

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,  
ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOÃO DA MOTTA PRADO FILHO**

**“CONSTRUÇÃO-DE-SENTIDO” EM ORGANIZAÇÕES:  
ANÁLISE PARA CONTRIBUIÇÃO AOS ESTUDOS BRASILEIROS**

**Fortaleza**

**2005**

**JOÃO DA MOTTA PRADO FILHO**

**“CONSTRUÇÃO-DE-SENTIDO” EM ORGANIZAÇÕES:  
ANÁLISE PARA CONTRIBUIÇÃO AOS ESTUDOS BRASILEIROS**

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica e Tecnológica de Recursos Humanos.

**ORIENTADOR: PROF. DR. AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL**

**Fortaleza**

**2005**

## FICHA CATALOGRÁFICA

P                      Prado Filho, João da Motta  
                          **“Construção-de-sentido” em organizações:  
                          análise para contribuição aos estudos brasileiros / João  
                          da Motta Prado Filho. – Fortaleza, 2005.  
                          176 f.**

                          Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal  
do Ceará, Departamento de Administração.

                          1. “Construção-de-sentido” em organizações. 2.  
Comportamento Organizacional. 3. Indivíduo, Organização  
e Trabalho. I. Título.

CDD  
658  
CDU

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**JOÃO DA MOTTA PRADO FILHO**

**“Construção-de-sentido” em organizações:  
análise para contribuição aos estudos brasileiros**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Izabel Cristina Ferreira Borsoi  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra Ana Sílvia Rocha Ipiranga  
Universidade Estadual do Ceará - UECE

**HOMENAGEM**

Dedico esta obra

**Ad Deum**

A meu pai, João da Motta Prado e minha mãe, Ormy Bomfim Prado

A (Maria) Ângela, amada guerreira, mãe de Bruno, Bernardo, Bárbara, meus filhos – *in memorian*

A mi amigo y tocayo Juan Padrón (de El Hierro, Islas Canarias), con cariño y saudade

Ao Auditor Tristão de Matos Antunes, admirado sócio e sensível companheiro (*in memorian*)

A Joaci Carlos Feitosa, homem reto e dedicado

## AGRADECIMENTOS

Relaciono aqui, desde já me desculpando pelos eventuais esquecimentos e omissões ou por descuido na ordem de aparecimento – não necessariamente significativa na hierarquia de importância - pessoas e instituições com quem mais me envolvi, direta e indiretamente, de forma mais diferenciada, ainda que virtualmente, na maratona deste estudo, incompleto em sua própria reflexão, certamente mais incompleto em sua gestação e nascimento. Trata-se de uma conversação em andamento, como poderiam dizer alguns teóricos organizacionais dos dias de hoje.

Embora seja atividade solitária, a escrita, nunca se poderia constituir, proliferando, por mais estranho que possa parecer, não fosse em função de sua solidariedade: com o ambiente, com as percepções, com as pessoas, com as experiências, com as aspirações e, por que não incluir também as conspirações, palavra preocupante nos dias políticos atuais. É, todavia, para alguns e em dados momentos, solilóquio, mas depende de interação para proliferar.

Neste cenário, gostaria de agradecer, conspirando ou não, para começar, àqueles que são ou foram meus clientes, tendo me oportunizado refletir e interagir pessoal e socialmente com a realidade; à Universidade Federal do Ceará (UFC), que me proporcionou essa convivência com o novo, diverso e adverso, principalmente na administração de um novo mestrado, ensinando-me, através dos seus professores, locais e visitantes, o que pode ser a administração, processo amplo e social, da mais alta importância. Meus agradecimentos especiais ao Professor Doutor Augusto César de Aquino Cabral, orientador e Coordenador do Mestrado, cuja pressão, responsabilidade e exemplo, equilibrados com compreensão e seriedade, modelaram fortemente este conteúdo, certo de seu assentimento à circunstância de que “muitos dos problemas fundamentais com os quais deparamos originam-se do fato de que a complexidade e sofisticação do nosso pensamento não são comparáveis à complexidade e à sofisticação das realidades com as quais é necessário lidar” (MORGAN, 1996, p. 345). Daí minha justificativa: gostaria de investir em algo mais simples, mas infelizmente é difícil, neste mundo em que vivemos.

No grupo acadêmico destaco um colega especial, cuja sinceridade e preocupação mútua marcaram nossas relações, entremeada com conversações pródigas e inovadoras sobre a administração e a docência: Freire Jr., com votos de sucesso pessoal e profissional. Ao Leonardo Leocádio, parceiro de artigos e idéias, novo que se embrenha ao exterior após a compleição desta fase dos estudos, meus desejos de boa sorte e enriquecimento intelectual e humano. Ao ex-colega de trabalho, depois colega, depois ex, depois colega (e por aí vai) em muitas relações, Carlos Augusto de Oliveira Jr. (atualmente também mestrando na UFC), estudioso, reflexivo, amigo ouvinte, também agradeço pelos apoios, pela sorte da afinidade, e atenção às muitas divagações sobre o tema no seu nascedouro. Sua presença com Dani sempre foram prazerosas nos churrascos de relaxamento na Praia da Tabuba.

Sem as inspirações (como houve transpirações depois...) e sugestões do amigo-irmão Miguel Carioca não haveria ingressado nessa viagem. Sua esposa, Jacinta Grangeiro, colaborou de todas as formas no suprimento de dados, material bibliográfico magnético e tradicional, com o apoio da Universidade de Fortaleza, sem os quais este trabalho não seria elaborado ao nível que foi (participações inesquecíveis). Ao meu querido irmão Carlos Alberto Bomfim Prado, cujo inesquecível apoio e amor possibilitaram a estabilização tão necessária para esta dissertação e outros empreendimentos. Ao meu colega de trabalho e muitas vezes dirigente Pedro Coelho Neto, Contabilista, empresário, líder classista carismático e cidadão humano, meus agradecimentos por ter me proporcionado, desde minha chegada ao Ceará, compreensivos e importantes conteúdos para aperfeiçoamento técnico e cultural nesta realidade nordestina. Ao corpo administrativo e técnico da empresa que dirige incansavelmente há 30 anos pelo Nordeste e pelo Brasil, Marpe Auditores. Todos, com certeza, de um modo ou de outro, sempre contribuíram com o meu desenvolvimento pessoal e com este trabalho.

Ao mineiro curvelano Reinaldo de Paula Machado - Barão da Borracha - brasileiro aguerrido dos séculos XX e XXI, empresário, gigante de mercado, humano, amigo atualmente longínquo, cujas empresas e atitudes gestonais me proporcionaram, ainda muito cedo, importantes fontes de conhecimento e comparação que, sem dúvida, possibilitaram *insights* no texto que ora se apresenta: com admiração, respeito e esperança. Às forças novas que vêm adentrando ao mercado de trabalho e academia, permitindo a ressonância de nossas reflexões havidas (retrospectiva do sentido). Nesse exemplo cuido de citar um: o companheiro Francisco Uchôa Ribeiro Lôbo.

Não fossem *Freilein, Sacha e Druzila* (família *Doberman* de saudosa lembrança), não poderia ter relaxado tantos anos na erma residência da praia da Tabuba (Caucaia), que enseja amplitude, tranqüilidade e bom espaço para reflexão e estudos, e contato inigualável com a natureza, céu e sol cearenses. Nossos colaboradores Marilza, Célio e depois Ribamar têm buscado assegurar a “micro manutenção ambiental”, zelando por aspectos domésticos e de conservação, facilitando minha concentração, e de Eloisa, durante as fortes empreitadas de trabalho e estudo.

Tradicionalmente, por fim mas não por último, meu reconhecimento a ela (Eloisa), esposa de muitos adjetivos, substantivos e verbos – e de muitas histórias - com quem troquei milhões de palavras, significados e sentidos em muitos anos e que, pudessem ser genialmente organizados, incrivelmente ainda não conseguiriam de forma satisfatória traduzir a intensidade do mais importante sentimento que perpassa nossa relação: o amor. As lembranças do nosso passado enlaçam-se com nosso presente, alentando para um futuro e formando uma teia emocional e racional extremamente forte. Como se dizia... graças por existires. Devo muito, também, a ela, pelas noções e aprofundamentos de psicologia oferecidos.

Meus especiais agradecimentos às professoras doutoras Izabel Cristina Ferreira Borsoi e Ana Sílvia Rocha Ipiranga. A primeira, pelo rigor e atenção com que se ateve a analisar e criticar este texto; a segunda, por constituir elemento de conversação e ressonância sobre um assunto para o qual o autor ainda não distinguiu – em seu ambiente de estudos e relações - um grupo de discussão fora de textos escritos. A ambas e ao meu orientador, meu reconhecimento pelas valorosas contribuições.

Os participantes não-anônimos dessa grande sociedade humana, simplesmente não identificados, mas presentes e importantes, pedaços de mim, não poderiam ser esquecidos nesta monografia, produto do meu esforço e seriedade em compreender o mundo e ajudar um pouco na condição de “um”.

Enfim, meu agradecimento a todos que me patrocinaram conhecimento ou chances de obtê-lo, de uma forma ou de outra, com a expressão da forte esperança de que “construções” como esta possam contribuir em benefício de melhores e mais justas relações organizacionais nessa grande sociedade que constitui a raça humana.



O vaqueiro [nordestino] de hoje anda  
na estrada com bicicleta e um boné de beisebol  
norte-americano.

Wladimir CARVALHO, ci-  
neasta, em entrevista a STV-Brasil, 2005.

Tornou-se cada vez mais desinteres-  
sante e sem sentido.

Omar AKTOUF,  
A síndrome da avestruz, 2004.

I had to rearrange their faces  
And give them all another name.

Robert ZIMMERMANN  
(Bob DYLAN), Desolation Row, 1965.

## RESUMO

Esta dissertação objetivou analisar como se textualiza teoricamente na atualidade a temática da formação e construção do sentido, enquanto fenômeno e processo, no âmbito organizacional. Enfim, aprofundar sobre a categoria da construção-de-sentido, a fim de que possa ser melhor avaliada e estudada dentro do cenário organizacional. Como poderia se processar e sob que termos ser analisada? Como se encontram os estudos nessa área no Brasil e no mundo? Diante de questões como estas, o autor optou por realizar uma pesquisa bibliográfica exploratória independente, para sedimentar uma base de dados que colaborasse na revelação do estado-da-arte desta categoria “construção-de-sentido”. O espectro diversificado das fontes de estudo e as diferenças culturais entre os padrões Anglo-Americanos e Brasileiros recomendou a utilização da sensibilidade transcultural para o entendimento dos conteúdos. Análises foram elaboradas em conexão com fenômeno e processo, no que diz respeito à temática “construção-de-sentido”, assim como uma breve revisão sobre os usos correntes de **sense making**, **sense-making** e **sensemaking** na literatura academia Anglo-Americana. A obra de Karl Weick, *Sensemaking in Organizations* (1995), foi referida com sua abordagem do conjunto das sete características. É patente o intrincamento do tema com áreas da filosofia, sociologia, psicologia, política, economia, ontologia, antropologia, etnologia, fenomenologia, dentre outros. A complexidade inicia-se com a explicação do termo “construção-de-sentido”, para *sensemaking* (enquanto categoria designada para aprofundamento destes estudos) entre aspas e com hífen, indicando um neologismo criado pelo autor, distinguindo-o de construção de sentido e construção do sentido. Em busca de ampliar o entendimento, o conceito sentido é colocado em paralelo com significado e significação. Ênfase se dá ao sentido com linha direta na relação, com a comunicação, com as possibilidades nas relações nos ambientes organizacionais. Vínculos são feitos entre *sensemaking* e as disciplinas de gestão estratégica, organizações de aprendizagem, gestão do conhecimento, teoria das organizações e comportamento organizacional, optando-se pelo acolhimento e avaliação do termo por parte deste último, apesar de demonstrada sua irrelevante presença neste contexto. A problemática prende-se a situações controvertidas e paradoxais abundantes nos contextos organizacionais, ao reduzido envolvimento do colaborador com os objetivos da organização e o desinteresse dos gestores pelos aspectos complexos do conhecimento comportamental humano, constituindo o problema básico a freqüente inadequação relacional humana entre as partes componentes de um todo organizacional. Esta pesquisa visa contribuir à discussão do tema na academia no Brasil, insuficientemente explorado, distanciado do público geral e dos gestores. Além disso, objetiva ampliar condições para pesquisas empíricas, difundir e aprofundar o conhecimento e favorecer a visão de “gerir com o sentido”, e administrar com consciência do sentido os processos administrativos. A abordagem das sete características compiladas por Weick reforça o tópico “Construção-de-Sentido” em Organizações e vincula-se à linha de pesquisa Gestão Estratégica e Tecnológica de Pessoas. Dentre as considerações finais é destacada a naturalidade do processo cognitivo do homem e é colocada em dúvida a expectativa de que o fenômeno-processo analisado possa ser intencionalmente provocado com consciência da construção social e como fator redutor de ambigüidades organizacionais. Ao final são apresentadas sugestões para abordagens empíricas ressaltando-se as vantagens e necessidades das interações multidisciplinares com destaque da filosofia, psicologia e sociologia.

**Palavras-chave:** “construção-de-sentido”, comportamento organizacional, estratégia, fenômeno, processo.

## ABSTRACT

This dissertation aimed at analyzing how is currently theoretically textualized the thematic of *sense construction* and *sense making*, while phenomenon and process, within organizations. In short, it deepens into the ‘sense making’ category, so it can be better assessed and studied within organizational setting. How could it be processed and under which terms analyzed? How are these studies in Brazil and worldwide? Amidst questions like these, the author elected to perform an explanatory independent bibliographic research, to strength the database that could highlight the state-of-art of this sensemaking category. The diversified range of study sources and the cultural differences between Anglo-American and Brazilian patterns recommended the usage of a transcultural sensibility for understanding issues in Brazil. Analyses were undertaken in connection with phenomenon and process as regarding to *sense making*, as well a brief review of current usages of **sense making**, **sense-making** and **sense-making** in Anglo-American academic literature. Karl Weick’s *Sensemaking in organizations* (1995) work was referred with his set of seven properties approach. It is obvious the entanglement of the subject with themes from philosophy, sociology, psychology, politics, economics, ontology, phenomenology, among other areas. The complexity starts with the explanation of term “**construção-de-sentido**”, a neologism by the author used for *sensemaking* (while category designated for deeper appreciation in this study), between quotation marks and hyphenated, distinguished among **construção de sentido** e **construção do sentido**. In search to furthering the understanding, the *sense* concept is emerged, paralleled with *mean* and *meaning*. An emphasis is placed to *sense* in its straightforward line to relationship, to communication, and with the possibilities in relationships within organizational life. Links are made between *sensemaking* and strategic management, learning organizations, knowledge management, organizational theory, and organizational behavior, the later being elected for shelter of the category, despite proven its irrelevant presence it this context. The problematic is tied with abundant controversial and paradoxal situations within organizational contexts, lessened involvement of collaborators with organizational goals, and the disinterest of managers for complex aspects of human behavioral knowledge, the basic problem being the frequent human relational incoherence amidst the component parts of an organizational whole. This research aims at contributing to the discussion of the theme inside academy in Brazil, currently not sufficiently exploited, far way from general public and managers. In addition, intends to amplify the conditions for empirical researches, diffuse e deepen the knowledge, and favor the vision of “manage with the *sense*” and administrate with *sense consciousness* the managerial processes. The approach of the seven characteristics compiled by Weick supports the discussion of *sensemaking in organizations* and is linked to HR Strategic and Technological Management, research line of this theoretical investigation. In the final considerations, the naturalness of human cognitive process is accentuated, and questioned the expectations whether the phenomenon-process analyzed can be intentionally provoked, with social consciousness of social construction, and as a factor capable of detracting organizational ambiguities. Last, suggestions for empirical approaches are given, taking into account advantages and needs of multidisciplinary interactions, distinguishing philosophy, psychology, and sociology.

**Keywords:** sensemaking, organizational behavior, strategy, phenomenon, process.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E ANEXOS

### FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| <i>Figura 1 - Possíveis Inserções de Sensemaking nos Estudos Organizacionais</i> .....  | 12  |
| <i>Figura 2 - Influência da Cultura (Valores, Crenças e Pressupostos) nos Padrões de Comportamento</i> .....  | 49  |
| <i>Figura 3 - A Formação do Sensemaking e sua Transmutação para o Português</i> .....   | 56  |
| <i>Figura 4 – Árvore dos Significados do Nome (as Possíveis Acepções): Sensemaking/ To Make Sense – Do Sentido Strictu para o Latu (a Conversação da Linguagem)</i> ..... | 61  |
| <i>Figura 5 - A Interpretação de Morgan, Prost e Pandy (“construção-de-sentido” como Metáfora)</i> .....  | 69  |
| <b><i>Figura 6 - Fluxo-Resumo Ilustrativo de um Processo Genérico de Formação-de-Sentido</i></b> .....  | 76  |
| <i>Figura 7 - Imagem, como Parte do Significado e sua Relevância nas Relações Organizacionais</i> .....   | 79  |
| <i>Figura 8 - Eventos Significativos Salientes em Organizações</i> .....  | 91  |
| <b><i>Figura 9 - Dinâmica da Assimilação por Caracteres (Cues)</i></b> .....  | 93  |
| <i>Figura 10 - Maliciosidade do Senso</i> .....   | 96  |
| <i>Figura 11 - O "gap" Entre o Planejamento Estratégico e as Atividades Operacionais</i> .....  | 100 |
| <b><i>Figura 12 - Estrutura Conceitual de Sensemaking, numa Visão Estratégica Militar</i></b> .....   | 101 |
| <i>Figura 13 - Interpolações de Gestão, Estratégia, Indivíduos e "Construção-de-Sentido"</i> .....  | 106 |

### QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| <i>Quadro I - Sumário do Enquadramento Metodológico</i> .....  | 20  |
| <i>Quadro II - Enfoques do Sentido em Diversos Campos de Estudo</i> .....  | 21  |
| <i>Quadro III - Resumo das Ações Recomendadas pelo Método e seus Resultados</i> .....  | 23  |
| <i>Quadro IV - Relação dos Trabalhos Apresentados e Acolhidos nos ENANPAD de 1998 a 2004, Tratando Direta ou Indiretamente de Recursos Vinculados ao Sensemaking</i> ..... | 26  |
| <i>Quadro V - Aparecimento das Palavras Senso e Sentido na Internet</i> .....  | 58  |
| <i>Quadro VI - Conceitos de Sensemaking e Ilações</i> .....  | 74  |
| <i>Quadro VII - Principais Escolas de Gestão Estratégica e seus Autores</i> .....  | 107 |
| <i>Quadro VIII - Destaque de Palavras nos Conceitos de Estratégia, Vinculadas à "Construção-de-Sentido"</i> .....  | 112 |

### ANEXOS

|   |     |
|---|-----|
| <i>Anexo A - Quadro Sinóptico de Referência às Características do Sensemaking</i> ..... | 146 |
|---|-----|

## ÍNDICE ANALÍTICO

|   |             |
|---|-------------|
| <b>RESUMO.....</b>  | <b>x</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>   | <b>xi</b>   |
| <b>LISTA DE ILUSTRAÇÕES E ANEXOS.....</b>   | <b>xii</b>  |
| <b>ÍNDICE ANALÍTICO.....</b>  | <b>xiii</b> |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>1</b>    |
| <i>1.1 Temática.....</i>  | <i>1</i>    |
| <i>1.2 Justificativa.....</i>   | <i>9</i>    |
| <i>1.3 Problema.....</i>  | <i>15</i>   |
| <i>1.4 Objetivos.....</i>   | <i>18</i>   |
| 1.4.1 Geral .....   | 18          |
| 1.4.2 Específicos .....   | 18          |
| <i>1.5 Método.....</i>  | <i>19</i>   |
| <i>1.6 Estrutura.....</i>   | <i>27</i>   |
| <b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>   | <b>31</b>   |
| <i>2.1 Indivíduos, Comportamentos e suas Relações Organizacionais .....</i>         | <i>33</i>   |
| <i>2.2 Organizações: Fenômenos ou Processos.....</i>                                | <i>39</i>   |
| 2.2.1 Como Fenômeno (Associação ou Instituição com Objetivos Definidos).....        | 41          |
| 2.2.2 Como Processo (Ato ou Efeito de Organizar (Se)) .....                         | 44          |
| <i>2.3 Contexto Histórico-Cultural e Social.....</i>                                | <i>47</i>   |
| <b>3 ANÁLISE DE “CONSTRUÇÃO-DE-SENTIDO” .....</b>                                   | <b>54</b>   |
| <i>3.1 Referencial Teórico.....</i>   | <i>54</i>   |
| <i>3.2 Sense Making, Sense-Making e Sensemaking.....</i>                            | <i>55</i>   |
| <i>3.3 Sense-Making (Fenômeno e Metodologia).....</i>                               | <i>63</i>   |
| <i>3.4 Sensemaking (Fenômeno e Processo).....</i>                                   | <i>65</i>   |
| <i>3.5 Sete Propriedades da “Construção-de-Sentido”, Compiladas por Weick.....</i>  | <i>75</i>   |
| 3.5.1 Baseada na Construção da Identidade.....                                      | 77          |
| 3.5.2 Retrospectiva .....   | 80          |
| 3.5.3 Enactiva de Ambientes Sensíveis .....   | 83          |
| 3.5.4 Social .....  | 85          |
| 3.5.5 Em Andamento ou Contínuo ( <i>Ongoing</i> ).....                              | 86          |
| 3.5.6 Focada em/na Extração de “Dicas/Deixas” ( <i>Cues</i> ) - Seletividade .....  | 88          |
| 3.5.7 Propulsionada mais por Plausibilidade do que por Acuidade .....               | 94          |
| <i>3.6 “Construção-de-Sentido” em Organizações .....</i>                            | <i>96</i>   |
| <b>4 CONEXÕES DE “CONSTRUÇÃO-DE-SENTIDO” COM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....</b> | <b>105</b>  |

|  |            |
|--|------------|
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>   | <b>114</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>   | <b>123</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>146</b> |
| <i>Anexo A - Quadro Sinóptico de Referência às Características do Sensemaking.....</i> | <i>146</i> |
| <b>ÍNDICE ONOMÁSTICO .....</b>   | <b>152</b> |
| <b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>   | <b>155</b> |
| <b>NOTAS DE FIM DE TEXTO .....</b>   | <b>167</b> |

An explorer can never know what he is exploring until it has been explored.

Bateson (1972, p. xvi)

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Temática

Alcançar convergência entre membros caracteriza o ato de organizar e habilita a organização interpretar como um sistema.

Daft e Weick (1984, p. 285)

Este estudo trata **de pesquisa bibliográfica independente, de tipologia teórica, que se deu através da análise da do fenômeno e processo “construção-de-sentido” e sua conexão com a gestão estratégica de pessoas, com ênfase em organizações** (temática). Observando o autor a **freqüente inadequação relacional humana entre as partes de um todo organizacional** (o problema), focou a **investigação teórica sobre a categoria “construção-de-sentido” em organizações** (tema).

Os estudos desenvolveram-se, em sua maior parte, através do exame de literaturas científicas anglo-americanas não traduzidas. Atentou-se para sensibilização transcultural, ou seja, apreciações lingüísticas, etimológicas, e outras fontes de interpretação. “Transculturação é um termo cunhado por Fernando Ortiz<sup>i</sup>, em 1947, para descrever o fenômeno de fundir e **convergir culturas**”<sup>ii</sup>, segundo a enciclopédia eletrônica Wikipedia<sup>iii</sup> (tradução e destaque do dissertador).

Quando aqui se fala de aculturação ou transculturação, trata-se de uma preocupação de convergir culturas para possibilitar maior adequação e compreensão. Não se discute ou se aprofunda o tema “transculturação”, mas utiliza-se da sensibilidade envolta nesta temática para buscar melhor compreensão brasileira aos textos estudados. Para tal o autor utiliza conhecimentos adquiridos nos últimos 30 anos, em observações, estudos e vivências culturais e profissionais estrangeiras, principalmente nos EUA, berço que nas últimas quatro ou três décadas busca inserir e enfatizar no ambiente organizacional, através do mundo científico, a categoria “construção-de-sentido”.

Talvez este não seja um trabalho de profundidade, mas de extensão, com menor desdobramento crítico; uma obra menos crítica do que analítica. Sua missão pretendeu ser mais extensiva que intensiva, mais estender que imergir, buscando o diálogo, dentro da dialogicidade, pois

pesquisar, assim, é sempre também dialogar, no sentido específico de produzir conhecimento do outro para si, e de si para o outro, dentro de contexto comunicativo nunca de todo devassável e que sempre pode ir a pique. (DEMO, 1996, p. 39).

A introdução ao estudo do sentido nas organizações aparenta ter sistematicamente eclodido, enquanto denominação de processo, através da compilação textual de Karl Weick, contida na obra *Sensemaking in organizations* (1995). Neste mesmo estudo o autor rastreia (p. 64-69) as “raízes históricas do fazer-sentido”. Foi, portanto, nesta obra e neste autor que este estudo se louvou como obra referencial da “construção-de-sentido” (*sensemaking*).

Esta pesquisa pretende (1) ampliar um conhecimento que agregue valor à gestão humana em organizações, alternativo ao modelo mecanicista e reducionista mais tradicional e (2) trabalhar sobre as características e possibilidades do indivíduo em suas relações sociais – das quais a “construção-de-sentido” é uma das instâncias. González Rey (2002, p. 19-20), ao discutir a subjetividade, atribui ao pensamento mecanicista, “inspirado na física newtoniana que, ainda que superado, deixou um forte impacto na cultura ocidental”, as tendências essenciais das formas de pensamento socialmente dominantes no ocidente:

- tendência à simplificação, que Morin denominou como paradigma da simplicidade;
- tendência à substancialização, à representação dos conceitos como entidades, muito influenciada pela tradição platônico-cartesiana; e
- tendência à dicotomização na compreensão dos fenômenos.

Para essa busca, logicamente, dois grandes ingredientes surgem e são necessários: os indivíduos e as organizações (seres virtuais, compostos de elementos, componentes ou partes, os indivíduos, intervindo fatores diversos como interesses sociais, políticos, econômicos, culturais, etnológicos, históricos, psicológicos, dentre outros). Paradoxalmente, a “corpora-



ção” é formada pelos próprios entes que lhe dão vida. Pode ser tipificada como grupo, portanto. Um grupo especial. Aqui se está referindo à corporação como algo “incorporado”. Parcialmente no sentido inglês da formulação legal ou jurídica da pessoa: incorporação; ou corporação. **Erro! Indicador não definido..** Parcialmente porque, no enfoque organizacional aqui apresentado, não há preocupação da legalidade formal e sim do contexto social da corporação organizacional.

A visualização de organizações como constelação de grupos, por outro lado, permite buscar a analogia da corporificação organizacional. Analogamente ao corpo físico humano, uno, integrado por sistemas (em vários níveis) sub-autônomos, os grupos (em vários níveis) sub-autônomos integram a organização, corporificando-a, independente do tipo de trabalho desenvolvido (governos, exércitos, igrejas, indústrias, bancos etc.). A justificativa dessa perspectiva de lógica unicitária dos corpos fundamentou a presente pesquisa. Esta é a visão sistêmica propagada genericamente por autores como Bertalanffy (1977, Churchman (1972) e Peter Senge (1994, 1999, 2001).

Estas matérias são normalmente discutidas no âmbito do dilema: “A ciência a serviço do ser humano ou da organização?” e de “A organização a serviço do ser humano ou o ser humano a serviço da organização?” Este trabalho procura, na emergência da atualidade, a formulação de postulados derivados da percepção “da organização a serviço do ser humano” e “do ser humano a serviço da organização”, simbioticamente. Esta simbiose pode ser alcançada pela integração resultante do resultado do processo de “construção-de-sentido”.

Os conhecimentos derivados desse estudo não se constituirão exatamente, nesta fase, em uma ferramenta ou instrumento, mas poderão vir a representar, em determinado momento, o protótipo de um dispositivo, de conexão, tênue, brando, suave, como dito na língua inglesa “soft connection device” entre seres humanos e virtuais (organizações). Conforme quadra de verso da arte japonesa do *Haiku*<sup>iv</sup>, por Barbara LaBarbera<sup>v</sup> (tradução do dissertador):

Uma conexão tênue  
São laços que nos cingem a outros.<sup>vi</sup>

Para melhor iniciação ao texto recomenda-se explicar três aspectos (dois imediatos e um mediato) da palavra-chave do título desta dissertação: “**construção-de-sentido**”.

Primeiro, por que as três palavras (**construção, de e sentido**) estão separadas por hífen (é uma composição do tipo *por justaposição*<sup>vii</sup>)? Segundo, por que o conjunto das três está entre aspas? E, terceiro (mediato) a que sentido se está referindo a expressão?

Explicando os três aspectos: primeiro, para dar ao termo um significado próprio, específico. Embora **construção de sentido** possa ser compreendido de formas variadas a partir dos entendimentos das palavras **construção** e **sentido**, sua formação como palavra composta por justaposição “representa um objeto novo” (TÔRRES, 1959, p. 50). Foi este o objetivo de assim grafá-la: distingui-la de entendimentos múltiplos e demonstrar uma circunstância específica, de fenômeno e processo, composta de determinadas instâncias que serão, até o final do trabalho, desenvolvidas e apresentadas. Coopey, Keegan e Emler (1997, p. 301) usaram também este recurso, na utilização da expressão *sense-making* (usaram no título e na primeira aparição textual. Aqui aparece em todo o texto). Em segundo, as aspas foram postas para indicar um neologismo, criado pelo autor; e, em terceiro, a palavra sentido, base da expressão, merece considerações iniciais, sobre a qual se passa a discorrer.

O conceito de **sentido**<sup>viii</sup> sobre o qual se vai trabalhar inclui o conteúdo **significação** e a percepção advinda da filosofia (faculdade de conhecer de um modo imediato e intuitivo, a qual se manifesta nas sensações propriamente ditas; senso), e isto é importante, pois muitas vezes o senso comum trata sentido e **significado** como iguais.

Como o sentido afeta e é afetado por essas perspectivas? O entendimento aqui proposto admite tanto o conhecimento sensível quanto o intelectual. Mondin disserta que este tipo de abordagem é típico da escola filosófica racionalista. De acordo com o autor,

a partir de Descartes, a preocupação dominante do filósofo não mais diz respeito ao ser, à realidade em si, às causas últimas das coisas, Deus, mas diz respeito ao homem, à sua capacidade de conhecer o mundo e de transformá-lo. O que conta mormente é estabelecer o valor do conhecimento humano e descobrir uma metodologia adequada para a investigação filosófica. (MONDIN, 1980, p. 200).

