

ÁREA TEMÁTICA: Administração da Informação

TÍTULO: DA HISTÓRIA DE VIDA AO *SENSEMAKING*: Temas inerentes ao Processo Decisório de uma Alta Gestora em uma Multinacional

Resumo

A proposta deste artigo é responder o seguinte problema de pesquisa: *De que forma os temas adjacentes à história de vida (valores, crenças, memória) de uma gestora se manifestam no processo de sensemaking decisório organizacional?* Para tal, fizemos o uso de uma pesquisa qualitativa do tipo história de vida, a fim de analisar o processo decisório, por meio da prática de *sensemaking*, de uma alta gestora em uma organização multinacional do setor da saúde animal. Nossa contribuição à literatura é identificar quais temas inerentes à subjetividade histórica do sujeito transparecem no processo de produção de sentido e tomada de decisão. Para tratar dos dados coletados, utilizamos a análise de conteúdo com o apoio do Software Atlas-TI, que permitiu a interpretação de conteúdo de um texto, adotando normas sistemáticas para extrair os significados e temas a partir da codificação dos relatos da entrevistada. Como resultados, encontramos que as práticas, hábitos, crenças e experiências prévias podem impactar e conduzir a tomada de decisão, e a resolução de conflitos pode acontecer com base em situações que já foram pré-concebidas em algum momento anterior da história de vida do agente.

Palavras Chave: Processo decisório; *Sensemaking*; Histórias de vida.

ABSTRACT

The purpose of this article is to answer the following research problem: *How do the themes adjacent to a manager's life history (values, beliefs, memory) manifest themselves in the organizational decision-making sensemaking process?* To this end, we used a qualitative research of the life history type, in order to analyze the decision-making process, through the practice of *sensemaking*, of a senior manager in a multinational organization in the animal health sector. Our contribution to literature is to identify which themes inherent to the subject's historical subjectivity are reflected in the process of producing meaning and decision making. To deal with the collected data, we used content analysis with the support of the Atlas-TI Software, which allowed the interpretation of the content of a text, adopting systematic rules to extract the meanings and themes from the coding of the interviewee's reports. As a result, we found that previous practices, habits, beliefs and experiences can impact and lead to decision making, and conflict resolution can happen based on situations that have already been pre-conceived at some point in the agent's life history .

Keywords: Decision making process; *Sensemaking*; Life stories.

INTRODUÇÃO

O ato de 'tomar decisões' é inerente às práticas do nosso dia-a-dia. Seja dentro de casa, com os amigos, nos relacionamentos, nas aulas ou no trabalho, estamos sempre sendo provocados para fazermos escolhas. Nas organizações também não é diferente, e as decisões tomadas por gestores e líderes nem sempre são baseadas em relatórios, pesquisas, levantamentos ou banco de dados. Pelo contrário, em boa parte das vezes, a razão pela qual a decisão foi tomada pelo gestor é desconhecida ou inexplicada, pelo fato das decisões acabarem sendo reflexos de comportamentos, experiências, costumes do cotidiano ou interpretações que acabam sendo levadas em consideração no processo decisório de forma inconsciente (VIEIRA e FONSÊCA, 2009).

A partir disso, se torna atraente estudar sobre os reflexos da prática da criação de sentido (*sensemaking*) no processo decisório dos gestores e líderes de organizações. Neste artigo, buscamos identificar quais temas inerentes à subjetividade histórica do sujeito transparecem no processo de produção de sentido e tomada de decisão. O *sensemaking*, para Matias e Silva (2009), é definido como um processo onde os indivíduos buscam entender e dar sentido a novos eventos inesperados ou confusos dentro das organizações a partir de experiências vividas ao longo da vida. Vieira e Fonsêca (2009) ainda acrescentam que o *sensemaking* é um processo mutante, uma vez que o indivíduo/ator também está em constante processo de [re]construção, se [re]definindo a todo o momento, de acordo com o ambiente e a atmosfera nos qual está inserido buscando por uma melhor adaptação.

Estudos nacionais do *sensemaking* (criação de sentido), ainda que tenham despertado o interesse de pesquisadores, são incipientes na academia brasileira. Contudo, alguns autores vêm contribuindo com algumas pesquisas fazendo expandir esse campo de estudo como processo comunicativo na prática da gestão da liderança. Vieira e Fonsêca (2009) trazem a perspectiva da criação de sentido como ferramenta estratégica para o desenvolvimento de redes de relacionamentos de negócios. Já Correa et al. (2014) investigaram sobre o papel do *sensemaking* nos processos de mudança nas organizações.

Já no campo internacional, pelo fato do *sensemaking* ter sido criada pelo pesquisador Karl Weick, há uma certa maturidade nos estudos sobre a criação de sentido. Em consequência, diversos autores trouxeram pesquisas que contribuíram para o avanço de estudos nesse campo, principalmente em estudos da aplicação de *sensemaking* no processo decisório voltado para as organizações (CZARNIAWSKA, 2005).

Nos propomos a responder ao seguinte problema de pesquisa: *De que forma os temas adjacentes à história de vida (valores, crenças, memória) de uma gestora se manifestam no processo de sensemaking decisório organizacional?* Para tal, realizamos uma pesquisa qualitativa, com objetivo geral de analisar como os temas adjacentes à história de vida (valores, crenças, memória) de uma gestora se manifestam no processo de *sensemaking* decisório. Como objetivos específicos propomos investigar os seguintes pontos: **(a)** analisar a história de vida da entrevistada e o seu perfil de memória, valores e crenças; e **(b)** identificar, a partir da história de vida da entrevistada, significados e temas que se manifestam no processo decisório organizacional, conforme o seu estilo decisório.

