todos sendo ouvidas. Incentivar a colaboração interdepartamental e promover a troca de ideias contribui para uma tomada de decisão mais robusta e alinhada com os objetivos organizacionais.

Na Administração Pública, especificamente, a adoção de estratégias abertas demanda transformações significativas na compreensão do papel do Estado, que passou de uma atuação centralizada e hierárquica para uma função mais colaborativa e participativa. Assim, é necessário repensar as estruturas tradicionais da administração pública, conciliando mecanismos participativos com os limites institucionais, legais e políticos próprios do setor, e evidenciar o papel dos gestores públicos como mediadores essenciais na articulação entre abertura estratégica e eficiência administrativa (Bernardes et al., 2024; Mergel & Desouza, 2013; Rodrigues et al., 2026).

No contexto da administração pública, práticas de abertura estratégica envolvem mediações contínuas entre demandas participativas e limites legais, institucionais e políticos característicos do setor (Bernardes et al., 2024; Mergel & Desouza, 2013). Nesse cenário, os gestores públicos passam a atuar como articuladores de processos colaborativos, enquanto práticas de comunicação, liderança e participação influenciam as possibilidades concretas de abertura estratégica. Os achados deste estudo sugerem que *open strategizing*, em organizações públicas centralizadas, assume caráter processual, contingencial e tensionado, configurando-se a partir das interações entre mecanismos hierárquicos, dinâmicas participativas e valores institucionalizados presentes no contexto organizacional investigado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender como práticas de *open strategizing* são viabilizadas e tensionadas em contexto organizacional centralizado, considerando os paradoxos emergentes e os obstáculos enfrentados pelas práticas organizacionais. Os resultados indicam que, em uma estrutura centralizada, a tomada de decisão permanece concentrada nos níveis superiores da hierarquia, enquanto os processos e a comunicação organizacional são fortemente formalizados e coordenados por regras institucionais. Apesar dessas características, verificamos que a organização vem aderindo, de maneira gradual, às práticas colaborativas (Dobusch et al., 2015) e direcionando seus esforços para que questões estratégicas sejam compreendidas e compartilhadas por todos, inclusive membros não especialistas (Heinzen et al., 2024).

Nesse contexto, compreendemos que ambientes centralizados podem incorporar práticas associadas à *open strategizing*, ainda que de forma parcial, contingencial e tensionada pelas características estruturais e institucionais da organização. A abertura da estratégia configura-se, portanto, como um processo dinâmico, continuamente condicionado pelos paradoxos e obstáculos identificados ao longo da investigação. Dessa forma, apresentamos um estudo empírico sobre a *open strategizing* em contexto organizacional centralizado, evidenciando como a abertura estratégica é construída e negociada na prática organizacional.

Nesse cenário, verificamos que as práticas de inclusão de pessoas e transparência da comunicação e informação ocorrem de forma inconstante e variável. Essas práticas assumem intensidades distintas de acordo com os níveis hierárquicos, os estilos de liderança e os limites institucionais presentes na organização.

Isso ocorre, pois a organização precisa lidar com paradoxos decorrentes da abertura estratégica (Hautz et al., 2017) e com obstáculos associados às suas características organizacionais específicas. Observamos a presença de quatro dos cinco paradoxos discutidos na literatura sobre *open strategizing* (Bernardes et al., 2024). O paradoxo de processo relaciona-se à necessidade de adaptação contínua ao ambiente externo; o paradoxo de comprometimento emerge das expectativas em torno do aproveitamento das contribuições; o paradoxo de divulgação decorre dos valores institucionalizados voltados à proteção de dados e informações; e o paradoxo de empoderamento associa-se à sobrecarga produzida pelos encargos do fazer estratégico.

Identificamos também obstáculos relacionados à própria configuração organizacional. O porte da empresa, a atuação em ambiente intensamente dinâmico e inovador, a vinculação às diretrizes governamentais e os valores institucionalizados associados à segurança da informação, integridade e soberania dos dados condicionam a adoção de práticas mais abertas e participativas (Adobor, 2020; Battilana et al., 2018; Heinzen et al., 2024; Mack & Szulanski, 2017). Esses elementos coexistem com esforços de abertura estratégica e contribuem para a produção de tensões persistentes entre participação, controle, transparência e coordenação organizacional. Além dos aspectos estruturais, os resultados evidenciam que a centralização envolve relações políticas associadas à definição de prioridades estratégicas, à circulação seletiva da informação e à distribuição diferenciada de possibilidades de participação entre níveis hierárquicos.