Mas não se tem aqui a ansiedade, dita cartesiana, a qual é “melhor posta como um dilema”:

ou temos uma base fixa e estável para o conhecimento, um ponto onde o conhecimento inicia, está baseado e repousa ou não podemos escapar de algum tipo de escuridão, caos e confusão. Ou há um terreno ou fundação absoluta ou tudo se desmorona.<sup>ix</sup> (VARELA; THOMPSON; ROSCH 1991 apud WEICK, 1995, p. 37, tradução do dissertador).

A ocupação mental com o sentido é inerente ao processo cognitivo, e nas relações nos ambientes organizacionais não poderia ser diferente. Trata-se do respeito e alinhamento às expectativas, às possibilidades, ao conhecimento e ambiente. Por que então não buscar implementar essa visão? Quais as dificuldades em fazê-lo? Como fazê-la? É tudo sobre relação, relações são tudo, em última instância, dialogando sobre o social que é afinal do que se trata. O sentido está em linha direta com a relação, com a comunicação, com as possibilidades.

Neste trabalho analisa-se “fazer sentido” como processo, embora, em sua ocorrência contínua e ininterrupta, constitua fenômeno, ou “tudo que é objeto de experiência possível, i. e., que se pode manifestar no tempo e no espaço segundo as leis do conhecimento”<sup>x</sup>. Inicialmente é admissível estabelecer que a formação de sentido pode ou não se dar, por diversas razões (WEICK, 1995), como rejeição histórica – vinculada à sua característica retrospectiva, rejeição social – conflitos com valores prevaletentes, falta de ação ou intimidação pessoal dando-lhe cunho positivo (o sentido pode ser acolhido, impregnando-se do sentido negativo, ou de sua falta). No texto de Kanitz (1994, p. 74) vê-se um claro exemplo da dificuldade da obtenção do senso favorável nas organizações, em situações de ambiência como a brasileira:

A diferença entre o mercado consumidor brasileiro e o do primeiro mundo fica mais clara ao fazermos uma comparação entre um metalúrgico que trabalha na unidade brasileira da General Motors, produzindo ano após ano automóveis Ômega, sem ter a menor chance de um dia poder vir a adquirir um carro desse tipo, e um metalúrgico da BMW alemã, que vai ao trabalho dirigindo o seu próprio BMW, mesmo que seja um usado.

Vive-se num Brasil recente impregnado de incoerências que inerentemente obstaculam um bom processo de administração. Estas incoerências são visíveis nas diferenças sociais, na distribuição da renda. Nos ambientes organizacionais se “convive” o faustoso com a vista do trabalhador desprovido e carente; atos e ações de administradores e proprietários,

muitas vezes incompreensíveis à razão de colaboradores sequiosos de participar, porém dificultados por não aceitarem ou compreenderem. Na administração de países pouco articulados economicamente, vive-se um ambiente com pouca ou nenhuma preocupação pelo sentido.

O sentido é o problema, desde sua conceituação, e a solução. Ao expressar que “o sentido é inesgotável por definição”, Falcão (1997, p. 33) desloca para o imensurável a própria acepção. E a palavra se insere neste contexto. Nas palavras transita o sentido, mas não o definem, nem o sentido se limita a elas. Ao transitar, contudo, influencia. Ou seja, o sentido se faz principalmente pela palavra: “Sentidos são gerados pelas palavras que são combinadas nas sentenças de conversação para convergir em alguma coisa sobre nossa experiência em curso”<sup>xi</sup> (WEICK, 1995, p. 106, tradução do dissertador). Entretanto, não são definidos por elas, pois dependem da experiência individual, e estas são pessoais e únicas. Ao transitar, contudo, o sentido pelas palavras, as influenciam, considerando que o significado é função de experiências vividas.

Os sentidos, na utilização que aqui se dá, também podem referir-se (mas não se resumem a isto), utilizando-se dos conceitos de Lalande (1999, p. 1003) complementarmente ou intercambiadamente:

1. Sentido - **FUNÇÃO SENSORIAL**.
2. Sentido (Alemão *Sinn*, *Bedeutung*; Inglês *Sense*, *meaning*, *signification*, *denoting*; Import, *purport* (sobretudo no sentido de alcance de valor); Francês *Sens*; Italiano *Senso*) **SIGNIFICAÇÃO** - nesta acepção é “o que ‘quer dizer’, o que comunicam ao espírito uma palavra, uma frase, ou qualquer outro signo que desempenhe um papel semelhante.”

Outro elemento que merece distinção é a relação entre as palavras significado/significação e sentido. “Sempre um problema para os pensadores ocidentais, significado tem um lugar especial. Pensadores têm sempre imaginado de onde ele veio”<sup>xii</sup> (UNIVERSITY OF SALFORD (UK), 2005, tradução do dissertador). De acordo com DOOYEWEERD, citado por Choi (2000, § 24, tradução do dissertador), “Significado é a *essência* de tudo que já foi *criado* e a própria natureza da individualidade.”<sup>xiii</sup>.

Aqui não se trata dos significados e sentidos vistos sob o ângulo da hermenêutica, conforme orientava Falcão (1997), embora seu ensinamento sirva para distinção do objeto sob o qual se está debruçado. Algumas advertências são necessárias com relação a estas duas palavras, principalmente para diferenciar o sentido das primeiras. Falcão (1997, p. 81) traça linhas diferenciais entre **sentido** e **significação**, por uma questão semântica e lingüística brasileira, explicando que “o problema é que falta um verbo para a ação correspondente a sentido em sua configuração lingüística. O verbo sentir não se presta, com êxito, a isso, uma vez que está mais ligado aos sentidos do corpo [...] O verbo significar é muito mais expressivo e adequado. Entretanto, significar tem muito mais a ver com a ação da significação”.

Mas a acepção usada por Falcão é outra, diferente da que se refere aqui. “Seu sentido” está mais próximo do significado, daí a necessidade emergente de separação. Para o inglês existe a conjunção *sense making*, aglutinada por Weick (1995) como *sensemaking*, dando a exata conotação necessária ao suprimento da ação. Já significação “diz respeito à *dimensão semântica do procedimento sígnico*. Prende-se à possibilidade de referência do signo ao seu objeto” (FALCÃO, 1987, p. 81). Estas explicações são importantes para relatar a dificuldade cultural da tradução idiomática.

Ainda dentro da semântica da significação, Borsoi (2002, p. 315) constrói interessante conteúdo sobre a palavra, demonstrando sua relevância em relação à questão humana, desta vez conectando **significação** com a **percepção**: “é o homem quem significa o que faz a partir de como percebe o que faz”.

Outra maneira de reportar a diferença entre interpretação ou significado com sentido é apresentada por Louis (1980 apud WEICK, 1995, p. 4-5, tradução do dissertador) segundo a qual “interpretação, ou significado, é atribuído a surpresas... É crucial notar que significado é vinculado a surpresa com uma consequência do processo de construção-de-sentido, mais que tendo origem simultânea com a percepção ou detecção de diferenças”<sup>xiv</sup>.

Weick (1995, p. 6, tradução e destaque do dissertador) envolve **significado** com *sensemaking*, ao expressar que: “‘construção de sentido’ é sobre tais coisas como colocação de itens em estruturas de referência, compreensão, compensação de surpresas, construção de **significado**, interação para alcançar o entendimento mútuo e padronização”<sup>xv</sup>. Este último tópico (padronização) não fica muito esclarecido e só aparece uma vez nesta obra do autor.

Doutorandos das Universidades Stanford (EUA) e McGill (Canadá), interpretando este último entendimento, a ele se referem como “padronização de experiência” (*patterning of experience*) (MORTENSEN, 2005b). Weick (1995, traduções do dissertador) não apresenta, ele mesmo, uma distinção entre significado (*meaning*) e “construção-de-sentido” (*sensemaking*). Ao invés, elabora algumas considerações sobre **significado** e **significação**. Por exemplo: “a criação de significado [...] [é] um processo atencional, mas é atenção àquilo que já ocorreu” (p. 25); “o significado não está ‘atado’ à experiência, que é distinta. Ao invés, o significado está no tipo de atenção que é dirigida a esta experiência” (p. 26); “o que quer que seja agora, no presente momento, em curso, determinará o significado do que acabou de ocorrer”<sup>xvi</sup> (p. 27-28).

Estas designações, não coincidentemente, são parte do seu tópico **retrospectividade**, sendo admissível depreender que o maior vínculo do significado/ significação estaria nesta característica. Já “construção-de-sentido”, no prefácio de sua obra referencial, “é melhor descrito como um conjunto de idéias em desenvolvimento com possibilidades explanatórias, mais que um corpo de conhecimento”<sup>xvii</sup> (WEICK, 1995, p. xii, tradução do dissertador). Complementando sua visão, descreve: “A perspectiva da ‘construção-de-sentido’ é um quadro mental sobre quadros mentais que é melhor tratado como um conjunto de heurísticas mais do que um algoritmo.”<sup>xviii</sup>.

Assim, mais uma vez, fosse possível assinalar o posicionamento do significado/ significação em relação à construção ou elaboração de sentido, a presente dissertação encaminha para demonstrar o significado/ significação como um elemento partícipe do processo global de formação do sentido.

Com tudo que foi dito a respeito da relevância da significação, sob o aspecto psicológico, é curioso que se tenha que relevar o “sentido” a instância superior à significação.

Por fim e para concluir este tópico, como buscar os sentidos? Através do reconhecimento das funcionalidades pessoais e sociais do indivíduo, podendo-se louvar nas estruturas do fenomenologismo. Sentido, aqui, como tratado, engloba as acepções SENSORIAL e COGNITIVA (contida no SIGNIFICADO), de Lalende (1999, p. 1003). Ao se examinar, mais à frente, as sete características do *sensemaking* compiladas por Weick (1995), ver-se-á que as

duas primeiras dizem respeito ao SENSO ou SENTIDO (*sense*) aqui explicitado, e as outras cinco à segunda parte do termo (*making*), que aqui introduzimos como “construção-de” e que significam a ação exercida sobre o senso.

Tomando-se como base a filosofia de Husserl, pode ser constrangedor admitir que no nível como se desenvolvem as análises administrativas de sentido e “construção-de-sentido”, processualmente, poder-se-ia não alcançar a “redução fenomenológica”, que “revela o Eu para o qual todas as coisas têm sentido” (COBRA, 2001). A ameaça, portanto, do não atendimento ao sentido, ou a exacerbação da procura pelo sentido ao nível processual, como se propõem no modelo, deve ser considerada.

Este tema estudará, pois, o fenômeno da “construção-de-sentido”, transformado, didaticamente, para aprofundamento, em processo. Será considerado, às vezes, processo-fenômeno.

## 1.2 Justificativa

A justificativa para a abordagem escolhida baseia-se nos seguintes reconhecimentos, corroborados pelo autor:

- organizar é uma maneira de fazer sentido a partir de informações equívocas (WEICK, 1979, 1995);
- nos ambientes organizacionais com elevado grau de contradições, é de se admitir exista forte tendência à dissonância cognitiva (FESTINGER, 1957) entre os atores sociais; e
- nos ambientes assim caracterizados, é de se admitir, também, uma elevada insuficiência do atendimento da necessidade de “auto-consistência” (EREZ; EARLY, 1993 apud WEICK, 1995, p. 20), no processo de desenvolvimento e manutenção das mudanças de identidade dos indivíduos.

Estes três componentes, além de outros, estão presentes nos estudos sobre “construção-de-sentido”. As necessidades básicas, segundo Maslow (1954, p. 81-108), são aquelas mundialmente divulgadas pela obra deste autor: fisiológicas, de segurança, de pertença e a-

mor, de estima, auto-realização. Entretanto, em seu capítulo sobre o assunto, o autor declina o que considera as “precondições para as satisfações das necessidades básicas”.

Sendo o elemento humano o fator de realização, através de suas ações, dos objetivos organizacionais, tê-los coerentes, concisos em suas atuações poderia provocar um resultado satisfatório nas organizações? Maslow (1954, p. 92, traduções e destaque do dissertador) corrobora indiretamente este sentimento, ao falar das precondições para as satisfações das necessidades básicas:

Há certas condições que são pré-requisitos imediatos para as satisfações de necessidade básica. Perigo com estas reage-se como se fosse perigo às próprias necessidades básicas. Tais condições como liberdade para falar, liberdade para fazer o que se deseja desde que nenhum mal seja feito a outro, liberdade para expressar-se, liberdade para investigar e buscar informações, liberdade para defender-se, **justiça, razoabilidade, honestidade, ordenamento** no grupo [...].<sup>xix</sup>

Para completar, cita as conseqüências do desatendimento daquelas precondições:

Impedimentos nestas liberdades responderão como uma ameaça ou resposta emergencial. [...] Estas condições são defendidas porque sem elas as satisfações básicas são verdadeiramente impossíveis, ou, pelo menos, severamente colocadas em perigo.<sup>xx</sup>

Não penetrando no amplo aspecto da liberdade, com todas suas implicações, provavelmente permeando todas relações humanas possíveis, situações controvertidas e paradoxais não se enquadrariam muitas vezes, dependendo da ocorrência, no quadro de ameaças ao atendimento das necessidades básicas no âmbito, por exemplo, da justiça, razoabilidade, honestidade, ordem do grupo?

Os interesses acadêmicos do autor desta pesquisa pelo tema produção de sentido iniciaram-se a partir de *insight* do Professor Dr. Reynaldo Muniz, da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (FACE-UFMG)<sup>1</sup>.

---

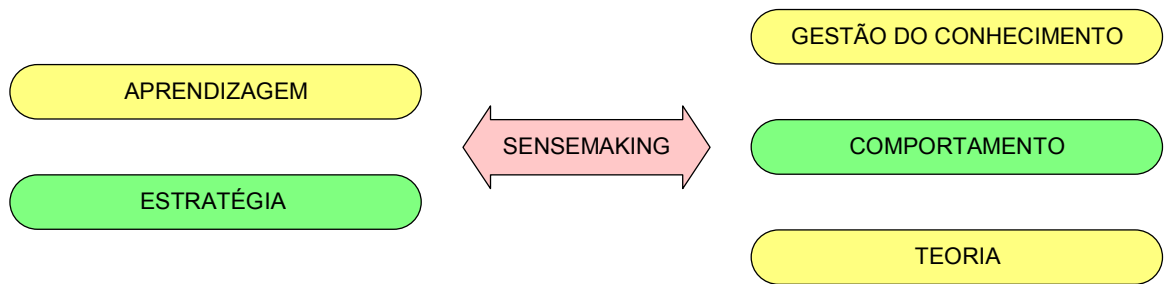
<sup>1</sup> Lecionou para o autor, em 2003, a disciplina Metodologia Científica, no Mestrado de Administração da UFC.



Mas sentido não é somente sobre compreensão, lógica ou aceitação. Não “no sentido” que se estuda aqui. Aliás, este foi um dos maiores desafios iniciais do estudo: descobrir **o sentido** a que se referir. A palavra *sentido* é importante e forte e, paradoxalmente, em seu bojo, traz muitos sentidos. Assim são as palavras. E também essa (mas essa não devia ser diferente?). Quando deveria ser uma palavra simples, que denotasse a orientação, encontramos-a circunvizinhada de aplicações, acentuado pelas influências que sofre qualquer língua no alargamento das fronteiras intelectuais, pela proliferação de textos disponibilizados em muitos idiomas, e pela era do conhecimento em que estamos vivendo.

O sentido, como trabalhar sobre ele? Como se referir ao sentido a que se propõe? Como pode, e de que forma, interferir nas organizações? O dissertador fora traído por ele próprio, por si mesmo, ao primeiro impulso. Depois de muita pesquisa e reflexão, entendeu que não era aquela acepção primeira que o orientara (o entendimento, a compreensão, a razão, a partir do qual talvez a aceitação, eficiência ou a eficácia se daria) a que seria mais forte nos estudos organizacionais, mas uma outra, muito mais ampla e com grande força de soberania, e que envolveria o sentido da primeira; uma acepção processual sobre esta perspectiva fenomenológica, de espectro psicológico e social e que buscava espaço de compreensão, entendimento e prática nas organizações. Algo que se estudaria, em parte, quase que de si para si, como sujeito e objeto entrelaçadamente, e de outra, socialmente, de si para o outro, para o ambiente, para a organização.

O autor houvera tratado, ao longo dos estudos do mestrado, de uma forma muito especial a disciplina do Comportamento Organizacional, tendo empreendido especiais esforços no sentido de avaliar como esta se estruturava e como os estudiosos e escritores apresentavam o resultado dos seus trabalhos nas publicações. Buscando avaliar onde melhor se “encaixaria” o estudo dos sentidos aplicados às organizações, considerou-o pertinente ao campo da Aprendizagem, pois, sendo assunto novo e bastante ligado à linha da cognição, facilmente aí encontraria acolhimento taxionômico. Na Estratégia Organizacional também, sem dificuldades, percebeu-se adequação. Na teoria das organizações, a partir de uma insinuação de Weick (1995), poder-se-ia empreender esforços para ali justificá-lo. No campo do Indivíduo, Organização e Trabalho teria certamente assentamento distinto e em muitas outras áreas se lhe daria acolhida. Mas foi no Comportamento Organizacional e na matriz estratégica, com interdisciplinaridades sociológicas e psicológicas, que se optou acolhê-lo e avaliá-lo.



**Figura 1 - Possíveis Inserções de *Sensemaking* nos Estudos Organizacionais**

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Pois foi assim, e sob estas influências, que estes estudos foram iniciados. E deste ponto em diante, as coisas só complicaram. E ao mesmo tempo simplificaram. Complicaram porque o assunto escolhido (“construção-de-sentido”) em si é complexo e abrangente e ainda pouco disseminado em nossa cultura organizacional (principalmente a cultura vivida). Temas como liderança e motivação, por exemplo, já alcançaram a pragmática organizacional, incorporaram-se na sua dialética.

Sentido e **sensemaking** ainda são estranhos em sua maior parte, fora do mundo acadêmico, talvez até nos Estados Unidos da América, cuja lingüística, além das iniciativas pioneiras, proporcionou seu maior desenvolvimento. Simplificaram porque foi tomada a decisão de estudar, por ora, somente os sentidos, possibilitando a convergência das reflexões numa direção análoga. Ou seja, embora a questão dos sentidos envolva diversos matizes e abordagens, todas elas conspiram em direção à compreensão e justificativa das nossas ações, e se relacionam com ela, num coerente grau de subjetividade. Futuramente, um paralelo poderá ser tratado entre a liderança e o sentido (dois graus diferentes de subjetividade), como sugeria o professor da FACE-UFMG.

A visão aqui anunciada, para sua coerência interna, necessita respeitar a individualidade, a diversidade, a relação, para prosperar. Em última instância, ressalta diferenças e diferentes, fatores preponderantes para a possibilidade de se buscar avaliar os sentidos que atribuem os indivíduos a pessoas, coisas e a si próprios, dentro e fora das organizações, em todo o lugar. Trata do indivíduo e só de longe arranha o ser (e talvez o assunto principal), mas os mantém vivos, na esperança do seu aperfeiçoamento, quando se fala tanto e princi-

palmente de aperfeiçoamento das instituições. Embora seja trabalho complexo é ainda raso diante das profundezas que cercam o tema e suas inter-relações.

Indubitavelmente aqui, de início, está-se lidando com cultura, linguagem e ambiente, para posteriormente nos aproximarmos mais dos indivíduos, das organizações e dos sentidos. Cultura porque as conversações explícitas sobre sentido e suas aplicações organizacionais são extensivamente utilizados no dia-a-dia dos anglo-americanos e através de outra ferramenta de comunicação (basicamente o Inglês). Linguagem porque defrontar-se-á com aceções e terminologias idiomáticas que requererão aprofundamentos e análises de significado e algumas vezes etimológicas para facilitação e busca de inserção cultural. Por fim, ambiente, em função de que este tentará ser explicitado, segundo o olhar do autor, para definição do posicionamento dos atores humanos em suas ações organizacionais.

É preciso entender melhor o ser, ente, indivíduo e o ambiente, para propiciar melhores condições de inserção e comunhão, tanto quanto permitam os interesses e vantagens associadas a seu bem-estar e progresso espiritual, psicológico e material. Cultura e linguagem aqui se entrecruzam e o ambiente que os acolhe necessitou ser explicitado, portanto.

Materializar um conteúdo desse porte não é tarefa fácil. Mas normalmente é assim que parece ocorrer (isto, em *sensemaking*, seria chamado “enactivar ambientes sensíveis”). As suposições impulsionam as buscas, correndo-se o risco de não se encontrar, ou errar o caminho ou, ainda, errar a suposição. Buscar que verdade? Eis a grande pergunta. De quem? Compreender parece a máxima: a si, aos outros, às coisas. Almejou-se, então, a busca da compreensão, e não o teste da hipótese, deixada para outro momento, após o aprofundamento da matéria mais nova.

As considerações e apreciações aqui contidas são aplicáveis a quaisquer tipos de organizações, países, épocas e compreensíveis em quaisquer modalidades econômicas. Os tempos ajustam-se magicamente às pessoas e estas a eles. Tudo uma “Questão só de peso e medida; problema de hora e lugar”<sup>xxi</sup>. Tempo sobre o qual se fala, entretanto, está descrito na seção sobre cultura, tempo e ambiente, para favorecer a crítica momentânea do leitor.

Cada nascimento, em contrapartida à morte, anuncia um indivíduo único (a questão da identidade, da diversidade), combinado exclusivamente. Daí a incomensurabilidade da

espécie humana. Diferente das ciências naturais e biológicas, nas quais os experimentos são únicos, porém controlados. Às causas vinculam-se os efeitos, mensurados e repetíveis. Quem é esse que se busca conhecer um pouco mais, num seu aspecto específico: o sentido do sentido? O ser humano. Em que vínculo se procura conhecê-lo? Nas organizações. Tema vetusto e “alinhado” à primeira vista, apresenta-se escorregadio e movediço na aproximação. Sob que ângulo abordar? Sob o ângulo do sentido.

Refletir o conhecimento, combinando as interpretações de autores ilustres e construindo uma ponte com esses saberes em direção a uma visão nova, mais brasileira, incorporadora, ainda que se utilizasse muitos autores estrangeiros. Foi esta a intenção do autor, orientação que se desenhou com o desenvolver dos trabalhos, passando a ser a meta. Toda essa movimentação enseja um questionamento, uma arguição, distante e distinta, senão independente, do conteúdo material e econômico sobre o qual se debate a sociedade; rigorosamente o seu pano de fundo, menos discutido do que vivido. Esse trabalho pretende retomar essa valorização, cada vez mais contida nos estudos do comportamento organizacional, porém, como se verá mais adiante, ainda não incluído, de forma explícita: a discussão em torno da “construção-de-sentido”, sua elaboração, ou sensibilização (*sensemaking*) nas organizações.

Se o autor se atreveu e, ao ousar, não satisfaz as expectativas, justificar-se-á com a expressão de Horácio (65-8 a.C.), *sapere aude*, “iluminada” e promovida por Immanuel Kant (1724-1804), de que é necessário “ousar saber”, ainda que com um pouco de timidez, se é possível combinar, em virtude do reconhecimento incontestado de nossas próprias limitações e do reconhecimento do vasto campo das ciências sociais. O que for compreendido como inovação, isto sim seria notável; de resto, reuniram-se idéias e tentou-se progredir um pouco o tipo de conhecimento aqui tratado, dentro da realidade que se apresenta a nós, brasileiros.

O comentário de Weick (1973, p. 26) sobre a primazia da característica individual sobre a organizacional se ajusta bem aqui na perspectiva do sentido, ainda que Chatman et al. (1986 apud WEICK, 1995, p. 23, tradução do dissertador) afirmem que “quando vimos um comportamento individual numa organização estamos vendo realmente duas entidades: o indivíduo como ele mesmo e o indivíduo como representante de sua coletividade [...]”<sup>xxii</sup>. A busca do sentido inicia-se ontologicamente para, na modernidade, alcançar o nível social organizacional.

Contribuir para responder ou capacitar a reflexão e maior compreensão de perguntas do tipo “Para onde a organização vai?”, ou “Administrando pelos objetivos de quem?” (LEVINSON, 1975), adaptativamente “Administrando pelos sentidos de quem?” ou “É possível a organização obter o melhor de suas possibilidades – em benefício também dos indivíduos, economia e nações – se os passos dela e seus componentes não estão parelhos?” Estas questões parecem que poderiam ser melhor resolvidas segundo um padrão de ocupação consciente com os sentidos humanos e sociais que permeiam as relações indivíduos-grupos-organizações ou indivíduos-organização-trabalho, conteúdo que afeta principalmente os campos da Psicologia Social e da Administração, na área do Comportamento Organizacional.

Seqüências de pensamentos como esses vêm permeando os questionamentos deste autor, derivadas de leituras, observações e experiências profissionais junto a diversas organizações (variando tamanhos, objetivos, estruturas). Vendo os descaminhos trilhados por muitas organizações, inspirou-se em questionar um determinado elemento, razoavelmente novo na literatura organizacional brasileira: os sentidos.

Por último, falar sobre o sentido é, de alguma forma, como falar da vida, em toda inesgotável extensão e inexpugnável imensidão.

### **1.3 Problema**

Os aspectos problemáticos ou problematização consistiram do reconhecimento de/do:

- situações controvertidas e paradoxais existentes em abundância nos contextos organizacionais, sem uma proposta de abordagem (nítida ou tímida) para seu exame e tratativa;
- pequeno envolvimento do quadro de colaboradores com os objetivos organizacionais; e
- desinteresse dos gestores pelos aspectos mais complexos do conhecimento comportamental humano.

Ao se analisarem estes fatores problemáticos, a perspectiva buscada sabia-se não pertencer aos domínios do mecanicismo, positivismo ou funcionalismo, pois estes têm sido

predominantes nas organizações e são permanentemente questionados quanto à sua eficácia na melhoria das relações organizacionais. Mais recomendável seria equacionar esta problemática, transformando-a em problema, pela ótica do sentido. Procurando um sentido nisto tudo.

Passou-se, então, a constituir o problema como alta recorrência ao processo de formação de sentido, com abuso de ajustes pela dissonância cognitiva. O centro da teoria, sumariado pelo próprio autor (FESTINGER, 1957, p. 31, tradução do dissertador), estabelece que

1. Pode haver relações dissonantes ou de “não ajustamento” entre elementos cognitivos;
2. A existência de dissonância dá origem a pressões para reduzir a dissonância e para evitar aumentos na dissonância;
3. Manifestações da operação destas pressões incluem mudanças de comportamento, mudanças de cognição e exposição circunspecta a novas informações e novas opiniões.<sup>xxiii</sup>

A mudanças e alterações requeridas, nas dissonâncias cognitivas, e as eventuais resistências implicadas podem ser fator de dificuldades relacionais humanas nas organizações.

A forma natural de se aproximar dele, buscando explicações e soluções, seria estudá-lo (o sentido), visando conhecer seu processo de construção, elaboração, feitura, fazimento, produção (a opção e esclarecimento das alternativas serão mostrados no viés transcultural deste trabalho). E foi o que se deu aqui: a busca da solução do problema do sentido nas organizações.

O problema básico que ensejou os objetivos e o equacionamento da problemática pode ser resumido como a **freqüente inadequação relacional humana entre as partes componentes de um todo organizacional**, percebidas pela convivência do autor em pelo menos três décadas de anos, atuando como assessor, consultor ou auditor. Os conhecimentos aqui discutidos ou aprofundados podem contribuir para compreender o aspecto funcional humano sob o ângulo do sentido e possibilitar melhor gestão humana nas organizações. Nisto não diferem de muitas propostas tipo “ponte”, contidas em teorias científicas e campos do conhecimento.

O problema transformou-se, então, na busca de uma visão que fosse capaz de trabalhar este fator, de forma mais original, menos positivista e funcionalista. As questões problemáticas pareciam passar por uma essência do comportamento individual: a aceitação, ou não, de relações e situações muitas vezes incompreensíveis, inaceitáveis, outras mesmo espúrias, inconcebíveis, injustificadas, e até aviltantes.

Como o indivíduo processa seus sentidos nas organizações, como pode afetá-los e a elas este processo? De que forma lidar com aspectos tão problemáticos da vida organizacional? Qual a solução possível para tantos embates, reais ou contingentes em grande escala? A antítese, ou anátema, o contrário. Falta sentido? Vamos, então, apreciar a questão da “construção-de-sentido”. À medida que se imergia no conhecimento, foi apercebido o desafio de sua extensão, abrangência, multidisciplinaridade, transculturalidade, e a necessidade de se constituir mais um texto, de natureza teórica. Para tanto, buscou-se aprofundar o conhecimento teórico sobre a matéria, e o que aparentou melhor resumir os pensamentos e trabalhos até o momento foi o do Professor Karl Weick, da Universidade de Michigan (EUA).

A questão do significado e do sentido e, mais e principalmente, a possibilidade teórica de sua reconstrução ou aprofundamento se afigurou como chave ou elemento de conexão entre o indivíduo e o “organizar”.

Como diz Weick (1995, p. 9, tradução do dissertador), “na prática do mundo real, os problemas não se apresentam como coisas prontas aos atores. Eles devem ser construídos a partir de materiais de situações problemáticas que são confusas, difíceis e incertas”<sup>xxiv</sup>.

Assim, em derradeira instância, o problema consistiu em transformar a problemática envolvida na análise dos sentidos em algo mais palpável e discutível organizacionalmente, ou seja, desenvolver a explanação de um processo que possa trazer à tona as categorias e elementos constitutivos de um padrão para o atendimento dos sentimentos lógicos, com significação, dos elementos organizacionais humanos. E a partir de uma literatura estrangeira, de difícil acesso e interpretação, pela interdisciplinaridade que envolve e o nível complexo de conversações que se desenvolve.

## 1.4 Objetivos

### 1.4.1 Geral

O objetivo geral foi **analisar a forma como se textualiza na atualidade a temática da formação e construção do sentido no âmbito organizacional.**

A determinada altura das pesquisas, detalhadas no tópico **Método**, conheceu-se que grande quantidade de estudos administrativos modernos envolvendo compreensão dos processos de formação de sentido é feita sob a denominação de “*sensemaking*”. A pesquisa culminou, portanto, na análise das instâncias que podem constituir este processo, principalmente sob a ótica do Professor Karl E. Weick, que compilou diversas características, a partir de diversos autores, que, de modo geral, enquadram-se nesta categoria, na obra *Sensemaking in organizations*. Transformou-se, em determinado momento, neste o objetivo geral: conhecer, através de pesquisa bibliográfica pura, a condição (teoria, conversação, heurísticas, perspectiva, categoria, não foi totalmente definido) que pode propiciar melhor entendimento deste processo ou fenômeno. O tema veio denominar-se “construção-de-sentido” em organizações.

