

SENSEMAKING COMO PROCESSO COMUNICATIVO NA PRÁTICA DA GESTÃO DA LIDERANÇA INTERMEDIÁRIA EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE TI

Maria de Lourdes Borges¹

Fábio Miguel Junges²

Inge dos Santos Christmann³

Resumo

O artigo tem como objetivo analisar evidências do processo de *sensemaking* como resultado das práticas comunicativas, promovidas pela liderança intermediária, em uma organização do setor de Tecnologia da Informação (TI) a respeito da busca pelo constante aperfeiçoamento técnico dos profissionais. Foram estudados os processos de comunicação do ponto de vista da interação e da organização social, que ultrapassa a mera transmissão da informação (CASALI, 2005), conceito embasado em James Taylor (2004) no discurso como ação, e no entendimento de Karl Weick (1995) sobre *sensemaking*. Foi utilizada uma metodologia qualitativa e, como estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de caso (YIN, 2001) na empresa Teevo, com matriz em Caxias do Sul (RS) e filiais em cinco outras cidades. Foram realizadas oito entrevistas, utilizando-se um protocolo de pesquisa semiestruturada, bem como sete horas de observação, as quais, posteriormente, foram analisadas segundo a Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977). Os resultados indicam que os líderes intermediários procuram realizar constantes interações e se comunicam com cada colaborador com alguma periodicidade a respeito do desempenho, das expectativas e do desenvolvimento da carreira. Tais encontros promovem um processo comunicativo que pode estar deflagrando um processo de *sensemaking*, por meio do aumento da ambiguidade entre o conhecimento necessário dos colaboradores e o atual (gap de conhecimento). Para diminuir a ambiguidade, líderes intermediários e colaboradores empreendem um processo de *sensemaking* em que podem ser evidenciadas características das sete propriedades de *sensemaking*; evidenciou-se, ainda, que essas conversas servem como base de ação coletiva para a definição de um plano de carreira dos colaboradores envolvidos. Sugestões e limitações são especificadas ao final das considerações finais.

Palavras-chave: *Sensemaking*; Liderança intermediária; Práticas comunicativas

SENSEMAKING AS A COMMUNICATIVE PROCESS IN THE MIDDLE MANAGEMENT PRACTICE OF AN ORGANIZATION FROM THE IT INDUSTRY

Abstract

This article aims to analyse evidences of the sensemaking process as a result of communicative practices promoted by the middle management in an organization from the Information Technology (IT) industry, regarding the focus

¹ Doutora em Administração. Professora e Pesquisadora do Centro Universitário Unilasalle (Canoas). Professora do Mestrado Memória Social e Bens Culturais. Endereço: Av. Victor Barreto 2288, Sala 312/8. Canoas. RS. E-mail: maria.borges@unilasalle.edu.br

² Administrador. Doutorando em Administração Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Empresário.

³ Tecnóloga de Recursos Humanos. Bolsista Voluntária de Iniciação Científica UNILASALLE/ Canoas.

on technical skills development. We studied communicative processes from the perspective of interaction and social organization, which goes beyond the mere transmission of information (CASALI, 2005), a concept grounded in James Taylor (2004) on verbal action, and from the understanding of sensemaking (WEICK, 1995). A qualitative research strategy was used and a case study (YIN, 2001) was conducted at Teevo S/A, an IT company headquartered in Caxias do Sul (RS) and branches in five other cities. Eight interviews were conducted using a semi-structured research protocol, as well as seven hours of observation, which were subsequently analyzed using Content Analysis (BARDIN, 1977). The results indicate that middle management seeks to accomplish constant interactions and they establish a frequent communicative process with each employee about their performance, expectations and career development. These meetings promote a communicative process that may be triggering a process of sensemaking by increasing the ambiguity between the knowledge that employees need and the current knowledge (knowledge gap). To reduce the ambiguity, middle management and employees conduct a sensemaking process that can be observed from the seven properties of sensemaking perspective. Moreover, these conversations can be considered as the basis for collective action in defining a career path to the employees involved. Suggestions and limitations are then specified.

Keywords: Sensemaking; Middle Management; Communicative Practices

Introdução⁴

O objetivo desta pesquisa é analisar evidências do processo de *sensemaking* como resultado das práticas comunicativas, promovidas pela liderança intermediária, em uma organização do setor de Tecnologia da Informação (TI) a respeito da busca pelo constante aperfeiçoamento técnico dos profissionais. Em geral, o estudo da comunicação organizacional centra-se, eminentemente, sob um entendimento funcionalista e instrumental, porém não suficientemente explicativo para a área, uma vez que o tema ainda é uma das maiores dificuldades da gestão em grande parte das organizações (SILVA; OLIVEIRA, 2009). O entendimento da comunicação organizacional adotado neste artigo leva em consideração a forma como as conversações funcionam, bem como a maneira como as pessoas produzem sentido (*sensemaking*) das suas experiências, entendimento esse proposto por James Taylor, da Escola de Montreal (CASALI, 2005). Taylor embasou-se em Weick (1995) e sua abordagem teórica sobre *sensemaking*, entendendo que é a comunicação que possibilita a existência da própria organização.

Para Weick (1995), é por meio da comunicação que as pessoas podem ‘fazer’ *sensemaking* (ou produzir sentido) dos diversos acontecimentos da organização. Tais acontecimentos envolvem situações corriqueiras que, geralmente, estão cheias de ambiguidade e complexidade, para as quais os trabalhadores necessitam produzir sentido, a fim de que seu trabalho seja realizado de maneira adequada, seja através dos padrões estabelecidos seja para que novas soluções sejam identificadas e desenvolvidas.

