



estratégia

Criação de sentidos, discursos e narrativas na implementação de estratégias

POR **GABRIELA MAIA, EDUARDO ABRITTA E SAMIR VAZ**

As empresas criam áreas dedicadas ao trabalho da Estratégia, que produzem estudos, cenários e planos, com o objetivo de orientar os seus caminhos para o futuro. Assim, formulam objetivos e iniciativas que são desdobrados em vários níveis, com avaliação e controle periódicos. A crença mais comum entre os executivos é de que o início da implementação seja uma fase crítica para se atingir os resultados esperados.

Na verdade, um dos principais fatores de sucesso da implementação da estratégia nas organizações é o envolvimento dos colaboradores, que além de cumprirem as ações definidas nos planos, também precisam tomar decisões cotidianas e direcionar a alocação de recursos (financeiros, humanos, tempo) para o que julgam ser mais

relevante. E aqui surgem algumas questões cruciais. Será que as decisões do dia a dia estão alinhadas com os objetivos definidos nos planos estratégicos? Até que ponto as pessoas estão realmente comprometidas com as ações que precisam realizar para garantir a implementação da estratégia planejada?

Como resposta a essas perguntas, os processos ou dinâmicas envolvendo a criação de sentido, ou *sensemaking*, surgem como aspecto de fundamental importância. Criar sentido em uma organização implica atribuir um propósito aos seus colaboradores sobre as decisões estratégicas tomadas pela alta administração, fazendo com que cada um entenda os motivos por trás destas decisões e, principalmente, o seu papel no processo. Com isso, espera-se obter maior nível de engajamento e um alinhamento dos resultados com os objetivos planejados.

CRIAÇÃO DE SENTIDO NA ESTRATÉGIA Na literatura especializada, a definição de *sensemaking* está relacionada à interpretação e produção de sentido que os indivíduos e grupos fazem das situações que vivenciam ou participam, recriando o sentido das empresas e de seu ambiente, através de um entendimento compartilhado. Em outras palavras, trata-se de como as pessoas entendem os eventos dos quais participam ou fizeram parte no passado. Algumas questões presentes nesse processo são: “O que esse evento significa?”, “O que entendi dessa história?”, “Por que isso está acontecendo e quais os impactos para mim?”.

O papel dos gestores está diretamente relacionado à sua capacidade de interpretar, traduzir e criar o sentido da estratégia definida pela alta administração, para os demais níveis hierárquicos. A média gerência merece destaque, nesse contexto, em função do papel que exerce como “intermediária” entre os extremos da organização, com capacidade para transformar direcionamentos estratégicos em planos de ação operacionais. É nesse momento que entra em jogo sua habilidade política de influenciar os outros, constituída principalmente por atividades discursivas que fazem com que a mensagem estratégica adquira um significado ou sentido (na definição abordada neste artigo), direcionando as ações nos níveis mais operacionais da empresa.

Em resumo, o *sensemaking* é importante porque impacta as percepções e ações das pessoas no dia a dia, fazendo com que compreendam melhor os objetivos e

O PROCESSO DE *SENSEMAKING* SE BASEIA NO FATO DE QUE A ESTRATÉGIA ESTÁ, GERALMENTE, ASSOCIADA A ALGUM TIPO DE MUDANÇA NA EMPRESA

decisões estratégicas da empresa e se engajem mais em suas funções, alinhadas com os direcionamentos corporativos. Sem a necessidade de serem monitoradas com frequência, nos desdobramentos dos planos de ação.

PROCESSO E PRÁTICAS DO *SENSEMAKING* O processo de *sensemaking* se baseia no fato de que a estratégia está, geralmente, associada a algum tipo de mudança na empresa, o que tira os colaboradores de sua zona de conforto. Nesse momento, ocorre uma “fratura” do modelo vigente, demandando, por exemplo, uma revisão de processos, focos e papéis, com a imposição de um novo modelo de gestão. Essa ruptura, ou “fratura”, cria um desequilíbrio no entendimento, compartilhado pelas pessoas em relação à estrutura existente, que pode gerar insegurança e ansiedade.