Esta pesquisa de natureza teórica foi construída através de uma análise que requereu a filtragem e valorização da convergência cultural contida nas relações anglo-americanas e brasileiras de linguagem e experiência administrativa, “tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos e, em termos mediatos, aprimorar práticas” (CERVO; BERDIAN, 1975, p. 69).

### 1.4.2 Específicos

Os objetivos específicos são:

- contribuir à discussão de um tema razoavelmente novo na academia, muito distanciado do público geral e, portanto, insuficientemente explorado, principalmente no Brasil e, mais destacadamente, a nível de gestão;
- no médio termo **ampliar condições para pesquisas empíricas nele fundamentadas**; e, no longo termo, **continuar contribuindo**



**na sua discussão, contextualizando-o e aprofundando seu conhecimento;** e

- a meta última, ao difundir e aprofundar o conhecimento, é possibilitar a **iniciação à visão de “gerir com o sentido”** nos processos de administração, o que traz, via de consequência, administrar com consciência do sentido mais do que “administrar com sentido”, uma vez que o sentido é inerente, não se poderia deixar de fazê-lo.

## 1.5 Método

...But it takes the imagination of individuals to turn theories into practice.

Stephen Sackur - BBC HardTalk's Presenter (July 15, 005)

No campo da tipologia da pesquisa, utilizou-se o enquadramento de pesquisa bibliográfica, modalidade independente, dado por Cervo e Bervian (1975, p. 69), definindo a pesquisa bibliográfica como a que:

**Explica um problema** a partir de referências teóricas publicadas em documentos. **Pode ser realizada independentemente** ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema. (destaques do dissertador).

Demo (2000, p. 20), “tentando” definir, para fins de sistematização, também quanto à **tipologia**, aproxima-se de Cervo e Bervian ao qualificar o que chama de “**pesquisa teórica**”: a que é dedicada a reconstruir teorias, conceitos, idéias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos teóricos e, em termos mediatos, aprimorar práticas”. Em ratificação, Demo (2000, p. 23) confirma o conceito ao dizer que “*A pesquisa teórica é aquela que monta e desvenda quadros teóricos de referência.*” (destaque do dissertador). Esta pesquisa, então, quanto à tipologia, pode ser classificada como aquela de cunho teórico, que se processa de forma independente, num fim em si mesma, a pesquisa bibliográfica.

Ainda, segundo Raupp e Beuren (2003, p. 79) e Gil (1999, p. 71), o enquadramento desta pesquisa deu-se da seguinte forma:

| ENQUADRAMENTO                      |                        | JUSTIFICATIVA   |
|------------------------------------|------------------------|---|
| TIPOLOGIAS                         | CLASSIFICAÇÃO          |   |
| Quanto aos objetivos               | Exploratória           | A caracterização do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa (RAUPP; BEUREN, 2003, p. 80). |
| Quanto aos procedimentos de coleta | Pesquisa bibliográfica | Gil (1999, p. 71) explica que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Apesar de praticamente todos os outros tipos de estudo exigirem trabalho dessa natureza, há pesquisas exclusivamente desenvolvidas por meio de fontes bibliográficas.                              |
| Quanto às fontes de informação     | Bibliográfica          |   |

**Quadro I - Sumário do Enquadramento Metodológico**

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Iniciou-se este estudo buscando-se conhecer a presença do conteúdo do sentido e sua construção na literatura e na ciência em geral. O sentido tem sido estudado sob diversas perspectivas: filosófica, antropológica, sócio-política, psicológica, religiosa, lingüística e, mais recentemente, nas ciências aplicadas, sob o ângulo das organizações, competências e mercados. Neste último, o psicólogo americano Karl Weick escreveu marcante título em 1995 (*Sensemaking in organizations*). No âmbito psicossocial, o sentido foi aqui entendido como reflexo da provocação a conteúdos cognitivos construídos a partir de representações sociais pessoais e coletivas acumuladas.

Para se ter uma idéia da difusividade da bibliografia encontrada, em pesquisa de conteúdo realizada numa única biblioteca acadêmica (UFMG), sem exaurir o assunto, revelou-se que questionamentos sobre sentido estão presentes em muitos campos do conhecimento. Não é de surpreender, devido a natureza de sua relação com as perguntas humanas básicas. Os conteúdos da área administrativa, matéria específica deste estudo, não estão citadas aqui, e são, naturalmente a maioria das referências bibliográficas:

| Saberes                | Autores  |
|------------------------|--|
| Criminologia           | Barnes (1931)  |
| Direito                | Almeida (1958)   |
| Educação               | Gaté (2001); Ramozzi-Chiarottino (1994)  |
| Esportes               | Deacon (1971)  |
| Ética                  | Marcílio (1997)  |
| Filosofia              | Bronowski (1977); Carretero (1960); Deleuze (1975); Eucken (1962); Landsberg (1968); Morris (1992); Newen et al. (1951); Nietzsche (1967); Perine (1987); Quine (1958); Russell (1959); Soares (1995); Souza, R. (2000); Souza, R. e Oliveira (2001); Strawson e Kant (1975)   |
| História               | O' Gorman (1984); Ortega y Gasset (1934); Quintas (1967)   |
| Informática            | Avery e Berlin (1992); Graham (2002)   |
| Linguagem e Literatura | Albuquerque (19-?); Andersen e Haarberg (2001); Brait (1997); Campos e Mari (1988); Cardoso (1997); Duarte e Santilli (1986); Faleiro e Vieira (2001); Guimarães (1995); Jennings (1958); Ladrière e Muchail (1977); Laranjeira (2003); Leonard e Salisbury (1941); Lopes (1996); Matos e Albuquerque (2002); Saez (1994); Santos, A. (1981); Veron (1981) |
| Matemática             | Ritchhart (1994)   |
| Pesquisa               | Coffey e Atkinson (1996); Driver (1994)  |
| Política               | Chaves Neto (1982); Fausto (1983); Jaguaribe (1972); Ribeiro (1995); Wilson Jr (1962)  |
| Psicologia             | Brown (1972); Cerqueira (2003); Frankl (1990); Gabbi Jr. (1994); Ramos (2001); Selaibe (2003)  |
| Religião               | Davies (1994); Tepe (1959)   |
| Saúde                  | Oliveira e Jorge (2001)  |
| Semântica              | Nelson (1985); Sampson (1980)  |
| Semiótica              | Coelho (1980); Greimas, Baidon e Sierra (1973); Naud (1971)  |
| Sociologia             | Balandier (1976); Parisse (1969)   |
| Teatro                 | Bornheim (1992); Chacra e Guinsburg (1982); Fergusson (1964)   |
| Teologia               | Lowith (1958); Vagaggini e Garrido (1949)  |

**Quadro II - Enfoques do Sentido em Diversos Campos de Estudo**

Fonte: Biblioteca Universitária da UFMG.

As tipologias de abordagem levam em conta diferentes níveis de entendimento, como por exemplo:

- sentido e a perspectiva antropológica (cultura);
- sentido e a perspectiva religiosa (religiosidade e vida);
- sentido e a perspectiva sociológica (poder, ideologias);
- sentido e a perspectiva psicossocial (representações sociais);
- sentido e a perspectiva gerencial (relações internas e externas); e
- sentido e a perspectiva comunicacional (linguagem, simbologias).

Isto demonstra que o tema suscita paixão. Mas talvez seja na filosofia e na linguagem sua maior percussão. Os esforços procuraram distinguir, então, de que forma estava sendo tratado o tema no campo da Administração. Neste campo do conhecimento, como predominante na abordagem deste tipo de categoria, se revelou o *sensemaking*. Uma vez determinado o conteúdo da pesquisa (construção do sentido ou “construção-de-sentido”) desenvolveram-se métodos consistentes de esforços e trabalhos intelectivos, visando conhecer e aprofundar o conteúdo (coleta e exames de dados):

| AÇÕES   | RESULTADOS   |
|---|--|
| <p>Início dos esforços de pesquisa (2003-2005) visando o levantamento de obras que tratassem o assunto. Foram consultados diversos acervos, dentre eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biblioteca da Faculdade de Filosofia de Fortaleza, Seminário da Prainha;</li> <li>▪ Biblioteca da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza - FAMETRO</li> <li>▪ Biblioteca da Universidade de Fortaleza;</li> <li>▪ Biblioteca do autor e de pessoas do seu relacionamento;</li> <li>▪ Biblioteca do Congresso dos EUA;</li> <li>▪ Biblioteca Karl A. Boedecker, da FGV de SP;</li> <li>▪ Biblioteca Mário Henrique Simonsen, da FGV do RJ;</li> <li>▪ Biblioteca Pública Governador Menezes Pimentel do Estado do Ceará;</li> <li>▪ Bibliotecas das Pontifícias Universidades Católicas de MG e RJ;</li> <li>▪ Bibliotecas das Universidades Federais da Bahia, Ceará, Minas Gerais, Rio de Janeiro e de São Paulo; da Universidade de Brasília;</li> <li>▪ Diversas bibliotecas nos EUA, Europa, Ásia, Américas, através do protocolo Z-3950.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conheceu-se a dimensão do tema, fato que requereu uma tratativa tecnológica do volume de informações gerado, gerando a ação seguinte;</li> <li>▪ Identificou-se o foco <i>sensemaking</i>, como objeto de pesquisa.</li> </ul>  |
| Adquirido software especialista – data handling and mining ( <i>Scholar's Aid</i> , com subsistemas <i>Notes</i> e <i>Library</i> ) para base de dados do tipo citações e acervos bibliográficos (livros, artigos, resenhas, teses, dissertações, relatórios, participações em congressos, <i>Internet</i> virtualmente todas fontes de consulta e pesquisa).   | Possibilidade de lidar com uma grande massa de dados, seletivamente e com ferramentas de pesquisa, na base de dados do próprio autor.  |
| Entrada de dados via importação ou digitação, no período de 2003 a 2005.  | Grande massa de dados, atualizada e atualizável, disponível para pesquisa.   |
| Triagem 1 (a incidência de conteúdos dá-se, com maior relevância, a partir de 1969).  | Todo o volume de dados, à medida que iam sendo conhecidos, interpretados ou lidos, validada sua pertinência com o tema de estudo (cerca de 800), foram sistematicamente catalogados segundo a natureza e, quando aplicável, armazenados eletronicamente (casos de teses, dissertações, artigos científicos em publicações internacionais). |
| Ajustamento de foco.  | A medida que a pesquisa bibliográfica fundamentada ia se desenvolvendo, ao longo do tempo, começava-se a tornar possível o conhecimento do estado-da-arte de certas abordagens, perfilando-se o tema que se procurava, sob a visão organizacional.   |
| Triagem 2.  | As matérias concernentes ao foco merecem afunilamento, ao mesmo tempo em que começam a se revelar os autores mais distinguidos e presentes no contexto do qual se trata.   |
| Busca-se o nível nacional de interesse dinâmico e atual da matéria, manifestado através de trabalhos apresentados nos ENANPAD (período 1998-2004).  | Conhece-se as obras e seus conteúdos (18 artigos; nenhum em 2004), que são reveladas na pesquisa.  |

**Quadro III - Resumo das Ações Recomendadas pelo Método e seus Resultados**

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Este é um texto exploratório: é mais de “o que” que de “como”. Não se propõe ser uma obra de engenharia (dos “como”, nos dizeres de Kerlinger (1980, p. 33), do tipo sobre os quais também comenta Aktouf (2004, p. 204): “A verdade é que, via de regra, assistimos, à guisa de ajuste ao novo contexto, a uma proliferação de novos *how to*: ...”. Não está pronto, está incubado e inacabado. Não veio à luz, mas à busca. Dar à luz é parar de gerar. Não é um trabalho de respostas, mas de perguntas. Não é um trabalho sobre liderança e poder, temas pouco mais convencionais, mas repletos de força e contribuição. É sobre o trabalho ou, melhor, garimpo à cata de achar meios de conciliar indivíduo e trabalho. É, portanto, sobre indivíduos em organizações, inspirado na contradição. Com tanta pretensão, vem a necessidade de estabelecimento do limite: adverte Souza, S. (1995, p. 137), que “o pensamento é livre e ilimitado, as possibilidades de realização do pensado, no entanto, são circunstanciadas e submetidas a mediações”. Aí o limite exato e ao mesmo tempo inexato desse texto.

Foram pesquisados documentos (livros, monografias, artigos) estrangeiros, por conta dos próprios campos de atuação, porém ressaltando a necessidade da crítica prévia e mesmo da busca da melhor “tradução” de significado. Buscou-se, também, nas melhores fontes, as informações nacionais correspondentes, embora em quantidade nitidamente menor, porém de conteúdo jamais inferior. Ao longo do percurso será demonstrada uma abordagem com forte tendência multidisciplinar (principalmente com relação à filosofia, psicologia e sociologia).

São estas as justificativas e restrições que aconselharam a realização desta pesquisa bibliográfica independente:

- quase ausência de estudos teóricos mais amplos. O que se vê é uma quantidade razoável de artigos destacando esta ou aquela característica específica;
- mais importante obra que reconcilia o tema (principal referencial teórico aqui também), em Inglês, não foi traduzida para o Português;
- artigos e textos, na maioria, em língua inglesa;
- diferença cultural entre os padrões anglo-americanos (talvez se pudesse incluir neste sentido até os europeus) e brasileiros, vinculan-

do a necessidade de se aprofundar, de forma transcultural, o entendimento sobre a categoria.

- atual fase em que se encontram os enfoques da “construção-de-sentido” em organizações, na literatura brasileira, ao que se percebe incipientes;
- estudos pragmáticos que ocorrem em congressos explicitaram ou destacaram, mais ou menos, uma outra característica do fenômeno, sem o correspondente acréscimo aos subsídios teóricos do conjunto de fatores segundo a ótica Weickiana. A própria dispersão temporal e volume comprovam esta observação. Em pesquisa dos trabalhos apresentados e acolhidos nos ENANPAD de 1998 a 2004 (neste último ano – 2004 - nenhum trabalho foi elaborado citando o autor), localizaram-se os seguintes conteúdos, com as respectivas ênfases:

| AUTOR, ANO                        | TÍTULO   |
|-----------------------------------|--|
| Gimenez et al. (1998)             | Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow.  |
| Bastos (2000)                     | Organização e cognição como campo de estudo: explorando a relação indivíduo - organização em uma perspectiva cognitivista.   |
| Bastos e Costa (2000)             | Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa.                                      |
| Loiola e Rocha (2000)             | Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional, a partir do construtivismo.           |
| Marucci e Machado-da-Silva (2000) | Contexto ambiental e esquemas interpretativos: análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais.                   |
| Rodriguez (2000)                  | <i>Organizational needs for clusters of countries based on cultural and work behavior variables: a review.</i>               |
| Santana (2000)                    | Administração de crises: um novo paradigma.  |
| Wood Jr. (2000)                   | Metáforas espetaculares: do dramatismo teatral ao dramatismo cinematográfico.  |
| Fonseca e Machado-da-Silva (2001) | Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. |
| Mariotto (2001)                   | <i>Mobilizing emergent strategies.</i>   |
| Silva (2001)                      | Utilização de desenhos na pesquisa sobre a criação do sentido da mudança organizacional: uma análise comparativa.            |
| Faria (2002)                      | Crítica e cultura em pesquisa: um diálogo realista crítico entre marketing e estudos organizacionais.                        |
| Vasconcelos (2002)                | Estratégia empresarial e construção social da realidade: o caso da <i>Internet</i> no Brasil.                                |
| Angelin e Guimarães (2003)        | Potencial de aprendizagem organizacional e qualidade de gestão: um estudo multicaso em organizações públicas brasileiras.    |
| Crubellate (2003)                 | Consequências da modernidade: interpretando as reações culturais à racionalização administrativa em uma agência bancária.    |
| Fonseca e Machado-da-Silva (2003) | Indivíduo, organização e ambiente: bases para conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações.   |
| Ipiranga (2003)                   | A narração fílmica como instrumento da ação formativa: um enfoque semiótico.   |
| Prochno (2003)                    | <i>Routine assembly: institutionalizing practice in a new setting.</i>   |

**Quadro IV - Relação dos Trabalhos Apresentados e Acolhidos nos ENANPAD de 1998 a 2004, Tratando Direta ou Indiretamente de Recursos Vinculados ao *Sensemaking***

Fonte: Desenvolvido pelo autor.



- na literatura estrangeira traduzida, Clegg, Hardy e Nord (2001 e 2004), no **Handbook de estudos organizacionais**, notadamente o volume 3 (Ação e Análise Organizacionais) tem, em alguns dos seus estudos, interfaces com o tema, mas não na sua especificidade;
- na literatura nacional, Bergamini (1994) propõe um título, “**Liderança: administração do sentido**”, cuja denominação externa (de capa) não está tão associada com a extensão da realidade interna, em relação ao que se expõe aqui; e
- no que diz respeito à disseminação do *sensemaking* nas universidades estadunidenses, Wheeler (2005, p. 3, tradução do dissertador), professora da Universidade Western Illinois, reporta que “Em uma ampla pesquisa nos cursos de mudança e desenvolvimento organizacional oferecidos em várias universidades Americanas, entretanto, descobri que a maioria das faculdades concentram-se em processo e/ou técnicas de mudança organizacional sem nenhuma menção a *sensemaking*.”<sup>xxv</sup>.

Tudo isto ensejou grande dificuldade e, conseqüentemente, a necessidade de se aprofundar a teoria, na medida do possível com a crítica transcultural, visando, pelo menos, a busca consciente da convergência cultural, no sentido que lhe cunhou Fernando Ortíz (1881-1969), requerendo um trabalho do tipo *pesquisa bibliográfica pura*.

O autor espera, num outro momento, auxiliado pelos instrumentos aqui trabalhados, propiciar a si e outros pesquisadores e estudiosos, abordagens sobre esta temática, amadurecidas pelas ênfases filosófica, psicológica e sociológica.

## 1.6 Estrutura

Este texto inicia (1 – **Introdução**) com um posicionamento sobre sua proposta formal, declinando a temática, a justificativa, o problema e os objetivos geral e específicos, além da apresentação da abordagem metodológica e o declínio de sua própria estrutura, do que ora se ocupa.

A temática está centrada de pesquisa bibliográfica independente, de tipologia teórica, que se deu através da análise do fenômeno e processo da “construção-de-sentido”, com ênfase em organizações, que possa contribuir para a melhora relacional e de gestão humana nas organizações.

O problema caracterizado consiste no reconhecimento da existência de situações controvertidas e paradoxais existentes nos contextos organizacionais, sem uma proposta de abordagem (nítida ou tímida) para seu exame e tratativa, no pequeno envolvimento do quadro de colaboradores com os objetivos organizacionais e no desinteresse dos gestores pelos aspectos mais complexos do conhecimento comportamental humano.

O Capítulo 2 (**Contextualização**) tem por objetivo destacar os principais interlocutores ou protagonistas do processo dialógico onde ocorre o *sensemaking*, ou seja, os indivíduos e as organizações. Uma vez que o conteúdo dos sentidos é complexo e com forte subjetividade, recomendou-se o percurso por estes labirintos, não para confundir o leitor propriamente, mas para torná-lo parte da confusão e da ambigüidade contida nos próprios estudos humanos, quando vinculados às matérias organizacionais.

O Capítulo seguinte, 3, trata da **Análise de Construção-de-Sentido** propriamente dita, com seus sub-ênfoques esclarecedores de nuances, semântica e lingüística anglo-americana, onde se distinguem três expressões para significar, de certa feita, conteúdos muito semelhantes, senão muitas vezes iguais naquela cultura: **Sense Making, Sense-Making, Sensemaking**.

O autor disseca, através de pura pesquisa bibliográfica independente, os fundamentos do entendimento da temática, num método que respeita os fatores de interpretação de linguagem e vínculos à realidade econômica e organizacional brasileiras.

Inicia pelos sentidos no âmbito abrangente, para atravessar as fronteiras da linguagem e alcançar a matéria como está sendo tratada nos países anglo-americanos, no seu vínculo organizacional.

Discute questões fronteiriças em direção às nuances da aplicação acadêmica e não acadêmica dos países de origem, para depois sugerir terminologia brasileira (“construção-de-

sentido”), demonstrando diversas possibilidades e cognatos para interpretar a categoria. Sugere a tratativa do *sensemaking* como fenômeno-processo, tendo em vista a presença de uma e outra característica no seu campo de estudo e aplicação.

Em seguida busca, após declinar extensa conceituação e ilações de estudiosos e pesquisadores renomados, a própria conceituação resultado destes estudos para, ao fim, declinar individualmente sobre as características que constituem a essência observada nos trabalhos dos estudiosos do assunto, compiladas por talvez um dos seus maiores representantes acadêmico da atualidade, Prof. Dr. Karl E. Weick.

Destrincha, então, e sugere uma utilização do correspondente brasileiro (Construção-de-Sentido) e a partir daí passa a tratar a matéria sob esta denominação básica e segundo esta lógica. Neste tópico são examinados os entendimentos de metáfora, teoria e paradigma para buscar, em aproximação, um enquadramento do termo “sensemaking”. Culmina com a abordagem das **Sete Características Compiladas por Weick**, reforçando, no tópico **Construção-de-Sentido em Organizações**, o vínculo dos estudos com as organizações, ao mesmo tempo em que se articula com a linha de pesquisa (Gestão estratégica e Tecnológica de Pessoas).

O Capítulo 4, **Conexões de Construção-de-Sentido com Gestão Estratégica de Pessoas** apresenta a visão dos conceitos de estratégia e gestão, fluindo para a gestão estratégica, segundo autores reconhecidos da literatura organizacional. Estes elementos são amalgamados, após análise comparativa da composição dos conceitos-chave de estratégia com os elementos característicos da “construção-de-sentido” organizacional, com o que se denominou “primado dos indivíduos nas organizações” e “primado da construção-de-sentido”.

Nas **Considerações Finais** a naturalidade do processo cognitivo do homem é destacada, mas coloca-se em dúvida a expectativa de que o fenômeno analisado possa ser intencionalmente provocado, como, por exemplo, em construção consciente de textos sociais e como fator redutor das ambigüidades organizacionais. É feita a retomada dos objetivos constantes da Introdução, comentando-os e quanto aos resultados alcançados. Finaliza, apresentando sugestões para abordagens empíricas com bases nestes estudos, ressaltando as vantagens e necessidades das interações multidisciplinares, destacadas a filosofia, a psicologia e a sociologia.

Levando-se em conta que esta dissertação apresenta os textos em línguas estrangeiras, não publicados em Português, traduzidos pelo autor (apenas uma exceção), para possibilitar maior profundidade aos interessados, o dissertador arrolou, em notas finais, os originais de língua estrangeira. Em assim fazendo, espera facilitar ao leitor interessado o acesso aos textos originais para que possa, além de cotejar as traduções, construir suas próprias reflexões e (re)interpretações.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Quando se vai falar de organizações, indispensável é uma passagem pelo social. Inserida que estão no meio social, tratá-las como dispositivo social a serviço deste ou daquele objetivo parece ser insuficiente para a compreensão de suas possibilidades, dos seus limites, ou mesmo das suas características. As primeiras linhas do livro *Organizações modernas*, de Amitai Etzioni (1972, p. 7), declinavam de forma reflexiva, que:

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização, e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial.

Por que, então, não resolver o homem organizacional? Ou o homem a partir das organizações? São estes, então, os protagonistas principais desta análise: os indivíduos e as organizações, dentro do seu contexto histórico-cultural e social.

Nas palavras de Bastos (2000, p. 2),

Ao se buscar responder a “o que é uma organização?”, duas fontes de tensão, claramente associadas, estão subjacentes às tentativas de delimitação deste conceito, no campo científico:

- a) A primazia que assumem as noções de *processo* versus *entidade*, que consistem nas dimensões verbal e substantiva que estão presentes nos usos cotidianos da palavra organização. Esta polaridade tem como subjacente um posicionamento sobre a natureza ontológica do próprio fenômeno organizacional;
- b) E, em decorrência, a prioridade que cada autor atribui aos *indivíduos* – sujeitos ou agentes – e à *organização*, enquanto algo emergente de uma coletividade de pessoas, na determinação dos fenômenos organizacionais. Aqui, faz presente um dilema enraizado nas clássicas antinomias individual-coletivo, indivíduo-sociedade.

As organizações adquiriram tamanha força que os homens esforçam para adentrarem nelas (adentrarem ou formarem-se com elas?). Como se retornassem ao ventre das mães: segurança, calor, aceitação. Tudo isto é pródigo na literatura social e humana (sociologia, psicologia, antropologia, administração). E aí? Por onde começaria o homem a escolher a organização? Pelo sentido que lhe possa inspirar (pelas **pistas**, por que não tem muitos dados). Onde está realmente o tamanho do homem frente a organização? Para se dimensionar frente à organização o homem precisa fazer a crítica dela. Avaliar todas suas vantagens, desvantagens, e então optar. Não esta, ou aquela, ou ainda aquela outra, mas elas (todas), em seu sentido comum: organização social que mudou os costumes, formou identidades, aludiu virtualmente a seres intangíveis, intocáveis, mas de expressão de poder (WEBER, 1864-1920). Organizações são fantasmas e, desde que o homem, ironicamente, tem medo de fantasmas, deveria temer organizações (e muitas vezes o faz).

Há uma tendência moderna de categorização, simbolização e metaforização, talvez como não houvera antes, na administração. Uma verdadeira taxionomia. Somente para citar um autor moderno, Mintzberg, em 1992 em sua obra *Structure in fives: designing effective organizations*<sup>xxvi</sup> topifica o número “cinco” como “número de centro, da harmonia e do equilíbrio” (2003, p.173), apontando cinco configurações básicas estruturais: simples, burocrática mecanizada, burocrática profissional, formal divisionada e adhocracia. Em 1998 (p. 4), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel debruçavam-se sobre o número “dez”, para justificar sua classificação das dez escolas da administração estratégica. Mas isso foi aleatório; utilizaram somente da existência do número simbólico “sete”, valendo-se de um texto denominado “o mágico número sete, mais ou menos dois: alguns limites sobre nossa capacidade para processar informações” (MILLER, 1956). Metaforicamente, Morgan (1996) referiu-se às organizações como (1) máquinas, (2) organismos, (3) cérebros, (4) culturas, (5) política, (6) prisões psíquicas, (7) fluxo e transformação e (8) instrumentos de dominação.

Por estes motivos se torna importante estabelecer este corpo de texto. Indivíduo e organização são argamassa do constructo social e, assim, submetidos a uma realidade social específica, num tempo também definido: o indivíduo e as organizações brasileiras no limiar do século XXI. Daí a preocupação com eles e seu contexto histórico-cultural e social.

## 2.1 Indivíduos, Comportamentos e suas Relações Organizacionais

“Porque ‘ser’ de fato não é acessível como os entes, ele passa a ser expresso por determinações ônticas dos entes em questão, isto é, pelos atributos” (HEIDEGGER, 1988, p. 140).

Enquanto ser sou inexpugnável; o maior desafio do século XXI é, portanto, tornar-se *semelhante* num cosmo de diversidade e adversidade e num mundo relacionalmente desigual, senão incoerente.

Justifica-se esta análise pelo entendimento de que, numa instância implícita, os estudos sobre o sentido estão presentes no campo do Comportamento Organizacional através de suas partes intra e inter-processuais como diferenças individuais, ambiente, comunicação e informação, percepção, socialização e valores. A terminologia “comportamento organizacional” é questionada por Weick (1973, p. 25) quando expressa:

A literatura especializada sobre organização está cheia de uma expressão difícil: ‘comportamento de organização’. A expressão é perturbadora porque nunca sabemos ao certo se significa comportamento que ocorre em determinado local, comportamento com relação a certo local, comportamento controlado pela organização, ou o quê. A perturbação aumenta se continuamos a pergunta. O comportamento é comportamento, não? O que se ganha quando se acrescenta da organização?

A resposta a esta polêmica é resolvida pelo próprio, em obra posterior (1995, p. 4), quando ressalta que existe *sensemaking in general* e *organizational sensemaking*. Desta mesma forma, sem sectarismos, poder-se-ia eleger “comportamento em geral” (matéria mais afeta à Psicologia) do “Comportamento Organizacional” (matéria afeta a administradores, psicólogos organizacionais e sociais). Esta ocorrência pode ser interpretada como um caso de percepção de origens e empréstimos interdisciplinares de terminologias e saberes.

A questão do comportamento organizacional passa, neste trabalho e talvez na sua aceção mais ampla, pelo aspecto da comunicação, considerando que Watzlawick, Beavin e Jackson (1999, p. 19) usaram, para efeito de sua obra sobre a pragmática da comunicação humana os termos comunicação e comportamento como virtuais sinônimos.

Trata-se, portanto, de refletir entre as relações das pessoas com objetos internos e externos e, neste último caso, especificamente, as organizações. A questão dos objetos é tratada segundo a teoria do vínculo, de Pichon-Rivière (1986, p. 37), como desdobramentos dos campos psicológicos do vínculo:

Sabemos que existem objetos internos e externos. É possível estabelecer um vínculo, uma relação de objeto, com um objeto interno e também com um objeto externo. Podemos dizer que aquilo que mais nos interessa do ponto de vista psicossocial é o vínculo externo, enquanto que, do ponto de vista da psiquiatria e da psicanálise, aquilo que mais nos interessa é o vínculo interno.

O espetáculo organizacional convencional normalmente protagoniza, pois, dois grupamentos humanos internos polarizados pela tipologia fundamental do seu poder: (a) propriedade dos recursos, lideranças formais e informais e (b) força geral de trabalho ou apoderados; ou, proprietário e propriedade, ainda que numa titularidade provisória, mas intercambiável, de uma propriedade para outra (de um patronato para outro).

Desde o princípio do século XX, teorias vêm sendo construídas sobre as relações entre os indivíduos e as organizações. Mais cedo ainda, teóricos e pesquisadores buscaram compreender os homens (filósofos, psicólogos, antropólogos) e estudar as organizações (sociólogos, economistas). Das ciências administrativas, de bases interdisciplinares, resultaram abordagens fragmentadas dos dois tipos de objeto de estudo do primeiro grupo: indivíduos e organizações; do segundo (das ciências humanas e sociais), restou a visão inicialmente elementarista do indivíduo e, após, com a ênfase na abordagem da psicologia social, estendeu a questão do indivíduo às suas relações sociais, envolvendo, naturalmente, as instituições.

Algo que emerge inicialmente das reflexões são as relações, ou as pontes relacionais, poder-se-ia assim dizer. É necessário então questionar as organizações e as relações que se estabelecem com os indivíduos e grupos. Dois grandes grupos predominantemente se distinguem sob a ótica das relações organizacionais: dirigentes e dirigidos, embora todos, sob certo prisma, estejam dirigentes e dirigidos circunstancialmente. As relações das pessoas com a organização aparentam dar-se, então, em três formas básicas:

- imediata, num fluxo real e humano, dos gestores com os geridos;



- mediata, num fluxo virtual, dos dirigentes para a organização e dos dirigidos para a organização; e
- imediata e mediata com a comunidade circunvizinha próxima e remota, levando-se inclusive o conceito de globalização e seus efeitos.