Esta pesquisa pretende contribuir no sentido de agregar conhecimento aos gestores sobre os elementos inconscientes, inerentes à subjetividade, que

são atribuídos no processo decisório de forma involuntária. Ou seja, a partir do conhecimento dessa interferência dos reflexos das experiências vividas, os gestores poderão questionar sobre a lucidez de suas ações organizacionais a partir de questionamentos e observações acerca de sua subjetividade racional. É importante enfatizar nesse sentido, que o indivíduo não age de forma isolada como uma ilha, ele é construído a partir de suas relações, experiências e costumes, e devido a isso carrega consigo memórias que podem afetar positivamente ou não no processo decisório.

Como metodologia proposta, utilizamos a abordagem de histórias de vida. E para a coleta dos dados, aplicamos entrevistas com roteiros semiestruturados para a gestora de uma empresa. As entrevistas foram aplicadas em três etapas, na qual a primeira parte se refere à história pessoal do entrevistado; a segunda sobre os estudos e experiências organizacionais, e por último, a terceira sobre a prática de gestão na empresa, sobretudo em relação ao processo decisório. A partir dessa coleta de dados, confrontamos os estilos e decisões no processo decisório com as etapas, experiências, hábitos e costumes da vida pessoal da entrevistada, onde buscamos identificar a relação e as virtuais influências que ocorrem na tomada de decisão.

Nosso argumento, ao longo deste artigo, é que os reflexos dos hábitos, experiências prévias e costumes compartilhados ao longo da vida são os responsáveis pelas ações praticadas pelos gestores dentro das organizações, ou seja, partimos do pressuposto de que as decisões organizacionais são pautadas pela composição do agente. Por isso, buscamos compreender a história de vida da gestora da organização para levantar temas e possíveis justificativas para suas ações e práticas no processo decisório da organização.

Sensemaking no processo decisório organizacional

Informação pode ser definida como um resultado de análise de dados que, por si só, não conduz à compreensão dos fatos ou situações (LAUDON e LAUDON, 1996). Pode-se ainda considerá-la como uma relação situacional no qual o sujeito age sobre o objeto para atingir um determinado objetivo (MASUDA, 1982). A informação é diariamente utilizada no processo decisório de uma organização. Apesar de o ambiente proporcionar um conjunto de informações incompleto, a busca por informações deve ser capaz de utilizá-las como subsídio para que o processo de decisão aconteça com um mínimo de efeito colateral. Nesse sentido, quando novas ideias passam a fazer parte do pensamento dos indivíduos e do modo como interpretam suas experiências, ocorre o processo de aprendizagem organizacional (MARAVALHAS, 2010).

Daft e Weick (2005) afirmam que o processo de decisão está intrinsecamente relacionado à qualidade das informações e interpretações que são realizadas pelos atores da organização. Para a realização do processo de tomada de decisão, os agentes primeiramente procuram avaliar e processar as informações advindas dos ambientes. Posterior ao processamento das informações, ocorre as interpretações sobre os eventos e mudanças do meio externo, por meio do qual ocorre a etapa de criação dos próprios significados e conhecimentos de aprendizagem. A decisão, dessa forma, pode ser tomada a partir da capacidade de refinamento de informações ou de convencimento que um ator tem em relação ao outro.

As decisões estratégicas são responsáveis por definir a direção em que a organização irá seguir a partir das análises das informações advindas do

ambiente organizacional. A informação, dessa forma, é coletada e processada resultando em uma decisão que é formada linear e processualmente (MINTZBERG, 2000). Este modelo de interpretação utilizado na relação entre informação e decisão estratégica — como se fossem uma engrenagem de causa e efeito — pode impedir a observação do conjunto de experiências e sentimentos que estão envolvidos na definição de decisões que definem os rumos de uma organização (TAYLOR, 1986; WEICK, 1995; CHOO, 2003).

O *sensemaking* é um termo atribuído ao processo de construção de sentido das informações, podendo ser concebido dentro de várias perspectivas. Etimologicamente falando, *sense* refere-se a “significado” enquanto *making* é a ação de criar ou construir algo. Na perspectiva relacionada a “*frame*” de referências, a partir de um estímulo, toda uma estrutura de significado passa a fazer sentido e a ser utilizado como recurso para a tomada de decisão. *Sensemaking*, nesse sentido, pode ser avaliado ainda como um processo responsável por explicar variáveis descontínuas de experiência que produz um significado e sentido para um determinado evento. O *sensemaking* ainda é abordado como um processo de compreensão ambiental das organizações que permitem que seja percebido e avaliado para a tomada de determinadas decisões (STARBUCK e MILLIKEN, 1988; LOUIS, 1980; GIOIA e CHITTIPEDDI, 1991; FELDMAN, 1989).

De acordo com Weick (1995), *sensemaking* não faz referência somente “*frame*” de referência, interpretação do ambiente ou construção de significados e ação, mas também de criação de um ambiente que seja favorável para a organização — portanto, é impulsionado por crenças que definem o que é visto pelos atores, dando valor às ações que praticam.

Enquanto para Dervin (1999) o *sensemaking* é apresentado como uma metodologia responsável pelo entendimento do processo de comunicação do homem, Weick (1995) considera o mesmo um fenômeno que ocorre com a finalidade de alterar o funcionamento das organizações, adotando assim a perspectiva do *sensemaking* organizacional, no qual a formação de um sentido não é construído por atores separadamente, mas pela coletividade de membro de uma organização por meio da análise de crenças e experiências.

Na perspectiva do *sensemaking* organizacional defendido por Weick (1995), o significado atribuído à informação proveniente do ambiente não se dissocia das experiências anteriores, bem como das crenças e identidades da organização. Diante da teoria defendida pelo autor, propõe-se que é tecido uma rede de significados nos fragmentos de informações advindas do ambiente através de um processo coletivo. O autor ainda apresenta sete características únicas do *sensemaking*: **(a)** é fundado na criação de uma identidade, **(b)** retrospectivo, **(c)** capaz de criar ambientes, **(d)** social, **(e)** contínuo, **(f)** focado em e por sinais, e **(g)** dirigido pela plausibilidade ao invés da precisão (WEICK, 1995).