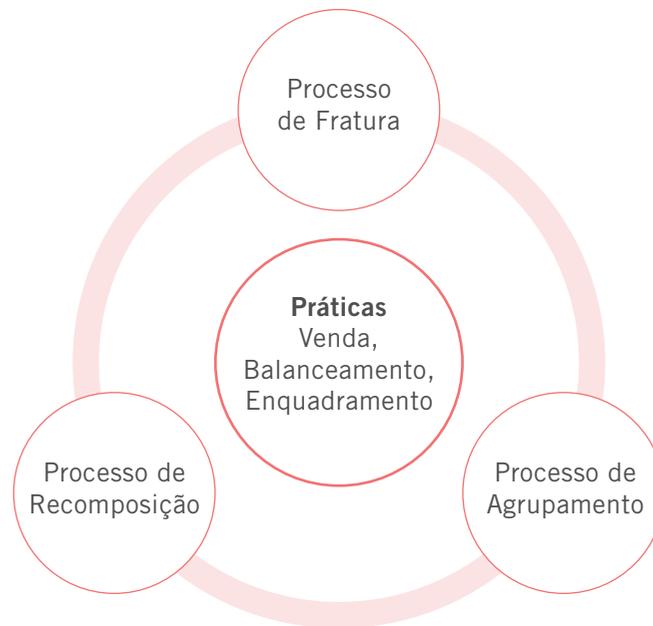
À medida que a mudança vai sendo implementada, com a criação de um modelo diferente do anterior, uma nova ordem começa a surgir na empresa, provocando o entendimento das pessoas sobre este novo contexto. Esse momento de transformação é conhecido como “agrupamento”, pois novas visões começam a se formar.

Quando a nova ordem é finalmente estabelecida, as diferenças entre o novo modelo e o anterior são plenamente observadas, discutidas e alinhadas. Novos papéis são definidos, criando um novo sentido que é compartilhado pelos atores envolvidos – a fase da “recomposição”.

Durante todo esse processo, de fratura-agrupamento-recomposição do sentido das mudanças e da estratégia, a média gerência exerce um papel duplo: o de criar sentido para si próprio e o de traduzi-lo para os outros níveis da empresa.

A criação de sentido também pode ser analisada como um conjunto de atividades ou práticas, divididas em três grandes grupos (**Figura 1**).

FIGURA 1 | PROCESSOS E PRÁTICAS DE SENSEMAKING



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES.

- **Enquadramento** (*framing*) – atividades realizadas por meio de interações, conversas, diálogos e narrativas, que levam os atores a interpretar e reinterpretar suas experiências para criar o sentido da mudança ou estratégia a ser implementada. Essa prática também pode ser classificada como “competência discursiva”, expressão utilizada por Rouleau and Balogun (2011) para se referir à “habilidade da média gerência de conscientemente construir e compartilhar a mensagem que tem significado, engaja e convence no seu contexto de operação, por meio de um desempenho discursivo”.
- **Venda** (*selling*) – práticas com o objetivo de criar sentido para outros (*sensegiving*). Alinhamentos, alianças, arranjos organizacionais e movimentação de redes de relacionamentos são exemplos de ações de influência que ajudam a dar sentido para terceiros.
- **Balanceamento** (*balancing*) – práticas para balancear conceitos e sentidos, anteriores e novos, tendo em vista as diversas mensagens e atividades conflitantes que perpassam a organização. Fazem a média gerência equilibrar sua atuação, entre desempenhar bem o seu papel, gerar senso de pertencimento e organizar os objetivos.

As atividades de enquadramento (*framing*) do novo sentido em uma mudança de estratégia, de venda (*selling*) desta nova interpretação aos demais agentes da empresa e de balanceamento (*balancing*) dos direcionamentos e conceitos anteriores e dos novos se realizam por meio de conversas e outras práticas de discursos, falados ou escritos.

DISCURSOS E NARRATIVAS Como processo de influência, pelo qual um direcionamento estratégico passa a ter significado para outras pessoas, o *sensemaking* atribui papel-chave às habilidades discursivas, por representarem o melhor mecanismo de transmissão da mensagem – seja por meio de apresentações oficiais, *workshops*, e-mails, publicações internas ou interações informais entre a média gerência e as equipes.

O estudo das práticas discursivas ganha cada vez mais relevância no campo da estratégia. Trata-se da forma como os textos e a linguagem falada ou escrita são utilizados, para que determinado objeto ou evento adquira o sentido que se quer dar. O discurso estratégico é composto por todo o material utilizado para dar sentido à estratégia (plano estratégico, visão, missão, e-mails de divulgação interna).