Segundo Weick (1973, 1995), os trabalhadores estão envolvidos em processos coletivos de *sensemaking*, a fim de dar continuidade ao seu trabalho e, ao fazerem isso, estão construindo e reconstruindo o ambiente organizacional por meio dos sentidos produzidos que, em última instância, são seus comportamentos. Assim, no entendimento de Weick (1995), a organização se constrói por meio da comunicação dos seus trabalhadores no nível microconversacional, ou seja, no nível intersubjetivo. Nesse sentido, o autor acredita que as organizações são mais “*organizing*” do que “*organization*”, ou seja, caracterizam-se mais

⁴ Resultado do Projeto de Pesquisa “Concepções Sobre o Perfil do Gestor na Contemporaneidade e seu Relacionamento com as Práticas de Gestão em uma Organização de Médio Porte”, subsidiado pelo Centro Universitário La Salle (Canoas/RS).

como verbos, referindo-se ao seu aspecto dinâmico, do que como substantivos (artefatos estáticos).

Portanto, os processos de *sensemaking* ocorrem na prática comunicativa dos integrantes da organização, uma vez que os processos são produzidos durante as conversas entre as pessoas. Considera-se que, nas organizações, as práticas comunicativas abrangem, também, aspectos da estrutura organizacional (macro), os quais tratam desde procedimentos estratégicos, mudança, valores, visão, cultura; enfim, refere-se à disseminação dos objetivos organizacionais. Portanto, as comunicações que ocorrem entre trabalhadores ou com seus líderes que se referem às milhares de conversas sobre o andamento do trabalho em si, a respeito dos objetivos individuais de cada trabalhador dentro da organização, bem como seus sentimentos, intenções, expectativas, enfim, de seu vínculo com a organização, as quais podem ser entendidas como microcomunicações para fins deste artigo.

O setor de Tecnologia da Informação (TI) tem se caracterizado por constantes processos que envolvem fusões e aquisições, cujo objetivo é a consolidação de empresas de maior porte para competir com grupos internacionais, ganhar escala e garantir a sobrevivência. Nesse sentido, o ambiente de mercado torna-se mais complexo à medida que as organizações ampliam sua velocidade de operação, o que faz com que os gestores estejam atentos às constantes atualizações técnicas necessárias à sua equipe. Nesse sentido, torna-se importante a compreensão sobre como ocorrem os processos de *sensemaking* nas práticas comunicativas entre o nível das lideranças intermediárias e os demais colaboradores.

Para atingir o objetivo, realizou-se um estudo de caso em uma organização de médio porte do setor de TI que, recentemente, passou por um processo de consolidação, resultado de uma fusão entre três diferentes organizações. A empresa resultante dessa fusão, a Teevo, ampliou o volume de suas operações, o portfólio de produtos e serviços e a complexidade de seus processos e fluxos de informação.

Em sua estrutura, o artigo apresenta, primeiramente, o referencial teórico sobre *sensemaking* e os processos comunicativos. Em seguida, são apresentadas a metodologia e a contextualização do campo empírico em que foi aplicada a pesquisa; segue-se a análise dos dados e finaliza-se com as considerações finais.

2. Sensemaking e os processos comunicativos

As organizações são ambientes repletos de complexidade, que concentram uma diversidade de elementos dispostos dinamicamente. No dia a dia da organização, elementos como hierarquia, liderança, padrões de relação entre os indivíduos, influência, entre outros, são interligados por meio dos processos de comunicação, formando a própria organização, que acaba sendo construída nos aspectos informais e corriqueiros. Assim, a organização se estabelece nas interações entre os indivíduos, bem como nas relações entre líder e trabalhador, indicando que todos esses aspectos influenciam na liderança, na hierarquia, na comunicação, enfim, nos aspectos intersubjetivos (WEICK, 1973).

Além de as organizações estarem imersas em comportamentos de diversas ordens, tais como especificados anteriormente, há, frequentemente, situações ou eventos que promovem um ruptura da ordem e da racionalidade no sistema, pois são situações repletas de ambiguidade e, por isso, não fazem sentido quando ocorrem (WEICK, 1985).

Assim, no entendimento de Weick (1995), o *sensemaking* é sempre realizado coletivamente, quando as pessoas deparam-se com situações repletas de ambiguidade. Para a diminuição da ambiguidade e para que um sentido seja construído em favor da resolução de problemas de diversas ordens, Weick (1973) descreve um processo evolutivo composto de três fases. Inicialmente, em momentos e situações repletos de ambiguidade (denominado mudança ambiental), as pessoas procuram, em suas memórias, situações semelhantes (ato reflexivo) que lhes possam proporcionar alguma explicação (fase de *enactment*). Esse ‘protossentido’ é repassado ao grupo, que vai selecionar o que faz mais sentido em termos de interpretações e consequências (fase de seleção). Finalmente, algumas informações são preservadas (com menor ambiguidade do que inicialmente) e algumas decisões são tomadas (fase de retenção).

O que faz um evento ser uma oportunidade para produção de sentido organizacional? Há algumas características que precisam estar presentes, tais como um fluxo de eventos que acusam discrepâncias de sinais ou pistas e que não se ajustam às expectativas. Diante da surpresa, as pessoas tentam se lembrar de situações semelhantes ao evento atual, iniciando-se especulações sobre o que possa estar ocorrendo. Surgem, então, pistas que o grupo ou a comunidade começa a discutir, uma vez que as interações são cruciais na construção e na percepção do problema. Normalmente, identidade ou reputação estão envolvidas e se revelam nas conversações (BORGES; GONÇALO, 2009).