O *sensemaking* sugere que antes dos autores decidirem, faz-se necessário que eles formem as suas crenças. Dessa forma, os atores devem primeiro tomar conhecimento do que acontece nos ambientes organizacionais, desenvolvendo uma interpretação compartilhada que dará insumos para a tomada de ação no contexto organizacional. O *sensemaking*, por meio dessa premissa, parte do pressuposto que as pessoas estão continuamente processando informações e criando a própria realidade subjetiva. Karl Weick, nesse sentido, propõe um modelo no qual os sistemas são fracamente acoplados

(*loosely coupled systems*), e observa que as organizações comportam diversos componentes interligados que se influenciam.

As organizações não seguem uma sequência linear ao longo dos processos, e a combinação dessas diferentes interações fornecem às empresas flexibilidade e permitem sobrevivência e adaptação ao ambiente. Dessa maneira, os indivíduos possuem autonomia e estão fluidos dentro da organização para interagir entre si, visto que têm liberdade para interpretar as informações e implementar as soluções que acham necessárias. Essa interpretação, assim como no modelo da racionalidade limitada, é entendida como uma junção de experiências passadas e presentes e reflexões sobre o futuro (CZARNIAWSKA, 2005).

Draft e Weick (1984) defendem que a organização equivale a um sistema de interpretação do ambiente no qual faz-se necessário entender e interpretar as mudanças ambientais. Deve haver, dessa forma, um processo de interpretação ou criação de significado para as informações coletadas por meio de um processo de tradução dos eventos, “de desenvolvimento de modelos para o entendimento, trazendo à tona o seu sentido e amarrando um esquema conceitual entre os seus gerentes chave” (DAFT e WEICK, 1984, p. 286).

Para Weick (1995), o processo de tomada de decisão envolve aspectos de caráter subjetivos e imprecisos, como, por exemplo, a intuição do ator responsável por tomar a decisão. Os decisores constroem os significados para as decisões com base no processamento e avaliação das possibilidades dos motivos que estão levando o cenário a se apresentar com novas variáveis e não por meio de descobertas sistematizadas. Pode-se avaliar assim que o processo de decisão altamente social, ou seja, com muitos atores envolvidos na tomada de decisão, é a melhor forma de orientar a ação da organização (BALOGUN e JOHNSON, 2004).

Da mesma forma, o poder, conforme afirma Pfeffer (1981), é expresso em atos que moldam o que as pessoas aceitam, dão como certo e rejeitam; estabelecendo as configurações e estruturas de comunicação e poder existentes na organização. A organização envolve para a criação de um novo sentido quatro conjuntos de processo: mudança ecológica, representação, seleção e retenção (Figura 1):

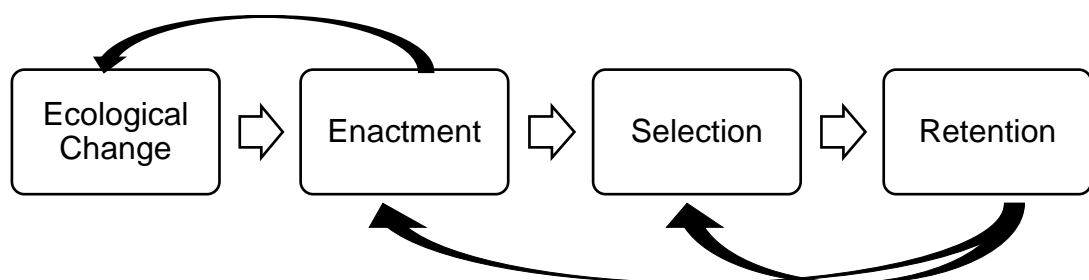


FIGURA 1 — Processo de Sensemaking em uma organização.
FONTE: Choo (2003).

Para Weick (1995), todas as situações podem caracterizar uma interrupção de um fluxo de eventos que ocasiona a variável estranha, que é caracterizada como a mudança na organização. Dessa forma, **(a)** a mudança acontece quando há uma modificação em um fluxo de experiência o que traz como consequência a atenção do ator em descobrir o que está acontecendo; **(b)**

desencadeia-se então o processo de *enactment* a partir das ações que os atores realizam para dar suporte à mudança; **(c)** há uma seleção de esquemas que serão utilizado para dar sentido a mudança que está ocorrendo; e **(d)** a partir de então, os ambiente *enacted* são memorizados como mapas de ações. Assim, o ciclo de *sensemaking* é ativado até que um novo sentido seja gerado nas novas variáveis geradas pela mudança ambiental.

Para Weick (2001), há frequentes oportunidades no *sensemaking* organizacional, uma vez que ele produz ambiguidade. Dessa forma, o ambiente organizacional não é uma realidade dada absoluta, mas sim estabelecidos a partir de um processo de criação de sentidos que são elaborados por atores organizacionais que estão presentes no ambiente. A partir desses conceitos, o autor defende a necessidade do caráter ativo do agente no ambiente no qual se encontra, de forma que seja capaz de modificar o ambiente pela criação de significados.

Com o objetivo de detalhar melhor o modelo proposto por Choo (2003), propomos um novo modelo para o Processo de *Sensemaking* na Organização. O modelo proposto tem como base o apresentado na Figura 1, adicionando a ele ramificações que contém as variáveis estudadas pelos autores que auxiliam a ocorrência do processo de *Sensemaking* (Figura 2).



FIGURA 2 — Proposta analítica de *Sensemaking*.

FONTE: Elaborado pelos autores.

De acordo com o modelo proposto, as Limitações Organizacionais impactam na mudança do ambiente. Dessa forma, fazem parte das limitações organizacionais: os critérios estabelecidos nos objetivos organizacionais; o desenho do ambiente organizacional; rotinização do trabalho; valores e concepções de propósitos; conhecimento e informações possuídas; e pelas habilidades mentais, hábitos e reflexos.