Observamos, portanto, que o movimento de abertura estratégica identificado no caso desta organização ainda se manifesta de forma parcial e heterogênea. Embora existam iniciativas voltadas à participação e à ampliação do diálogo organizacional, a participação nem sempre se converte em influência efetiva sobre o fazer estratégico (Mantere & Vaara, 2008). Os paradoxos identificados, processo, comprometimento, divulgação e empoderamento (Bernardes et al., 2024; Hautz et al., 2017), articulam-se às barreiras estruturais e culturais presentes na organização, evidenciando tensões entre iniciativas de abertura e mecanismos tradicionais de coordenação, controle e segurança da informação. Nesse sentido, o caso analisado sugere que a incorporação de práticas de *open strategizing* em estruturas centralizadas ocorre de maneira gradual, negociada e condicionada pelas dinâmicas institucionais e organizacionais que permeiam o contexto pesquisado.

Como contribuição teórica, este estudo avança na discussão sobre *open strategizing* ao examinar a coexistência entre práticas de abertura estratégica e estruturas organizacionais centralizadas, evidenciando que os paradoxos da abertura estratégica se manifestam como dinâmicas contínuas de negociação entre participação, controle, transparência e coordenação organizacional, destacando os paradoxos e obstáculos que emergem dessa simultaneidade (Mack & Szulanski, 2017). Além disso, o estudo amplia a compreensão sobre como organizações públicas de tecnologia da informação negociam tensões entre participação, transparência, controle e segurança institucional, evidenciando que práticas de abertura estratégica assumem configurações contingenciais e situadas.

Adicionalmente, este estudo propicia a aproximação entre a perspectiva da estratégia como prática social (Jarzabkowski et al., 2007; 2025) subjacente ao fenômeno de *open strategizing* e ao contexto das empresas públicas (Quick & Feldman, 2011). Essas organizações enfrentam fortes pressões normativas e institucionais (Silva et al., 2012). Nessa direção, contribuímos para compreender como diferentes lógicas institucionais coexistem e são continuamente negociadas no cotidiano das práticas estratégicas, especialmente em organizações públicas marcadas por estruturas hierárquicas, exigências regulatórias e demandas por participação e inovação.

Em termos práticos, os resultados contribuem para ampliar a compreensão sobre os desafios envolvidos na incorporação de práticas de *open strategizing* em organizações públicas e centralizadas. O estudo evidencia que iniciativas voltadas à participação estratégica demandam mediações contínuas entre abertura, coordenação organizacional, transparência e segurança da informação, particularmente em contextos submetidos a exigências institucionais e políticas específicas (Bernardes et al., 2024).

Como limitação, apontamos a dificuldade de alcançar participantes representativos de todas as áreas e níveis hierárquicos, assim como de todas as regionais, considerando a complexidade e heterogeneidade do contexto investigado. Buscamos lidar com essa limitação por meio da triangulação entre entrevistas, observação participante e análise documental, favorecendo maior densidade interpretativa e consistência analítica dos achados apresentados.

Para pesquisas futuras, indicamos aprofundar o estudo de *open strategizing* em contextos organizacionais centralizados. A noção de que a abertura estratégica seria incompatível com arranjos decisórios hierarquizados (Mack & Szulanski, 2017) pode ser problematizada a partir de investigações que examinem diferentes formas de articulação entre abertura, participação e coordenação organizacional. Organizações centralizadas podem incorporar visões externas e múltiplas perspectivas ao processo estratégico, ainda que sob limites institucionais específicos (Heinzen et al., 2024; Mack & Szulanski, 2017). Também consideramos relevante ampliar investigações sobre *open strategizing* em organizações públicas, particularmente diante das tensões produzidas entre diretrizes governamentais, mecanismos hierárquicos e iniciativas participativas (Battilana et al., 2018; Feldman & Khademian, 2007).