O conceito de *Sensemaking* não surgiu isoladamente, pelo contrário, é uma construção fundamentada em distintas contribuições, a partir de outros autores e teorias organizacionais. No livro *Sensemaking in Organizations*, Weick (1995) recupera o que chama de “referências-chave” e destaca a importância dessas perspectivas na consolidação do que é *sensemaking*. Ao todo, foram citadas 55 caracterizações de modelos conceituais. Cada uma dessas contribuições destaca uma perspectiva organizacional que influencia o *sensemaking* ou que está relacionada com *ele*, permitindo, através desses *insights*, compreender aspectos relacionados. A Figura 1 apresenta um resumo das abordagens que se referem às raízes históricas de *sensemaking*.

Figura 1 – Raízes históricas de *Sensemaking*

Origem	Contribuições para o <i>sensemaking</i>
Thomas e Thomas (1928)	a máxima “se as pessoas” definem as situações como reais, então elas são reais nas suas consequências” alerta os pesquisadores quanto ao fato de que as bases subjetivas da ação têm resultados não subjetivos, que os grupos variam nas suas definições da situação, e que a situação determina o comportamento
Barnard (1938)	as organizações são vistas como sistemas de ação, coordenados conscientemente pela comunicação, o que introduz ação, processamento controlado de informação e comunicação como ferramentas para <i>sensemaking</i>
Roethlisberger e Dickson (1939)	o ambiente de organizações é para ser entendido em termos dos significados que os empregados associam aos objetos
Selznick (1949)	as organizações derivam o seu significado e a sua significância a partir das interpretações que as pessoas dão a elas
Festinger (1957)	<i>sensemaking</i> opera a serviço da redução da dissonância pós-decisão
Dalton (1959)	aprender a viver na ambiguidade exige que as pessoas interpretem o significado daquilo que elas veem para o que elas querem fazer
Katz e Kahn (1966)	as organizações são sistemas abertos, cujas atividades são padronizadas por processos que são reativos a alterações de entradas
Garfinkel (1967)	a racionalidade é socialmente construída na interação cotidiana e é usada para legitimar o que ocorreu

March e Olsen (1976)	a ambiguidade pervasiva nas organizações significa que a maior parte do que sabemos sobre os eventos provém da interpretação
Giddens (1976)	estruturas sociais são criadas pelo processo de criação de significado, ao mesmo tempo em que o restringem
Putnam (1983)	a abordagem interpretativa para as organizações é codificada como o estudo dos significados subjetivos, intersubjetivos e socialmente criados que criam e recriam as estruturas sociais através da comunicação
Dutton e Jackson (1987)	rotular um assunto tanto como uma ameaça quanto como uma oportunidade afeta as cognições e as motivações subsequentes dirigidas ao processamento do assunto

Fonte: Embasado em Weick (1995)

Sensemaking pode ser compreendido como tema central em um processo de construção tanto da organização como do ambiente em que está inserido não como um paradigma, mas como uma forma de compreender a organização e seus elementos. Para uma melhor compreensão do assunto, Weick (1995) categoriza sete propriedades do *sensemaking*, que são apresentadas a seguir:

[1] Construção da identidade: quando o indivíduo se embrenha em um processo de *sensemaking*, a fim de procurar sentido de uma mudança ou de um evento repleto de ambiguidade, a sua identidade está, de certa maneira, em jogo. Para Weick (1995), a identidade não é vista como fixa, mas como mutável. Enfim, o sentido que o sujeito dá ao que acontece ao seu redor depende de quais implicações esses eventos terão para o que ele será (e como ele será visto). Em outras palavras, um resumo dessa propriedade pode ser: “quem sou eu a partir da descoberta de como e o que eu penso”.

[2] Retropectivo: *sensemaking* retrospectivo refere-se ao fato de que os indivíduos atuam no presente, mas somente reconhecem suas ações depois que elas ocorreram. O sentido do presente é sempre baseado em partes das experiências do passado. Tais aspectos das experiências poderão ser evocados de maneira diferente, dependendo dos interesses e projetos do indivíduo no aqui e no agora. Portanto, o sentido produzido dependerá do tipo de atenção direcionado a cada experiência. O processo retrospectivo cessa quando o indivíduo percebe ordem, claridade e racionalidade na relação entre o presente e o passado.

[3] Representação (*enactment*): A principal definição de representação é de que o *ambiente* não é dado às pessoas, mas, ao contrário, são as pessoas que, ativamente, definem o ambiente a partir de suas representações. A ação de representação é essencial para o *sensemaking* e sugere que os indivíduos recebem estímulos e restrições do ambiente como resultados de suas próprias ações e atividades. A criação de sentido é baseada na construção de uma realidade pelos indivíduos, cujo ambiente criado (*enactment*) será o ambiente vivido posteriormente.

[4] Social: A produção de sentido não é somente um processo individual, pelo contrário, ela é sobremaneira social. Isso porque a conduta individual é contingenciada pela conduta de outros, uma vez que esses outros podem ser imaginados ou estar fisicamente presentes. A presença real, imaginada ou insinuada do outro está sempre influenciando o pensamento, o sentimento e o comportamento do outro. Interessa ao pesquisador de produção do sentido as formas de fala, de discurso e de conversa porque é como o contato social é mediado. “Linguagem é um aspecto central para a produção de sentido” (WEICK, 2010).

[5] Contínuo: O contexto de gestão consiste no fluxo de ações e palavras em uma organização que é pontuada por atividades em processo. A ideia central é de que o processo de *sensemaking* nunca começa

e nunca termina, e a razão disso é porque os indivíduos estão sempre no meio das coisas do cotidiano. O processo de criação de sentido se mantém ativo enquanto se mantém a tentativa de refinamento do entendimento compartilhado entre os indivíduos para a restauração do equilíbrio do ambiente, para a redução da ambiguidade.