Como parte da etapa de Validação ou *Enactment*, é sugerido no modelo desenvolvido as rotinas gerenciais do *Sensemaking*. Como variáveis pertencentes a essas rotinas estão: coerência da construção da decisão a partir da informação; construção de alternativas, objetivos e resultados organizacionais; interesses de Stakeholders e negociação; e a interferência idiossincrática dos agentes.

Na etapa de seleção reside a subjetividade do *Sensemaking*, que tem como variáveis: interpretação sobre eventos e mudanças no ambiente; compartilhamento do entendimento com outros; consumo de informações no ambiente externo; o tratamento com a ambiguidade; e a influência da aprendizagem prévia nos valores interpretativos.

Por fim, na etapa de retenção, foram desenvolvidas as categorias de aprendizagem organizacional que tem como variáveis: avaliação da experiência anterior; comunicação da decisão; análise de referências e experiências prévias; resolução de equívocos; e a dinâmica de poder na organização.

PERCURSO METODOLÓGICO

A história de vida como estratégia de pesquisa, compreende uma abordagem biográfica e é um registro escrito de episódios que foram importantes na vida de um indivíduo, coletados por meio de conversas ou entrevistas (DENZIN, 1989). Esta abordagem possibilita ao pesquisador uma investigação profunda do “como” e “porquê” ocorrem as relações existentes no campo pesquisado, analisando a conexão entre os atores e processos de determinado ambiente (FERRAZZA e ANTONELLO, 2017).

Nesse sentido, utilizamos para a coleta de dados, três entrevistas semiestruturadas com uma gestora da empresa, com o objetivo de contextualizar suas vivências pessoais, históricas, sociais e políticas, para contrapô-las hermenêuticamente aos critérios de avaliação que esta adota no ato da tomada de decisão. Procuramos entender, por meio da história da narradora, suas relações com os grupos aos quais pertence, com sua profissão, camada social e os demais meios coletivos em que está inserida (CLOSS e ANTONELLO, 2012). Assim, compreendemos de que forma os valores culturais e experiências vividas pela entrevistada a influenciam, enquanto profissional, em suas escolhas e ações (MACCALI, MINGHINI, *et al.*, 2014).

Na primeira sessão das entrevistas, procuramos conhecer a entrevistada, perguntando e a estimulando a contar aspectos sobre sua vida e família; a fim de conhecer sua trajetória e, posteriormente, estabelecer conexões entre sua história de vida e seu processo decisório (MACCALI, MINGHINI, *et al.*, 2014). Já na segunda sessão de entrevista, buscou-se identificar informações sobre seu estudo, formação, experiências organizacionais e possíveis desafios vivenciados por ela nesses ambientes; bem como aspectos sobre sua personalidade e preferências. Na terceira sessão de entrevista, tentamos mapear, cognitivamente, o processo de tomada de decisão da entrevistada; tentando compreender desde as suas relações com o ambiente e colegas de trabalho, até os procedimentos que esta utiliza no momento de tomar decisões.

Para o tratamento dos dados, optamos por utilizar a Análise de Conteúdo com o auxílio do software Atlas-Ti 8, que consiste em uma forma de interpretar o conteúdo de um texto, adotando normas sistemáticas para extrair os significados deste (CHIZZOTTI, 2010). A Análise de Conteúdo é uma técnica muito utilizada nas ciências humanas e sociais, com o objetivo de, basicamente, analisar os fenômenos simbólicos do conteúdo da mensagem (GONÇALVES, 2016). Em um primeiro momento, foi realizada uma codificação livre dos principais temas emergentes nos relatos de história de vida da gestora, contidas nas duas primeiras entrevistas. Em seguida, foi realizada uma codificação-associada na terceira entrevista, na qual eram atribuídos os códigos relacionados às variáveis do modelo apresentada conjuntamente com os

principais temas emergentes da história de vida. As análises aqui apresentadas dizem respeito à co-ocorrência da codificação realizada, sumarizada em formato de quadros hermenêuticos.

A entrevistada é alta gestora na empresa pesquisada e possui um papel relevante nesta, sendo responsável por decisões de impacto na estrutura organizacional; o que constitui elemento importante para o desenvolvimento da pesquisa. A entrevistada é do sexo feminino, aproximadamente 50 anos, cristã, casada, possui ensino superior completo e trabalha há 19 anos na empresa. Ingressou no cargo de Analista Júnior, cursando Contabilidade e, ao decorrer do tempo na empresa optou por uma segunda graduação, Direito. Atualmente ocupa o cargo de Gerente de Recursos Humanos na empresa.

As entrevistas foram realizadas nos dias: 31 de Maio, 02 e 06 de junho, de 2020. A primeira entrevista, realizada no dia 31 de Maio teve cerca de 1 hora de gravação em áudio. Já a segunda entrevista, referente ao dia 02 de Junho, teve aproximadamente 1 hora e 10 minutos de duração e a terceira, realizada no dia 06 de Junho, durou cerca de 1 hora e 30 minutos. As temáticas abordadas nas entrevistas podem ser verificadas na nuvem de palavras decorrente da análise do conteúdo dos depoimentos (Figura 3).

Por mais que o objetivo tenha sido analisar a história de vida, a centralidade da empresa foi evidente durante as entrevistas. Os temas de principais destaques nas entrevistas dizem respeito aos léxicos de maior impacto “gente, pessoas, empresa”. Como termos de impacto intermediário, surgiram os léxicos “casa” e “pessoa” e as expressões “assim como” e “minha”, o que denota um caráter íntimo e personalista das falas durante as entrevistas. Por fim, como temas de menor impacto, dá-se destaque aos léxicos “situação, humano, tempo, escola, família, pai, mãe, irmãos, processo, recursos, trabalho, problema”, que indicam a transversalidade dos assuntos abordados nos diálogos.



FIGURA 3 — Nuvem de Palavras da História de vida.
FONTE: Dados de Pesquisa.