Propomos ainda avançar no diálogo com abordagens teóricas como a estratégia como prática social, teoria institucional e lógicas institucionais. Essas perspectivas podem oferecer maior densidade analítica para compreender as tensões presentes em organizações que articulam centralização e práticas abertas, evidenciando como pressões institucionais e múltiplas lógicas organizacionais moldam as ambivalências da transparência, da participação e da coordenação estratégica (Doeleman et al., 2022; Jarzabkowski et al., 2025).

Assim, reforçamos a relevância de aprofundar investigações sobre práticas de abertura estratégica em organizações marcadas por diferentes arranjos estruturais, institucionais e políticos, ampliando a compreensão das dinâmicas que configuram *open strategizing* em contextos organizacionais contemporâneos.

REFERÊNCIAS

Adobor, H. (2019). Opening up strategy formulation: benefits, risks, and some suggestions. *Business Horizons*, *62*(3), 383-393. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.01.005

Adobor, H. (2020). Open strategy: role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*, *13*(2), 310-331. https://doi.org/10.1108/jsma-07-2019-0125

Allard-Poesi, F. (2015). A foucauldian perspective on strategic practice: strategy as the art of (un)folding. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 234-248). Cambridge University.

Andersen, T. J. (2004). Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, *41*(8), 1271-1299. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00475.x

Appleyard, M. M., & Chesbrough, H. W. (2017). The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. *Long Range Planning*, *50*(3), 310-321. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.004

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, *47*(4), 523-549. https://doi.org/10.5465/20159600

Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. (2015). Senior managers' sensemaking and responses to strategic change. *Organization Science*, *26*(4), 960-979. https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0985

Battilana, J., Fuerstein, M., & Lee, M. Y. (2018). New prospects for organizational democracy? In S. Rangan (Ed.), *Capitalism beyond mutuality? Perspectives integrating philosophy and social science* (pp. 256-288). Oxford University.

Bernardes, M. E. B., Milagres, R., Becker, P., & Wegner, D. (2024). Gerenciando paradoxos da estratégia aberta no setor público. *Revista de Administração Pública*, *58*(2), e2023-0177. https://doi.org/10.1590/0034-761220230177

Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, *11*(4), 589-597. https://doi.org/10.1080/2159676x.2019.1628806

Braun, V., & Clarke, V. (2021a). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, *18*(3), 328-352. https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238

Braun, V., & Clarke, V. (2021b). *Thematic analysis: a practical guide*. Sage.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.

Chandler, A. D., Jr. (1969). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise* (Vol. 461). MIT.

Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business.

Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California Management Review*, *50*(1), 57-76. https://doi.org/10.2307/41166416

Chreim, S., & Tafaghod, M. (2012). Contradiction and sensemaking in acquisition integration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *48*(1), 5-32. https://doi.org/10.1177/0021886311403311

Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., & Molina-Azorín, J. F. (2012). Characteristics of organizational structure relating to hybrid competitive strategy: implications for performance. *Journal of Business Research*, *65*(7), 993-1002. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.012

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage.

Dobusch, L., Dobusch, L., & Müller-Seitz, G. (2019). Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process. *Organization Studies*, *40*(3), 343-370. https://doi.org/10.1177/0170840617736930

Dobusch, L., Seidl, D., & Werle, F. (2015). *Opening up the strategy-making process: comparing open strategy to open innovation* (Working Paper No. 359). Papers SSRN. https://doi.org/10.2139/ssrn.2686618

Doeleman, H. J., Dun, D. H., Van., & Wilderom, C. P. M. (2022). Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*, *15*(1), 54-75. https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253

Feldman, M. S., & Khademian, A. M. (2007). The role of the public manager in inclusion: creating communities of participation. *Governance*, *20*(2), 305-324. https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2007.00358.x

Ghani, K. A., Jayabalan, V., & Sugumar, M. (2002). Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure. *The Journal of High Technology Management Research*, *13*(2), 157-175. https://doi.org/10.1016/S1047-8310(02)00051-2

Hautz, J. (2017). Opening up the strategy process – a network perspective. *Management Decision*, *55*(9), 1956-1983. https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0510

Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, *50*(3), 298-309. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001

Heinzen, C. G., Lavarda, R. A. B., & Bellucci, C. (2024). The role of sociomateriality in the formalisation and legitimation practices of openness paradox. *Journal of Strategy and Management*, *17*(4), 539-561. https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2023-0282