O indivíduo, conforme apresentado pelos estudiosos organizacionais na literatura estadunidense<sup>xxvii</sup> não tem merecido, senão declaratoriamente, a atenção que poderia transformá-lo, às organizações e à sociedade, no Brasil, o que é grave. Foram os seguintes os autores que tiveram análise do conteúdo de suas obras sobre comportamento organizacional: Bowditch e Buono (2000); Browen et al. (1996); Dubrin (2001); George e Jones (2001); Gordon (2001); Greenberg (2001); Greenberg e Baron (2002); Hersey, Blanchard e Johnson (2000); McShane e Glinow (1999); Osland, Kolb e Rubin (2000); Parkes - em Ott, Parks e Simpson - (2002); Robbins (2003); Schermerhorn, Hunt e Osborn (2002); Schermerhorn Jr. (1995). Esta conclusão estende-se ao Brasil, pois as obras clássicas e modernas que tratam dos temas, em sua maior parte, são obras traduzidas, como a de Robbins (1999); de Hersey, Blanchard e Johnson (1986).

A abordagem da pessoa vista por autores que tratam hoje de temas de alguma forma vinculados a aspectos psicológicos nas organizações, apresenta-se dicotomicamente em busca explícita ou silenciosa no extremo holístico (principalmente na psicologia) ou fincada no outro que se denominou extremo serial (notadamente nos estudos organizacionais), ainda pouco se movimentando no espaço entre um e outro. Artigo elaborado por este autor<sup>xvii</sup> parte da premissa de que a pessoa continua sendo estudada, no campo do comportamento organizacional, atomisticamente, ainda que cada vez mais seja reconhecida a posição central do Ser no enredo organizacional. Opostamente, os olhares holístico e gestáltico (campo) promovem visões integrativas, obtendo um resultado personalizado, próprio de cada ser analisado. Por outro lado, as visões seriais, facetam o objeto estudado, propiciando ângulos independentes e que mesmo somados não vêm a constituir algo de fato sistêmico.

Algumas visões retratam interesses produtivos ou de eficácia, outros enfatizam o indivíduo, o grupo, a organização (estas três últimas, constituindo um conjunto, as mais modernas). A Clínica de Psicologia da PUCPR, em sua proposta atual de Consultoria em Psicologia Organizacional se pronuncia no sentido de que “A Psicologia Organizacional, no que se

refere à administração de pessoas, trabalha no sentido do pleno aproveitamento dos recursos humanos de uma organização, dispondo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional (eficiência e produtividade) com o melhor nível de realização individual (satisfação pessoal e geral)”.

O conceito da APA (*American Psychology Association*) para Psicologia Industrial e Organizacional é que

Psicologia Industrial e Organizacional (I/O) é uma especialidade da prática geral da psicologia profissional com um foco em soluções cientificamente baseadas para problemas humanos no trabalho e outros cenários organizacionais. Nestes contextos, psicólogos industriais e organizacionais avaliam e aumentam a eficácia de indivíduos, grupos e organizações.<sup>xxviii</sup> (Archival Description of Industrial and Organizational Psychology, 2004, tradução do dissertador).

Wagner III & Hollenbeck (2000, p. XV) expressam que “administrar o comportamento humano [...] é essencial ao processo de garantir vantagem competitiva”.

Chanlat (1999, p. 22-23) efetuou revisão sistemática das publicações no campo do comportamento organizacional nos sete anos anteriores à elaboração de sua “*vers une anthropologie de l’organisation*”<sup>xxix</sup>, confirmando o ponto de vista de Mitchell e Larson de que “o Comportamento Organizacional é um campo que é orientado para o desenvolvimento da melhor compreensão do comportamento humano e que utiliza este saber para tornar as pessoas mais produtivas e mais satisfeitas nas organizações”. Neste período, observa ainda o autor, foi dado destaque para temas da década de 1950 - como liderança e motivação, da década de 1960 - “como por exemplo o papel exercido pelas estruturas e pela tecnologia” e, na década de 1980 - noções de *stress* e cultura organizacional.

Chanlat (1999, p. 22), citando Denise Rousseau (1988), declara que,

amplamente dominado pelos anglo-saxões e mais especificamente pelos norte-americanos, este campo de estudo [comportamento humano nas organizações] desenvolveu-se inicialmente à sombra de alguns departamentos universitários,

principalmente os de psicologia e de sociologia e, mais recentemente, pelas escolas de administração com o modismo das ciências do *management* e do culto da empresa.

A perspectiva de Chanlat é confirmada ainda no final do Século XX. Robbins (1999), em obra ampla e recente sobre comportamento organizacional, organiza-a em quatro grandes vetores: o indivíduo, o grupo, o sistema da organização e a dinâmica organizacional. Robbins confirma, dentre outros, estes conteúdos convencionais, associando, basicamente, à vertente dinâmica os temas mudança e *stress*.

Assim como o homem parou para pensar si mesmo, merece parar para pensar organizações. É novamente priorizado então o ser humano, protagonista principal. Sendo o sentido algo tão inerente ao homem, porque não é destacado nos estudos organizacionais?

Acredita-se que a assertiva de McGregor (1970, p. 12) é válida ainda hoje: “não sabemos o suficiente a respeito da utilização do talento e da criação de uma atmosfera organizacional propícia ao desenvolvimento humano”. Isto não significa que se deseje conformar com ela.

Os estudos do comportamento organizacional, pelos psicólogos, sociólogos, antropólogos e administradores modernamente, podem constituir terreno fértil para uma nova compreensão.

Por outro lado, a compreensão do indivíduo em sua individualidade é fundamental para o conceito ontológico e fenomenológico, razão pela qual se escreve as linhas seguintes neste sentido, para a adequada imersão contextual.

Teria sido Jesus o Cristo *semelhante* quando, desigualmente relacionando-se, entregou sua vida? Teria efeito de sentido o seu ato? Não teria sido, talvez, um ato que manteria para sempre a diferença entre os homens, marcando sua *dessemelhança*? Quem de nós praticou tal ato? Como poderíamos ser *semelhantes* a partir de então? Que desigualdade pode haver maior entre dois homens, um dando a vida e outro (boa parte do resto do mundo) se agarrando a ela? A partir desse exemplo histórico, a possibilidade de semelhança entre os homens

escasseou, ou, talvez, pudéssemos ser *semelhantes* em nossa ignomínia mas, como tal não bastasse, a lição era de altruísmo e o ensinamento visava salvar o mundo.

Assim, a incoerência instalou-se mais fortemente ainda: assemelhar o forte e o fraco. Como? A diferença se eternizou, a diversidade oficializou-se e a convivência... bem, a convivência aquartelou-se nas trincheiras das diferenças e divergências e daí pouco buscou sair. Sua ausência é sentida nas guerras, na concorrência pessoal (desleal) e econômica, na violência e no desrespeito humano, nas formações de classes, castas, estados, nações e em outros fatores desassociativos ou falso-associativos.

A compreensão do outro, como diferente, não em oposição a semelhante, mas como membro de uma mesma categoria (*assemelhado*), e não em uma “outra”, pode aproximar os diferentes e ser significativo no convívio das “desigualdades semelhantes”. A visão crítica da macho-hierarquia, por exemplo, da pesquisadora do Centre National de Recherche Scientifique (Paris, França) e autora Luce Irigaray<sup>xxx</sup>, parece buscar essa semelhança ao mesmo tempo que convida a manter a diferença quando expressa que

A questão do outro é uma questão de época. Mas esta questão é muitas vezes mal colocada, permanecendo hierárquica e naturalista. Este é o motivo pelo qual, sem dúvida, Simone de Beauvoir não compreendeu que o outro sexo podia significar um sexo diferente e não um segundo sexo, no sentido de sexo inferior. A meu ver, **é afirmando [su]a diferença** que a mulher pode libertar-se da dominação sobre ela de uma cultura no masculino.<sup>xxxi</sup> (Tradução de Tânia Navarro Swain, destaque do dissertador).

A inserção de reflexões amadurecidas sobre questões de gênero dos pensadores sociais atuais enseja a necessidade de atenção nesta linha especial de semelhança (o outro “diferente”, como propõe Irigaray). Este tipo de visão especial de dessemelhança ainda é defendido pelo gênero masculino representante do poder da Igreja Católica Romana. Os sentidos dessa postura gênero-separatista influenciam de diversas formas as pessoas envolvidas nos interesses internos e externos dessa igreja, levando-se em conta a forte presença nas comunidades onde interage. As percepções humanas, contudo, são individuais e específicas, o que colore de infinitas possibilidades qualquer análise.

## 2.2 Organizações: Fenômenos ou Processos

As organizações merecem a análise de suas características enquanto fenômeno ou um processo. Isto é relevante para diferenciar as possibilidades de atuação ou interação humano-organizacional. Embora as organizações possam não se caracterizar, de forma pura, como fenômeno (instituição) ou processo (ato ou efeito de organizar(-se)), podem-se evidenciar, mais ou menos, circunstancialmente, uma ou outra característica. Estas evidências podem estar mais fortemente reveladas na sua cultura organizacional, na percepção dos interlocutores, ou em dada intervenção humana proposital, na necessidade de se apreciar ou processar mudanças que influenciem neste ou naquele valor organizacional. Bastos (2000, p.1-2) faz interessante revelação, referindo-se a organizações sob os ângulos de fenômeno ou processo:

Quando recorremos aos dicionários e à sistematização que estes fazem dos usos cotidianos do termo organização, esse associa-se a sete diferentes usos. O termo organizar, por seu turno, é associado a três eixos de significados ou usos. Um primeiro exame do conjunto de usos dos termos ‘organização’ e ‘organizar’ nos revela algo interessante. Como esperado, o verbo organizar, em todas as suas acepções, associa-se a um outro conjunto de ações. No entanto, o substantivo organização mescla, em seus usos, tanto ações como seus resultados ou produtos, como fica claro desde o primeiro significado associado ao termo - ‘*ato ou efeito de organizar*’. Ou seja, usamos um substantivo – no caso, organização – para designar tanto as ações de construir algo, assim como para descrever as características ou qualidades desse algo ou o resultado da ação e, mesmo, como o próprio resultado desta ação. Ou seja, um nome (substantivo) que em seus diversos usos, possui também uma conotação verbal e adjetiva ou adverbial.

Tal polissemia, que não causa profundas confusões no uso cotidiano da palavra pois os contextos específicos dos usos permitem um efetivo compartilhamento de significado, tem grande impacto quando nos transferimos para o domínio da produção científica sobre organizações. Ou seja, as dificuldades se tornam mais claras quando as organizações passam a assumir o *status* de um ‘objeto empírico’ sobre o qual devemos construir um conhecimento científico, compreendendo a sua natureza, surgimento, transformações, desaparecimento ou que contornos o demarcam em relação a outros objetos correlatos.

Em outro momento (2002, p. 65-66), ocupado novamente com o assunto, resume, no âmbito das discussões organizacionais, a questão do fenômeno (entidade) e do processo, de que aqui se ocupa, da seguinte maneira:

duas tensões marcam a trajetória dos estudos organizacionais no tocante ao *status* ontológico do fenômeno ‘organização’. A primeira tensão baseia-se no conflito entre entendimentos diferentes do que é uma organização: ora uma entidade, ora um processo.

Ainda segundo Bastos (2002, p. 66), apoiando-se em Denise M. Rousseau, “no momento presente, verifica-se uma crescente tendência a ver as organizações como um fenômeno processual”. Este fenômeno,

fortemente enraizado nas ações e decisões de pessoas, fortalecendo-se uma vertente de pensamento que [...] recusa-se a reificar a organização e coloca as pessoas, os grupos, as redes sociais, as cognições gerenciais e os processos decisórios como alicerces do fenômeno organizacional.

Tais visões constituem parte da contextualização que aqui se apresenta, aquela relativa às organizações e interessa sobremaneira a esta análise, tendo em vista as características emergentes de uma e outra qualidade (**instituição** ou **efeito de organizar(se)**).

Em princípio, o conceito teórico não distingue os efeitos dos sentidos nos seus vínculos com questões dos objetivos organizacionais. Como, por exemplo, se a organização tem ou não fins econômicos. A literatura, conceitualmente, não faz diferenças com relação a objetivos e formas de construção organizacional. Na aplicação do conceito à prática, certamente existem diferenças nas tratativas e conclusões. Lipshitz, Ron e Popper, por exemplo, questionaram a prevalência da plausibilidade sobre a acuidade proposta por Weick (1995), no caso dos pilotos de jatos F-16 da Força Aérea Israelense:

Baseado em entrevistas profundas com 13 pilotos e navegadores de F-16, o artigo descreve o processo de revisão pós-vôo na Força de Defesa Israelense, prestando particular atenção aos atributos que se tornam eficazes em reduzir a equivocabilidade, e sua influência em como o piloto molda seu comporta-

mento e enacta seu ambiente.<sup>xxxii</sup> (LIPSHITZ; RON; POPPER, 2002, p. 1, tradução do dissertador).

Neste estudo, os autores ressaltam a prevalência da acuidade sobre a plausibilidade, no caso de ataques aéreos.

A tipologia da combinação das características **institucional** e **processual** (raramente seriam vistas isoladas) é relevante como forma potencialmente reveladora da maior possibilidade da abordagem da “construção-de-sentido” mais consciente. O reconhecimento flexibilidade nas organizações do tipo 2 (enfoque processual) pode privilegiar a dinamicidade humana. Os tópicos seguintes procurarão visualizar que as organizações, enquanto fenômeno, escapam mais do eixo da construção social que suas congêneres do tipo processo. Ver as organizações, então, como a “construção-de-sentido” como fenômeno processual consiste no desiderato desta contextualização. Não obstante, fazê-se algumas considerações sobre uma e outra instância, vistas de forma mais isolada.

De certa forma, após toda a polêmica, tudo o que foi visto alinha-se com os conceitos de J. R. Taylor, comentados por Silva (2001, p. 3), de que

o conceito de organização é uma abstração. Uma organização não pertence ao mundo material já que ela não corresponde ao domínio dos objetos que podemos tocar, ver, entender, cheirar, degustar, ou, de uma maneira geral, perceber pelos sentidos. Ela pertence ao universo dos objetos imaginados.

### 2.2.1 Como Fenômeno (Associação ou Instituição com Objetivos Definidos<sup>xxxiii</sup>)

Como fenômeno as organizações são percebidas de forma mais tradicionalista, ou **institucional**, com objetivos definidos.

Fenômeno, em uma das acepções filosóficas, é descrito no Aurélio<sup>xxxiv</sup> como “aquilo que se manifesta à consciência” ou “tudo que é objeto de experiência possível, i.e., que se pode manifestar no tempo e no espaço segundo as leis do entendimento”, ou, no senso comum, “tudo que é percebido pelos sentidos ou pela consciência”. De acordo com o dicionário Heritage, fenômeno, “Na filosofia de Kant, é um objeto conforme ele é percebido pelos sentidos, em oposição a nômeno”<sup>xxxv</sup> (tradução do dissertador).

Segundo a etimologia (Heritage), fenômeno deriva do “*Late Latin phaenomenon, from Greek phainomenon, from neuter present participle of phainesthai, to appear*”. Assim, claro fica que fenômeno refere-se à visão, à percepção, e não à coisa em si, que consistiria do *nôumeno*, que poderia ser mais objetivamente trabalhado pelo processo.

Heidegger (1988, p. 58) conceitua fenômeno como “o que se revela, o que se mostra em si mesmo”. A questão da possibilidade do ente demonstrar-se como não é, abre espaço para os conteúdos gregos adicionais da palavra fenômeno, ainda segundo Heidegger, para o qual fenômeno “possui também o significado do que se faz ver assim como...’, da ‘aparência’, do que ‘parece e aparece’” E complementa, “somente na medida em que algo pretende mostrar-se em seu sentido, isto é, algo pretende ser fenômeno, é que pode mostrar-se *como* algo que ele mesmo não é, pode ‘apenas se fazer ver assim como...’”. Ainda que aparentemente de forma menos interveniente, fenômeno é estar em relação.

Sobre a significação, Costea (2000, tradução do dissertador), em trabalho apresentado junto à Escola de Gestão da Universidade de Lancaster (Reino Unido), “oferecendo uma análise de uma série de aspectos conceituais do discurso conforme corporificado na estrutura do MBA” daquela instituição, exprime que

Para a fenomenologia e a filosofia existencial, o significado está cingido com a natureza intersubjetiva do ser humano no mundo, com o perpétuo, diário, encontro de um ‘outro’ e indagando o que significa ser ele (*one’s self*) ao invés de um outro (o que significa ser *diferente*), com a forma como o sujeito humano pensante, falante ou escrevente usa a linguagem, como ele se orienta ou se direciona para o mundo num ‘movimento’ intencional.<sup>xxxvi</sup>

Neste contexto, “parte” da formação-de-sentido da qual se fala aqui, como observação alocada ao campo da administração, é fenômeno. Nas características de “construção-de-sentido” apresentadas por Weick (1995), as partes serão detalhadas e, de alguma maneira, vinculadas a uma ou outra visão (fenômeno ou processo).

Primeiro, a organização foi tratada como fenômeno social, e ainda prevalece assim na linha conservadora. Essa é a visão mais tradicional da organização. São, primeiro de



tudo, compostos sociais. No cerne delas, contudo, muitas vezes reside a incoerência, a inconsistência e a falta de sentido. Seja a forma que adote, sua origem, cultura ou onde se situe no tempo. Os sociólogos, sem dúvida, muito o fizeram, no sentido de conceituar e estudar institucionalmente as organizações.

Os psicólogos Lewin (1890-1947) e Mayo (1959) deram destaque ao estudo dos grupos e humanizaram, reforçando as **associações** ou **instituições com objetivos definidos**. As organizações valorizam as associações, são elas mesmas, mas com poder concentrado, menos diluído. O que são organizações? Para que servem? E a quem servem, principalmente? Aos interesses pessoais e sociais, de estado, de guerra, de religião, de economia, dentre outros.

A maioria dos autores tentou prestigiar as organizações, embora quando o fizessem, a criticassem sob diversos pontos de vista, como Morgan (1996). As organizações vêm sendo estudadas sob um mais forte ponto de vista: compreendê-las, terminando por justificá-las. Pouco se tem feito na direção de questioná-las, em si e por si, no campo da administração. Quase irrefutáveis são os conceitos de grupo emanados em meados do século XX que vieram a fortalecer o sentido de agrupamento, embora se escondesse sob a alcunha de humanismo ou movimento de relações humanas, este último, sem dúvida, o mais apropriado.

Institucionalmente as organizações são abordadas, já nos primórdios do século XX, como por Taylor (1911; 1979). Mayo (1959), à seqüência, desencorajou esse entendimento, assim como as escolas que o sucederam: burocracia, estruturalismo, sistemas, mas a visão institucionalista continuava de certa forma a prevalecer, exceto pelo último, que, ao abrir-se ao exterior, começa a destacar as características inerentes ao processo.

Antes de qualquer produção de sentido nas organizações o homem precisa aprender as organizações. Quando Senge (1994) falava sobre organizações que aprendem procurava inserir o contexto organizacional de aprendizagem para “ela” própria (as organizações), não ele, o indivíduo, sozinho, mas a partir dele, sem dúvida. Questão de gênero, ou não, no português organizações são entes femininos. Seriam abrigadores, úteros? Placentas? Nascituros? Não seriam nenhum deles, pois não abriga como o útero, não alimenta como a placenta, nem é o ser, que é vida. É virtual, substância moral e social da grandiosidade humana. Morgan (1996, p. 347) salienta que “não se sabe realmente aquilo que as organizações são”.

Qual é a maior organização? Talvez o universo. Pertence ao agrupamento das organizações físicas, biológicas, naturais. Estão aí e foram modelos para muitas denominações e reflexões, como as de Bertalanffy (1977). Daí porque foi necessário distinguir junto ao termo adjetivo social. Necessário compreender as grandezas naturais para avaliar as sociais. Nisto não tiveram dúvidas os sistêmicos Bertalanffy, Maturana e Varela e todos que, a partir do modelo biológico, pretenderam e estabeleceram, ou não, analogias com o modelo social. Mas não bastava ou não basta. A dimensão do social, construído, é influenciada por valores humanos que não incidem naquelas categorias naturais. Aí tudo muda. Enseja então as questões tradicionais: como controlar as variáveis do comportamento humano? Como delimitar exatamente a quantidade deste ou daquele valor em determinada apreciação social? Como calcular o efeito da ambição nas decisões tomadas (e não)?

Toffler (1985) de certa forma divulgava uma idéia de empresa flexível quando relatava sua experiência de desmembramento da AT&T, mas trabalhava num processo deliberadamente institucional.

### 2.2.2 Como Processo (Ato ou Efeito de Organizar (Se)<sup>xxxvii</sup>)

O enfoque organizacional processual valoriza a dinamicidade e a instância contingencial das relações.

Processo, segundo *Wikipedia, the free encyclopedia*<sup>xxxviii</sup>, do latim *process* **movimento**, é “uma seqüência de operações ou eventos ocorrendo naturalmente ou projetada, possivelmente ocupando tempo, espaço, *expertise* ou outro recurso, que produz algum resultado”<sup>xxxix</sup> (tradução do dissertador). Ojha (2004, p. 4, tradução do dissertador) apresenta uma simples, porém eficiente, visão de processo, vinculado ao campo do *sensemaking*: “uma pessoa não alcança a compreensão do que está acontecendo e o relacionamento de sua identidade com isto, numa determinada situação, tudo abruptamente. Ao invés, a pessoa percorre alguns estágios para determinar o que está acontecendo”<sup>xl</sup>.

A valorização dos estudos organizacionais enquanto processo é destacada, por exemplo, em Rousseau (1997, p. 515, tradução do dissertador) em detrimento ao institucional:

Mudanças nas empresas contemporâneas e nos seus ambientes competitivos traduzem-se em um novo foco em pesquisa organizacional. [...] [neste trabalho a autora revê] a pesquisa em comportamento organizacional refletindo a mudança de organizações corporativistas para organização (*organizing*).<sup>xli</sup>

A resposta a tantas inquietantes perguntas é emprestada de Weick, na visão de Kaye (2000, p. 2, tradução e destaque do dissertador), resenhada da obra *The Social Psychology of Organizing* (1979): “Karl WEICK desenvolveu a teoria do sistema de informação. Weick vê **organização [organizar] como um processo**. Esse processo envolver construir sentido a partir de informação equívoca. Isso significa que qualquer mensagem tem um número de significados.”<sup>xlii</sup>.

Mintzberg (2003, p. 20) menciona que as organizações podem assumir diversas formas. A característica, portanto, mutante da organização a torna objeto completo de estudo. Diferente do corpo humano, quando a forma é biologicamente semelhante, a semelhança sociológica (organizações) é diametralmente dissonante em termos comparativos. Assim, cada organização é parte de uma espécie única, exemplar único de uma espécie única. E são infinitas as espécies organizacionais.

Esse o desafio que enfrenta a ciência administrativa ao tomar da ciência social seu objeto de estudo (as organizações) para trabalhá-lo como especialidade. O autor ressalta (p.12-13) modelos que favorecem respostas a questões básicas de ordem mais rígida ou aberta, rejeitando os dois modelos convencionais por ele observados em suas pesquisas (a formalização do melhor modelo com respostas objetivas ou da mais complexa divisão do trabalho e coordenação de tarefas) para recomendar um terceiro que não passa dos outros próprios, e elementos de harmonia e consistência situacional, com um desmembramento diferenciado: "os elementos da estrutura devem ser selecionados para a obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização" (p. 13).

O destaque da questão escolha é fundamental para incrementar o diferencial Mintzberg de avaliação de *designs* organizacionais. Seu nivelamento da "escolha situacional" com a "escolha estrutural" demonstra bem a relevância da escolha e da questão situacional: "De fato, esses fatores situacionais [tamanho, idade, tipo de ambiente em que funciona, sistema técnico que utiliza e assim por diante] são, freqüentemente, ‘escolhidos’, não menos do

que são os elementos da própria estrutura”. Então, parâmetros do *design* da estrutura, agrupados com fatores situacionais criam as configurações.

Esses conceitos (*design*, situação) são fundamentais para interpretar a obra do autor. Mas não residem nos conceitos singulares de parâmetros de *design* e de fatores situacionais as maiores forças com que pretende o Mintzberg sustentar a sua obra. Segundo suas próprias palavras (2003, p. 14), o quadro de referência seriam "os mecanismos básicos pelos quais as organizações obtêm a coordenação" e "a própria organização, em termos de um conjunto de partes inter-relacionadas". Neste sentido, assemelha-se ao conceito lato processual de Weick (1995).

Dentro deste conteúdo de processo, e alinhadamente com a visão do sentido (que inclui um conjunto de instâncias como a compreensão, o trato com surpresas, a significação, entre outras), o padrão organizacional onde melhor os acolhe a perspectiva aqui tratada é o cognitivo, assimilado por Fonseca e Machado-da-Silva (2002, p. 103). Segundo os autores,

A abordagem cognitiva desafia a definição de práticas organizacionais dentro de uma teia de relações externas e substratos tangíveis. Para os proponentes dessa abordagem, o ambiente parece um rótulo conveniente para designar as atividades organizadas na sociedade, geradas por indivíduos que se esforçam intelectualmente para dar sentido aos seus atos. Nesse caso, não existem ameaças ou oportunidades ambientais concretas, apenas registros de ações, materiais e simbólicas, transformados em realidade coletiva. Nas palavras de Weick (1995), é a fabricação.

Talvez muitos possam ter visto como o autor, à primeira vista, o título “A psicologia social da organização” (WEICK, 1973) como “A psicologia social da **organização** [substantivo]”. Talvez, alguns também possam ter precipitado o julgamento de que a tradução brasileira houvera se equivocado, pois, aparentemente, “A psicologia social da organização” poderia ser representativa do título original *The social psychology of organization*, mas não era. O título original é *The social psychology of organizing*. Resta o consolo que outros puderam pensar correto ou redimir-se do seu pensamento anterior incorreto, e admitir que o título em português se referisse a “A psicologia social da **organização** [ato de organizar]” e aí tradutor e escritor estariam em diapasão. Até porque, provavelmente, se o autor americano qui-

sesse se referir a organização substantiva, talvez tratasse seu título como “Social psychology of organizations”.

Ilustrativamente, acessando a *Internet*, percebem-se cerca de 4.000 títulos para *Social psychology of organizations* (no plural) em detrimento a cerca de 100 aparecimentos para *social psychology of organization* (no singular). Parece bastante. Relevante, contudo, denotar a sutileza da diferença e alertar sobre **organização** ato, derivado de ação, de **organiza-ção** estática, nome substantivo. Nesse sentido, cuidadosa a menção do argentino (GORE, 2005, p. 6, tradução do dissertador) a esse respeito:

Weick utiliza o gerúndio *organizing* em vez do substantivo *organização* para acentuar o processo de resolução dos dados equívocos através de condutas interconectadas no marco de processos de interdependência. O elemento básico aqui é a interação cíclica entre duas pessoas e não a conduta de uma só, a conduta de uma pessoa é sempre contingente à dos demais. As pessoas conectam suas condutas para reduzir o equívoco e conseguir certa ordem ou previsibilidade.<sup>xliii</sup>

Clegg e Hardy (2001, p. 29) sensivelmente acentuam, nesse sentido, que “o livro de Karl Weick (1969), intitulado *The social psychology of organizing*, forneceu outro ímpeto ao trabalho alternativo ao focar a atenção nos processos de organizar, em vez de entidades chamadas organizações, usando recursos fenomenológicos...”

## 2.3 Contexto Histórico-Cultural e Social

Morgan (1996, p. 115-144) entendeu a abordagem da “construção-de-sentido”, como da metáfora da “Criação da Realidade Social: as organizações vistas como culturas”. Segundo ele, (p. 32),

significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas diferentes formas de descrever a cultura. Ao se falar sobre cultura, na verdade, está sendo feita uma referência ao processo de construção da realidade que permite às pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão

também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém sensível e significativo.

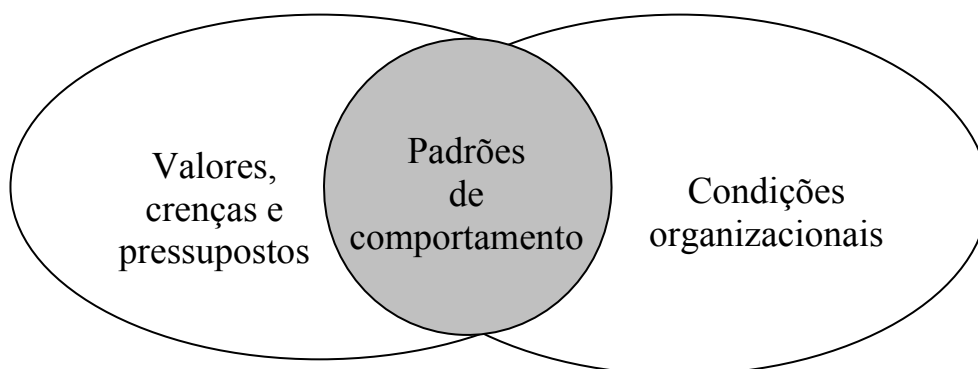
Santos, N. (2000, p. 38), após pesquisar profundamente conceitos e definições de cultura organizacional, elencou um conjunto de elementos e designativos que acabavam por descrever também um ambiente (macro) e tratava de inserir-lhe o elemento comportamento e, por consequência, a dação de significado, através do comportamento. Pois se comportamento é comunicação, conforme dizia Watzlawick, Beavin e Jackson (1999, p. 19), comunicação é processo de “construção-de-sentido”. Eis a definição de Santos sobre cultura organizacional, confirmando-se, assim, a relevância da preocupação cultural ao se tratar do assunto:

valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo **comportamentos** e **que dá significado**, direção e mobilização para os membros da organização. (destaques do dissertador).

Não se pode, portanto, desconsiderar o caráter intervencionista da cultura no comportamento organizacional; entretanto, seu posicionamento faz parte da memória organizacional e portanto da retrospectividade a que lançam mão os indivíduos no processo de formação do seu sentido. Trabalhar os conceitos organizacionais, ou a própria organização institucional, requer estruturar cultura a fim de que esta constitua um quadro de referência favorável à formação de sentido dos seus constituintes, em todos os níveis.