A análise do presente trabalho é dividida em quatro partes, sendo elas: Limitações Organizacionais; Rotinas Gerenciais do *Sensemaking*; Subjetividade do *Sensemaking*; e, por último, Aprendizagem Organizacional. Nesses tópicos serão apresentados os quadros percentuais, e os painéis interpretativos, que expõem a análise da entrevista em valores e em exemplos reais da vida da entrevistada e dentro da empresa, respectivamente.

Tanto para a construção dos quadros percentuais quanto dos painéis interpretativos foi usada a ferramenta de análise qualitativa ATLAS.ti, que tem como principal função garantir uma maior sistematicidade para o trabalho de análise, através de uma melhor organização do material. Dessa maneira, codificamos a entrevista identificando as subáreas de cada variável. Essa codificação permitiu que gerássemos o quadro percentual indicando a quantidade de citações de cada código durante a entrevista e, assim, indicando também a importância de cada código em números. Já em relação ao painel interpretativo, possibilitou identificar as características de cada variável, por meio de exemplos dados, além de expressões e interpretações da fala.

RESULTADOS E ANÁLISE

Limitações Organizacionais

Analisando o Quadro 1, observamos a maior ocorrência das *quotations* “habilidades mentais, hábitos e reflexos”, “conhecimentos e informações possuídas” e “critérios estabelecidos nos objetivos organizacionais”, com 23%, 22% e 18%, respectivamente. Isto posto, entende-se que existe um maior foco nas qualidades do pessoal e da informação, além das especificações dos objetivos, em relação aos demais tópicos identificados.

QUADRO 1 – (%) de Representatividade das Limitações Organizacionais

Retenção			
Limitações Organizacionais			
Codes	Total	%	% Acumulo
Habilidades Mentais, Hábitos e Reflexos	56	23%	23%
Conhecimento e Informações Possuídas	54	22%	45%
Critérios Estabelecidos nos Objetivos Organizacionais	44	18%	63%
Desenho do Ambiente Organizacional	39	16%	79%
Valores e Concepção de Propósito	31	13%	92%
Rotinização do Trabalho	19	8%	100%
Total	243	100%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Já a análise do Quadro 2 mostra que na variável “habilidades mentais, hábitos e reflexos” é notada uma maior relevância no que diz respeito a convivência dos indivíduos dentro da empresa. Em relação a variável “conhecimento e informações possuídas”, leva-se em consideração as experiências anteriores do sujeito, dependendo das exigências do mercado e dos relacionamentos dos agentes. Ainda, em “critérios estabelecidos nos objetivos organizacionais”, identifica-se um destaque superior em temas relacionados ao compromisso dos empregados com os propósitos organizacionais.

A análise transversal dos dados sugere algumas hipóteses interessantes, como, por exemplo, a existência de uma tensão entre a vida pública, que demanda comportamento dinâmico e resiliência, com a vida privada, que envolve a influência familiar. Essas associações semânticas indicam que, apesar de possuir autonomia em suas decisões dentro da organização, possuir abertura com os gestores e funcionários, a gestora tem a influência familiar como uma limitação, visto que muitas de suas decisões derivam dos aprendizados vindo da mesma, como tendências tradicionais na tomada de decisões. Observando o quadro e as falas da entrevistada, percebemos que, em seu caso específico, há uma forte necessidade de cuidar da família e dos outros indivíduos, advinda dos seus valores recebidos, o que afeta suas decisões na vida, principalmente, profissional.

QUADRO 2 – Painel Interpretativo das Limitações Organizacionais

Painel Interpretativo de Limitações Organizacionais	
Critérios Estabelecidos nos Objetivos Organizacionais	Comprometimento; Foco em resultados; Autoconhecimento; Relação amistosa com funcionários; Flexibilidade; Influência.
Desenho do Ambiente Organizacional	Hierarquia; Autonomia na tomada de decisão; Responsabilidade pelos riscos; Modelo.
Rotinização do Trabalho	Reuniões diárias; Relatórios programados; Avaliações cíclicas de desempenho; Treinamentos; Procedimentos padrões.
Valores e Concepções de Propósito	Convívio familiar; Influência religiosa; Resiliência; Empatia familiar e empresarial.
Conhecimento e Informações Possuídas	Experiências organizacionais; Exigência do mercado de trabalho; Relacionamentos.
Habilidades Mentais, Hábitos e Reflexos	Adaptabilidade pessoal e organizacional; Rápidas reações; Convívio social; Resiliência; Influência familiar.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Rotinas Gerenciais do Sensemaking

De acordo com o Quadro 3, a maior parte das *quotations* relacionadas às rotinas gerenciais esteve concentrada, respectivamente, em “interferência idiossincrática dos agentes” (23%), “construção de alternativas, objetivos e resultados organizacionais” (21%) e “interesses de stakeholders” (18%). Há, dessa forma, um foco maior em questões relacionadas à influência interpessoal do agente, a estratégia ser adotada e aos interesses dos agentes estratégicos da empresa no processo decisório.

QUADRO 3 – (%) de Representatividade das Rotinas Gerenciais do Sensemaking

Validação (Promulgação ou Enactement)			
Rotinas Gerenciais do Sensemaking			
Codes	Total	%	% Acumulo
Interferências Idiossincráticas dos Agentes	57	23%	23%
Construção de Alternativas, Objetivos e Resultados Organizacionais	52	21%	43%
Interesses de Stakeholders e Negociações	51	20%	64%
Coerência da Construção da Decisão a Partir da Informação	47	19%	82%
Uso e Manuseio da Informação na Organização	44	18%	100%
Total	251	100%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir da análise do Quadro 4, é possível verificar que os temas mais relevantes em relação à variável “interferência idiossincrática dos agentes” dizem respeito às questões de valores interpessoais da gestora que interferem no processo decisório. Características observadas na entrevista são, principalmente, relacionadas a cautela e obediência às normas que o agente possui, o que vai ao encontro das as normas e condutas esperadas em detrimento da liberdade de tomada de decisão do agente em um processo decisório. A variável “construção de alternativas, objetivos e resultados organizacionais” foi apresentada a partir de um viés estratégico, quanto a importância da criação de cenários, avaliações das informações e medidas a serem tomadas para a concretização de uma decisão. Por fim, quanto aos “interesses de stakeholders”, identifica-se a necessidade de realizar uma avaliação de impactos e interesses no processo decisório para que a decisão a ser tomada esteja minimamente de acordo também com os objetivos dos *stakeholders* da empresa.