Huber, G. P., Miller, C. C., & Glick, W. H. (1990). Developing more encompassing theories about organizations: the centralization-effectiveness relationship as an example. *Organization Science*, *1*(1), 11-40. https://doi.org/10.1287/orsc.1.1.11

Hutter, K., Nketia, B. A., & Füller, J. (2017). Falling short with participation: different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing. *Long Range Planning*, *50*(3), 355-370. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.005

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, *52*(11), 1661-1674. https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human relations*, *60*(1), 5-27. https://doi.org/10.1177/0018726707075703

Jarzabkowski, P., Lê, J. K., Seidl, D., & Vaara, E. (2025). Two decades of revolutionizing strategy research: how strategy-as-practice illuminates the complex, dynamic and consequential ways of doing strategy. *Academy of Management Collections*, *4*(2), 55-76. https://doi.org/10.5465/amc.2023.0005

Jarzabkowski, P., Seidl, D., & Balogun, J. (2022). From germination to propagation: two decades of strategy-as-practice research and potential future directions. *Human Relations*, *75*(8), 1533-1559. https://doi.org/10.1177/00187267221089473

Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2021). Making connections: harnessing the diversity of strategy-as-practice research. *International Journal of Management Reviews*, *24*(2), 210-232. https://doi.org/10.1111/ijmr.12274

Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. *Revista de Administração de Empresas*, *50*(4), 358-370. https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000400002

Lavarda, R., & Bellucci, C. (2022). Case study as a suitable method to research strategy as practice perspective. *The Qualitative Report*, *27*(2), 539-554. https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.4296

Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnari, S., & Ladstaetter, F. (2017). Radically open strategizing: how the premium cola collective takes open strategy to the extreme. *Long range planning*, *50*(3), 371-384. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.001

Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2017). Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long Range Planning*, *50*(3), 385-396. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.004

Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. *Organization Science*, *19*(2), 341-358. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0296

Mergel, I., & Desouza, K. C. (2013). Implementing open innovation in the public sector: the case of Challenge.gov. *Public Administration Review*, *73*(6), 882-890. https://doi.org/10.1111/puar.12141

Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice-Hall.

Oakes, L. S., Townley, B., & Cooper, D. J. (1998). Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field. *Administrative science quarterly*, *43*(2), 257-292. https://doi.org/10.2307/2393853

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, *13*(1), 65-105. https://doi.org/10.2307/2391262

Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2011). Distinguishing participation and inclusion. *Journal of Planning Education and Research*, *31*(3), 272-290. https://doi.org/10.1177/0739456x11410979

Rodrigues, A., Lavarda, R., & Brandao-Bernardes, M. E. (2026). Middle managers reconfiguring time-space relations in decision-making: strategising articulation in volatile environments. *Strategy & Leadership*, no prelo. https://doi.org/10.1108/SL-11-2025-0383

Seidl, D., Krogh, G., Von., & Whittington, R. (2019). Defining open strategy: dimensions, practices, impacts, and perspectives. In D. Seidl, G. Von.Krogh, & R. Whittington (Eds.), *Cambridge Handbook of Open Strategy* (pp. 9-26). Cambridge University.

Serviço Federal de Processamento de Dados. (2020). *Deliberação CM-013/2020: Política de porta-vozes do Serpro*. https://www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/base-juridica/serie-historica/politica-de-porta-vozes-deliberacao-cm-013-2020.pdf/view

Serviço Federal de Processamento de Dados. (2021). *Livro da marca: Guia de identidade verbal e visual do Serpro* (Versão 2.0). https://www.serpro.gov.br/menu/quem-somos/marca-serpro/arquivos/livro-da-marca-serpro.pdf

Serviço Federal de Processamento de Dados. (2022a). *Norma SG 005: Classificação dos ativos de informação do Serpro* (Versão 09). https://www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/informacoes-classificadas/normativos-de-classificacao-dos-ativos-de-informacao-do-serpro-serie-historica/norma-sg-005-v09.pdf/view

Serviço Federal de Processamento de Dados. (2022b). *Resolução GE-002/2022: Critérios para gestão da estrutura organizacional e aplicação da amplitude de comando*. SINOR, intranet do Serpro.