Em função das influências lingüísticas distorcentes envolvidas nos estudos organizacionais brasileiros, deve-se examinar cuidadosamente os assuntos estudados, com o objetivo de remodelar-lhes sensitivamente ao cenário e possibilitar melhor encaminhamento dos temas conforme contextualizado no Brasil. Nestas influências, emerge sobremaneira e forte a questão cultural, numa sociedade invadida por conceitos de economia e gestão predominantemente anglo-americanos. Os conteúdos muitas vezes apresentados e discutidos aqui se utilizam dos referenciais estrangeiros, textual e bibliograficamente. Foi inevitável. A própria questão da discussão do tema passa por apreciá-los, tocá-los, ainda que de forma crítica, avaliativa, na forma do contraditório. Esta a situação das sociedades econômica e politicamente satélites de outras, como a brasileira atual.

Cuida-se de que se perceba o enfraquecimento cultural através da “inglezação” dos conteúdos acadêmicos administrativos pouco interpretados (mais traduzidos) e da própria linguagem. A relevância da cultura na formação dos padrões de comportamento é destacada por Santos, N. (2000, p. 43) na seguinte representação gráfica, adaptada.



**Figura 2 - Influência da Cultura (Valores, Crenças e Pressupostos) nos Padrões de Comportamento**

Fonte: Santos, N. (2000, p. 43).

À vista deste esboço gráfico é possível admitir a confusão ou ambigüidade gerada pela inserção de “valores, crenças e pressupostos” de uma cultura em condições organizacionais de outra. Padrões de comportamento tornam-se mais ambíguos do que o normalmente esperado, em condições da grande dissonância cognitiva gerada pela diferença dos fatores do trabalho no grupo dos países em desenvolvimento econômico.

A contextualização cultural a que nos referiremos nessa crítica valoriza o conceito sociológico, no entendimento de que o macro-ambiente onde atualmente as organizações fornecem o quadro de referência (*framework*) formam ou formaram as subpremissas ou as culturas organizacionais.

O efeito da cultura no simbolismo foi bem retratado por Carrieri (2001, p. 20) em seu estudo sobre cultura em uma empresa de telecomunicações, que teve como suposto

o processo de transformação econômica, política e social conhecido como globalização; e [...] como suporte as transformações culturais que têm ocorrido no mundo. As transformações que o processo de globalização fomenta, no plano concreto das economias e organizações, têm sua sustentação no

**plano simbólico das percepções e significações<sup>xliv</sup>** que sobrepõem os indivíduos, os grupos, as organizações, as instituições, as sociedades, assim como seus discursos e suas ações. (destaque do dissertador).

A análise cultural da linguagem pode ser elaborada a partir de determinados termos que afetam a prática administrativa ou do campo de atuação da administração, sobre o qual se ocupa este trabalho. As palavras, no campo da administração das organizações, são fortemente influenciadas, no Brasil e em outras partes do mundo, pelo estoque de palavras anglo-americanas, quase que fundamentalmente numa direção única: do anglo-americano (central) para os satélites (periferia). Algumas não se percebem de imediato (quadro de referência, utilizado no parágrafo anterior: *framework*, por exemplo). Outras estão mais presentes no dia a dia, inclusive na sua forma original, como *management*, *business*, quase se incorporando ao idioma Português. Discutir esse conteúdo e os diversos significados é passar pela cultura e formar sentido sobre o campo da administração.

O tempo sobre o qual se fala é o do **capitalismo monopolista**, conforme declarado por Arruda (1982, p. 13), onde “o sistema bancário, as grandes companhias financeiras se tornam dominantes e passam a controlar as demais atividades: indústria, comércio, agricultura e pecuária”. Também denominou assim Braverman (1987) a fase atual do sistema econômico, social e político que se convencionou chamar capitalismo.

Ilustrativamente, contudo, apesar de retroagir ao século XII, as mudanças que fizeram o capitalismo em sua essência (desapropriador de liberdade, terra e trabalho), a palavra, como tal, foi utilizada somente a partir de 1877 com a significação de sistema econômico batizado<sup>xlv</sup>. Seu uso como capital (recurso), entretanto, data do século XVII<sup>xlvi</sup>. Adam Smith (1723-1790) usou e propagou fartamente o uso do termo Capital na acepção última em sua obra *An Inquiry Into The Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776), cerca de 900 vezes, talvez tendo sido um dos seus primeiros mais importantes e maiores divulgadores, representando cerca de 0,23% de todas palavras utilizadas na obra.<sup>xlvii</sup> Efetivamente, segundo aquele economista, *The Wealth of Nations* o capital. Daí ainda demorou cerca de 100 anos para o batismo do sistema como Capitalismo, pouco após a morte de Karl Marx (1818-1883), que a ele se opôs ferreamente e Friedrich Engels (1820-1895), mas isso é outra história.



Peter Drucker (1999) anunciou a sociedade pós-capitalista, baseado na constelação de coincidências que puderam marcar os últimos séculos, em mudanças significativas a cada dois ou três deles. Resumidamente, segundo Drucker (1999, p. X-XIII), foram elas:

- século XIII – o mundo europeu, quase da noite para o dia, passou a centralizar-se na nova cidade; desenvolveu-se a arquitetura gótica e os novos pintores de Siena; ocorre a mudança de Aristóteles como a fonte das sabedorias e as universidades urbanas em substituição aos monastérios; surgem novas ordens religiosas urbanas, os dominicanos e franciscanos; vê-se a criação, por Dante, da literatura européia;
- duzentos anos depois: invenção da imprensa por Gutenberg e Reforma Protestante de Lutero (entre 1455 e 1517). Décadas em que floresceu o renascimento; do redescobrimento da antiguidade e da descoberta da América pelos europeus; da Infância Espanhola, da redescoberta da anatomia e, com ela, da pesquisa científica; adoção generalizada dos algarismos árabes pelo ocidente;
- a transformação seguinte ocorreu em 1776 – ano da revolução americana, do aperfeiçoamento do motor a vapor por James Watt e a publicação de *A Riqueza das Nações* por Adam Smith, terminando quase quarenta anos depois. O capitalismo, o comunismo e a Revolução Industrial surgiram durante essas décadas. Vê-se – em 1809 – a universidade moderna (Berlim) e do ensino universal. Essas quatro décadas trouxeram a emancipação dos judeus (em 1815 os Rothschild haviam adquirido um grande poder, fazendo sombra a reis e príncipes). Em quarenta anos produziu-se uma nova civilização européia; e
- nosso período, duzentos anos depois, é um desses períodos de transformação. Ainda estamos claramente no meio dessa transformação; na verdade, se a história servir de guia, ela não estará concluída até 2010 ou 2020.

Todavia, Drucker revela que este tipo de transição, no seu entendimento, é típico e aplicável a países desenvolvidos e não se aplicaria a países do terceiro mundo. Isso se explica pelo fato de que as ocorrências que marcaram o calendário do guru pertencem ao contexto dos primeiros. O Brasil, e outros tantos, não fazem parte daquela história, senão como consumidores e território reserva em crises de espaço e ecologia mundiais. Sua prudência anuncia (1999, p. XII) que, “Entretanto, ainda é arriscado prever como será o mundo pós-capitalista”. Teimo-

samente admitindo para esses outros países um pós-“capitalismo”, utilizando-se as palavras do autor, este trabalho admite que “A única coisa da qual podemos ter certeza é que o mundo que irá emergir do atual arranjo de valores, crenças, estruturas econômicas e sociais, de conceitos e sistemas políticos, de visões mundiais, será diferente daquilo que qualquer um imagina hoje.” (DRUCKER, 1999, p. XIII).

Verdadeiramente, existe um grau múltiplo de dependência entre os diversos corpos do sistema econômico-social, variando o grau de poder e força decisional dos integrantes. O efeito do domínio das sociedades centrais ou economicamente dominadoras se faz sentir naturalmente nas culturas satélites, por força da propaganda, da difusão de marcas e influências da tecnologia, através dos meios de comunicação, hoje em dia principalmente a *Internet*, do comércio global etc.

Acreditando na possibilidade dessa diferença e ousando participar de sua formação, entende-se a organização como algo também de que se precisa fazer sentido. Drucker (1999) demonstra tendência de ratificar o racionalismo cartesiano, segundo o qual “a preocupação dominante do filósofo não mais diz respeito ao ser, à realidade em si [...] mas diz respeito ao homem, à sua capacidade de conhecer o mundo e transformá-lo.” (MONDIN, 2002, p. 20). O desvio da atenção ontológica (exceto para explicação de Deus através do próprio homem) possibilitou o desenvolvimento da ciência e da técnica.

A visão aqui adotada considera a perspectiva do conhecimento aliada à recuperação ontológica. O que seria? A utilização da perspectiva humana no contexto organizacional, como elemento central, principal, a partir do qual se derivariam as estratégias, os planos, os objetivos. Conhecer o homem para elaborar a organização, para organizar, no sentido de Weick (1973).

A questão então é: qual trabalhador considerar? Sob que perspectiva? Sob quais éticas? Sob quais culturas? Enquanto indivíduos, a resposta seria todos, sob a perspectiva do sentido, segundo as éticas e culturas próprias, de cada civilização, de cada tempo, de cada contexto histórico-cultural e social. Esta a amplitude e vantagem da abordagem ôntica.

Não é paradoxal nem incoerente que aquela mesma sociedade, onde estão inseridas as economias consideradas pós-capitalistas, amalgamem-se no contexto global ou pós-

global, baseado na teoria da vantagem comparativa, às vezes chamada de teoria do custo comparativo, atribuída a Ricardo (1772-1823) ensinadas nos compêndios convencionais dos economistas, segundo a qual “ainda que por coincidência dois países pudessem produzir as mesmas mercadorias, de modo geral percebem ser melhor que cada um concentre sua produção em alguns produtos e os troque por outros” (SAMUELSON, 1972, p. 959).

O ambiente geral, segundo percebido pelo autor, compreende a realidade, enquanto perspectiva histórica e social construída, o passado, o agora e o devir, sobre a qual este e qualquer trabalho podem se assentar, na busca da ciência pós-moderna proposta por Santos, B. (1989). Envolvente como a emergente temática organizacional que se discute, incorpora a necessidade da identificação com a ciência revolucionária, em contraposição à ciência normal mencionada nos estudos organizacionais de Clegg e Hardy (1998) e de Bertalanffy (1977, p. 36): “novos esquemas conceituais [...] que não eram anteriormente vistos nem percebidos, ou eram mesmos suprimidos na ciência ‘normal’, isto é, a ciência geralmente aceita e praticada no momento.” Essa realidade, contudo, não se limita à coisa (do latim “rés”), mas envolve também a realidade interpretativa citada por Marias (1970, p. 171-173), sob cujo manto está a verdade de nós próprios. Sensibilizar para conhecer sentidos precisa envolver o aprendizado da busca da verdade.

A advertência de Buzzi (1995, p. 126) destaca a necessidade da preocupação com o ser, o ente e o indivíduo:

A tecnologia plasmou a sociedade moderna como industrial.

Em que se ocupa a sociedade industrial? Ocupa-se em aplicar a física matemático-experimental à exploração e utilização de forças da natureza. No parque industrial a sociedade se faz polvo que abraça a natureza, a inspeciona por dentro, extrai dela a energia oculta, apossa-se dessa energia, armazena-a para seu uso. Mantém-na sob seu controle. Por essa apropriação da força inaudita da natureza, a sociedade se torna tecnologia, monstro colossal, mais poderoso e temível que a própria natureza.

### 3 ANÁLISE DE “CONSTRUÇÃO-DE-SENTIDO”

#### 3.1 Referencial Teórico

Não há, propriamente, um pai da teoria do *sensemaking*. Karl Weick, Psicólogo estadunidense, professor da Universidade de Michigan, de certa forma está assumindo uma responsabilidade orientativa sobre a matéria, esparsa, conhecimento em construção, uma vez que, pesquisando, conseguiu compilar, entre diversos autores que tratam de assuntos conexos, desde 1890 (William James) até a atualidade.

Tendo em vista a natureza deste tema, esparso como se viu do parágrafo anterior, é relevante destacar a incidência de grande número de pronunciamentos e inserções, o que justifica o volume bibliográfico.

Falar sobre referencial teórico, nesta circunstância, poderia ser embaraçador. Os estudos sobre a “construção-de-sentido” nas organizações ganharam forte impulso, enquanto denominação de processo ou de instância composta de um conjunto de características, através da compilação textual de Karl Weick, *Sensemaking in organizations* (1995). Nesse mesmo estudo (1995, p. 65-69) o autor relacionou, sob o tópico “raízes históricas da construção-de-sentido”, o que considerou “recursos importantes para a construção-de-sentido organizacional”, consistindo de 55 obras, entre livros e artigos, desde 1890 até 1994. *Sensemaking in organizations*, embora possa não se considerar exatamente um marco teórico no sentido mais amplo, teve a relevância de tentar conciliar, ou envolver, num grande espectro, as visões sobre o *sensemaking*, discutindo-as com amplitude, preocupação didática e acadêmica e foi aqui considerada não o referencial teórico, mas a obra referencial.

Entretanto, para foco e discernimento da linha de trabalho e maiores ocupações intelectuais, destacar-se-ão, sem absolutamente excluir, e sem pretensões de totalizar, autores e obras que estiveram mais presentes em citações nesta dissertação, o que denota, de certa forma, sua relevância. São autores modernos que tratam da temática e clássicos do pensamento social, reforçando ou justificando suas posições mais modernas: Chittipeddi (1991); Daft (1984); Gioia (1991, 1996, 2002); Weick (1973, 1979, 1988, 1993, 1995, 2004), buscando embasamentos em Follett (1924); Maslow (1954), Schutz (1967, 1979) em seus trabalhos influenciados por Husserl e Bergson; Mintzberg (1998, 2002, 2003) e Morgan (1983, 1996).

### 3.2 *Sense Making, Sense-Making e Sensemaking*

Distinguem-se assim as três expressões enunciadas:

- *Sense making*: é uma expressão de uso comum; não corresponde a uma locução. A combinação de *sense* com *make* é apenas uma das possíveis, como *love making*, *war making*, *peace making*, entre outras possíveis e aceitas combinações da língua inglesa. Não aparece desta forma nos dicionários;
- *Sense-making*: embora apareça no sentido primeiro, representa, nesta forma de grafia, principalmente, a linha vinculada aos estudos de comunicação e informação, do qual se distingue a autora norte-americana Brenda Dervin, Professora da Universidade Estadual de Ohio. Não aparece, também, desta forma grafada nos dicionários (nesta dissertação optou-se por não traduzir o termo); e
- *Sensemaking*: utilizado pelo grupo da Psicologia Social e Administração norte-americanos, dos quais se distinguem os autores Chittipeddi, Daft, Gioia, Thomas, Weick, por exemplo.

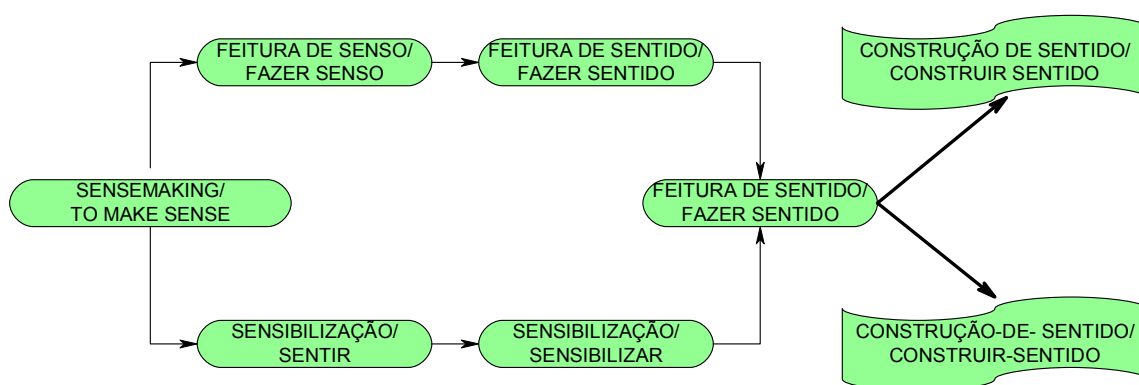
Devido à tangência com a área de gestão, a matriz lingüística que se adotou para trabalhar foi a anglo-americana que grafia, preponderantemente, a expressão *sensemaking*, embora o raciocínio seja o mesmo para as outras grafias (*sense making* e *sense-making*). O que varia, normalmente, é o tipo de vínculo que se dá nome, ainda que isto não seja absolutamente rigoroso. Percebe-se uma tendência de grafar *sensemaking* como referência a análises que envolvam processos analíticos voltados a organizações (desde conjuntos musicais, passando por orquestras, até universidades, por exemplo), mas análise deste mesmo tipo pode ser encontrada referindo-se ao processo como *sense-making* (e.g. DUTTON; DUKERICH, 1991, p. 7).

Tornou-se crucial conhecer os termos e buscar eleger um que pudesse predominar, ainda que a co-existência seja recomendável, circunstancialmente, e trazer sua expressão para o Português. Elegeu-se, como referência, o nome composto *sensemaking* para o foco, tendo como justificativa a forma diferenciada que possui, assim permitindo-se um pouco sair do “senso comum”, embora Weick (1995, p. 16, tradução do dissertador) advirta que ““Constru-

ção-de-sentido’ é o que ela [a palavra] diz que é. Fazer alguma coisa sensível. ‘Construção-de-sentido’ é para ser entendido literalmente, não metaforicamente”<sup>xlvi</sup>.

Muitas conjecturas foram avaliadas, buscando, em princípio, não manter o nome original. Poderia-se apelar pela igualdade e buscar um nome único (*sensemaking*, por exemplo). Na medida do possível se preferiu alcançar o semelhante ou mais próximo, em nossa condição latina. E muitas acepções e conotações foram estudadas. Inevitavelmente a palavra foi desmembrada, mesmo porque, como será visto adiante, como vocábulo *sensemaking* não consta dos dicionários. Assim, iniciou-se o estudo por *sense + making*.

Naturalmente o cerne da locução recaiu sobre a primeira parte, *sense*, a qual, depois de muitas apreciações, estudos e considerações, foi trazida para “senso” (literalmente). Estudada a primeira parte da palavra *sensemaking* passou-se a analisar a forma infinitiva da segunda, *make*. A palavra “senso”, unida à palavra “fazer” daria origem a “fazer senso”, expressão que foi e depois para sentir (unida a primeira parte da palavra inglesa - *sense* - com a segunda - *making*), para afinal sentido, não totalmente como substantivo, se se pode assim dizer, mas como particípio passado do verbo sentir, embora mantendo uma certa característica substantiva.



**Figura 3 - A Formação do *Sensemaking* e sua Transmutação para o Português**

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Traduzir simplesmente a expressão pela forma mais comum ou seguindo um modelo ainda incipiente de utilização brasileira do termo não pareceu mais adequado. A sensação que se teve é que iria comprometer a essência e possibilidades do tema. Assim, foi necessário

um processo de interpretação amplo e cultural, que pudesse trazer, com o espírito brasileiro, o termo à nossa literatura organizacional.

O que parecia importante de princípio aparentou não mais sê-lo ao final. Mesmos destinos foram encontrados, mas por justificativas e caminhos diferentes. Iniciaram-se os estudos da terminologia considerando sentido como substantivo, encontrando-se diversas dificuldades, pois, no Português, a pujança com a qual o idioma inglês tratava do termo não era encontrada. E assim ocorreu um desvio entre nosso conhecimento e o deles; entre os saberes. E não havia lógica nisto, uma vez que a matéria tratada deveria ser a mesma, com os vieses culturais dissonantes minimizados.

Não há nada de excepcional do lado de lá do equador (no hemisfério norte) com a palavra *sense*. Corriqueira, usada coloquial e literalmente em abundância. Pertence ao cotidiano da língua inglesa. Usado só ou em combinação com o verbo *make* ou *construct*, entre outros, tem uma força notável no modo de pensar e expressar daquela cultura. Para se ter uma idéia, pesquisa na *Internet*, em junho de 2005, para o termo *sense* contido em arquivos tipo “.pdf” retornou 12.500.000 ocorrências. Utilizando análoga pesquisa com o vocábulo *technology*, de ampla utilização na rede cibernética, informou-se a existência de 28.700.000 objetos do mesmo padrão. O resultado foi que os documentos elaborados com a palavra *sense* grosseiramente representavam, portanto, cerca de  $\frac{1}{4}$  (um quarto) em relação àqueles que contém a palavra *technology*. Esta pequena e simples pesquisa demonstra o grau de utilização da palavra *sense* no idioma Inglês.

Tal não é o caso com o Português. Não foi efetuado igual teste com as palavras *senso* e *tecnologia* pois a segunda não se iguala em dimensão a *technology*, portanto infrutífero compará-las (*senso* e *tecnologia*) com os objetivos que se comparou *sense* e *technology*. A comparação não faria o mesmo sentido. Mas, sabidamente, inexistente em abundância em nosso idioma, exceto em expressões como “senso comum”, “senso de humor”, “bom senso” e poucas outras. Sua utilização no português, portanto não é abundante, e seu emprego também é mais restrito. A título de registro, complementarmente, fez-se uma avaliação das utilizações dos termos *senso* e *sentido*, nas mesmas bases descritas no parágrafo anterior, achando-se o seguinte resultado:

| Categoria   | Ocorrências |
|-------------|-------------|
| senso       | 1.020.000   |
| senso comum | 13.700      |
| bom senso   | 13.400      |
| sentido     | 913.000     |

**Quadro V - Aparecimento das Palavras Senso e Sentido na *Internet***

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A conclusão é que a palavra *senso*, nos documentos com uma natureza mais científica ou acadêmica, surpreendentemente é mais utilizada que *sentido*, ainda que esta última esteja muito presente em construções genéricas do tipo “no sentido de”. Entretanto, ambas (*senso* e *sentido*) representam cerca de 8% em relação à congênere anglo-americana *sense*. É de se destacar que esta informação é somente referencial da utilização de uma e outra palavra (*senso* e *sentido*). Esta proporcionalidade não é, contudo, elemento necessariamente determinante do padrão de sua relevância em determinada sociedade, uma vez que a utilização da tecnologia *Internet*, para disponibilização de conteúdos - motivada por fatores culturais, econômicos e por outros interesses - por este ou aquele país, é fator que influencia, em muito, o quantitativo de determinadas aparições na rede mundial.

Diferença básica é que não expressamos “senso” denotando processo de ação como faz o Inglês, utilizando-se com frequência da preposição *de* (*of*), como nas construções “*make sense of*”. Assim: “fazer senso do mundo”, significando trazer à cognição através de um processo que se pretende específico, a compreensão e, principalmente, a interação com o mundo. Nesta acepção o português não registra fatos, exceto anglicismos sentenciais aqui e alhures. Porém, pode-se utilizar o verbo *sentir* como tradução de *make sense*.

O Inglês tem o verbo *sense*; o Português não tem o equivalente “sensar”, o qual está-se traduzindo por “sentir”. O que é fazer senso senão sentir? O Inglês, por outro lado, não possui uma cognata para a palavra sentir. A tradução para este termo é feita por *feel*, de outras raízes e vinculada a um significado menos amplo que o português “sentir”. Neste âmbito, admite-se precisamente a expressão brasileira “**sentir o mundo**”, analogamente àquela inglesa “*make sense of the world*” que traz tudo que é necessário ao sentido que expressa o Inglês: aberto ao processo de avaliação através das funções orgânicas, sociais, intelectuais ou, ainda que redundantemente como se apresentam, com plena utilização dos sentidos sensoriais (?) e extra sensoriais.



Portanto, tem-se que “fazer sentir o mundo” significaria tem-se que “make sense of the world” ou tem-se que “fazer sentido do mundo”, numa analogia anglicista. Aqui, sentido seria, com força de expressão e apuro, participio do verbo sentir. E é preciso lembrá-lo sempre participio. Substantivo iria confundi-lo com as acepções de sentido comumente usadas hoje no idioma, e que não daria uma força de expressão pelo menos análoga à encontrada na literatura organizacional anglo-americana com relação a *sensemaking*, deixando nossos estudos em pé de desigualdade.

Sentir é um verbo brasileiro que valoriza nosso contexto e nossa expectativa com relação ao social e ao político e, portanto, ao humano. A sociedade brasileira vibra com o futebol e sofre com a miséria (empregos, miséria, incoerências: nada como o verbo “sentir”).

Pesquisa na *Internet*, semelhante àquela para *sense* e *technology*, exceto que não limitou o tipo de arquivo, revelou 69 ocorrências para “*feel in the skin*” e 6.600 para “sentir na pele”. O que demonstra a diferença de nossa “musculatura” emocional. E é sobre isso que pretendeu apoiar: questão de cultura imaterial, nos dizeres de Castro (2000, p. 170), a que “não pode ser pesada nem medida, mas pode ser pressentida e reflete-se na cultura material. Por exemplo, a *linguagem*...”.

Esgotados os recursos disponíveis, é comum encontrar no simples e perto o que se julgava distante. E aí se encontra “sensibilização”. E a mesma se prestava a traduzir literalmente o vernáculo e, em sua acepção intrínseca e básica, dar-lhe o significado. Mas havia dificuldades. O sentido que se lhe dá de manipulação ou de influenciar alguém ou algo. E isto pareceu sorrateiro e perigoso. Haveria a necessidade de recuperar o termo, trazê-lo à sua original acepção. Ocorreria, por outro lado, dificuldades flexionais. Como transferir sensibilização mediante transferência dos seus elementos componentes: sensibilidade e ação (o que o tornaria próximo de senso e fazer)? Seria difícil elaborar “agir sensível”, no sentido “tornar ação sensível” e aí seria extremamente próximo ao conteúdo básico de *sensemaking*. Mas, no Português, seria algo difícil.

Na escala de valores, entre sensibilização, feitura, fazer, construir e produzir, e outros, considerando o estágio ainda embrionário da verbalização consciente do processo, preferiu-se ficar com nenhum, procurando, por outro lado, não forçar o registro do idioma estrangeiro. Considerou-se precoce a definição do correspondente no vernáculo, dada a diferença

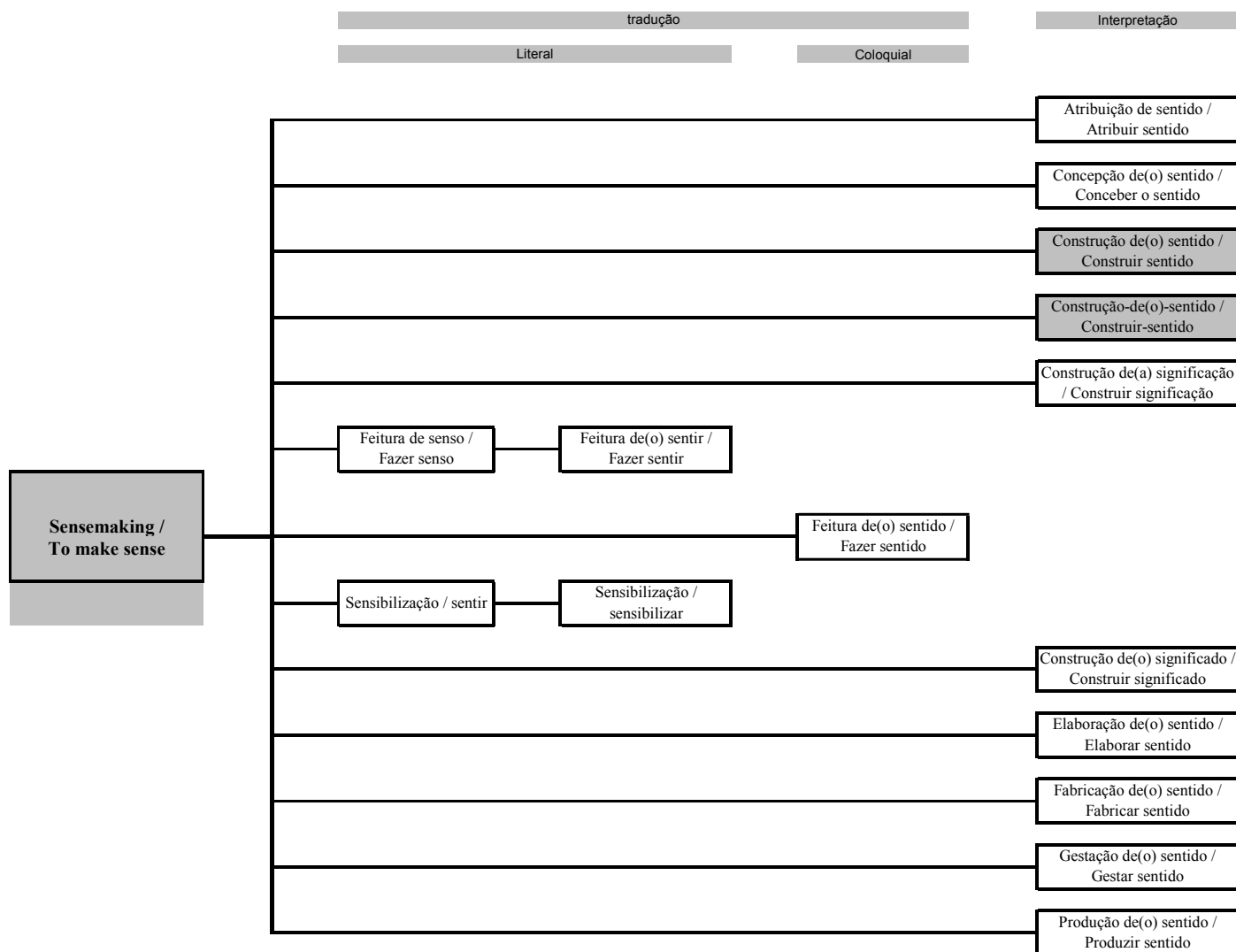
lingüística e o ainda incipiente estado que nossa literatura e prática organizacional tratam do assunto. Entretanto, de alguma maneira, aparenta-se mais adaptável e flexível a utilização do verbo construir vinculado ao sentido, assim como na frase de Silva (2001, p. 4, destaque do dissertador), que demonstra a volitividade do sujeito com relação ao seu objetivo ou à construção do social e se acredita meritório resgatar o sentido de “sensibilização”, apartado do conteúdo de manipulação.:

A dimensão consciente dos indivíduos para com a mudança organizacional está diretamente associada ao modo como eles **constroem a sua interpretação sobre ela** e, por consequência, como o significado da mudança é construído por cada indivíduo, dentro do contexto coletivo do qual participa.

Por este motivo, conforme esclarecido deste a Introdução, está-se utilizando a expressão “construção-de-sentido” entre aspas, como símbolo da possibilidade de discussão e também da característica neologista do termo.

