



estratégia

Sensemaking e sensegiving nas organizações: para além da comunicação, um processo multivocal

POR **MARIA ELISA BRANDÃO BERNARDES**

Temos visto, nos últimos anos, um massivo crescimento do uso do termo *sensemaking* no universo organizacional. Tem sido usado por líderes, empresas de consultoria, escolas e já está até na wikipedia. Mas do que se trata, afinal, e por que esse crescente interesse?

Na verdade, o termo foi cunhado pelo filósofo pragmático americano John Dewey (1859-1952), que defendia que o desenvolvimento do conhecimento humano é um processo eminentemente *social*. Esta abordagem foi trazida para o contexto do comportamento empresarial nos anos 60 pelos professores Karl Weick e Dennis Gioia, que pesquisavam sobre como ocorria a construção dos “entendimentos coletivos” nas organizações. Em 1995, Weick

publicou seu livro seminal – até hoje não traduzido no Brasil –, que se chama justamente *Sensemaking in Organizations*, onde ele aprofundou o tema. Hoje, o livro tem mais de 33 mil citações no Google acadêmico e é considerado incontornável para quem se interessa pelo assunto.

MAS, AFINAL, O QUE É SENSEMAKING? Uma tradução literal seria “construção de sentido”. Mas, no contexto organizacional, refere-se a uma atividade mais complexa. Como vimos, o que esses estudiosos tentavam entender era sobre a influência dos indivíduos nos diferentes resultados coletivos – ou no chamado “comportamento organizacional”. Eles elucidaram o seguinte: para tomar decisões no meio de milhares de eventos e informações que têm que lidar no seu cotidiano, os executivos precisam empreender esforços para escanear no contexto os dados que os interessam, interpretar esses dados socialmente (isto é, traduzir eventos e informações num entendimento compartilhado – transformando dados em informações úteis) e assim viabilizar a tomada de decisão ou a ação organizacional. Esse processo de interpretação do que está acontecendo dentro e fora da organização, de forma coletiva, para viabilizar a tomada de decisão, é que é o *sensemaking*.

FIGURA 1 | ELEMENTOS DO PROCESSO DE *SENSEMAKING*



Apesar de parecer muito básico, autores diferentes estudaram (e continuam estudando) sobre essas atividades que não são triviais: elas são construídas coletivamente, exigem negociações de pontos de vista diferentes e, na maioria das vezes, são recheadas de símbolos e metáforas, *scripts* cognitivos, histórias, imagens visuais e outros artefatos... Ou seja, há muito conteúdo tácito ou implícito que não é fácil de acessar e muito menos de gerenciar. Pode-se dizer que, na medida em que a realidade é discutida e interpretada, ela vai sendo também de alguma maneira construída pelas pessoas que se engajam nessa tarefa. Essa interpretação,

construída de maneira subjetiva e coletiva, influencia diretamente as decisões tomadas pelas pessoas na organização.

É claro que é uma atividade ainda mais necessária no mundo atual volátil, incerto, complexo e ambíguo: as lideranças das organizações precisam continuamente tentar entender o que está acontecendo no mundo, extraindo e interpretando sinais de como os fatos externos afetam ou podem afetar suas empresas. Dessa forma elas podem usar essas interpretações como base para uma narrativa plausível e razoavelmente ordenada que “faça sentido” para guiar as tomadas de decisão internas. A atividade de *sensemaking* é assim, uma atividade estratégica muito importante.

SENSEMAKING E ESTRATÉGIA No campo da estratégia, sobretudo no estudo da estratégia na prática (existe uma corrente de estudos da estratégia que se chama SAP – *strategy as practice*), há um grande interesse em entender melhor como acontece a construção de sentido coletivo que leva à tomada de decisão.

Se consideramos os processos cotidianos, a prática da estratégia acontece num fluxo de decisões que ocorrem através das conversas entre as pessoas nas organizações. São diálogos entre as diversas linhas de lideranças que negociam continuamente entre si suas diferentes interpretações sobre os fatos e sobre qual seria o melhor curso de ação a seguir. São essas interações que ajudam a construir o *sentido* coletivo para as milhares de decisões que precisam ser tomadas corriqueiramente, de maneira alinhada, pelas pessoas.

No seu famoso livro, Weick estabelece que um processo de *sensemaking* possui sete características: 1) É ancorado nas construções identitárias (construímos sentido a partir de como nos entendemos enquanto organização); 2) É retrospectivo; 3) É promulgado pelos indivíduos; 4) É fruto de interação social; 5) É contínuo; 7) É baseado em sinais que as pessoas extraem dos eventos; 8) É mais impactado pela plausibilidade do que pela exatidão.