[6] Sinais (pistas extraídas): As pistas extraídas (sinais) são definidas por Weick (1995) como estruturas simples e familiares, similares a sementes, a partir das quais as pessoas desenvolvem um sentido mais amplo de o que pode estar ocorrendo. Extraindo pistas simples, estruturas familiares, como sementes, é que as pessoas desenvolvem um sentido amplo para o que pode estar acontecendo. A metáfora da semente captura a incerteza (*vagueness*) e a indeterminação da produção de sentido. “Elas formam pontos de referência ou núcleos a partir dos quais as ideias podem ser conectadas em redes de significado” (CHOO, 2003, p. 127).

[7] Plausibilidade: o processo de *sensemaking* tem como objetivo a plausibilidade em detrimento da acurácia. O objetivo principal do processo é um significado aceitável entre os indivíduos na direção de um mínimo de informação consensual. Refere-se a uma tendência à aceitabilidade relativa da verdade, a qual prevê que os indivíduos buscarão a razoabilidade e a coerência, chegando a soluções socialmente aceitáveis, mesmo com informações parciais.

Enfim, quando um indivíduo começa a agir (*enactment*), gera resultados tangíveis (pistas) no mesmo contexto (social) e ajuda a descobrir (retrospecto) o que está ocorrendo (processo) que precisa ser explicado (plausibilidade) e o que deverá ser feito (mudança/incremento de identidade). Dessa maneira, o conceito de *sensemaking* pode contribuir para o entendimento da ação coletiva no cotidiano organizacional.

Muitos autores embasaram suas próprias abordagens a partir das ideias de Weick (1973, 1995). Um deles, que merece destaque, é James R. Taylor, um linguista estudioso da comunicação organizacional, que fundou a Escola de Montreal. Para Taylor, em entrevista a Casali (2005), a comunicação possibilita a própria emergência da organização por meio da produção de sentido (*sensemaking*, tal como proposto por Weick, 1995). A comunicação organizacional possui, para o autor, dois aspectos primordiais. O primeiro, refere-se às regras que os seres humanos utilizam para conseguir se comunicar, envolvendo a maquinaria da conversa em um fluxo coordenado de ações e emoções, o que ele denomina de conversação. O segundo, refere-se ao motivo da conversa, à questão prática no contexto em que os interagentes precisam produzir sentido (*sensemaking*), o que o autor denomina de texto (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004). Nesse sentido, o entendimento de Taylor vai além do que Weick descreveu (CASALI, 2005).

3. Metodologia

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se uma metodologia qualitativa, com estratégia de coleta de dados através de um estudo de caso em uma organização de médio porte do setor de TI do RS. A empresa escolhida para a realização do estudo de caso concluiu, recentemente, um processo de fusão entre três diferentes organizações e tornou-se uma das maiores empresas do setor TI da Região Sul, com matriz em Caxias do Sul (RS) e outras cinco unidades filiais.

Foram realizadas oito entrevistas, com apoio de um instrumento de coleta semiestruturado, totali-

zando 5h15min de gravação, bem como sete horas de observação com dados primários. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise, e as observações resultaram em notas de cadernos de campo. Além disso, foram utilizados relatórios e manuais disponibilizados pela empresa como dados secundários. O *corpus* de dados foi submetido à Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977), utilizando-se categorias predefinidas e categorias que emergiram a partir dos dados. Foram, também, realizadas gravações de 24 falas-em-interação de operadores do Service Desk da Teevo, setor de atendimento aos clientes, por telefone, em situações de resolução de problemas dos clientes. Os dados em áudio foram transcritos por especialista, seguindo as regras de transcrição da Análise da Conversa. A análise das falas-em-interação é resultado de outra comunicação. Salienta-se, porém, que a presente pesquisa está embasada em uma série de dados de diferentes naturezas (entrevistas, observações, análise de áudios de falas-em-interação) que convergem entre si e que foram levados em conta, por meio de uma triangulação de dados, para fins de análise das evidências de processos de *sensemaking* que ocorrem no nível micro interacional.

4. Contextualização

A Teevo S.A. foi o resultado de um processo de fusão de três diferentes e reconhecidas organizações do setor de TI do RS, iniciado em 2010 e consolidado no ano de 2012. Entre os principais objetivos com a fusão, destacam-se a ampliação da escala na comercialização de produtos e serviços, a complementação do portfólio oferecido ao mercado, bem como a criação de uma empresa com potencial de se tornar uma consolidadora de mercado, reforçando a sua estratégia através de novos processos de fusão e aquisição.

O setor de TI tem permanecido na liderança no número de processos de fusão e aquisição desde a última década. O movimento de consolidação se explica, seja pela necessidade de ganho de escala para competir com as empresas globais, seja pela expectativa de ampliação do volume e da diversidade de negócios para atender os mercados em que atuam.

No entanto, um processo de fusão entre diferentes organizações implica um aumento do nível de complexidade das operações, o que evidencia a importância de compreender os processos de *sensemaking* que se estabelecem na dinâmica dos processos comunicativos entre as lideranças intermediárias.

A importância dessas lideranças torna-se fator crítico de sucesso em um processo de fusão, dado que a mensagem estratégica deve ser traduzida para as unidades operacionais de forma a acelerar o processo de transição da estratégia para a prática organizacional.

A Teevo S.A. possui matriz na cidade de Caxias do Sul (RS) e unidades distribuídas nas cidades de Novo Hamburgo (RS), Porto Alegre (RS), Passo Fundo (RS), Curitiba (PR) e Barueri (SP). Atualmente com 120 colaboradores diretos, a empresa experimentou um crescimento de 101% no primeiro ano de consolidação da fusão, incrementando em mais 69% a receita gerada no segundo ano de atuação.