Bastos (2000, destaques do dissertador) referiu-se duas vezes à produção do sentido como significativa de *sensemaking*: “Gioia (1986) discute o engajamento das pessoas em processos de **construção de sentido (*sensemaking*)**” (p. 7) e “Isso [visão da organização como um processo e não entidade] se traduz em uma particular atenção para o nível grupal, redes sociais, cognição gerencial, **construção de sentido (*organizational sensemaking*)** entre outros...” (p. 8).

Estas visões estão comunicadas e destacadas na ilustração a seguir:



**Figura 4 – Árvore dos Significados do Nome (as Possíveis Acepções): Sensemaking/ To Make Sense – Do Sentido Strictu para o Latu (a Conversação da Linguagem)**

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Acrescenta-se aos estudos o fato de que o substantivo “sentido” pode ser substituído ainda por *senso*, vez que *sense* efetivamente tem entre suas primeiras acepções o equivalente ao português “senso”. Sentido teria seu equivalente em inglês *meaning*, que é somente uma parte do conteúdo (cognitivo) integrado no *sensemaking*.

Tratar-se-á os termos de certa forma indistintamente, fixando-se no sentido da proposta ou do processo e não absolutamente no termo. No futuro talvez a questão do sentido possa estar mais bem definida na e para a administração.

A dificuldade passa pela falta de unanimidade também quanto ao conteúdo e dinâmica do processo. Mezias e Starbuck (2003, p. 2, tradução e destaque do dissertador) têm uma visão diferente, numa abordagem sequer referencial ao autor escolhido como marco teórico do tema. Aliás, o termo usado por Mezias e Starbuck (*sense-making*) não é o mesmo usado por Weick (1995), *sensemaking*, mas não estaria na grafia a principal diferença. Estaria na escolha do termo *perception* (percepção) como o melhor entre as alternativas para designar o fenômeno a que os autores queriam se referir:

Os fenômenos perceptuais incorporam vários componentes, cada um dos quais pode ser rotulado distintamente. Buscamos por terminologia adequada, consideradas alternativas como conscientização, crença, cognição e **fazer-sentido** (*sensemaking*) e eventualmente concluímos que o termo ‘percepção’ melhor denota o inteiro complexo dos fenômenos relacionados.<sup>xlix</sup>

Fazer sentido ou fazendo sentido pareceu correto, segundo o entendimento de *make* que lhe dava Weick (1995, p. 30, tradução e destaque do dissertador): “Agora eu quero dizer mais a respeito da **atividade** de ‘fazer’ [...], que o conceito de *sensemaking* mantém ação e cognição juntos”<sup>1</sup>.

No entendimento do autor percebe-se o “espírito de fazer” vinculado à ação e não somente a nível mental, parecendo, portanto, mais adequado a palavra *construir*, em detrimento a *fazer*, que poderia tomar o rumo mais materialista da transformação física.

Havia também o contexto “elaboração de sentido” ou “elaboração do sentido”, vinculados à laboração, trabalho ou feitura, o que não seria desprezível. Por fim, a palavra

“feitura” e esta seria a própria tradução literal para o *making* assim utilizado. Mas o termo, embora conste do léxico, é pouco utilizado e talvez sua adoção pudesse não ser bem aceita.

Fixar, por outro lado, rigidamente um significado, parece diminuir a extensão da compreensão que se pode ter a respeito do fenômeno. Não sem tem disseminado, em nossa cultura, o entendimento cotidiano do “fazer sentido de” ou “fazer sentido do”, que seria correspondente ao inglês “*to make sense of*”. Desta forma, parece relevante admitir que a expressão “elaboração-de-sentido” ou “elaboração do sentido de” pode propiciar importante *insights* ao estudioso. O termo **elaborar** aparenta-se consentâneo com algo que às vezes é mais “trabalhado” (laborado) num processo de formação de sentido. Assim, difere razoavelmente do termo construir. Por exemplo: elaborar sentido de algo demonstra, até certo ponto, ser mais complexo, envolvente, amplo, do que construir. Pela própria sinonímia brasileira.

**Sensibilização**, enquanto convencimento, é o sentido mais comum que se dá à palavra; mas não o que se pretende exatamente. Poder-se-ia resgatá-la, por que não, considerando que se tem a palavra? Basta dar-lhe um dos justos sentidos. Em consulta realizada no mês de junho de 2005, na *Internet*, nenhuma correlação apareceu entre o nome **sensibilização** e o autor **Weick**. Demonstração de que não havia, até a data, artigos, monografias, trabalhos científicos, ou em referências bibliográficas, disponibilizados em bases de dados de acesso público ou restrito, a palavra **sensemaking** como sensibilização, no sentido que lhe dera Weick. Não obstante e sem pesar, foi preferível fazê-lo, pois, no vernáculo, significa “ato ou efeito de sensibilizar” (AURÉLIO, p. 1287) e sensibilizar, como “tornar sensível”, traz à tona o adjetivo sensível, derivado do substantivo senso ou sentido, que é a “faculdade de sentir ou perceber, de compreender, de apreciar; senso” (HOUAISS, p. 248) e é exatamente sobre isto que está se tratando aqui.

À vista de todos estes fatos pode-se concluir que buscar conceituar é lícito; restringir o uso e aplicação já não seria sensato.

### 3.3 Sense-Making (Fenômeno e Metodologia)

Este tópico tem por finalidade apresentar uma linha influente no trabalho de “construção-de-sentido”, embora não seja a que aqui vai se enfatizar. Devido a forte presença em determinada segmentação do meio acadêmico se recomenda comentá-la.

Num ângulo mais direcionado à comunicação e informação, como uma metodologia, a autora Brenda Dervin (2005, tradução e destaque do dissertador) tem cunhado a construção de sentido como “sense-making”, possuindo extensa bibliografia sobre o assunto. De acordo com ela,

*Sense-Making* é uma **abordagem** para pensar e implementar pesquisa e prática de comunicação e o desenho de sistemas e atividades baseadas em comunicação. Consiste de um conjunto de pressupostos filosóficos, proposições substantivas, molduramentos metodológicos e métodos. Tem sido aplicado em diversos cenários (e.g. bibliotecas, sistemas de informação, sistemas de mídia, sítios da *Internet*, campanhas de informação pública, salas de aula, serviços de consultoria, e assim por diante), em diversos níveis (intrapessoal, interpessoal, grupo pequeno, organizacional, massa, nacional, global) e dentro de diversas perspectivas (e.g. construtivista, crítica, cultural, feminista, pós-moderna, comunitária).<sup>li</sup>

Segundo Dervin (2005), a abordagem foi desenvolvida por ela, a partir de 1972, e possui mais de 100 pessoas ao redor do mundo (entre acadêmicos, praticantes e estudantes) diariamente enriquecendo e expandindo o conteúdo. Dervin distingue, em seus textos, “Sense-Making”, com maiúsculas - que corresponderia à metodologia -, de “sense-making” em minúsculas, como “referente ao fenômeno de fazer ou não fazer sentido”. A autora (1983, p. 1) utilizou, até meados da década de 1990, “sense-making” como **abordagem**; a partir de então, com a adoção da nova grafia, passou a tratá-lo como **metodologia**. A diferenciação de “Sense-Making” de outras abordagens (não especificadas), aos olhos da autora, dá-se da seguinte forma:

Uma maneira no qual *Sense-Making* difere-se notoriamente de outras abordagens é que ele explicitamente, e necessariamente, privilegia a pessoa comum como um teorista envolvido em desenvolver idéias para encaminhar a uma compreensão não somente do seu mundo pessoal, mas também dos mundos coletivos, históricos e sociais.<sup>lii</sup> (DERVIN, 2003, p. 333, tradução do dissertador).

Mantere, analisando participação de Dervin nos estudos de *sensemaking* (não diferencia a grafia), assim se coloca:

Dervin implementou *sensemaking* [sic] em seu modelo para desenho de informação em organizações. Ela propõe uma perspectiva epistemológica baseada na noção da informação sendo uma entidade desenhada primariamente por seres humanos. *Sensemaking* [sic] é descrita como a realidade circulante dialogicamente, criando informação, mas nunca alcançando propriamente aquela própria realidade.<sup>liii</sup> (MANTERE, 2000, p. 87, tradução do dissertador).

Tal conclusão não se afigura como deficiência ou crítica, pois são, nas palavras da própria autora, características do “Sense-Making”, “cuja teoria e metodologia clamam por um olhar ao desenho da informação como uma circulatoriedade dialógica da realidade, uma realidade que pode ser alcançada, mas nunca tocada, descrita diafanamente mas nunca esculpida.”<sup>liv</sup> (DERVIN, 2003, p. 339, tradução do dissertador).

Uma pequena análise histórica pode ser traçada a partir de texto da autora (1983): até meados dos anos 1990 a designação “sense-making” foi usada para designar uma abordagem. A partir de então “uma metodologia”.

No trabalho de Weick (1995), *sensemaking* não foi referido como abordagem. Uma única vez (p. xii), Weick se referiu à palavra para designar **a forma** como vinha tratando *sensemaking*: como perspectiva.

Não se observou, por outro lado, relações aparentes entre as duas linhas, uma vez que, nas obras consultadas, Dervin não cita Weick nem este cita aquela.

### 3.4 Sensemaking (Fenômeno e Processo)

Na verdade, parece que *sensemaking*, ou construção-do-sentido, ou “construção-de-sentido” pode se enquadrar como conceito fenomenológico, buscando as características propostas pelo filósofo Edmund Husserl. A intenção original da fenomenologia foi “buscar descrever a origem e construção histórica da realidade em todas suas multifacetadas e inter-

relacionadas camadas de significação, sem pressuposições determinísticas”<sup>lv</sup> (COSTEA, 2000, p. 7, traduções e destaque do dissertador) e, neste sentido, não difere também da proposição de *sensemaking*. O mesmo autor (p. 12) faz uma revelação importante:

No campo dos estudos de organizações há muitos exemplos de trabalho baseado ou inspirado pela fenomenologia em particular. Schwartzman (1993) revê estudos etnográficos da vida organizacional. **O trabalho de Weick é profundamente fenomenológico (1979, 1995).**<sup>lvi</sup>

Mantere alude de forma elucidativa à resposta da pergunta **o que é *sensemaking*?**, mormente no que tange ao seu aspecto construtivo: “ ‘Sentido’ ( ‘*sense*’ ) refere-se a significado, ‘fazer’ ( ‘*making*’ ) é uma atividade de criar ou construir alguma coisa.”<sup>lvii</sup> (MANTERE, 2000, p. 65, tradução do dissertador).

Muitos pesquisadores e autores têm trabalhado o *sensemaking* na literatura anglo-americana. Esta conclusão foi alcançada por pesquisa no campo editorial anglo-americano, de livros e periódicos relevantes na área administrativa e de psicologia, como Academy of Management (Executive, Journal, Proceedings, Review), Administrative Science Quarterly, British Journal of Management, Human Relations, Journal of Management (Inquiry, Studies), Journal of Managerial Psychology, Journal of Organizational Behavior, Journal of Organizational Change Management, Organization Science, Organization Studies, Strategic Management Journal, The Journal of Business Communication, The Journal of Management Studies.

O autor identificou e catalogou 102 modalidades de textos (livros, teses, artigos, resenhas, compilações) na área, alguns representantes expressivos do seu campo de estudo, outros às vezes de cunho literário ou jornalístico como resenhas, porém interessantes para se avaliar, em conjunto, o desenvolvimento e presença da temática.

Ainda que não explicitado organizacionalmente como um envolvente – e até sofisticado - processo de revisão atitudinal amplo e incursivo da vida individual e organizacional, “*sensemaking*” tem sido tratado desta forma. Isto é patente nos trabalhos de autores como Daft e Weick (1984), Gioia e Chittipeddi (1991), Gioia, Corley e Fabri (1996), Gioia e Thomas (2002), Thomas, Clark e Gioia (1993), Thomas, Sussman e Henderson, (2001), Weick (1973, 1979, 1988, 1993, 1995), Weick e Sutcliffe (2004). As obras de Karl Weick de 1973 e



1979 referem-se à psicologia social da organização, mas já convidam para a visão do *sense-making*, através do estudo de aspectos como a retrospectividade.

O sentido que se lhe dão, enquanto heurística, não tem só o vínculo específico com um conteúdo determinado, atribuído, por exemplo, na frase “é espantoso o número de pessoas que ocupam posições de chefia que não acredita nem mesmo que alguém precisa estar motivado para trabalhar. O **trabalho** para este tipo de chefe não precisa fazer sentido para que seja cumprido.” (BERGAMINI, 1994, p. 101, destaque do dissertador), embora pragmaticamente sobre esta visão se possa aplicar.

Contudo, nos estudos organizacionais sobre *sensemaking*, observa-se que este tem sido sócio-individual e portanto com forte valorização psicológica, tangendo a fronteira micro-sociológica, no âmbito da sua análise no ambiente organizacional. Sua representação ontológica e idealista poderia representar um vínculo mais forte com a filosofia, cuja extrapolação aparenta ainda não ter ocorrido, em larga escala, embora implícita. Algumas conceituações objetivas podem ser identificadas em pesquisa, com esta tônica e outras no quadro “Conceitos de *Sensemaking* e Ilações”.

Gioia e Chittipeddi (1991, traduções do dissertador), aludindo à fase de *sensemaking* em oposição à de *sensegiving*, reportam-nas da seguinte maneira: “as fases de ‘construção-de-sentido’ (*sensemaking*) são aquelas que lidam basicamente com os processos de entendimento”<sup>lviii</sup> (p. 11) enquanto, especificamente, numa ótica com relação a mudança, “os membros da organização (...) necessitam entender (...) de uma maneira que ‘faça sentido’ ou se encaixam dentro em algum esquema interpretativo revisado ou sistema de significado. Em direção a este objetivo [o líder] deve primeiro desenvolver um sentido do ambiente interno e definir uma ... concepção da organização”<sup>lix</sup> (p. 2).

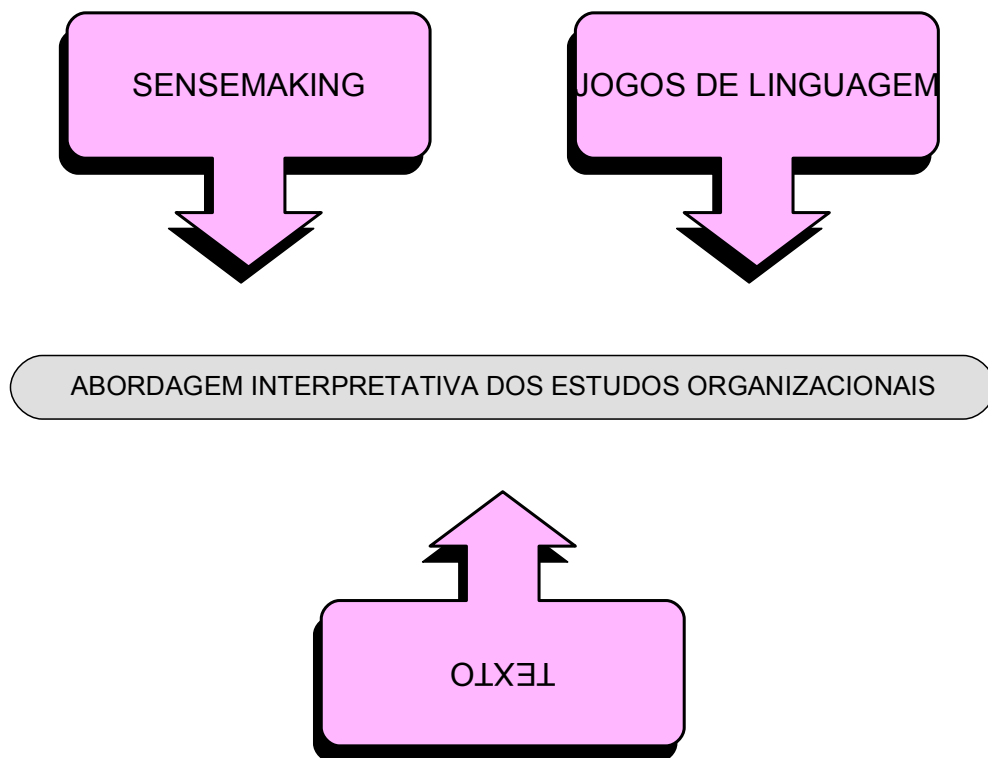
Para buscar construir, ao fim deste tópico, o conceito de “construção-de-sentido”, vai se passar pelos entendimentos e discussões sobre a metáfora, passando pela teoria e paradigma.

Metáfora é termo antigo. Seu mais antigo registro é datado de 1533, segundo *Online Etymology Dictionary*<sup>lx</sup>; paradigma teve o uso inaugurado, segundo mesma fonte, em 1483. Tratam-se, portanto, de conceitos razoavelmente antigos. O primeiro, retoricamente,

constitui um “tropo em que a significação natural de uma palavra é substituída por outra, em virtude de relação de semelhança subentendida”<sup>lxi</sup>, o segundo de padrão.

Morgan (1996) usou largamente a retórica metafórica, para correlacionar as teorias com as imagens, acreditando que “usando diferentes metáforas para entender o caráter complexo e paradoxal da vida organizacional, somos capazes de administrar e planejar organizações de formas não pensadas como possíveis anteriormente” (MORGAN, 1996, p. 17). Neste sentido, “Metáforas caracterizam retórica, não discurso científico”<sup>lxii</sup> (ORTHONY, 1994, p. 2, tradução do dissertador). Na vida organizacional são relevantes, ainda segundo Morgan (1996, p. 16), uma vez que “nossas teorias e explicações [...] são baseadas em metáforas que nos levam a ver e compreender as organizações de formas específicas, embora incompletas”.

A contextualização se faz necessária em virtude da ampla utilização de metáfora na literatura administrativa. Esta introdução às questões simbólicas visa esclarecer o posicionamento de *sensemaking*, segundo Weick (1995, p. 15., tradução do dissertador) com relação ao nível simbólico: “O que ‘construção-de-sentido’ *não é*, é uma metáfora.”<sup>lxiii</sup>, negando a classificação de Morgan, Frost e Pondy (1983, p. 22, tradução do dissertador), de que “construção-de-sentido” é “uma de três metáforas (as outras duas são o jogo da linguagem e o texto) que são usadas pelas pessoas que favorecem uma abordagem interpretativa dos estudos organizacionais.”<sup>lxiv</sup> Vide figura a seguir:



**Figura 5 - A Interpretação de Morgan, Prost e Pondy (“construção-de-sentido” como Metáfora)**

Fonte: Morgan, Frost e Pondy (1983, p. 22).

Mais adiante, Weick (1995, p. 69, tradução e destaque do dissertador) exprime seu ponto de vista de que

não há tal coisa como uma teoria de organizações que é característica do **paradigma** da “construção-de-sentido” (*sensemaking*). Contudo, há maneira de falar a respeito de organizações que permitam que “construção-de-sentido” seja uma atividade central na construção de ambos, a organização e o ambiente que ela confronta.<sup>lxv</sup>

Tal percepção faz, de certa maneira, que *sensemaking*, embora na condição de paradigma, se aproxime de uma **teoria** na medida em que determinadas organizações passem a colocá-lo nesse ponto central em sua construção e de seu ambiente. Relevante destacar que mesmo aqui sendo designado paradigma, esta condição é mais adiante reduzida em sua intensidade, quando Weick (1995, p. 171-172, tradução do dissertador), referindo-se às dificuldades de localização dos estudos de *sensemaking*, para escrever sobre o futuro das investiga-

ções, assim se refere: “isto é dificuldade natural, normal, quando alguém trabalha com um baixo paradigma”<sup>lxvi</sup>. Fortalecendo, e contextualizando *sensemaking*, Weick (1995, p. 13, tradução do dissertador) se entrincheira em dois campos, quando interpreta que “o que faz robusto o pensamento corrente sobre a ‘construção-de-sentido’ (*sensemaking*) robusto é que a etnometodologia e a teoria cognitiva ainda revelam algumas das (suas) idéias centrais.”<sup>lxvii</sup>.

Teria, então, uma semelhança com a abordagem contingencial? Lawrence e Lorsch caracterizam a inadequação da teoria corrente a respeito da empresa, na qual a dificuldade consistiria

em que as exigências essenciais da empresa para o desempenho eficiente de uma tarefa sob a influência de um conjunto de condições econômicas e técnicas podem não ser as mesmas que as existentes para outras tarefas em circunstâncias diferentes (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p. 18).

Estes autores, após estudo comparativo de empresas competidoras em vários setores foram levados a crer que “ambas as teorias tradicionais [da empresa e de recursos humanos] podem ser agora abrangidas por uma teoria mais ampla, que vai gradualmente tomando forma na literatura recente. É a teoria [que chamamos de *teoria*] da *contingência das organizações*” (p. 208). Lawrence e Lorsch examinam então seis estudos (Burns e Stalker; Woodward; Fouraker; Chandler; Udy; Leavitt), que, segundo eles (p. 211), “em sentido lato [...] procuram lançar mais luz sobre o modo como as empresas deveriam variar para enfrentar com eficiência diferentes circunstâncias ambientais.” Weick (1995, p. 66, tradução do dissertador) considera, por exemplo, na sua listagem de 55 importantes recursos para a “construção-de-sentido”, Burns e Stalker como responsáveis pelo “Ponto de vista da contingência, construído em contraste aos sistemas mecanicistas e orgânicos, desalojando a idéia de uma única melhor maneira de se gerir e permitindo uma construção social como uma resposta à alta incerteza.”<sup>lxviii</sup>.

Destas maneiras Weick pronuncia-se com relação à perspectiva metafórica organizacional, na qual não se emparelha, não coloca o conteúdo sobre o qual discorre como característico de uma teoria organizacional e o distingue como algo que possa ser referência, paradigma. Nesta categoria de palavra, ou sentido, adotar-se-á a expressão, sem a preocupa-

ção, contudo, de rotulá-la, para não minimizar suas fronteiras às especulações imaginativas dos estudiosos.

A análise de Weick, contudo, parece consentânea com os recursos administrativos e organizacionais atuais. É necessário salientar, todavia, que, de todas formas, o conceito metafórico parece estar arraigado, através do simbolismo e das experiências, a todo o processo cognitivo e não pode ser simplesmente subtraído. Mas referiu-se aqui aos quadros de referência utilizados na administração vinculados ao termo metáfora, como os que marcaram textos, como os de Baez e Abolafia (2000); Greenberg (1995); Hill e Levenhagen (1995); Oswick, Keenoy e Grant (2002), além de Morgan (1996) para citar alguns.

Mills e Mills (2000, p. 2, tradução do dissertador), revisando as características do trabalho de Weick (1995), expressam assim:

há a questão de se ela [“construção-de-sentido”] pode ser vista como uma teoria do comportamento organizacional ou alguma coisa menos grande. No trabalho anterior de Weick (1979) [referindo-se a *The social psychology of organizing*] a ‘construção-de-sentido’ assume propriedades teóricas como uma “receita” para análise organizacional, mas em subseqüentes estudos de organizações a “construção-de-sentido” é usada como uma estrutura teórica par análise de eventos e respostas [*outcomes*] organizacionais (cf. Weick, 1990<sup>[lxix]</sup>; 1993a<sup>[lxx]</sup>; 1993b<sup>[lxxi]</sup>; 1995<sup>[lxxii]</sup>; 1996<sup>[lxxiii]</sup>; 1997<sup>[lxxiv]</sup>). Neste primeiro momento, vemos a abordagem de Weick (1995) à “construção-de-sentido” em organizações como uma heurística ao invés de uma teoria. E como uma heurística, ela é um arcabouço útil para fazer sentido da cultura organizacional.<sup>lxxv</sup>

Esta visão é, aliás, uma das propostas de Weick (1995, p. xii, tradução do dissertador), já comentada na temática, quando articula que “[“construção-de-sentido”] é melhor tratada como um conjunto heurístico do que como um algoritmo”<sup>lxxvi</sup>, assim como usaram Adria e Boechler (2004) em seus estudos sobre a (i)relevância da pesquisa aplicada nos *curricula* das unidades de educação continuada nas universidades do Canadá. Entretanto, e apesar disto, o próprio Weick (1995) menciona, sem que se tenha exaurido o texto, “construção-de-sentido” como processo (p. 5, 17, 22, 135, 136, 140, 148, 151, 162) e como fenômeno (p. 18, 49, 94), além de citá-lo como perspectiva (p. xii).

Os estudos ligados a “construção-de-sentido”, contudo, como visto dos autores citados, não são obviamente excludentes de abordagens que envolvem questões metafóricas e suas aplicações.

Mas o que chama também a atenção é a contextualização não teórico-acadêmica do conteúdo, mas talvez administrativo-analítica. Não reservando para *sensemaking* uma categoria no rol da teoria das organizações e nomeando-o paradigma (“não há tal coisa como uma teoria de organizações que é característica do **paradigma** da “construção-de-sentido” [*sensemaking*]).”<sup>2</sup> (WEICK, 1995, p. 69). Essa visão conceitual somente seria relevante no esquema de categorizações, o que não é objetivo do dissertador. É conveniente, contudo, acompanhar o progresso das compreensões e a tessitura de considerações a respeito de seu desenvolvimento intelectual. Em palavras de Choo (2001, p. 5, tradução do dissertador), por outro lado, “Weick, junto com Daft, mais tarde estendeu sua teoria da enactividade num modelo de organizações como sistemas interpretativos.”<sup>lxxvii</sup>.

Aproveitando o próprio conteúdo desse tópico, fosse-se metaforizar, comparando com o corpo humano, dir-se-ia que, numa organização, assim considerado o tronco, os braços estão para o mercado e os “stakeholders”, assim como os pés para a estratégia e a cabeça para os sentidos. Esta metáfora procura evidenciar a importância que os sentidos podem desempenhar enquanto atividades proto-ativa ou proto-passiva.

Entretanto, outras visões são admissíveis: Lipshitz, Ron e Popper (2002, p. 3, tradução e destaque do dissertador) quando escrevendo sobre sua pesquisa com pilotos de aviões F-16 da Força Aérea Israelense, assim descreve: “Este artigo relata a **teoria da “construção-de-sentido”** em organizações de Weick (Weick, 1995), com relação a uma rotina organizacional específica.”<sup>lxxviii</sup>.

Em 2004, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (p. 2, traduções do dissertador) voltam a escrever reforçando *sensemaking*, declarando menos modestamente, depois de muitos anos, que “o conceito de ‘construção-de-sentido’ preenche importantes lacunas na teoria organizacional”<sup>lxxix</sup>, ou “Assumimos a posição de que o conceito de ‘construção-de-sentido’ preenche

---

<sup>2</sup> Vide Nota de Fim de Texto lxxv.

importante lacunas na teoria organizacional”<sup>lxxx</sup> (p. 5), mas ainda mantendo-o (*sensemaking*) em sua visão de perspectiva (“Estas melhorias chave proporcionam um alicerce sobre o qual construir futuros estudos que podem ser fortalecer a perspective da ‘construção-de-sentido’.”<sup>lxxxi</sup>). Curiosamente, em sua obra *Sensemaking in organizations* (WEICK, 1995, p. 41) menciona o **interacionismo simbólico** como a “teoria não oficial do *sensemaking*”, o que ressalta e eleva, por outro lado, o seu nível acadêmico. Comentários sobre esta matéria serão feitos no sub-tópico **Social**, das “Sete Propriedades da Construção-de-Sentido Compiladas por Weick”.

O quadro a seguir apresenta alguns conceitos e ilações de autores, com respeito à “construção-de-sentido”:

| Autores   | Conceitos e Ilações  |
|---|--|
| Feldman (1989, p. 19)                             | Processo interpretativo que é necessário “para membros organizacionais entenderem e compartilharem compreensões sobre tais características da organização como a respeito do que ela é, o que ela faz bem e fracamente, quais são os problemas que ela defronta, e como ela deve resolvê-lo.”    |
| Feldman (1989, p. 20)                             | Insiste que <i>sensemaking</i> não necessariamente está vinculado com ação.  |
| Force (2000)                                      | Sensemaking is what people do to construct the reality of the world in which they live.  |
| Gioia e Chittipeddi (1991, p. 444)                | Atividade mais privada, mais singular.   |
| Huber e Daft (1987, p. 154)                       | Agentes ativos constroem eventos sensíveis e sensibilizáveis.  |
| Lipshitz, Ron e Popper (2002, p. 3)               | Sensemaking is the process through which people construct an image of their situation and act on the basis of this image thereby affecting the nature of the situation.  |
| Louis (1980)                                      | Um processo de pensamento que usa narrativas retrospectivas para explicar surpresas.   |
| Mantere (2000, p. 71)                             | The name “Sense” refers to meaning, ”making” is an activity of creating or constructing something.   |
| Rasmussen, Madsen e Evangelista (1999)            | Sensemaking [é visto] as a social process in which individuals create meaning from events and contacts in their environment. The result of the interpretations and interactions, in the sense-making process, is an enacted or meaningful environment seen from the sensemakers’ points of view. |
| Ring e Rands (1989, p. 342)                       | Processo nos quais indivíduos desenvolvem mapas cognitivos dos seus ambientes.   |
| Sackman (1991, p. 33)                             | “Mecanismos” que membros organizacionais usam para atribuir significado aos eventos, mecanismos que “incluem os padrões e regras para perceber, interpretar, acreditar e agir que são tipicamente usados em um dado cenário cultural.”   |
| Starbuck e Milliken (1988 apud WEICK, 1995, p. 4) | <i>Sensemaking</i> envolve colocação de estímulo em algum tipo de estrutura.   |
| Thomas, Clark e Gioia (1993, p. 240)              | Inter-relação recíproca de busca de informação, atribuição de significado e ação.  |
| Waterman (1990, p. 41)                            | Eles [os agentes ativos] estruturam o desconhecido.  |
| Weick (1993, p. 635)                              | <i>Sensemaking</i> enfatiza que as pessoas tentam fazer coisas racionalmente justificáveis para elas e para outros.  |
| Weick (1995, p. 17)                               | <i>Sensemaking</i> é aquilo que diz que é, ou seja, fazer alguma coisa sensível.   |
| Weick (2004, p. 2)                                | <i>Sensemaking</i> envolve transformar circunstâncias em uma situação que seja compreendida explicitamente em palavras e que serve como um trampolim para a ação.  |

**Quadro VI - Conceitos de *Sensemaking* e Ilações**

Fonte: Weick (1995), adaptado, com acréscimos.