Sendo assim, estamos dizendo que o processo estratégico é um processo de *sensemaking* na medida em que é construído através das interações entre os indivíduos, em sua capacidade de interpretação, de negociação e de influência mútua. Ele é um processo contínuo e também é eminentemente político, porque pesam sobre ele as relações de poder e a maneira de se lidar com as pressões cotidianas. Em uma organização, coexistem múltiplas negociações entre os diferentes indivíduos e grupos o tempo todo. No planejamento estratégico, por exemplo, diferentes realidades são avaliadas, criadas e transformadas na medida em que as

decisões são tomadas baseadas em uma interpretação dos fatos, construída idealmente no coletivo. Um observador atento consegue ver claramente como as diferentes interpretações são negociadas nesses fóruns. Tipicamente, a primeira resposta para o questionamento sobre uma tendência “xyz” do ambiente externo ser uma oportunidade ou uma ameaça para a empresa é “depende”. Depende de como vamos interpretar os recursos que temos, e de se e como queremos nos esforçar para aproveitar ou combater a tal “tendência”. Depende da negociação, da retórica, do poder de influência dos participantes, da *plausibilidade* muitas vezes mais do que da exatidão (são inúmeras as pesquisas que provam os vieses inconscientes dos tomadores de decisão). No fim das contas, a decisão estratégica se baseia na narrativa que mais “convenceu” adeptos.

O LÍDER E O SENSEGIVING Chamamos de *sensegiving* o processo pelo qual o líder compartilha suas informações com outros participantes das decisões (internos e externos à organização), de maneira a influenciar as interpretações que eles possam ter sobre os fatos e/ou contextos. Essa também é uma atividade importante, inicialmente estudada por Dennis Gioia e seus colaboradores.

Precisamos reconhecer que o gestor atento pode ser intencional em suas interações. Ele é proposital no uso da linguagem, de textos, de metáforas, das narrativas que ajuda a construir. Suas falas são pensadas, focadas, comunicativas. Ele sabe que seu *discurso*, por assim dizer, direciona as interpretações das ações (iniciando-as, autorizando-as, reconhecendo-as ou contradizendo-as), definindo as escolhas e, assim, direcionando os desdobramentos da estratégia na prática.

A importância dos esforços da liderança para influenciar na construção de sentido dos diversos *stakeholders* da sua empresa (internos e externos), provocando resultados positivos, está cada vez mais evidente. O exercício do *sensegiving* contribui para promover a renovação de laços da empresa junto a seus *stakeholders* e sua aderência ao conteúdo da estratégia. Em última instância, pode-se dizer que o discurso do líder, através da sua linguagem, da sua fala e seu impacto nas decisões, leva à construção da realidade, uma vez que impacta rotinas e provoca ou destrói estabilidades.

No entanto, a maior quantidade de atividade de *sensemaking* e *sensegiving* ocorre mesmo através de processos informais. São interpretações replicadas e compartilhadas em comportamentos, intervenções em conversas e interações de todos os colaboradores, na medida

em que as pessoas fazem seu trabalho cotidiano. E acontecem mesmo a despeito da participação intencional das lideranças.

Além do mais, é preciso admitir que nem sempre o líder consegue ser claro em sua comunicação de sentido, traduzindo a sua interpretação dos acontecimentos e mesmo da sua escolha estratégica para os demais participantes da organização, influenciando-os. A consequência é que, quando o entendimento não está claramente compartilhado, cada um constrói a interpretação que lhe parece fazer mais sentido, criando um desalinhamento organizacional. Já é notório o desafio da comunicação para as empresas hoje em dia.

Pela ótica do *sensemaking*, podemos entender melhor que, quando a comunicação não está consistente, em termos de modelos mentais e interpretação, não adianta divulgar exaustivamente de maneira mecânica quais são os objetivos e prioridades da organização. As pessoas precisam que aquilo *faça sentido para elas* – elas precisam entender as lógicas por trás das decisões –, para poderem de fato adotar os comportamentos alinhados. Por isso, hoje, fala-se tanto na importância do propósito organizacional, porque *propósito* faz mais sentido para as pessoas do que um objetivo macro (invariavelmente financeiro) da organização.

Para tentar melhorar essa habilidade de *sensegiver inclusive*, tem crescido no mercado a oferta de cursos e ferramentas para melhorar a habilidade de “*storytelling*” dos líderes. Ou seja, tenta-se melhorar suas habilidades narrativas em termos de repertório e retórica, de modo a que eles aprendam a comunicar com as pessoas de maneira mais eficaz sobre a organização, suas complexidades, propósito e objetivo. E fazendo de uma forma mais holística, razoavelmente agradável, que prenda a atenção de quem ouve, isto é: diferente daquela lista de números, estatísticas e metas, que fazem sentido apenas para muito pouca gente da empresa e motiva um número ainda menor.