Com portfólio ampliado, a Teevo é, hoje, uma das principais empresas do setor de TI da Região Sul, representando alguns dos mais importantes fabricantes de tecnologia do mundo e oferecendo serviços especializados na elaboração, na implementação e na consultoria de projetos técnicos de alto valor agregado.

A análise dos processos comunicativos e da criação de sentido se justifica, nesse contexto de alta complexidade, pela importância que há na transição da estratégia em ações operacionais, o que ocorre pela

ação da liderança intermediária.

5. Análise

A partir da análise das evidências, foi possível verificar que está presente, na prática dos líderes intermediários, uma constante preocupação com o crescimento profissional dos colaboradores. Tal preocupação promove um contexto que favorece a prática de processos comunicativos entre os colaboradores com seus respectivos líderes. Isso pode ser evidenciado na fala do Líder Intermediário A (doravante denominado Líder A):

Com os que eu tenho conversado, às vezes é um almoço, às vezes é algo formal mesmo. Assim, já aconteceu de ir a Caxias: “Cara tô indo aí pra conversar contigo”, de repente fazer uma definição de crescimento, de evolução profissional, né, que a gente tem na nossa internet [...]. O profissional hoje ele já sabe o que ele tem que fazer pra subir de nível. Assim ó, tem os treinamentos, os cursos que ele tem que fazê tão descritos lá, a gente procura colocar uma data assim...

Em outras palavras, com o intuito de conversar sobre a definição da carreira dos profissionais, percebe-se que há um favorecimento do processo comunicativo em muitos outros aspectos que vão além do objetivo inicial, desde como o profissional está se sentindo dentro da empresa, quais suas expectativas, entre outros. Segundo Taylor e Robichaud (2004), as conversas fomentam o estabelecimento de uma base de ação e mantêm a coordenação dos membros da organização em resposta a um material misto e ambiente social como, por exemplo, a definição dos planos de carreira dos colaboradores. Esse aspecto pode ser observado na seguinte fala do Líder A:

Mas, tem também assim um almoço que a gente faz de vez em quando. A gente conversa: “Tá cara, conta um pouquinho o que tá acontecendo contigo, o que que tu espera da empresa?”, assim, tem dois momentos acho que não dá pra, que não tem uma regra pra dizer assim, “agora é assim, agora é assim”, o que a gente tem que fazer é aproveitar o tempo o máximo possível.

Portanto, observa-se que os líderes intermediários promovem um contexto adequado que oportuniza ao colaborador falar, expor suas preocupações, sentimentos e expectativas, bem como é uma oportunidade para que o líder saiba o que está acontecendo com cada colaborador. Esse contexto é favorecedor de um processo de *sensemaking* (WEICK, 1995), especialmente porque ele acontece eminentemente de maneira informal, durante almoços ou viagens. O *sensemaking* é, então, favorecido por meio da linguagem, em que os sentimentos, as expectativas e os planos são nomeados e terminam por influenciar uns aos outros na maneira de agir (WEICK; 1995; TAYLOR; ROBICHAUD, 2004). Para Weick (1995, p.12), a partir do momento em que um indivíduo fala, expressa-se, comunica-se, tem a oportunidade de conhecer o que ele pensa e essa é uma oportunidade para a criação de sentido a respeito do que está comunicando a alguém. Esse entendimento é circunscrito por meio da pergunta “Como posso saber o que penso até ver o que eu disse?”, a qual significa que não é a cognição que guia a ação (GIOIA, 2006; BORGES; GONÇALO, 2009), ou seja, a máxima de que ‘primeiro pensamos para depois falar’ não é verdadeira, para Weick (1995), mas sim o contrário. Nesse sentido, a partir do momento em que o colaborador tem a oportunidade de conversar com o líder, mesmo que a princípio seja com o objetivo formal de acompanhamento do

desenvolvimento técnico, cria-se a oportunidade para a formação de processos de *sensemaking*, ou seja, de produção de sentido, tanto dos colaboradores quanto do líder, seu interlocutor, a respeito dos assuntos tratados.

Dessa maneira, os momentos informais, em que os líderes intermediários chamam os colaboradores para conversar, passam a ser um fio condutor que oportuniza a esses colaboradores produzir sentido sobre o seu trabalho e, especialmente, sobre a perspectiva de futuro. Isso ocorre na medida em que os líderes intermediários perguntam o que está acontecendo com o funcionário, o que ele espera da empresa. Pode-se compreender que a propriedade do *sensemaking* Construção da Identidade está representada nesse exemplo. Assim, o processo de *sensemaking* envolve, também, entender que os eventos em que os indivíduos estão inseridos possuem implicações para a identidade dele, implicações para o futuro do indivíduo e como ele estará se vendo (WEICK, 1995). Quando o líder conversa sobre as expectativas de carreira dos colaboradores, resulta, dessa conversa e do modo como os dois interagentes produzem sentido disso, uma mudança em como esse colaborador poderá se ver não somente hoje, mas também no futuro. Nesses momentos, cria-se uma abertura para o diálogo, ocorrência incomum para a maioria das empresas. Salienta-se que não são todos os colaboradores que recebem essa atenção especial, mas, quando questionado, o Líder A diz que são, em média, 70% dos colaboradores, aqueles que ele entende que têm potencial para permanecer na empresa por vários anos e crescer com ela.

Além disso, os colaboradores também possuem liberdade para conversar com os líderes intermediários sobre suas necessidades de treinamento. Observa-se a fala de outro líder intermediário (doravante denominado Líder B):

Alguém da equipe ia falava “óh, estamos com dificuldade nisso aqui. Precisamos de um treinamento nessa função”. Então o [Líder A] organizava, coordenava tudo para que isso fosse feito o treinamento de acordo com aquilo que havia necessidade. A partir de agora quem vai fazer esse trabalho sou eu.