QUADRO 4 – Painel Interpretativo das Rotinas Gerenciais do *Sensemaking*

Painel Interpretativo das Rotinas Gerenciais do <i>Sensemaking</i>	
Coerência da Construção da Decisão a Partir da Informação	Crenças e valores Regras e procedimentos Responsabilidade Resiliência Análise de informações recebidas Compartilhamento da informação Flexibilidade
Construção de Alternativas, Objetivos e Resultados Organizacionais	Relações interpessoais Flexibilidade Criação de cenários Persuasão Avaliação das informações e alternativas Compartilhamento Adaptabilidade
Interesses de Stakeholders e Negociações	Comunicação Avaliação das oportunidades Construção de cenários Avaliação de impactos/incerteza Avaliação do interesse dos stakeholders Negociação de interesses Compartilhamento de informações e decisões Empoderamento
Uso e Manuseio de Informações na Organização	Avaliação das oportunidades Uso sistemático da informação Segurança Estratégias Regras Filtrar Compliance Equilíbrio
Interferências Idiossincráticas dos Agentes	Cautela Crenças e valores Resiliência Obediência às regras Compartilhamento Persuasão Relação interpessoal

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Na análise transversal é possível observar que mesmo a entrevistada abordando e defendendo uma postura de flexibilidade e liberdade dos agentes quanto a tomada de decisão, nota-se, a partir das palavras-chaves apresentadas, uma tensão na rotina gerencial deste processo. Os agentes sentem a necessidade de, em um processo de tomada de decisão, compartilhar os dados, informações e avaliações realizada com os *stakeholders* diretivos e gerenciais para que uma decisão que atenda, principalmente, as normas e prerrogativas da empresa, seja tomada em detrimento da interessoalidade do agente. Este processo vai de encontro com o lado interpessoal apresentado pela entrevistada.

Subjetividade do *Sensemaking*

A análise do Quadro 5 mostra que a maior parte das *quotations* esteve concentrada, respectivamente, em “Interpretação sobre eventos e mudanças no ambiente” (34%), “Consumo de informação no ambiente externo” (26%) e “Influência da aprendizagem prévia nos valores interpretativos” (23%). Ou seja, há maior foco semântico nas questões que dão valor, “nas mudanças organizacionais”, “consumo de informações” e “aprendizagem conforme as influências e valores adquiridos”.

QUADRO 5 – (%) de Representatividade da Subjetividade no *Sensemaking*

Seleção			
Subjetividade no <i>Sensemaking</i>			
Codes	Total	%	% Acumulo
Interpretação sobre Eventos e Mudanças no Ambiente	108	34%	34%
Consumo de Informações no Ambiente Externo	83	26%	60%
Influência da Aprendizagem Prévia nos Valores Interpretativos	75	23%	83%
Compartilhamento do Entendimento com Outros	33	10%	93%
Tratamento com a Ambiguidade	22	7%	100%
Total	321	100%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir da análise do Quadro 6, é possível afirmar que os temas mais relevantes em relação à variável “Compartilhamento do entendimento com

outros” dizem respeito às questões de compartilhar costumes, ter empatia colaborativa, e conduzir a comunicação organizacional. A variável “Consumo de informações no ambiente externo” busca identificar de onde o agente consome informações, e nesse sentido, foi identificado relações com familiares e amigos, exigências do mercado de trabalho e mudanças organizacionais, que servem como referência para o agente na prática decisória.

Por último, a “Influência da aprendizagem prévia nos valores interpretativos” identifica a forma que os agentes são influenciados no processo decisório, e temas como costumes, hábitos, cultura e valores adquiridos ao longo da vida contribuem para tal.

QUADRO 6 – Painel Interpretativo da Subjetividade do Sensemaking

Painel Interpretativo da Subjetividade do Sensemaking	
Interpretação sobre Eventos e Mudanças no Ambiente	Ambiente rural; Responsabilidade familiar; Núcleos de amizade; Fusão da empresa; Oportunidades de trabalho; Políticas e Código de ética empresarial; Adaptação empresarial.
Compartilhamento do Entendimento com outros	Compartilhamento de costumes; Responsabilidades pessoais e organizacionais; Empatia organizacional; Comunicação formal; Rádio Peão; Aprendizagem organizacional.
Consumo de Informações no Ambiente Externo	Núcleos de amizades; Família tradicional; Consumo de experiências organizacionais; Exigências do mercado de trabalho; Mudanças e adaptações empresariais.
Tratamento com a Ambiguidade	Decisões do RH, Papel familiar; Perfil organizacional; Dicotomia nas relações organizacionais.
Influência da Aprendizagem Prévia nos Valores Interpretativos	Costumes tradicionais; Resolução de conflitos; Responsabilidade familiar; Empatia familiar e empresarial; Adaptabilidade pessoal e organizacional; Experiências organizacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A análise transversal desses dados representa a subjetividade do agente em relação as suas decisões conforme a prática do *sensemaking*, ou seja, os temas levantados no painel representam as influências que tornam referência para o agente nas suas ações, conforme Weick (2001). Neste caso, destaca-se a influência das relações familiares e de amizades, a responsabilidade da mulher no seu papel familiar, experiências organizacionais e exigências do mercado de trabalho que se associa a capacidade de adaptação e flexibilidade dentro da organização.