A falta de entendimento do sentido (do *sensemaking*) da escolha de estratégia organizacional resulta diretamente na deficiência da sua execução: pessoas e áreas trabalhando de maneira antagônica, disputando recursos, dificultando as atividades uns dos outros, não cooperando, e tudo, muitas vezes, até com boa-fé. Tudo como resultado de interpretações distintas da estratégia pretendida. O não entendimento dos motivos por trás das escolhas estratégicas pode levar pessoas ou departamentos inteiros a trabalhem por um fim ou objetivo que a direção da organização já decidiu não adotar. Não há como uma organização executar uma estratégia se as pessoas não a entendem bem. Desprovidas da compreensão relevante (e exata) para direcionar suas ações, as pessoas acabam por

atribuir o sentido que lhes parece mais razoável (plausível), não raramente ligando-as à identidade do próprio departamento em que trabalham. Assim, quem trabalha na área comercial acaba interpretando que a estratégia da empresa é customização; quem trabalha na área de produção acredita que a estratégia é excelência operacional; quem trabalha na área financeira interpreta que a estratégia da empresa é custos... e assim por diante. Nesse cenário de sentidos diferentes e até antagônicos, as áreas acabam por conflitar umas com as outras, todas acreditando que estão com a razão. Quando o *sensemaking* e/ou *sensegiving* é compartilhado, existe uma maior probabilidade de as pessoas atribuírem o mesmo sentido às ações que precisam realizar.

SENSEMAKING E SENSEGIVING NA COMPLEXIDADE Em organizações e situações complexas, construir sentido compartilhado é ainda mais difícil e processos de aprendizagem sistemáticos podem de fato ajudar. Realizamos uma pesquisa em parceria com a Fiocruz após uma extensa capacitação de suas lideranças com a FDC e o *sensemaking* emergiu como um dos maiores benefícios do Programa de Desenvolvimento Gerencial – PDG – para o alinhamento estratégico. O *sensemaking* não foi propriamente um tema da capacitação (os temas foram Gestão de Pessoas, Gestão Pública, Planejamento Estratégico e Gestão da Informação e do Conhecimento). No entanto, todos os gestores entrevistados afirmaram que a capacitação tinha contribuído para melhorar seus entendimentos sobre a própria organização Fiocruz (que é complexa e *sui generis*), sobre a estratégia e até sobre seu papel como líderes. Esses entendimentos impactaram positivamente as suas práticas, possibilitando-os a serem melhores *tradutores* dessas questões, de forma a garantir a melhor execução da estratégia. Se tornaram melhores *sensegivers*.

A promoção do *sensemaking* apareceu tanto em relatos de melhoria da relação com subordinados quanto da relação com superiores, aprimorando o alinhamento vertical da instituição. Muitos citaram o fato de passarem a ter mais repertório para interagir na construção de sentido, influenciando a tomada de decisão superior. 25% dos respondentes mencionaram que aumentaram a assertividade na interlocução com seus superiores, contribuindo mais, expressando opiniões ou se posicionando mais claramente.

Os resultados da pesquisa nos levaram a concluir que a capacitação proporcionou aos líderes treinados um melhor *entendimento* da própria organização complexa, com suas pluralidades. Ela também proporcionou que eles compreendessem melhor sobre o papel da

estratégia e do planejamento para o futuro coletivo da organização. A partir desse sentido, os líderes ficaram mais bem equipados para influenciar seus liderados e colegas, participando mais ativamente e intencionalmente do *sensemaking* e exercitando o *sensegiving* para viabilizarem o alinhamento em torno do futuro estratégico coletivo.

SENSEMAKING E SENSEGIVING NAS CRISES Além de na complexidade, o exercício do *sensemaking* é particularmente importante na gestão de crises. Foi Karl Weick mesmo quem inaugurou uma robusta linha de estudos sobre como as pessoas constroem sentido nas crises e qual seu impacto. O interesse pelas crises se dá porque quando as organizações se veem diante de mudanças dramáticas, como a que vivemos com a crise da COVID, por exemplo, as interpretações e as crenças individuais e as compartilhadas são todas desafiadas. Vários significados predominantes, construídos anteriormente e que faziam muito sentido no contexto estável, são expostos à reconstrução. Nas crises, padrões de ação tradicional podem não fazer mais sentido. Entender e interpretar o momento caótico é fundamental para poder melhor lidar com ele.