Do ponto de vista dos colaboradores, observa-se que eles têm a percepção da disponibilidade dos líderes intermediários para conversarem e tirarem suas dúvidas, o que ajuda no contexto de facilitação da comunicação. Nesse ponto, concorda-se com Taylor e Robichaud (2004) de que os dois interagentes, no caso, líder e colaborador (dois atores), além de se orientarem um para o outro, ainda coorientam-se para um objeto na conversa (terceiro elemento), ou seja, voltados para uma dúvida técnica, cursos a serem realizados ou expectativas de carreira, criando, assim, uma base para a ação coletiva. Tais aspectos podem ser verificados nas seguintes falas:

“eu respeito muito o [Líder A], quando eu preciso dele, ele tá ali sabe!” (COLABORADOR A).

“sempre tem aquelas pessoas chaves que tu acaba conversando um pouco mais, né. E com essas pessoas também de vez em quando a gente faz um, faz um alinhamento e com uma conversa, assim pra vê como tá andando qual a expectativa da empresa, sem [precisar] eles nos procurarem, pra gente identificar a necessidade assim por parte deles. Assim, “Vou ir conversar porque eu quero conversar contigo”. Tá. (LÍDER A).

A base para ação coletiva (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004) em questão é a definição do plano de carreira dentro da empresa, na medida em que o colaborador tem conhecimento de quais metas precisa atingir, cursos por fazer e conhecimentos a adquirir. Além disso, a base para a ação coletiva envolve as-

pectos comportamentais. Tais aspectos comportamentais não são ensinados em ‘cursos formais’ na organização, mas aprendidos por meio da experiência por imitação. Além disso, as evidências analisadas podem estar indicando aspectos da propriedade Representação ou *Enactment*, uma vez que essa propriedade sugere que os indivíduos recebem estímulos e restrições do ambiente como resultados de suas próprias ações e atividades (WEICK, 1995). Assim, por meio das ações, tanto do líder quanto dos colaboradores, ocorre uma modificação no ambiente que promove e, ao mesmo tempo, restringe o ambiente. Por exemplo, uma definição de cursos a serem realizados traz maior possibilidade de aprendizado, mas, simultaneamente, restringe o colaborador, preterindo outro curso. Podem-se observar evidências desses aspectos na fala do Colaborador A:

Aqui eles [a equipe de trabalho] resolvem o problema. Eles não chutam o balde. Então é o tipo de coisa que talvez no primeiro, segundo mês, terceiro mês fui vendo, aí eu, eu fui me adequando ao estilo de trabalho. (COLABORADOR A).

Portanto, pode-se perceber que a ação coletiva envolve tanto os aspectos técnicos quanto os comportamentais. Os aspectos técnicos aludem à busca pela resolutividade dos problemas e de atendimento aos clientes, e o aspecto comportamental alude ao ‘estilo’ comportamental de trabalho como um ambiente em que os colaboradores recebem atenção de seus líderes de maneira educada e sem controle direto. Esse aspecto pode ser analisado, levando-se em consideração o entendimento de Weick (1969 [1973], p.13). Para o autor, os grupos, em geral, têm como característica realizar avaliações do ponto de vista afetivo anteriormente à tendência para analisar (cognitivamente) as situações que enfrentam. Em outras palavras, os grupos, inicialmente, tendem a responder afetivamente a problemas que são, em grande parte, cognitivos. Tal tendência pode explicar, pelo menos em parte, o que o Colaborador A denomina de ‘estilo de trabalho’. Assim, o grupo vai criando uma ‘semelhança básica’ em termos de crenças compartilhadas que incluem seu ‘estilo’ de lidar com problemas. Tal ‘estilo de trabalho’ inclui a abertura para a comunicação entre líder e colaboradores na Teevo. Além disso, torna-se possível observar características da propriedade Social do *sensemaking* nessas evidências. A propriedade social significa que a conduta individual é contingenciada pela conduta de outros, uma vez que esses outros podem ser imaginados ou estar fisicamente presentes (WEICK, 1995). Nas evidências, fica claro que o ‘estilo de trabalho’ que o colaborador explicita refere-se à conduta individual que, depois de alguns meses, passou a ser contingenciada pelos outros, finalizando com o estilo de trabalho percebido naquele ambiente.

Além disso, fica claro, nas evidências analisadas, que os líderes intermediários buscam conversar com os colaboradores a respeito da perspectiva de incremento e atualização do seu conhecimento técnico, uma vez que a empresa se encontra em um ambiente de constantes mudanças na área técnica de TI em função das atualizações e dos parceiros com que trabalha. Por exemplo, um dos parceiros da empresa é a HP. Esses aspectos aparecem na fala do Líder A:

Essa área aí nossa, é muito dinâmica, né. A gente fez uma definição no ano passado e agora quando eu tava revisando com o pessoal, a prova [uma prova específica] não existia mais pra fazer. (LÍDER A).

“Então, a gente vai muito de acordo com o fabricante, nosso parceiro” (LÍDER A).

O ambiente de constantes mudanças e necessidades técnicas, próprias de empresas do setor da TI, faz com que haja urgência na definição de cursos e certificações necessárias tanto ao líder quanto aos seus colaboradores. Esse aspecto ilustra a propriedade ‘Contínuo’ do processo de *sensemaking*. Para Weick

(1995), é próprio do contexto de gestão os indivíduos estarem imersos em um fluxo constante de ações e palavras em meio a atividades em processo. O processo de *sensemaking* ocorre enquanto os indivíduos buscam um entendimento compartilhado em busca da redução da ambiguidade. A ambiguidade que gera o processo de *sensemaking*, segundo evidências do caso estudado, é a desatualização do conhecimento técnico dos colaboradores para poderem solucionar os diversos desafios que encontram diariamente. Isso pode ser evidenciado na fala do Líder A:

A gente tem uma necessidade nova de um novo curso que a gente quer fazer, então assim, eu peguei no site da Fundação Getúlio Vargas, [...] “Ah o fulano precisa fazer um curso de um produto” e esse curso vai ser, sei lá em São Paulo, Porto Alegre ou em Novo Hamburgo e ele é pago, a empresa paga o curso pra ele. Paga o curso, passagem, hospedagem, tudo.