Assim, a estratégia é entendida como uma construção a partir dos vários textos e práticas, escritas ou faladas, que criam sentido para toda a organização. Nesse contexto, o discurso estratégico não apenas reflete a realidade, mas principalmente, cria esta realidade, a partir de quem escreve e de quem lê a história, dos materiais elaborados e divulgados, transformando a elaboração da estratégia em uma atividade relacionada ao *management of meaning* (Hardy e Palmer, 1998).

Narrativas são discursos que têm como objetivo persuadir os outros a determinadas interpretações, entendimentos e ações a partir da linguagem e, por isso, têm sido muito estudadas. São histórias contadas por pessoas-chave na organização, com o objetivo de gerar sentido para os receptores da mensagem, através de uma organização temporal de fatos passados com habilidade para projetar o futuro.

Toda narrativa é uma história e, por isso, os estrategistas podem ser associados a autores de ficção, na medida em que ambos precisam desenvolver um enredo para produzir engajamento e convencimento dos seus leitores, de forma a fazê-los “comprar” uma ideia. No caso das empresas, essa ideia se transforma em implementação de uma estratégia no dia a dia e não apenas na realização de ações pontuais de um plano.

O SENTIDO CRIADO PELA NARRATIVA É RESULTADO DA RELAÇÃO ENTRE O EMISSOR E O RECEPTOR DA MENSAGEM

O caráter sequencial da narrativa também deve ser destacado: histórias bem-sucedidas têm a habilidade de organizar os fatos passados em uma sequência lógica e gerar *insights* ou precedentes para criar expectativas em relação a um contexto futuro. Assim, pode-se apresentar aos “leitores” (ou colaboradores, no caso da empresa) uma projeção do futuro e o que precisa ser feito para atingi-lo (ou não, caso não seja tão promissor).

Por ser um encadeamento de fatos, numa sequência lógica, a narrativa está subordinada à forma como o narrador os organiza, ou seja, um mesmo contexto pode ser contado de formas diferentes, dependendo da ótica e dos interesses do narrador. Isso faz com que a narrativa não seja imparcial, mas um reflexo daquilo que se quer construir, do sentido que se quer dar, podendo ser encarada como um instrumento de poder, legitimação, diferenciação ou integração.

O sentido criado pela narrativa é resultado da relação entre o emissor e o receptor da mensagem. Por isso, seu sucesso está diretamente relacionado à aceitação e adoção pelo receptor, já que compete pela atenção com outras histórias que, provavelmente, estão sendo contadas no mesmo ambiente organizacional. Para atrair, a narrativa precisa demonstrar credibilidade (convencer os receptores de que é viável) e novidade (ser diferente das anteriores).

É importante destacar o poder das narrativas na criação do *sensemaking*, um sentido genuíno de todas as pessoas que trabalham na organização para que as estratégias sejam implementadas em ações cotidianas, mesmo que não estejam sendo controladas por um plano.

CONCLUSÃO Os processos e práticas de criação de sentidos (*sensemaking*) que ocorrem nas empresas e a influência dos discursos e narrativas sugerem um novo olhar para as dinâmicas de implementação de estratégias. A estratégia passa a ser compreendida para além de planos e metas de cunho estritamente gerencial, podendo envolver uma construção social e viva, em constante evolução, que reflete o modo de pensar e agir das pessoas nas empresas.

Os executivos precisam avaliar algumas questões que merecem destaque e impactam profundamente o trabalho da estratégia: qual é o grau de abertura da alta administração para promover e se envolver em diálogos constantes sobre a estratégia, junto aos gestores nos diferentes níveis hierárquicos? Até que ponto a estratégia planejada possui retórica e narrativa que façam sentido para os colaboradores? Como estruturar processos e práticas que permitam inserir a estratégia no discurso cotidiano dos gestores?

Encontrar respostas para essas perguntas é, certamente, um caminho com potencial para alavancar os resultados estratégicos.

GABRIELA MAIA é gerente de linha da Petrobras, com MBA em Finanças pelo IBMEC e MBA em Gerenciamento de Projetos pela Escola Politécnica da UFRJ. Atualmente, cursa o Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral.

EDUARDO ABRITTA é gerente de marketing da Souza Cruz, com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e Executive MBA pela FDC. Atualmente, cursa o Mestrado Profissional em Administração da Fundação Dom Cabral.

SAMIR VAZ é professor da Fundação Dom Cabral na área de Estratégia e Liderança, doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP) e mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). É coordenador adjunto e pesquisador do corpo permanente do Mestrado Profissional da FDC.