Já sabemos, através de crescente número de pesquisas, que quanto menos adequado for o processo de *sensemaking*, maior a probabilidade de a crise sair do controle. Quando as pessoas têm pouco entendimento do que está acontecendo e ainda assim precisam tomar decisões, acabam se baseando no repertório tradicional e muitas vezes cometem erros de interpretação e, conseqüentemente, de ação. Se as pessoas não compartilham suas diferentes interpretações da crise, por exemplo, podem tomar decisões desastrosamente desalinhadas e levar ao agravamento da situação. O não compartilhamento de informações importantes pode levar também a uma paralisia da organização, a uma ausência de decisões importantes por falta de *sensemaking* compartilhado. Às vezes, até indivíduos isolados acreditam que eles são os únicos que estão confusos diante da situação e se paralisam, confiando que os demais saberão como agir.

Pesquisas em andamento estão nos ajudando a entender como e por que temos processos de *sensemaking* tão diferentes que influenciam ações tão antagônicas tomadas por organizações do mesmo setor numa crise. Vimos, na crise do COVID, por exemplo, alguns restaurantes ou empresas do varejo reagirem com total ausência de alteração nas rotinas e acabaram falindo. Outros, porém, dos mesmos setores, se mobilizaram para a inovação e até cresceram no mesmo período. Sabemos que o processo de construção de sentido afetou

sua reação prática, possibilitando uma alteração em suas rotinas estabelecidas, para melhor enfrentamento da crise.

São as características de imprevisibilidade, ambiguidade e gravidade que tornam a tarefa de dar sentido e apresentar soluções mais desafiadora em uma crise. Porém é extremamente recomendável que ela seja feita coletivamente. É através de conversas sobre o que está acontecendo que as pessoas vão atribuindo, juntas, sentido ao caos cotidiano e decidindo cursos de ações possíveis e alinhados. Ao decidirem sobre suas ações, elas co-constroem o contexto, influenciando-o a seu favor. Também aqui vemos a importância do *sensegiving* para ajudar a oferecer um norte à ação dos colaboradores.

Weick sempre lembra, porém, que as pessoas pensam agindo. Logo, para entender uma crise na medida em que ela se desenrola, são necessárias ação e reflexão constantes. Justamente em uma crise, quando muitas vezes acreditamos que não temos tempo para parar para refletir, é que os encontros para *sensemaking* são os mais importantes, mesmo quando os líderes não têm claro o curso de ação a adotar. Já sabemos, que as ações influenciam as interpretações, retrospectivamente, e o sentido vai ficando mais claro com o passar do tempo, na medida em que, paulatinamente, eventualmente, alteramos as rotinas para nos adaptar ao contexto da crise. Assim como o *sensemaking* provoca mudança nas ações, as mudanças nas ações influenciam o *sensemaking*.

CONCLUSÃO O conceito de *sensemaking* vai além do conceito de comunicação, de retórica, de *storytelling* e de linguagem – apesar de implicar nisso tudo. O *sensemaking* é dialogal e se constrói na troca. Ele influencia a ação, mas é também influenciado por ela. Weick afirma que, muitas vezes, as pessoas só vão de fato saber sobre o que pensam sobre determinada questão, depois que tomarem uma decisão ou ação a respeito dela. O autor tem uma famosa frase sobre o indivíduo *sensemaker* que diz: *como vou saber o que penso até eu ver o que eu vou falar?* Existem pesquisas que, inclusive, demonstram que o sentido que as pessoas dão aos acontecimentos e às suas próprias ações vai mudando ao longo do tempo. Ainda assim, ele é essencial para organizações complexas, para se sobreviver no mundo contemporâneo VUCA e, sobretudo, para se lidar com as crises.

Na esfera da ação organizacional, para um *sensemaking* coletivo se efetivar, é necessária a existência de processos sociais alinhados que privilegiem o pensamento coletivo, que admitam a importância da participação de diversos atores organizacionais (e não apenas da

alta direção), notadamente dos gestores intermediários e dos empregados da linha de frente, para viabilizar o *sensemaking* como um processo multivocal. Mas é fundamental que a liderança compreenda sua complexidade. Para isso, continuamos estudando e desvendando sua dinâmica.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

BERNARDES, M. E. B.; FERREIRA, L., Kaufmann, C.; FERREIRA, V. (2020). Alinhamento estratégico em contexto pluralista: impactos da capacitação de lideranças da Fiocruz. *Revista Economia & Gestão*, 20(57), 81-102.

BERNARDES, M. E. B.; MILAGRES, R. (2021). Sense and Action in the Covid-19 Crisis. *Academy of Management Proceedings*, 2021(1), 13495.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(Sep 6), 433-448.

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

MARIA ELISA BRANDÃO BERNARDES, PhD em Gestão, pela HEC-Montréal/McGill University (Canadá), é professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea das Organizações/Fundação Dom Cabral – FDC.