Por fim, pode-se admitir que “construção-de-sentido” nas organizações é uma instância explanatória (WEICK, 1995, p.17), condizente com uma estrutura fenomenológica, mas que busca através do enfoque processual, ressaltar (1) a questão da formação da **identi-**



**dade** e suas múltiplas concepções, em interação com movimentos intelectuais internos, como (2) a **retrospectividade** através da busca cognitiva, gerando (3) **ações** que transformam e formam o ambiente, bidirecionalmente, a (4) nível **social**, ainda que no monólogo ou no pensamento, em caráter (5) **contínuo** e ininterrupto, consistente a *durée* de Bergson, predominantemente, tudo basicamente por intermédio de (6) **“dicas” extraídas**, a fim de se inferir sobre o todo e (7) satisfazendo-se mais com a **plausibilidade** do que com a acuidade

### 3.5 Sete Propriedades da “Construção-de-Sentido”, Compiladas por Weick

A obra *Sensemaking in Organizations*, de Karl E. Weick (1995) de certa forma buscou organizar ou taxionomizar as propriedades de *sensemaking* comumente observadas entre os principais estudiosos e pesquisadores do tema. Weick não pretendeu ser rigoroso ou determinante, conforme acautela:

Estas sete características servem como uma orientação tosca para pesquisar sobre “construção-de-sentido”, no sentido de que elas sugerem o que “construção-de-sentido” é, como ela trabalha e onde ela pode falhar. Esta listagem é mais como um manual do observador ou um conjunto de matérias primas para imaginação disciplinada, do que como um conjunto tácito de proposições para ser refinadas e testadas. (WEICK, 1995, p. 18, tradução do disertador).<sup>lxxxii</sup>

Um quadro sinóptico destas características é apresentado como Anexo A, um fluxo resumo ilustrativo deste processo está a seguir, e, as propriedades, assim denominadas por Karl Weick, estão individualizadas e comentadas na sequência, na seguinte ordem:

Baseada na Construção da Identidade;  
Retrospectiva;  
Enactiva de Ambientes Sensíveis;  
Social;  
Em andamento ou Contínuo (*Ongoing*);  
Focada em/na Extração de “Dicas/Deixas” (*Cues*) – Seletividade; e  
Propulsionada mais por Plausibilidade do que por Acuidade.

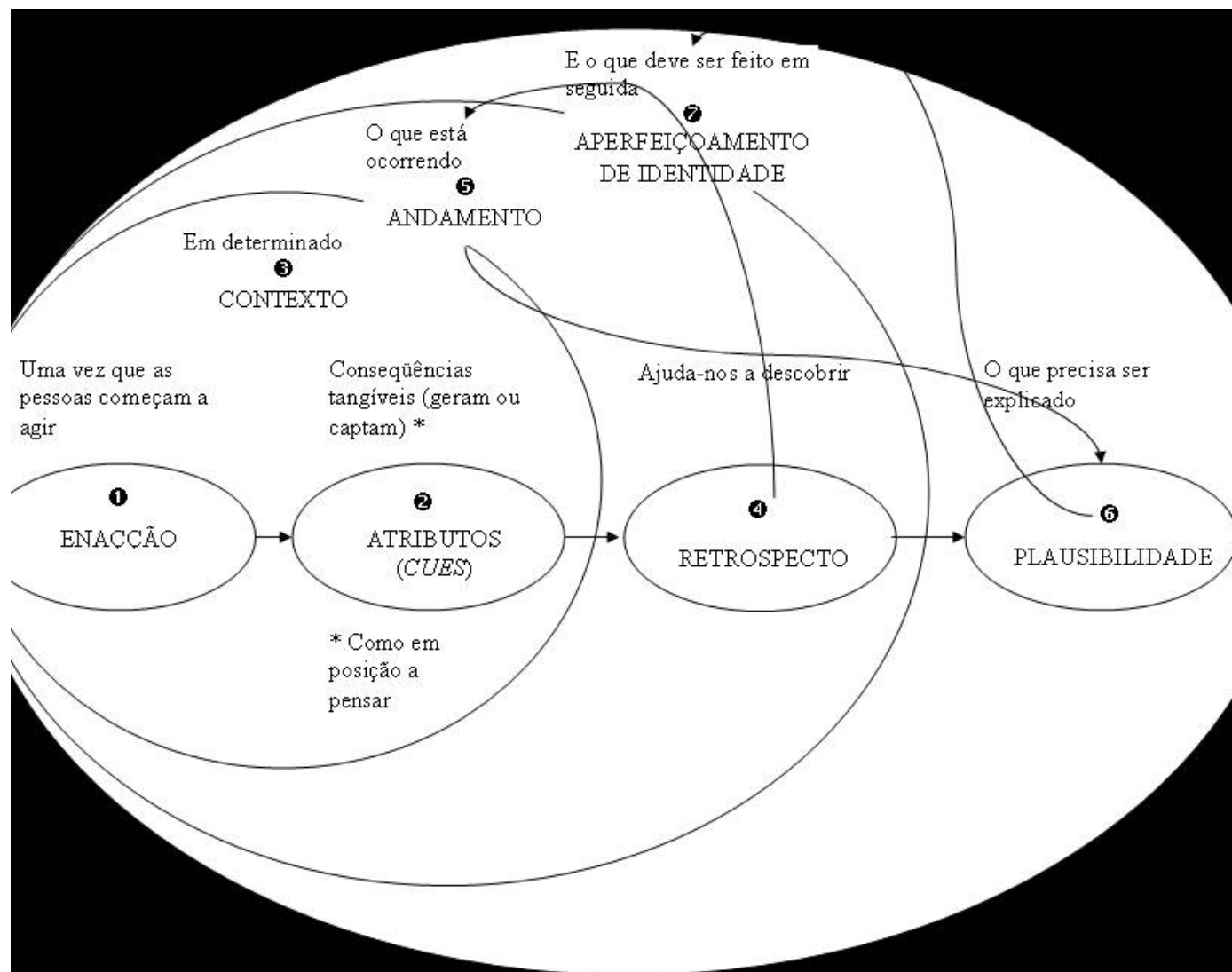


Figura 6 - Fluxo-Resumo Ilustrativo de um Processo Genérico de Formação-de-Sentido

Fonte: Desenvolvido pelo autor, a partir de Weick (1995, p. 55) interpretado e pictografado.

### 3.5.1 Baseada na Construção da Identidade

Fazer sentido (*make sense* ou *sensemaking*) tem na ação de construir identidade importante instância. Esta a relevância ou magnitude do termo. O fenômeno da construção da realidade (“Falar sobre ‘construção-de-sentido’ é falar sobre a realidade como uma realização em andamento que toma forma quando as pessoas constroem senso retrospectivo das situações nas quais elas encontram-se e as suas.”<sup>lxxxiii</sup> (WEICK, 1995, p. 20, tradução do dissertador)) é uma das fundamentações da gestação-de-sentido, conforme compilado por Weick que se baseou na teoria da auto-representação cultural, contida na obra de Erez e Early, *Culture, self-identity, and work* (1993), para identificar as três necessidades originadas do *self*, em conexão com sua auto-representação, visto como uma “estrutura interpretativa dinâmica que intermedia os mais significativos processos intrapessoais e interpessoais” (EREZ; EARLY apud WEICK, 1995, p. 20, tradução do dissertador)<sup>lxxxiv</sup>, que afetam a elaboração individual de sentido nas organizações. São elas:

- necessidade de auto-desenvolvimento; refletida na procura e manutenção de um estado cognitivo e afetivo positivo a respeito de si próprio;
- motivo de auto-eficácia; que é o desejo de perceber-se competente e eficaz; e
- necessidade de autoconsistência, que é o desejo de sentir e experimentar coerência e continuidade.

A ênfase, como se percebe, inclusive na iniciação da abordagem, é influenciada pela formação acadêmica de Weick (psicólogo). Contrastantemente, o item que trata da “construção social” figura como “Enacção de ambientes sensíveis”. A capacidade de construir identidades é priorizada no “agrupamento” de Weick.

A relevância do fenômeno de construção da identidade nas organizações é ressaltada por Dutton e Dukerich (1991, p. 548, tradução do dissertador), citados por Weick, quando expressa que

Autoconceitos dos indivíduos e identidades pessoais são formados e em parte modificados por como acreditam que outros vêem a organização para a qual trabalham... A ligação próxima entre o caráter de um indivíduo e uma imagem organizacional implica que indivíduos são pessoal-

mente motivados a preservar uma imagem organizacional positiva e reparar uma imagem negativa, através da associação e desassociação com ações sobre as questões.<sup>lxxxv</sup>

A “construção-de-sentido”, numa determinada perspectiva, se confunde com a construção-de-imagens. Morgan (1996) de alguma forma interpretou isto. Pode-se tentar uma comparação entre a perspectiva do sentido e da imagem. O padrão da imagem de Morgan pode ser mostrado inserido na ilustração seguinte:

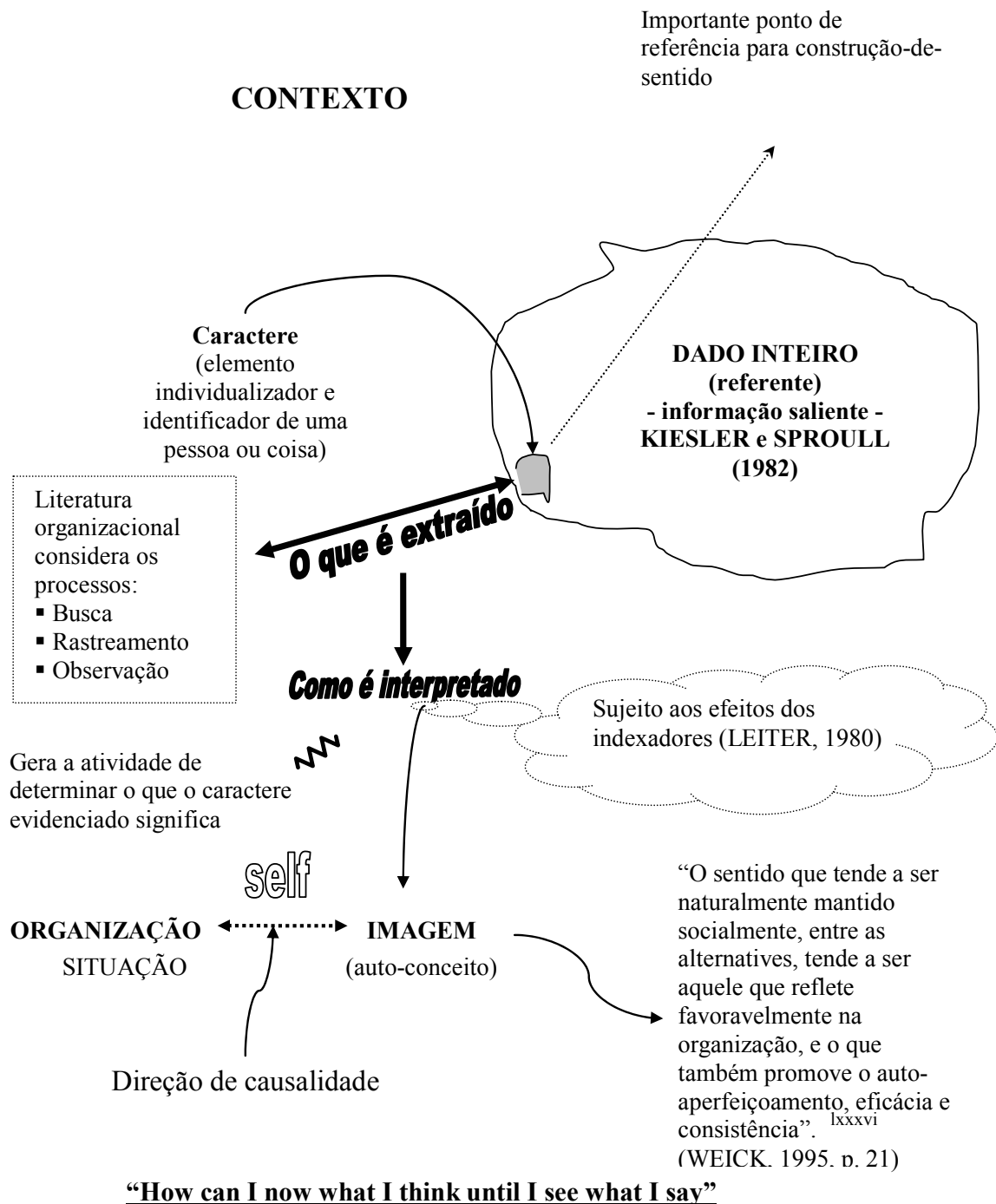


Figura 7 - Imagem, como Parte do Significado e sua Relevância nas Relações Organizacionais

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O que revela a ilustração, segundo a visão de Weick, é que se está falando de um processo anterior à criação da imagem, sendo ela própria, congruente com significado, ou seja, uma parte do processo, ao nível da extração de “deixas” (*cues*) como se verá mais adiante: “‘construção-de-sentido’ explica melhor como as entidades lá chegaram, antes de mais nada”<sup>lxxxvii</sup> (WEICK, 1995, p. 30, tradução do dissertador). A indagação de Wallas (1925, p. 106), citada por Weick (1995, p. 12, tradução do dissertador), “como posso saber o que penso até que veja o que digo?”<sup>lxxxviii</sup> tornou-se um referencial na simbologia do *sense-making*.

### 3.5.2 Retrospectiva

Tempo e experiência são as essências desta característica. Experiência é vivência passada. Retrospectividade, neste cenário, é incursão no mundo cognitivo das experiências segmentadas vividas. A palavra experiências, plural, difere da palavra experiência, a quem se atribui o significado da chamada “pura duração”.

Schutz (1979, p. 60), citando Bergson, distingue entre “viver dentro da corrente de consciência” e “viver dentro do mundo do tempo e do espaço”. É importante distinguir ambos para entender o que Weick pretende com a inserção da dimensão tempo e consciência no contexto da construção-de-identidade. A primeira é “corrente interior de duração” - a *durée* – um vir-a-ser contínuo de qualidades heterogêneas”; a segunda, que denominou tempo homogêneo, “se espacializou, se quantificou e se tornou descontínuo.” Ainda, continuando as reflexões de Schutz sobre Bergson, “Na ‘duração de tempo pura’ não existe ‘paralelismo’, não existe correlação mútua de partes e não existe divisibilidade, mas tão-somente um fluxo contínuo, uma corrente de estados conscientes.”

Em parte, pois, aparenta ser o fenômeno *sensemaking* vinculado à *durée* de Bergson.

A característica da retrospectividade tem fortemente imbuída em si a questão do significado; está mais individualmente ligada a **significado** do que as outras e na obra do autor (1995), no tópico que trata da característica retrospectiva (p. 24-30), é diversas vezes abordado (traduções do dissertador – exceto indicação contrária; destaques em itálico do autor,

em negrito do dissertador), caracterizando sua relevância para compreensão da instância da retrospectividade:

- A idéia da “construção-de-sentido” retrospectiva origina-se da análise da ‘experiência vivida **significativa**’ de Schutz (1967)<sup>lxxxix</sup> (p. 24);
- [...] as experiências que foram constituídas como fases dentro do fluxo de duração agora transformam-se em objetos de atenção como experiências vividas ... *Para o ato da atenção* – e isto é da maior importância para o estudo do **significado** – pressupõem uma experiência decorrida, transcorrida – resumidamente, aquela que já está no passado<sup>xc</sup> (p. 51) [Schutz, 1967] (p. 25);
- A criação de **significado** é um processo atencional, [...] <sup>xc</sup> (p. 25);
- Para compreender como **significados** específicos originam-se retrospectivamente pense no ato de reflexão como um cone de luz que expande-se para trás a partir de um presente determinado. Este cone de luz dará definição a porções de experiências vividas.<sup>xcii</sup> (p. 26);
- "o **significado** de uma experiência vivida sofre modificações dependendo do tipo particular de atenção que o Ego dá àquela experiência vivida (Schutz, 1967, p. 73)<sup>xciii</sup> (p. 26);
- **Significado** não está “atado” à experiência, que é distinta. Ao invés, o **significado** está no tipo de atenção que é dirigida a esta experiência” (p. 26) <sup>xciv</sup>;
- "Toda a função de definir [conceber], de fixar, de se ater aos **significados**, nada representa além do fato de que aquele que define é um ser com propósitos limitados [particulares] e objetivos próprios."<sup>3</sup> (James, 1890/1950, Vol. 1, p. 482)<sup>xcv</sup> (p. 26);
- O que quer que seja agora, no presente momento, em curso, determinará o **significado** do que acabou de ocorrer<sup>xcvi</sup> (p. 26-27);
- **Significados** mudam na medida que projetos e objetivos correntes mudam (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 435)<sup>xcvii</sup> (p 27);
- Os efeitos de projetos sobre **significados** é visível no argumento de Lannir, Fischhoff, and Johnson's (1988) de que sistemas de “comando e controle” militar conectam pessoas no ápice, cuja disposição atitudinal

---

<sup>3</sup> Tradução de Lauro S. Blandy (HEIDBREder, p. 164).

[*mindsets*] é pensamento estratégico e assunção calculada de risco, com pessoas na base, cuja disposição atitudinal é mais tática, local e empreendedora, e para os quais arrojo e a exploração da surpresa são cruciais<sup>xcviii</sup> (p. 27);

- O ponto importante é que “construção-de-sentido” retrospectiva é uma atividade na qual muitos possíveis **significados** podem necessitar de ser sintetizados, porque muitos projetos diferentes estão em andamento à época que a reflexão ocorreu [...] <sup>xcix</sup> (p. 27);
- O problema é que há excessivamente muitos **significados**, não excessivamente poucos<sup>c</sup> (p. 27);
- Como um resultado, as decisões atuais pode ser tomadas **significativamente** num contexto maior do que elas geralmente estão e mais do passado e do futuro pode ser trazido à tona para informá-las.<sup>ci</sup> (p. 29).

Também, há de se notar por outro lado, que a retrospectividade, na obra de Weick (1995), talvez seja, no grupo de características, a que apresenta um vínculo mais forte e autônomo com o nome *sensemaking*. Curiosamente o autor se refere 11 vezes (distribuídas às páginas 12, 14, 27, 28, 29, 67, 78, 136, 138 e 139) ao termo “*retrospective sensemaking*”, que usou em sua obra *Psicologia social da organização* (1969). Talvez a visão primeira de *sensemaking*, neste espectro de fenômeno e processo tenha, por Weick, se iniciado por ali, ainda fortemente ligado à característica de retrospectividade. Confirmando tal possibilidade,

- o próprio autor (1995, p. 24) ressalta sua participação ao dizer que “o argumento básico para fazer retrospecto central foi manifestado em 1969 (Weick, 1969, p. 63-69)”<sup>cii</sup>;
- na descrição das raízes histórias do *sensemaking* (WEICK, 1995, p. 67) o autor inclui-se, fazendo referência à mesma obra.

As outras características da “construção-de-sentido” não se apresentam adjetivando-a, como o faz a retrospectividade.



### 3.5.3 Enactiva de Ambientes Sensíveis

O termo de onde deriva o neologismo do subtítulo (*enactiva*) é o originário de um neologismo inglês, *enactive*, que por sua vez deriva-se da palavra inglesa *enact* (substantivo ou verbo), significando sanção/sancionar (na área legislativa) ou atuação/atuar (na área performática). A inclusão do sufixo *-ive*, formando outro neologismo, *enactive*, deu-lhe entendimento de uma tendência em direção a determinada ação. E é esta a palavra utilizada no título original (*enactive*). O correspondente sufixo Português, *-ivo(a)* pode ter a mesma utilização (alude/ alusivo, por exemplo). A razão para manutenção da tradução literal adaptada (*enactiva*), criando outro neologismo, agora em Português, deve-se à raiz (*ENACT*), que será explicada a seguir, e seu sufixo aportuguesado.

Da raiz *enact* foram os autores organizacionais anglo-americanos criando outros neologismos, derivando, por exemplo, um substantivo, com acréscimo do sufixo de ação (*-ment*), dando origem a *enactment*, por demais utilizado na literatura administrativa americana, principalmente em conexão com o fenômeno *sensemaking*. Resumidamente, é este o fluxo da formação da palavra: *Enact* -> *enactive* -> *enactment* -> “enacção”.

*Sobre o conceito de enactment*, foi trazido para o Português como “Colocar em Ação”, fazendo uso do entendimento do professor argentino Ernesto Gore (2005, p. 6, tradução do dissertador, destaques em itálico do autor; em negrito do dissertador) que parece adequado, à luz de muitas reflexões sobre o tema:

Em certa medida, a variação organizativa é produzida pela mesma ação gerencial tratando de construir sentido. Por isto Weick, ao invés da palavra *variação*, utiliza *enactment*. A palavra *enactment*, que não se pode traduzir em sua dupla acepção, significa tanto *atuar*, **por em ação**, como *declarar*, decretar, algo. Segundo esta perspectiva, as pessoas nas organizações reagem através da ação, *atuam*, e de imediato, olhando o que fizeram, *declaram* a existência de uma realidade.<sup>ciii</sup>

Para em seguida completar (2005, p. 6-7):

A palavra *enactment* tenta capturar o papel ativo que o sujeito tem neste processo; a atividade de *enactment* reproduz a de variação porque desdobra

formas que muitas vezes não se parecem com nada que o indivíduo ou a organização tenham visto ou imaginado antes.<sup>civ</sup>

Trazer ao vernáculo requereu a utilização da tradução cuidadosa, por Humberto Mariotti e Lia Diskin, de termo dos cientistas chilenos Maturana e Varela (1998, p. 11-13), tomando-se emprestando neologicamente seu termo “enactiva”, da “escola de estudos cognitivos – a ciência cognitiva enactiva (teoria da atuação)”.

A relevância do contexto da ação, mesclado à cultura e significado, podendo aí se incluir sentido, em sua proximidade com o significado, é bem aprendida no texto de Rodrigues (1991, p. 22)

Para se falar de cultura e significado, é preciso resgatar a história das organizações presente na linguagem e na memória. Dialeticamente, a cultura responde à intermediação entre os eixos da linguagem e da consciência. Tudo isso requer que o foco seja colocado, também, no domínio do simbólico. Nesse sentido, a abordagem da ação parece ser um instrumento mais apropriado para se entender o processo de mudança da empresa em questão. A vantagem desse procedimento consiste em não ser exageradamente voluntarista, na medida em que assume a dependência entre o mundo objetivo e o mundo subjetivado.

Analisando etimologicamente, pode-se compreender a formação da palavra inglesa, transferindo para o português sua formação: EN<sup>cv</sup> (em) – prefixo latim: guarnecer, prover + ACT (ato, ou agir). Assim, poder-se-ia facilmente “significar” essa palavra (ENACT) em português como “prover de ação” ou “colocar em ação” como denominou Gore (2005, p. 6).

Para se compreender bem este tópico, valeu-se de uma expressão de Weick sobre enação em crise (1988, p. 305): “as pessoas enactam os ambientes que as constroem.” Isto faz menção direta à construção da realidade social. Daí porque este mesmo autor, tratando de um desastre que envolveu falha de *sensemaking* (1993, p. 640) expressa que “construção social de realidade é quase impossível no meio do caos de um incêndio”. A enatividade está ligada, portanto, à prática da construção social da realidade.

A propriedade enactiva refere-se à capacidade que as ações têm, segundo Follett (1924 apud WEICK, 1995, p. 32) de gerar seus próprios estímulos. Weick associa esta palavra, que em inglês significa também sancionar, à força do homem legislativo de interferir ou influir na realidade através do sancionamento de leis, influenciando/ alterando o ambiente e a realidade. Enactividade (*enactement*) no sentido organizacional refere-se à capacidade de criar respostas a partir de estímulos gerados pela própria ação.

Nota-se apenas um delineamento simbólico no início da participação da atividade individual pessoal e o ambiente. O ambiente não está “lá” ou é “o” ambiente, como se costuma dizer. O indivíduo e ele estão juntos, interagindo.

Na medida que incorporarmos o ambiente ao mundo de fato, se está compreendendo-o melhor e podendo interagir também melhor, com ele.

#### 3.5.4 Social

Segundo Weick (1995, p. 38) a palavra *sensemaking* é ardilosa no sentido que pode comprometer a visão social, enquanto percebida como processo individual. As influências não se dão somente diante da presença física. Daí porque *sensemaking* não é processo individual, mas social.

“Construção-de-sentido” jamais é solitária porque o que uma pessoa faz internamente é contingente de outros. Mesmo monólogos e comunicações unidirecionais presumem uma audiência. E o monólogo muda quando a audiência muda.<sup>cv</sup> (WEICK, 1995, p. 40, tradução do dissertador).

Como anteriormente reportado, em **Sensemaking (Fenômeno e Processo)**, a parcela social tem tal importância que WEICK considera o interacionismo simbólico como a “Teoria não oficial do *sensemaking*”. Isto por que a teoria “mantém em cena um conjunto crucial de elementos, incluindo *self*, ação, interação, interpretação, significado e ação conjunta” (WEICK, 1995, p. 41). O **interacionismo simbólico**, segundo o Professor Gingrich (2005, tradução do dissertador), da Universidade de Regina (Canadá), “é talvez uma das mais importantes e duradouras perspectivas sociológicas da América do Norte”<sup>cvii</sup>. De acordo com o

mesmo professor, o termo foi cunhado por Blumer em 1937 e suas raízes retroagem a filósofos pragmáticos como Peirce, Dewey, Cooley e Mead. Segundo Blumer (1969, p. 180, tradução do dissertador),

O termo “interacionismo simbólico” refere-se, naturalmente, ao peculiar e distinto caráter de interação que ocorre entre seres humanos. A peculiaridade consiste no fato de que seres humanos interpretam ou “definem” as ações do outro ao invés de meramente reagir às ações dos outros. Sua “resposta” não é dada diretamente às ações de cada um mas, ao invés, é baseada no significado que vinculam a tais ações. Assim, a interação humana é mediada pelo uso de símbolos, pela interpretação, ou por averiguação do significado das ações do outro. Esta mediação é equivalente à inserção de um processo de interpretação entre estímulo e resposta no caso do comportamento humano.<sup>cviii</sup>

Segundo Weick (1995, p. 40, tradução do dissertador), “diversas táticas na cultura da “construção-de-sentido” fazem mais sentido se vistas como tentativas de obter atividade socialmente condicionada no primeiro plano”.<sup>cix</sup> Ainda segundo Blumer (1969, p. 8, tradução do dissertador), “as ações dos outros devem ser tomadas em consideração e não podem ser tomadas como como uma arena expressão do que um está disposto ou determinam fazer”.<sup>cx</sup>

### 3.5.5 Em Andamento ou Contínuo (*Ongoing*)

A idéia de continuidade está ligada à noção que se alinha ao conceito heideggeriano de estar-lançado<sup>cx</sup>. Este conceito é assim resumido por Fox (1996, tradução do dissertador):

Este é um dos mais evocativos dos conceitos de Heidegger. Onde quer que estejamos, em qualquer momento de nossas vidas, sem qualquer exceção, é onde nós fomos “lançados”. Não é necessário imaginar quem “nos lançou”, porque fomos “lançados” ou em direção a que estamos sendo “lançados”. Despendemos uma imoderada quantidade de energia nestas três distrações. A chave para o “estar-lançado” não é sobre isto; é sobre estarmos lançados, e que podemos atender nossa condição de “estar-lançados”.<sup>cxii</sup>

Weick se refere a Heidegger somente quatro vezes em sua obra, três delas no tópico que aqui se aborda (andamento ou continuidade). Curiosamente, não o cita diretamente, mas faz referência a ele através de outros autores (Winograd e Flores). Mas a presença de Heidegger é forte para justificar mesmo a característica da continuidade. O conceito de estar-lançado pressupõe continuidade, pois “onde quer que estejamos, fomos ‘lançados’” e o processo contínuo de estar-lançado presume movimento.

Assim, “há reconhecimento generalizado de que as pessoas estão sempre no meio das coisas. O que é menos desenvolvido são as implicações de tal *insight* para a ‘construção-de-sentido’”<sup>cxiii</sup> (WEICK, 1995, p. 43, traduções do dissertador). Neste ambiente, exerce importante papel o despertar (*arousal*), que é acionado exatamente pela interrupção das atividades em andamento, bem como a emoção. “A percepção do despertar dispara um rudimentar ato de ‘construção-de-sentido’”<sup>cxiv</sup> (idem, p. 45). O conceito de interrupção é fundamental nesta característica. De acordo com Weick, “É precisamente porque os fluxos contínuos são sujeitos a interrupção que a ‘construção-de-sentido’ é impregnada com sentimento [...]”<sup>cxv</sup> (idem, *ibidem*) [e a] interrupção é um sinal que importantes mudanças ocorreram no ambiente. Assim, um evento chave para a emoção é uma “interrupção na expectativa.”<sup>cxvi</sup> (idem, p. 46).

Reconhecer isto é valorizar emoção, continuidade, expectativa. Weick (1995, p. 48, traduções do dissertador), em associação com as interrupções, distingue emoções em dois tipos: positivas e negativas. As “emoções negativas tendem a ocorrer quando uma seqüência comportamental organizada é interrompida inesperadamente e a interrupção é interpretada como maltratante e prejudicial.”<sup>cxvii</sup>. Com relação às emoções positivas, associadas com interrupção, distingue pelo menos duas fontes: “primeiro, emoção positiva ocorre quando há uma súbita e inesperada remoção de um estímulo de interrupção; [...] [e,] Segundo, eventos que súbita e inesperadamente aceleram término de um plano ou seqüência comportamental podem gerar emoções positivas”<sup>cxviii</sup> (idem, *ibidem*). Weick, por fim, adverte das dificuldades em se realizar satisfatoriamente emoções positivas no ambiente organizacional e explica seu entendimento:

Se revisamos as condições que são necessárias para produzir emoções positivas, então aparenta como se “construção-de-sentido” organizacional devesse ocorrer largamente em conjunção com a emoção negativa. Nenhuma das condições para afeto positivo são abundantes na maioria das organizações. Primeiro, as pessoas têm pouco controle sobre o iní-

cio ou terminação de interrupções. Segundo, ao longo do tempo as pessoas tendem a experienciar mais, ao invés de menos, estímulos de interrupção na forma de regulamentos, mortes, concorrentes, incorporações, reorganizações e assim por diante. E terceiro, a realização de planos em organizações é mais freqüentemente retardado que acelerado devido a, por exemplo, cortes orçamentários, rotatividade, demissões, cortes ou reavaliações cambiais.<sup>cxix</sup>

### 3.5.6 Focada em/na Extração de “Dicas/Deixas” (*Cues*) - Seletividade

Na psicologia anglo-americana o termo *cue* é entendido, na acepção psicológica, como “sinal percebido para ação, especialmente aquele que produz uma resposta operante”<sup>cxx</sup>. Mais uma instância no nível da ação, em contraste com as outras (*self* e prospecção, no nível do senso ou sentido). Os partícipes mais importantes desta segmentação são: (1) a “**dica/deixa**” propriamente e o dado inteiro (informação saliente ou referente); (2) o **contexto**; (3) o processo de **busca, rastreamento, informação**; (4) a **interpretação** (processo de busca e indexadores). Esta é uma situação complicada pois, segundo Weick (1995, p. 49, tradução do dissertador), “[...] somos mais tendentes a ver resultados do que processos. Para contrapor isto, necessitamos olhar como as pessoas lidam com enigmas que desafiam a ‘construção-de-sentido’, enigmas tais como paradoxos, dilemas e eventos inconcebíveis.”<sup>cxxi</sup>.