Caso prático de criação de sentidos na implementação de estratégias

Um caso prático ilustra bem o papel da criação de sentidos para o alcance de resultados da estratégia, planejados ou não pretendidos, conforme relatado por Balogun e Johnson (2005) e por Balogun (2006). Na iminência de sofrer impactos associados a mudanças regulatórias, a empresa Anonco (nome fictício) decidiu adotar uma nova estratégia. O objetivo central era criar um mercado interno de prestação de serviços para reduzir custos, mantendo a qualidade e melhorando os níveis de oferta. Para isso, uma unidade de negócios da empresa foi fracionada em três novas áreas – uma pequena divisão central e duas de suporte, relacionadas à manutenção e oferta interna de soluções. As modificações planejadas também envolveram redundâncias, atrasos, novas práticas de trabalho e a mudança de uma cultura técnica e avessa aos riscos para uma empresa orientada ao cliente. A implementação do projeto se baseou no alcance dos planos desenvolvidos pela alta administração. Para viabilizá-los, os gerentes de nível intermediário tiveram que elaborar os detalhes de suas funções e responsabilidades no trabalho.

Nos primeiros dias do processo, os gerentes de nível médio assumiram que a mudança seria muito parecida com muitas outras iniciativas de reestruturação que haviam experimentado. Embora, inicialmente, a equipe tenha se esforçado para aceitar as mudanças e seus novos papéis no trabalho, a transformação da cultura organizacional foi facilitada por muitos processos sociais informais de interação. Por meio de histórias, fofocas e conversas de corredor, os gestores perceberam, e depois discutiram, compartilharam e interpretaram com suas equipes, vários sentidos e significados positivos que estavam por trás dos comportamentos e discursos dos membros da alta administração da empresa.

Outra questão comentada extensivamente pelos executivos, durante a implementação nas três divisões, foi o surgimento de uma situação “eles e nós”, envolvendo a divisão central e as duas divisões recém-criadas. Os problemas entre elas também foram agravados porque as pessoas não tinham certeza sobre “quem fazia o que” nas interfaces. Os diretores das três divisões promoveram uma reunião com os gerentes seniores para discutir esses problemas e encontrar soluções. Como resultado foram desenvolvidos novos planos de ação e um projeto de transição entre as divisões, apresentado com um relatório da equipe e usado para descrever o progresso nos relatos posteriores. Mas, na ausência de intervenções da alta administração que parecessem abordar diretamente as tensões entre as divisões,

a situação “eles e nós” permaneceu e foi intensificada pela falta de conhecimento dos detalhes do contrato de prestação de serviços internos.

No relato deste caso podemos perceber como as metas e intervenções de mudança planejadas – nova estrutura, novas funções e responsabilidades do trabalho, eventos de comunicação e outros não planejados – e os comportamentos dos diretores de divisão e gerentes seniores funcionaram como gatilhos para os processos de criação de sentido. Esses estímulos foram interpretados no contexto dos esquemas mentais das pessoas e por meio de processos sociais de interação. Alguns ocorreram entre os gerentes seniores e intermediários, mas, muitos com mais intensidade, na média gerência, em forma de discussões, compartilhamento de experiências, negociações, rumores, histórias e fofocas, além de processos não verbais, como comportamentos e ações. Como as interpretações anteriores criaram conjuntos particulares de comportamentos, estes agiram como gatilhos adicionais de criação de sentido para promover um ciclo contínuo. O que, por sua vez, levou a vários resultados positivos (adaptação da equipe e mudança de cultura) e negativos (tensões entre as divisões). Esses resultados, e as disputas que provocaram, acabaram causando outros problemas, como uma queda nos indicadores de desempenho da empresa, incluindo os níveis de serviço aos clientes.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ROULEAU, Linda; BALOGUN, Julia. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 48, n. 5, p. 953-983, Jul. 2011.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1995. 231 p.

BARRY, David; ELMES, Michael. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. **Academy of Management Review**, Briar Cliff Manor, v. 22, n. 2, p. 429-452, Apr. 1997.

BALOGUN, Julia; JOHNSON, Gerry. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, Thousand Oaks, v. 26, n. 11, p. 1573-1601, 2005.

BALOGUN, Julia. Managing change: steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. **Long Range Planning**, Oxford, v. 39, n. 1, p. 29-49, Feb. 2006.