A busca pela diminuição da ambiguidade, por parte do líder, entre o conhecimento atual da equipe de trabalho e o conhecimento necessário, envolve as propriedades do *sensemaking* denominadas de Sinais ou Pistas Extraídas e da Plausibilidade. Assim, o líder depara-se com o aumento da ambiguidade devido à defasagem ou necessidade de maior conhecimento de sua equipe sobre dado assunto. O líder procura por sinais ou pistas extraídas em busca de um curso que se adapte às necessidades, bem como na relação custo/benefício para a empresa. Tais sinais ou pistas envolvem busca pela *internet*, em universidades e consultorias especializadas, bem como novas necessidades dos parceiros de negócios da empresa. Seguindo esses sinais ou pistas, o líder decide com base na plausibilidade, outra propriedade do *sensemaking* que significa que a aceitação relativa de dada situação em prol de um conhecimento mínimo de informação consensual é preferível à acurácia, levando em consideração a racionalidade limitada do ser humano (WEICK, 1995). Assim, o líder intermediário decide qual curso indica para qual colaborador, levando em consideração essas propriedades/variáveis elencadas, mesmo sem ter pleno domínio de todas as informações, uma vez que raramente ele terá todas as informações à sua disposição.

Como já foi visto, a maior preocupação da liderança intermediária é com os treinamentos técnicos em detrimento dos treinamentos comportamentais. Após as análises realizadas, pode-se compreender o porquê de tais escolhas. Os treinamentos técnicos buscam reduzir a ambiguidade do desequilíbrio entre os conhecimentos técnicos necessários e atualizados para a resolução dos problemas dos clientes da Teevo e os conhecimentos atuais. A maneira como a decisão de qual tipo de treinamento será indicado para cada colaborador ou grupo de colaboradores ocorre, levando em consideração os sinais ou pistas de qual conhecimento é necessário, bem como o tipo de cursos disponíveis, da plausibilidade, conforme explicado anteriormente. Além disso, a propriedade do *sensemaking* Retrospectivo aparece no próprio processo de acompanhamento dos cursos e necessidades, o que acontece com o auxílio de tabelas virtuais. A experiência do início do processo de definições, execuções, controles, enfim, de acompanhamento dos cursos, foi sendo aprimorada com o tempo, ou seja, por meio da evocação de experiências passadas, cessando quando o indivíduo percebe clareza, ordem e racionalidade na relação entre o presente e o passado (WEICK, 1995). Tal evidência pode estar demonstrada na fala do Líder A):

Na Teevo a gente fez uma definição inicial né, e jogou basicamente algumas informações [em uma tabela no sistema] assim o que a gente achava e a gente foi aprimorando o processo com o tempo.

Assim, há evidências de como ocorrem os processos de *sensemaking* a respeito da busca pelo cons-

tante aperfeiçoamento técnico dos profissionais. A ênfase na busca pelo aprendizado nos aspectos técnicos, em detrimento de investimento em capacitações comportamentais, pode ser compreendida em função da busca pela diminuição da ambiguidade para o *gap* de conhecimentos técnicos existentes e necessários em um ambiente de rápidas mudanças de novos programas e sistemas. Mesmo assim, com a oportunidade de abertura para a comunicação, a fim de conversar sobre a necessidade de aumento dos conhecimentos técnicos, ou seja, mesmo com o objetivo de atualizações técnicas, observa-se o quanto esses momentos servem para que os colaboradores exponham suas ideias, seus sentimentos e consigam produzir sentido (*sensemaking*) do que eles estão fazendo dentro da empresa.

Considerações Finais

Este artigo teve por objetivo analisar evidências do processo de *sensemaking* como resultado das práticas comunicativas, promovidas pela liderança intermediária, em uma organização do setor de TI a respeito da busca pelo constante aperfeiçoamento técnico dos seus profissionais. Houve fortes evidências de que a preocupação acerca do crescimento profissional dos colaboradores pode estar promovendo um processo de *sensemaking*, deflagrado pela percepção da ambiguidade entre o conhecimento necessário para o acompanhamento de novos sistemas ou produtos utilizados e vendidos pela empresa e o seu conhecimento percebido como atual. Essa diferença é notada como um *gap* de conhecimento, que é gerenciada por meio de várias ações.

A primeira das ações analisadas refere-se a um acompanhamento realizado pelo líder com grande parte dos colaboradores, constituído de conversas informais (em horários de almoço ou de viagem, p. ex.), com o intuito de falar sobre a definição da carreira de cada um. Analisou-se que, a partir da necessidade de conversar sobre a carreira e sobre os conhecimentos atuais e desejados, abre-se um espaço no qual são favorecidos os processos comunicativos em muitos outros aspectos que vão além do objetivo inicial, desde como o profissional está se sentindo dentro da empresa, quais suas expectativas, entre outros.