Essas associações semânticas se revelaram importantes uma vez que permitiram a compreensão das ações que ocorrem dentro da empresa por parte da gestora. Os reflexos tradicionais da responsabilidade familiar, adaptação da vida no campo a vida urbana, núcleos de amizade, exigências do mercado de trabalho, contribuíram diretamente para seu cargo de Recursos Humanos, nesse sentido, toda essa aprendizagem prévia permite que a gestora tenha empatia com os funcionários, se sinta responsável pelos acontecimentos da organização, é capaz de conduzir o entendimento da comunicação para os funcionários, além de ser muito adaptável e flexível em situações que requer alguma mudança.

Aprendizagem Organizacional

Os dados contidos no Quadro 7 demonstram que as “*quotations*” referentes a “Dinâmica de poder na organização”, “Análise de referências e experiências prévias” e “Resolução de equívocos” são mais recorrentes na entrevista, no quesito de aprendizagem organizacional, sendo respectivamente

28%, 25% e 20%. O que significa que, no que diz respeito a aprendizagem organizacional, há maior concentração em temas relacionados a “estruturas de poder da organização”, “a influência de experiências passadas em suas ações” e “como se dá sua resolução de conflitos nos ambientes em que está inserida”.

QUADRO 7 – (%) de Representatividade da Aprendizagem organizacional

Impacto da Mudança Ecológica			
Aprendizagem Organizacional			
Códex	Total	%	% Acumulo
Dinâmica de Poder na Organização	50	28%	28%
Análise de Referências e Experiências Prévias	44	25%	53%
Resolução de Equívocos	35	20%	73%
Avaliação da Experiência Anterior	27	15%	88%
Comunicação das Decisões	21	12%	100%
Total	177	100%	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir da análise do Quadro 8, foi possível identificar temas que foram mais importantes em cada “*quotation*”. Em relação à “Dinâmica de Poder na Organização”, observou-se temas como autonomia na tomada de decisões, diálogo livre e aberto entre os atores da organização e capacidade de assumir riscos e responsabilidades. A categoria “Análise de Referências e Experiências Prévias” procura identificar como vivências anteriores influenciam as ações e decisões da entrevistada, dessa forma temas como responsabilidade familiar, crenças religiosas, costumes tradicionais e experiências profissionais anteriores se destacaram. No que tange à “Resolução de Equívocos”, sua flexibilidade, cautela, descontração e frequente busca por auxílio em situações difíceis ficam claros.

QUADRO 8 – Painel Interpretativo da Aprendizagem Organizacional

Painel Interpretativo de Aprendizagem Organizacional	
Avaliação da Experiência Anterior	Aprendizagem organizacional; Desenvolvimento de competências pessoais; Capacidade analítica; Processo de fusão e aquisição; Construção de perfil a partir das experiências profissionais;
Comunicação da Decisão	Dificuldade para comunicar situações delicadas; Descontração; Informalidade; Rádio peão; Equilíbrio na tomada de decisão; Flexibilidade.
Análise de Referências e Experiências Prévias	Vários núcleos de amigos; Religiosidade; Empatia; Responsabilidade familiar; Influência das experiências profissionais na escolha da carreira; Fusão da empresa; Ambiente rural; Foco no desenvolvimento de pessoas; Convívio social; Relacionamentos; Costumes tradicionais.
Resolução de Equívocos	Se responsabiliza pelo problema alheio; Procura ouvir as pessoas em situações de conflito; Envolve as pessoas; Flexibilidade; Age de forma descontraída; Busca auxílio; Compreensão; Cautela.
Dinâmica de Poder na Organização	Capacidade de assumir riscos; Assume muitas responsabilidades; Comprometimento; Papel de consultoria e apoio; Referência para os colegas; Autonomia; Hierarquia; Interfere em outras equipes com vistas a solucionar problemas; Liberdade para expor opiniões.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Partindo da análise dos dados, identifica-se a influência da carga de aprendizado da agente em suas ações e/ou decisões, ou seja, sua criação de sentido se dá a partir da sua coletividade, crenças e referências, conforme argumenta Weick (1995). Nesse sentido, fica claro a influência da família, da

criação baseada em costumes tradicionais e religiosos e de experiências profissionais anteriores na construção de seu perfil profissional.

Tal carga de aprendizagem prévia reflete diretamente em suas ações enquanto gestora. O papel de responsabilidade familiar que assume, os diferentes núcleos de amizades a que pertencia, a forte crença religiosa e as experiências organizacionais anteriores; refletem na composição de seu caráter proativo, flexível, cauteloso e compreensivo, bem como reflete no ato de constantemente se responsabilizar por problemas alheios, de interferir em equipes com vistas a solucionar problemas e assumir papel de referência entre colegas e superiores.

IMPLICAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou analisar como os temas adjacentes à história de vida (valores, crenças, memória) de uma gestora se manifestam no processo de *sensemaking* decisório. Nesse sentido, propomos um modelo onde colocamos as dimensões do *sensemaking*: Impacto das Mudança Ecológica; Validação; Seleção e Retenção), e a partir disso estabelecemos fatores que podem influenciar diretamente a decisão nesse processo, a saber: Limitações Organizacionais; Subjetividade no Sensemaking; Rotinas Gerenciais do Sensemaking e Aprendizagem Organizacional.

Portanto, a análise a partir do modelo proposto permitiu maior visibilidade quanto às etapas do processo decisório da gestora, considerando fatores, influências e limitações que podem contribuir ou prejudicar a prática da tomada de decisão. Neste caso, essa modelagem pode se tornar referência para as organizações, no sentido de contribuir para delinear as etapas e estabelecer as possíveis limitações quanto a prática decisória dos gestores e diretores, bem como considerar que são possíveis decisões tendenciosas inerentes a cada agente, e nesse sentido contribui para direcionar, e contornar essa subjetividade dentro da empresa.

Considerando as contribuições que o modelo trouxe quanto as Limitações Organizacionais, pode-se perceber que o agente organizacional é colocado em uma situação onde a vida privada e a vida profissional muitas das vezes se misturam. Neste caso, uma das maiores influências da prática decisória da gestora estão em torno de história de vida, de suas origens, relações familiares, grupos de amizade dentro da igreja dentre outros. Portanto, é um risco tendo em vista o processo decisório, uma vez as crenças, valores e hábitos, podem ser sobrepostos aos objetivos e interesse da organização.