Serviço Federal de Processamento de Dados. (2023). A empresa [Conteúdo disponível somente na intranet]. *Serpro*. https://intra.serpro.gov.br/sobre/institucional

Serviço Federal de Processamento de Dados. (2024a). Estratégia institucional 2024-2028 [Conteúdo disponível somente na intranet]. *Serpro*. https://intra.serpro.gov.br/planejamento-estrategico/pe2024

Serviço Federal de Processamento de Dados. (2024b). Notícias [Conteúdo disponível somente na intranet]. *Serpro*. https://intra.serpro.gov.br/noticias/noticias-2023/empresa-define-sete-objetivos-estrategicos

Silva, E. A., Pereira, J. R., & Alcântara, V. C. (2012). Interfaces epistemológicas sobre administração pública, institucionalismo e capital social. *Cadernos EBAPE BR*, *10*(1), 20-39. https://doi.org/10.1590/s1679-39512012000100004

Sine, W. D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. (2006). Revisiting burns and stalker: formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *The Academy of Management Journal*, *49*(1), 121-132. https://www.jstor.org/stable/20159749

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Stieger, D., Matzler, K., Chatterjee, S., & Ladstaetter-Fussenegger, F. (2012). Democratizing strategy: how crowdsourcing can be used for strategy dialogues. *California Management Review*, *54*(4), 44-68. https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.4.44

Whittington, R. (2019). *Opening strategy: professional strategists and practice change, 1960 to today*. Oxford University.

Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, *22*(3), 531-544. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x

Wiltshire, G., & Ronkainen, N. (2021). A realist approach to thematic analysis: making sense of qualitative data through experiential, inferential and dispositional themes. *Journal of Critical Realism*, *20*(2), 159-180. https://doi.org/10.1080/14767430.2021.1894909

Young, S., & Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, *13*(2), 215-237. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2003.06.002

Maria Luciana Trigos
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9907-2589
Mestra em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAdm/UFSC); Especialista em Direito Público pela Damásio Educacional e em Gestão Estratégica em TI pela Universidade Estácio de Sá; Técnica administrativa no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). E-mail: lucianatrigos@gmail.com

Rosalia Barbosa Lavarda
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1093-4486
Professora associada do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil; Doutora em Organização e Gestão Estratégica pela Universidad de Valencia, Espanha. E-mail: rblavarda@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Maria Luciana Trigos: Conceituação (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Igual).

Rosalia Barbosa Lavarda: Conceituação (Igual); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS DA PESQUISA

Este trabalho é um recorte da dissertação de mestrado defendida no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGAdm/UFSC).

Os dados deste estudo estão organizados em três categorias de acesso:

Entrevistas: Os dados coletados via entrevistas estão disponíveis mediante solicitação direta ao autor correspondente (Maria Luciana Trigos).

Dados Públicos: As informações corporativas obtidas a partir do portal público da empresa estão disponíveis para consulta livre no referido site oficial.

Dados Restritos: O conjunto de dados remanescente não está disponível publicamente, pois está hospedado na intranet corporativa, com acesso exclusivo aos colaboradores da organização.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores declaram que não há conflitos de interesses a declarar. Este trabalho não recebeu financiamento externo e as opiniões expressas são de responsabilidade exclusiva dos autores, não representando necessariamente a posição institucional do SERPRO.

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Os autores utilizaram o ChatGPT (OpenAI) como ferramenta de apoio à revisão gramatical e linguística e à tradução do manuscrito para a língua inglesa. A ferramenta foi empregada exclusivamente para fins de aprimoramento linguístico, sem participação na elaboração do conteúdo teórico, na análise dos dados, na interpretação dos resultados ou na formulação das conclusões. Os autores revisaram e validaram a versão final do manuscrito e assumem integral responsabilidade por seu conteúdo, originalidade e integridade científica.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem aos participantes da pesquisa que gentilmente disponibilizaram seu tempo para a realização das entrevistas, contribuindo significativamente para o desenvolvimento deste estudo.

FINANCIAMENTO

Este estudo não recebeu financiamento de agências de fomento ou organizações públicas ou privadas.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9580-7859

EDITOR ADJUNTO

Fabricio Stocker, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6340-9127

PARECERISTAS

Gilnei Luiz de Moura, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil. ORDID: https://orcid.org/0000-0003-4359-0365

Um dos pareceristas não autorizou a divulgação de sua identidade.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível em https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97420