Esse ambiente é favorecedor de um contexto deflagrador de processos de *sensemaking*, inclusive havendo evidências das sete propriedades especificadas por Weick (1995) como, por exemplo:

- (a) A propriedade Construção da Identidade ficou evidenciada quando questões como carreira e expectativas são trazidas à tona na conversa, produzindo implicações na maneira como cada colaborador poderá ver a si mesmo, não somente hoje, mas também no futuro.
- (b) A propriedade Retrospectivo ficou evidenciada no processo de acompanhamento dos cursos e treinamentos, uma vez que o próprio processo de acompanhamento começou de uma maneira e está em constante aprimoramento, considerando-se os resultados do passado.
- (c) A propriedade Representação/*Enactment* ficou evidenciada quando as escolhas dos tipos de cursos a serem realizados, ao mesmo tempo em que trazem novas possibilidades, terminam por restringir a possibilidade de outros aprendizados em função de uma escolha em um dado momento.
- (d) A propriedade Social ficou evidenciada no momento em que o grupo age segundo um ‘estilo de trabalho’, no qual a conduta individual é contingenciada pela conduta dos outros.

(e) A propriedade Contínuo ficou evidenciada quando do entendimento de que os líderes e colaboradores encontram-se em um fluxo de ações e palavras em meio a atividades do processos de atendimento aos clientes e de resolução dos problemas, em função da busca pela constante atualização do conhecimento que gera a ambiguidade deflagradora do processo de *sensemaking*.

(f) A propriedade Sinais ou Pistas Extraídas ficou evidenciada no momento em que o líder percebe a falta de algum conhecimento na equipe, bem como quando sabe da existência de algum curso que possa ser útil e, ainda, levando em consideração a relação custo/benefício para a empresa.

(g) A propriedade Plausibilidade ficou evidenciada quando o líder precisa decidir que colaborador vai ser indicado para qual curso em função da aceitação relativa de dada situação, em prol de um conhecimento mínimo de informação consensual, uma vez que, raramente, ele terá todas as informações à sua disposição.

Além disso, as conversas fomentadas pelo objetivo formal de um acompanhamento individual sobre os cursos que podem elevar o nível de conhecimento técnico de colaboradores servem como base de ação, uma vez que, por meio da linguagem, sentimentos, expectativas e planos são nomeados e terminam por influenciar uns aos outros na maneira de agir (WEICK; 1995; TAYLOR; ROBICHAUD, 2004). Dessa maneira, os momentos informais, em que os líderes intermediários chamam os colaboradores para conversar, passam a ser um fio condutor que oportuniza aos colaboradores produzir sentido sobre o seu trabalho e, especialmente, sobre a perspectiva de futuro. Além disso, quando líder e colaborador (dois atores) conversam, além de se orientarem um para o outro, ainda coorientam-se para um objeto na conversa (terceiro elemento), ou seja, voltados para uma dúvida técnica, cursos a serem realizados ou expectativas de carreira, criando, assim, uma base para a ação coletiva. A base para ação coletiva (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004) envolve a definição do plano de carreira dentro da empresa, na medida em que o colaborador tem conhecimento de quais metas precisa atingir, cursos por fazer e conhecimentos a adquirir. Além disso, os aspectos comportamentais são ensinados e aprendidos por meio da experiência, por imitação, formando um 'estilo de trabalho' com regras implícitas, mas claras, para os membros da organização.

Este artigo trouxe avanços empíricos, uma vez que se sugere à Teevo que as lideranças intermediárias continuem viabilizando os processos comunicativos para com os colaboradores; sugere-se, porém, que haja maior viabilização de tais processos para com a gerência de área e para com a direção da empresa, o que pode resultar em maior abertura interna e motivação em prol do alcance dos resultados da empresa, bem como da produção de sentido resultantes das situações de fusão por que a empresa tem passado.

Uma limitação do presente estudo é a utilização de entrevistas semiestruturadas para verificar evidências do processo de *sensemaking*; cabe salientar, entretanto, que não é a pretensão dizer como o *sensemaking* aconteceu, mas os autores apenas levantaram evidências, ou seja, pistas, que podem estar indicando como o *sensemaking* ocorreu com relação aos processos de acompanhamento do aperfeiçoamento técnico dos colaboradores. Tais evidências surgem, também, a partir do mergulho de autores na situação de trabalho e de observações que auxiliaram no processo analítico.

Sugerem-se outros trabalhos para verificar a produção de sentido em outros departamentos da Teevo, bem como estudos em outras empresas do mesmo setor da TI, ou em outros setores. Além disso, sugerem-se outros trabalhos que levem em conta o entendimento da Escola de Montreal (TAYLOR, 1993) para a compreensão da comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BORGES, Maria de Lourdes; GONÇALO, Claudio Reis. Criação de sentido nas organizações. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 2, p. 185-186, 2009.
- CASALI, A. M. . Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida (entrevista com James R. Taylor). **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Bernardo do Campo / SP, v. 3, n.6, p. 9-15, 2005.
- GIOIA, Dennis A. On Weick: an appreciation. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1709-1721, 2006.
- SILVA, José R.; OLIVEIRA Maria C. Comunicação Organizacional: oportunidades para uma abordagem de pesquisa interdisciplinar entre a Administração e a área de Estudos da Linguagem. **O&S**, Salvador, v.16, n.49, p. 207-223 - Abril/Junho, 2009.
- TAYLOR, J. R. **Rethinking the theory of organizational communication**: how to read an organization. Norwood, NJ: Ablex Publishing, 1993.
- TAYLOR, James; ROBICHAUD. Daniel. **Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking**. *Organization*; V. 11, N. 3; Maio 2004.
- WEICK, Karl E. **A psicologia social da organização**. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo: Edgard Blücher, 1973. (Original publicado em 1969).
- WEICK, Karl. Cosmos vs. Chaos: sense and nonsens in electronic context. **Organization Dynamics**, V. 14, p. 50-64, 1985.
- WEICK, Karl. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.