Sobre as Rotinas Gerenciais do Sensemaking, percebe-se que existe muita flexibilidade e liberdade pela agente quanto as decisões a serem tomadas dentro da organização. Em consequência disso, existe uma tensão em relação a cobrança dos agentes da empresa quanto a transparência, compartilhamento de dados, e do acompanhamento de normas e etapas processuais, visto que essas rotinas auxiliam para que a tomada de decisão não tenha viés interpessoal e subjetivo.

No que diz respeito a Subjetividade do Sensemaking, percebemos que o papel familiar da gestora, bem como suas cobranças relacionadas a essa situação, são importantes para a ocupação do seu cargo de lidar com pessoas. E por esse fato, muitas das vezes suas subjetividades podem interferir no seu papel decisório, uma vez que a mesma se sente muito responsável pelos acontecimentos organizacionais inclusive por problemas pessoais dos

funcionários, onde busca ter empatia pelos agentes e compreender a situação a fim de ajudar dentro da própria organização.

Sobre a aprendizagem organizacional, interpreta-se que a relação familiar, os núcleos de amizade, as experiências prévias em organizações e participação na igreja na vida da gestora são dados como referências para lidar com as situações do dia a dia na empresa.

De forma geral, percebe-se portanto que o viés interpessoal da agente esteve presente nas decisões tomadas no cotidiano da empresa, uma vez que estas são consideradas por pessoas, que estão imbuídas de características não só organizacionais, mas pessoais, e que podem tanto contribuir de forma positiva quanto negativa para o processo decisório da empresa.

Logo, esse estudo se torna importante, para orientar futuros estudos que as decisões podem ou não ser bem sucedidas em determinadas situações, devido ao caráter do subjetivo do tomador de decisão. Então cabe nesse sentido, destacar a importância do uso de dados, pesquisas (quantitativas e qualitativas), relatórios a fim de contribuir e tornar o processo decisório mais humanizado, sem descartar às experiências prévias e os conhecimentos adquiridos no processo.

REFERÊNCIAS

- BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. **The Academy of Management Journal**, 47, n. 4, 2004. 523-549.
- BARROS, V. A. D.; LOPES, F. T. Considerações sobre a pesquisa em História de vida. In: SOUZA, E. M. D. **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014. p. 41-64.
- BORGES, M. D. L.; JUNGES, F. M.; CHRISTMANN, I. D. S. Sensemaking como processo comunicativo na prática da gestão da liderança intermediária em uma organização do setor de TI. **Unisalle**, 2, n. 2, 2013.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. 3º. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.
- CLOSS, L.; ANTONELLO, C. S. História de vida: Suas possibilidades para a investigação de processos de aprendizagem gerencial. **Gestão.Org**, 10, n. 1, 2012. 105-137.
- CORREA, M. P. et al. O Papel do Sensemaking nos Processos de Mudança nas Organizações. **VIII Encontro de Estudos Organizacionais ANPAD**, 25-27 Maio 2014. 1-14.
- CZARNIAWSKA, B. Karl Weick: Concepts, style and reflection. **Sociological Review**, 2005. 267-278.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**, 9, n. 2, 1984.
- DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **Revista de Administração de Empresas**, 45, n. 4, 2005. 73-86.
- DENZIN, N. K. **Interpretive biography**. Newbury Park: SAGE Publications , 1989.

DERVIN, B. On Studying Information Seeking Methodologically: The Implications of Connecting Metatheory to Method. **Information Processing & Management**, 35, n. 6, 1999. 27-50.

FELDMAN, M. S. **Order Without Design: Information Production and Policy Making**. [S.I.]: Stanford, 1989.

FERRAZZA, D. S.; ANTONELLO, C. S. O Método de História de Vida: Contribuições para a Compreensão de Processos de Aprendizagem nas Organizações. **Gestão.Org**, Porto Alegre, 15, n. 1, 2017. 22-36.

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

GONÇALVES, A. T. P. Análise de conteúdo, Análise do discurso e Análise de conversação: Estudo preliminar sobre diferenças conceituais e teórico-metodológicas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 17, n. 2, 2016. 275-300.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems**. 4. ed. [S.I.]: Prentice Hall, 1996.

LOUIS, M. R. Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. **Administrative Science Quarterly**, 25, n. 2, 1980. 226-251.

MACCALI, N. et al. O método história de vida: Desvendando a subjetividade do indivíduo no estudo das organizações. **Administração: Ensino e Pesquisa**, 15, n. 3, 2014. 439-468.

MARAVALHAS, E. Aprendizagem Organizacional e Sensemaking na Implementação de Novas Práticas de Trabalho. **XXXIV EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.

MASUDA, Y. **A Sociedade Da Informação - Como Sociedade Pós-industrial**. [S.I.]: Rio, 1982.

MATIAS, G. P.; SILVA, G. R. R. D. Sensemaking: Análises das Publicações em Eventos Nacionais. **Revista Orbis Latina**, p. 111-128, 21-23 Junho 2009.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PFEFFER, J. **Power in Organizations**. [S.I.]: Pitman Pub, 1981.

STARBUCK, W. H.; MILLIKEN, F. J. CHALLENGER: FINE-TUNING THE ODDS UNTIL SOMETHING BREAKS. **Journal of Management Studies**, 25, n. 4, 1988. 319-340.

TAYLOR, R. S. **Value-added Processes in Information Systems**. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1986.

VIEIRA, R. S. G.; FONSÊCA, F. R. B. O Sensemaking como Ferramenta Estratégica para o Desenvolvimento de Redes de Relacionamentos de Negócios no Contexto das Empresas de Base Tecnológica. **IV Estudos de Encontro em Estratégia**, 21-23 Junho 2009. 1-13.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEICK, K. E. **Making Sense of the Organization**. [S.I.]: Blackwell Publishing, 2001.