Passemos a apresentar breve comentário sobre cada um dos componentes importantes desta característica:

(1) a “**dica/deixa**” e o **dado inteiro** - seletividade: corresponde à idéia seletiva da mente, de William James, conforme explicado por Heidbreder (1969, p. 153):

Os próprios órgãos dos sentidos são aparelhos seletivos. A percepção também é seletiva; a partir de todas as idéias que fazemos de uma tábua de mesa retangular, real e possível, uma delas sobressai como típica e a tábua da mesa é vista retangular.

Weick (1995, p. 49 e 50, tradução do dissertador), referindo-se também à obra clássica de William James (*The principles of psychology*), enuncia dois pontos importantes: “primeiro, um caractere extraído (“dica/deixa”) é tomado como o equivalente ao dado inteiro do qual ele vem [...]”; segundo, “o caractere ‘assim obtido sugere uma certa consequência,

mais óbvia do que o dado total conforme originalmente veio<sup>”cxxxii</sup>. Esta capacidade impregna este processo de uma certa condição de dado total conforme originalmente veio;

(2) o **contexto** – “o que uma ‘dica/deixa’ extraída se tornará dependerá do contexto (“contingências locais”) [...]”<sup>cxxxiii</sup> (WEICK, 1995, p. 51, tradução do dissertador), principalmente em organizações. Quando Weick inicia a discussão do tema, retoma a característica **social** do *sensemaking*, para inseri-la na de **contexto**. Deste modo enfatiza **contexto social**. Nas organizações se estaria reportando a um contexto social mais atomístico, ainda que com suas relações externas. Este contexto tem influências da visão etnometodológica, sobre a qual Weick elabora tessituras com *sensemaking*. Isto é perceptível na explicitação de sua valorização como base de conhecimento relevante constituído associado à “construção-de-sentido” (“O que torna o pensamento corrente sobre ‘construção-de-sentido’ robusto é que ambos, etnometodologia e teoria da dissonância ainda constituem o princípio formativo de algumas das idéias centrais.”<sup>cxxxiv</sup> (WEICK, 1995, p. 13, tradução do dissertador)). Guessser (2003, p. 149) explica que o termo etnometodologia

designa uma corrente da sociologia americana, que surgiu na Califórnia no final da década de 1960, tendo como seu principal marco fundador a publicação do livro *Studies in Ethnomethodology* [Estudos sobre Etnometodologia], em 1967, de Harold Garfinkel.

Garfinkel é arrolado por Weick como um dos importantes recursos para “construção-de-sentido” organizacional. Quanto ao conceito, de acordo com a enciclopédia eletrônica wikipedia (tradução do dissertador):

**Etnometodologia** (literalmente, ‘o estudo dos métodos pessoais’) é uma disciplina sociológica que focaliza a maneira que as pessoas fazem sentido do seu mundo e demonstram sua compreensão dele. Focaliza as maneiras pelas quais as pessoas já compreendem o mundo e como usam essa compreensão. Na medida que isto é um comportamento chave na sociedade humana, a Etnometodologia sustenta a promessa de uma alternativa abrangente e coerente à sociologia predominante.<sup>cxxxv</sup>

(3) a **busca, rastreamento, informação** pelos quais as “dicas/deixas” são extraídas – consiste em um dos mais importantes pontos do processo. A capacidade cognitiva, inte-

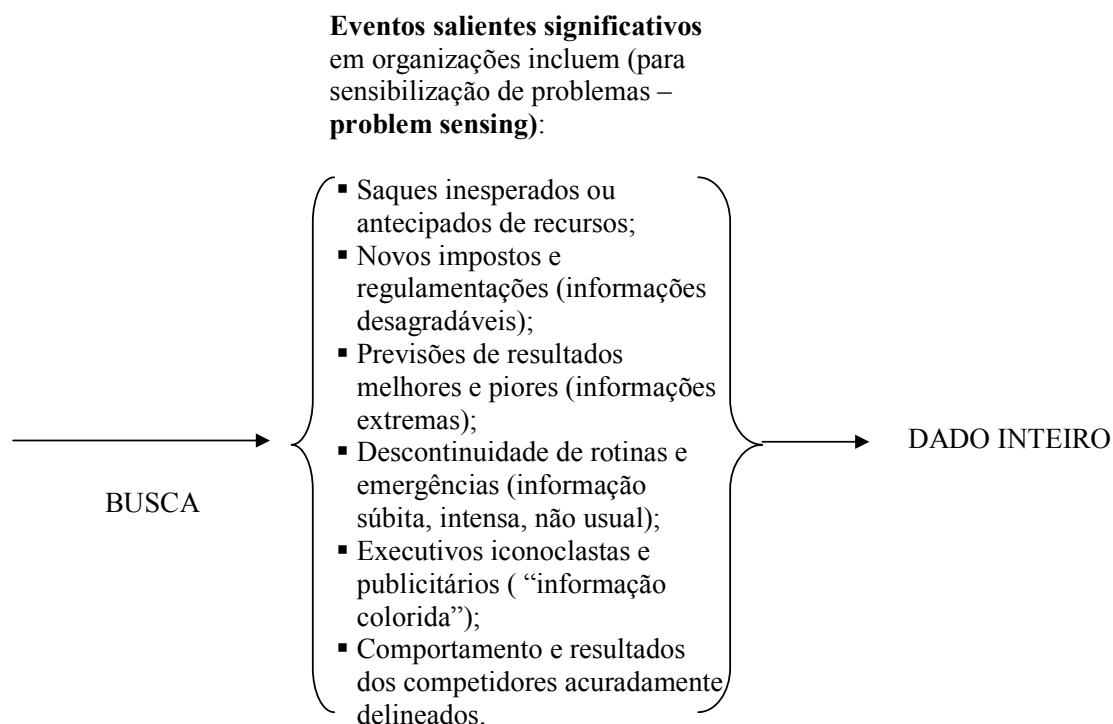
resses e estímulos caracterizam as opções de busca. Kiesler e Sproull (1982, abstract, tradução do dissertador) denominam processo de sensibilização de problemas (*problem sensing*) aquele que “é caracterizado como uma pré-condição necessária para as atividades de gestão, direcionadas à adaptação organizacional e é composto de observação, interpretação e incorporação de estímulos.”<sup>cxxxvi</sup>. Segundo os autores (KIESLER; SPROULL, 1982, *abstract*, tradução do dissertador)<sup>cxxxvii</sup>, “quatro simples idéias emergem como sabedoria convencional de sensibilização de problemas. Para melhorar a sensibilização de problemas, indivíduos e organizações devem: 1. aprender a partir da experiência, 2. planejar, 3. aumentar a velocidade com a qual os gestores recebem informação, e 4. aumentar a gama de informação que os gestores recebem.”

Este último tópico é questionável pois, embora Thomas, Clark e Gioia (1993, p. 240, tradução do dissertador) descrevam “construção-de-sentido” como “a interação recíproca de busca de informação, atribuição de significado e ação”<sup>cxxxviii</sup>, em determinado momento não aparenta que o problema organizacional seja a falta de informação e sim a ambigüidade, conforme visto nesta declaração de Weick (1995, p. 27, tradução do dissertador)<sup>cxxxix</sup>, ao comentar sobre retrospectividade:

O problema enfrentado pelo construtor de sentido é aquele da equivocabilidade, não aquele da incerteza. O problema é confusão, não ignorância. Eu enfatizo isto porque aqueles pesquisadores que favorecem a metáfora do processamento da informação (e.g., Huber, Ullman, & Leifer, 1979) frequentemente vêem “construção-de-sentido”, como vêem a maioria dos outros problemas, como um cenário onde as pessoas necessitam mais informação. Isto não é o que as pessoas necessitam quando estão assoberbadas por equivocabilidade. Ao contrário, elas necessitam valores, prioridades e clareza a respeito de preferências, para ajudá-las clarificar quais projetos interessam.

A sensibilização de problemas permite a identificação de eventos significativos salientes em organizações, que podem dar origem a apreciações de sinais, pistas ou dicas (caracteres para assimilação na formação do sentido), caracterizando-se o dado inteiro, conforme ilustrado a seguir:





**Figura 8 - Eventos Significativos Salientes em Organizações**

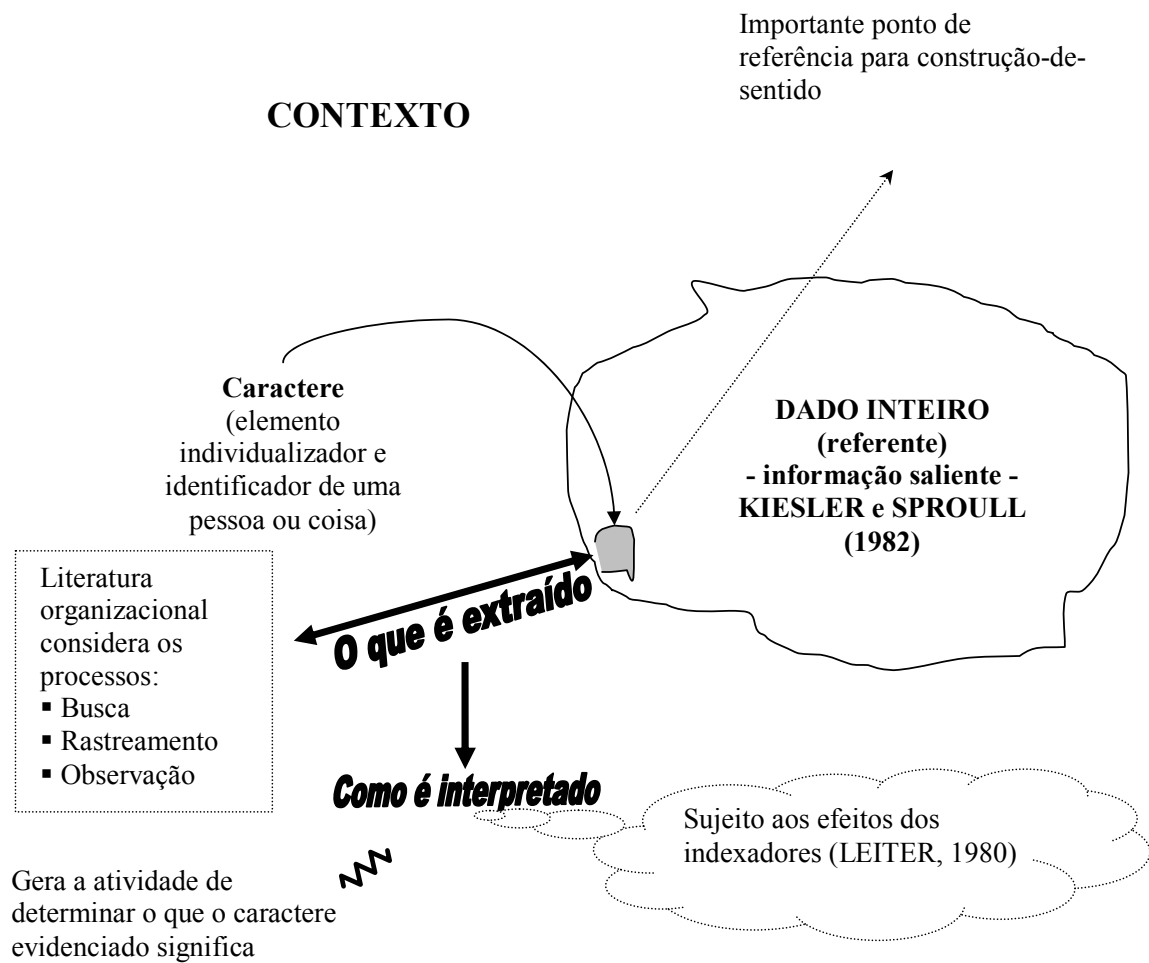
Fonte: Kiesler e Sproull (1982, p. 556).

(4) a **interpretação** (processo de busca e indexadores) – interpretação está conectada a contexto através da política de interpretação, segundo Weick (1995, p. 53). Interpretação é elemento fundamental da formação do sentido, embora não se deva confundir com *sensemaking*. Weick (1995, p. 13, tradução do dissertador) faz uma comparação, demonstrando seu entendimento de um e outro termos: “‘construção-de-sentido’ é claramente sobre uma atividade ou um processo, enquanto interpretação pode ser um processo mas é muito provável que descreva um produto.”<sup>cxxx</sup> A característica descritiva, portanto, da interpretação, difere da característica atitudinal da “construção-de-sentido”.

A valorização da etnometodologia também está presente na determinação da relevância do contexto para a extração de “dicas/deixas”, quando são então interpretadas, “[...] um estágio que tem sido um foco principal dos etnometodologistas nas suas discussões de ‘indexadores’”<sup>cxxxi</sup> (idem, p. 51, tradução do dissertador). A instância da interpretação está, assim, segundo Weick (1995, p. 51, tradução do dissertador), no foco dos etnometodologistas, “nas suas discussões de indexadores ou indicadores [*indexicals*].” Indexador, nesta concep-

ção, é, de acordo com o Departamento de Língua e Lingüística da Universidade de Essex, Reino Unido (2005, tradução do dissertador), “palavra que depende do contexto da expressão vocal para sua significação (ex: eu, você, aqui)”<sup>xxxxii</sup>.

A ilustração ao final ilustra a dinâmica da assimilação por caracteres:



**Figura 9 - Dinâmica da Assimilação por Caracteres (Cues)**

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

### 3.5.7 Propulsionada mais por Plausibilidade do que por Acuidade

Esta característica, apresentada ao fim, tem um fator que a coloca em primeiro: a frase inaugural do livro *Sensemaking in organizations* (WEICK, 1995, p. 1, tradução do dissertador), onde é expresso que “A ‘construção-de-sentido’ é testada ao extremo quando as pessoas encontram um evento cuja ocorrência é tão implausível que elas hesitam reportá-lo por medo de que não serão acreditadas”<sup>cxviii</sup>. Terminar pelo início parece como iniciar pelo fim. Mas é o que pode acontecer quando se pretende demonstrar um processo ou fenômeno. A ciência ensina assim: a análise, a síntese, a análise.

A plausibilidade é uma característica interessante na medida que, fazendo parte da provocação da “construção-de-sentido”, conduz a interpretações diferentes. Como no caso da formação deste ou daquele juízo, em função de fatos vivenciados. Formar ou não juízo, fazê-lo desta ou daquela forma, constituem prerrogativas ajustadas pelo contexto de plausibilidade. O sentido forma-se de uma maneira ou outra, diferenciado a uma situação (ou verdade) ou outra (e também a outra “verdade”). O que Weick destaca é que, baseado na exposição de dicas ou deixas, com indicadores, a relevância do sinal não precisa ser destacada, ou seja, é dispensável a acuidade para a “construção-de-sentido”.

Torna-se admissível no mundo organizacional esta premissa, em função da realidade agitada e consumidora de tempo que se vive. Weick (1995, p. 57-60, tradução do dissertador)<sup>cxix</sup> lista oito razões porque acuidade exerce um papel secundário na análise da “construção-de-sentido”:

1. As pessoas precisam distorcer e filtrar, para separar o sinal do ruído nos seus projetos, se não desejarem ser assoberbadas com dados [...]. Assim, do ponto de vista da “construção-de-sentido”, é menos produtivo seguir a orientação dos teóricos de decisão comportamental (e.g., Kahnemann, Tversky, Thaler) que tripudiam sobre os erros, percepções equivocadas e irracionalidade de humanos, e mais produtivo olhar os filtros que as pessoas invocam e como estes filtros incluem e excluem (e.g., Gigerenzer, 1991; Smith & Kida, 1991);
2. “Construção-de-sentido” refere-se a adorno e elaboração de um único ponto de referência ou dica extraída. Adorno ocorre quando uma dica é relacionada com uma idéia mais geral. Porque “objetos” têm múltiplos significados e

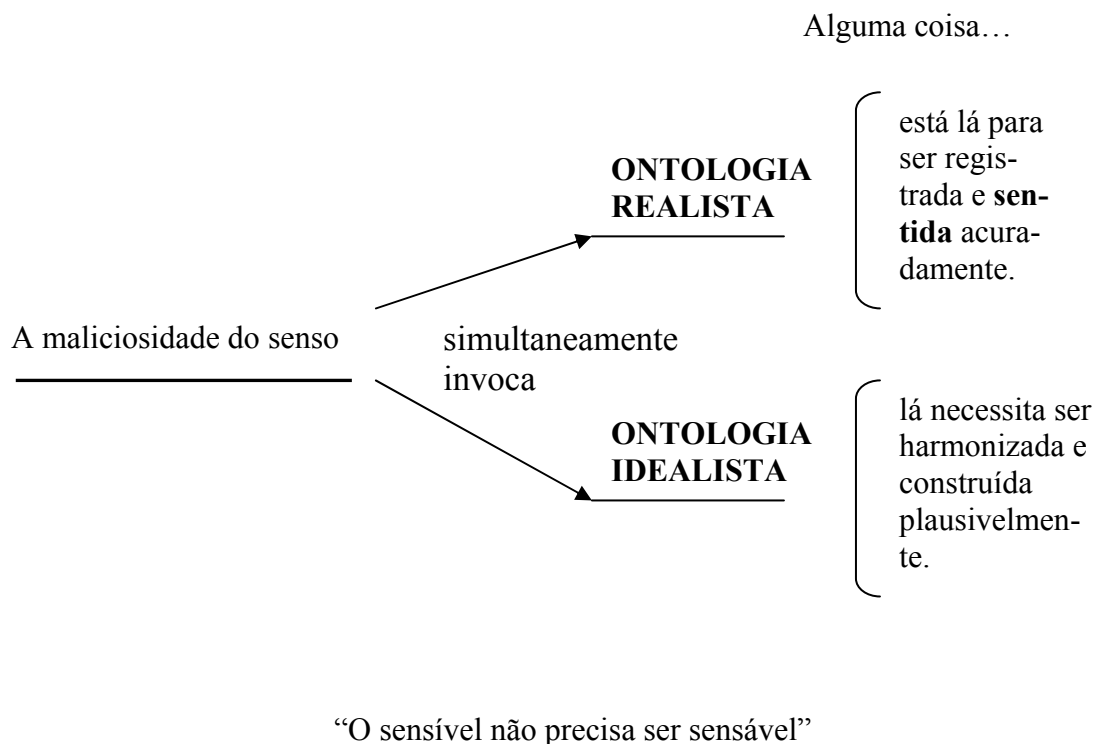
significância é mais crucial ter uma interpretação para começar do que postergar a ação até que “a” interpretação venha à superfície;

3. A velocidade reduz a necessidade por acuidade, na medida que respostas rápidas cunham eventos antes que eles se tornem cristalizados em um único significado. Uma resposta rápida pode ser uma resposta influente que enacta um ambiente;
4. Se acuidade tornar-se uma saída, ela o faz por períodos curtos de tempo e com respeito a questões específicas;
5. A qualidade interpessoal, interativa, interdependente da vida organizacional. O critério da acuidade faz mais sentido quando os investigadores estudam percepção de objetos mais do que percepção interpessoal;
6. Acuidade é definida por instrumentalidade. Convicções que contrapõem interrupções e que facilitam projetos em andamento são tratadas como acuradas. Acuidade, em outras palavras, é específica por projeto e pragmática. Julgamentos de acuidade repousam na trilha da ação. [...] Capacidades para ação afetam o que se acredita e o que é rejeitado. O que se acredita como uma consequência da ação é o que faz sentido. Acuidade não é a temática;
7. Estímulos que são descartados são freqüentemente aqueles detraídos de uma resposta energética, confiável e motivada. Percepções acuradas têm o poder de imobilizar. Pessoas que querem entrar em ação tendem a simplificar mais do que elaborar; e
8. É quase impossível dizer, à época da percepção, se as percepções irão provar-se acuradas ou não.

Conclui sobre o tópico dizendo (p. 60-61, tradução do dissertador)<sup>cxv</sup>:

Se a acuidade é boa, mas desnecessária, na “construção-de-sentido”, o que é então necessário? A resposta é: algo que preserve a plausibilidade e coerência, algo que seja razoável e memorável, algo que incorpore experiência passada e expectativas, algo que ressoe com outras pessoas, algo que possa ser construído retrospectivamente mas que também possa ser usado prospectivamente, algo que capture ambos, sentimento e pensamento, algo que possibilite adornamentos para preencher singularidades quotidianas, algo que seja divertido de construir. Em resumo, o que é necessário na “construção-de-sentido” é uma boa história.

Entretanto, Weick (p. 55, tradução do dissertador) faz uma advertência quanto a esta característica: “o prefixo *sense* na palavra *sensemaking* é malicioso. Ele simultaneamente invoca uma ontologia realista, como na sugestão de alguma coisa que está lá para ser registrada e sentida acuradamente, e uma ontologia idealista, como na sugestão de alguma coisa lá que necessita ser consentida e construída plausivelmente. O sensível não necessita ser ‘sensável’ e nisto reside a dificuldade.”<sup>cxv</sup>. A ilustração a seguir mostra estas condições.



**Figura 10 - Maliciosidade do Senso**

Fonte: Adaptado de Weick, 1995, p. 55, tradução do dissertador.

### 3.6 “Construção-de-Sentido” em Organizações

Sendo um processo multiparticipante, multicultural, multisensitivo, conseqüentemente multidirecional e dependente das cognições individuais, não se poderia tentar trazê-lo para um de nós somente, o que levaria à proposta de “administrar com sentido” e aí viria a pergunta: “administrar pelos sentidos de quem?” Por isto “gerir com o sentido” ou talvez até “gerir pelo sentido”.

Mas não bastava elaborar sobre sentido. Era necessário falar, ampliar, conhecer sobre sua construção: na ponta que emanava, na que recebia. Pois o processo inicia-se a partir de três elementos: um estrutura (*frame*), uma “dica” (*cue*) e uma conexão (WEICK, 1995, p. 110).

Os estudos sobre a “construção-de-sentido” evidenciam estar centrados na identidade, na experiência vivida, no ambiente e no social, e, às vezes divergindo entre autores, na compreensão, interpretação, justificação, cognição, dentre outros fatores da comunicação humana. Isto os coloca orientados primariamente para o indivíduo, o grupo e para as organizações, enquanto ambientes socialmente construídos.

Adicionalmente à contenção ôntica do fenômeno e do processo, o que chamou a atenção foi a possibilidade de o processo da formação do sentido poder conter algo que admita seu exercício mais ao nível deliberativo, ou intencional. Este autor procurou avaliar se a tratativa poderia ser não meramente observacional, mas interveniente, modificadora, consequentemente educadora, colaborativa do processo da construção social.

A relevância do estudo dos sentidos não seria tão imediata aos estudos organizacionais não fora a possibilidade de intencionalidade em sua utilização. Estas respostas são encontradas primeiro no próprio estudo organizacional: Weick (1995, p. 22, tradução do dissertador) admite-o como um processo que se “inicia a partir de um construtor de sentidos autoconsciente”<sup>»cxxxvii</sup>. Em segundo, no campo pedagógico e do ensino: na medida que pode ser compreendido como processo autopropulsionado no ensino moderno, na metodologia do Ensino Baseado na Perquirição, conforme destacado por Camins (2001): “[Ensino Baseado na Perquirição] engaja estudantes na construção de sentido autoconsciente...”<sup>»cxxxviii</sup>, relevando o termo perquirição, na aquisição do conhecimento, como base para formação do sentido consciente. Camins destaca, assim, que através do processo do ensino voltado para a inquirição pode-se alcançar a construção do sentido autoconsciente. Esta função pode assumir o gestor, em seu papel de construtor do conhecimento organizacional.

A amplitude da aplicação dos estudos sobre os sentidos nas organizações é latitudinal. Análises foram feitas em diversos campos e aplicações, como questões de gênero (DUTTON et al., 2002; MILLS; MILLS, 2000), valor das percepções de identidade e imagem em situações de mudança como básicos para *sensemaking*, em pesquisa junto a 611 executi-

vos de 372 universidades norte-americanas, para investigar como times da alta gestão (*top management teams*) em instituições de alta educação constroem sentido (*make sense*) de matérias importantes que afetam a mudança estratégica na academia moderna (GIOIA; TOMAS, 1996), mudança organizacional (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; WEBER; MANNING, 2001), considerações históricas e preocupações com o futuro num processo estratégico de mudança (GIOIA; CORLEY; FABRI, 2002), acuidade e plausibilidade em tarefas de pilotos de caças da defesa aérea Israelense (LIPSHITZ; RON; POPPER, 2002) e identidades em grupos minoritários/ majoritários (OJHA, 2004), ações em tempos de crise (WEICK, 1988), e análise de eventos reais como desastres (WEICK, 1993) entre outros muitos.

A argumentação de Daft e Weick (1984, p. 285, tradução e destaque do dissertador)<sup>cxxxix</sup> de “que o processo de interpretação organizacional é algo mais do que aquilo que ocorre através dos indivíduos”, reforçada pelo fato de que “indivíduos vem e vão, mas as organizações preservam conhecimento, comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo”<sup>cxli</sup> é basicamente justificada pelo entendimento destes mesmos autores de que “a característica distinguidora da atividade da informação a nível organizacional é o compartilhamento”<sup>cxlii</sup>. Nesta condição, “uma amostra de dado, uma percepção, um mapa cognitivo é compartilhado entre gestores que constituem o **sistema de interpretação**”<sup>cxlii</sup>. Interpretação é um elemento crítico que distingue organizações humanas de organizações de sistemas de mais baixo nível.

“Construir interpretações sobre o ambiente é um requisito básico para indivíduos e organizações”<sup>cxliii</sup> (DAFT; WEICK, 1984, p. 284, tradução do dissertador) e um dos ingredientes desta construção é a informação. Existem diversos pontos de tangência entre interpretação e *sensemaking* a ponto de Weick (1995, p. 6) referir-se que “[...] interpretação é comumente usada como um sinônimo para ‘construção-de-sentido’.”<sup>cxliv</sup>.

Entre as semelhanças pode-se distinguir, a partir de análise das informações sobre as influências no processo de construção de interpretações de Daft e Weick, algumas analogias com o processo de “construção-de-sentido” compilado por Weick (1995):

- “a natureza da resposta obtida” envolve questões de interação social que levam em conta a propriedade da “Construção de Identidade” ;



- “as características do ambiente” podem estar contidas no entendimento da “Enactividade de ambientes sensíveis”;
- “a experiência anterior do inquiridor” envolve vínculos com o caráter “Retrospectivo”; e
- “o método usado para adquiri-lo”, simbolizando uma instrumentalização, cujos efeitos podem variar em função da escolha ou do acaso, não difere muito da característica da extração da “dica”, o que, naturalmente, também influenciará a resposta, enquanto estímulo.

Considerando que de sete propriedades de *sensemaking* caracterizadas por Weick (1995) pôde-se alocar as quatro influências nos processos de formação de interpretação segundo Daft e Weick (1984), não é precipitado admitir que este último processo (interpretação) seja parte daquele (*sensemaking*). De fato, Weick (1995, p. 7, tradução e destaque do dissertador) assim o compreende, ao dizer que a amplitude das discussões sobre interpretação, desde a ciência do direito bem como nas ciências sociais “[...] sugerem que a ‘construção-de-sentido’, **do qual interpretação é um componente**, tem ampla aplicabilidade.”<sup>cxlv</sup>

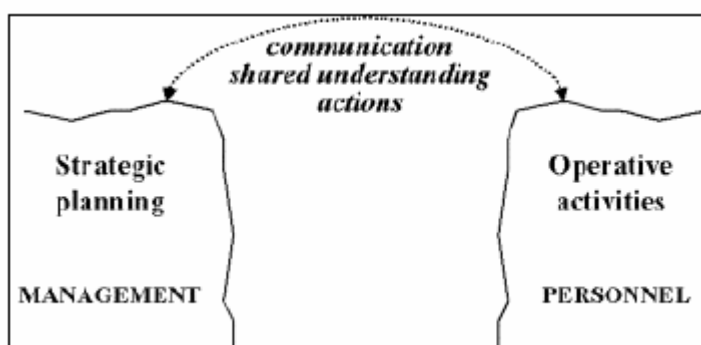
Desta feita, entre os componentes dos processos de interpretar e “fazer sentido”, embora distintos mas com as semelhanças apontadas, o fato do compartilhamento entre gestores constituir o “sistema de interpretação” pode presumir que em instância superior, entre os gestores deve-se construir, *ipso facto*, o **sistema de sentido** ou sistema propiciador de sentido das organizações.

Em matéria pedagógica sobre *sensemaking* a alunos de universidade americana, Wheller (2005, p. 4-5, tradução e destaques do dissertador)<sup>cxlvi</sup> aponta alguns pontos interessantes, ainda que em pequena amostra, com relação à sua aplicação nos ambientes organizacionais, citando algumas palavras chaves (**interação, reconhecimento de assunções, perspectivas pessoais**), inerentes ao conteúdo de que se trata:

- “Construção-de-sentido” é importante a gestores porque a maioria deles deve **interagir** e comunicar com outras pessoas a fim de ter seus serviços realizados;

- “Construção-de-sentido” é importante a gestores porque se um gestor não **reconhece** suas **assunções** ou vieses, ele ou ela poderá estar no “ponto cego” e é freqüente serem as coisas que alguém não reconhece aquelas que o colocam em dificuldade; e
- “Construção-de-sentido” é importante a gestores porque gestores devem ser hábeis em ver questões e problemas a partir de outras **perspectivas pessoais**.

No sempre buscado conceito de ponte como elemento de ligação, Mantere (2000, p. 2) fornece uma visão sobre a possibilidade de aplicação da perspectiva de sensibilização como uma ponte entre as atividades operativas e as estratégicas, representadas pela gestão estratégica das organizações:



**Figura 11 - O "gap" Entre o Planejamento Estratégico e as Atividades Operacionais**

Fonte: Mantere, 2000, p. 2.

Embora se pudesse traçar imagem semelhante, adaptada as extremidades e o elemento de ligação, preferiu-se evitar fazê-lo, para não destacar este estado dicotômico das relações do trabalho, ainda que não desprezadas. Gostar-se-ia desprezá-lo, neste momento pois fazer sentido é necessário a todo o mundo individual e organizacional, nas relações chamadas horizontais e verticais, no sentido ascendente, descendente, transversal ou circular. Então preferiu-se abordá-lo como algo mais aberto, abrangente e interdisciplinar, aproveitando a imagem de Leedom (2001, p. 3), a seguir:

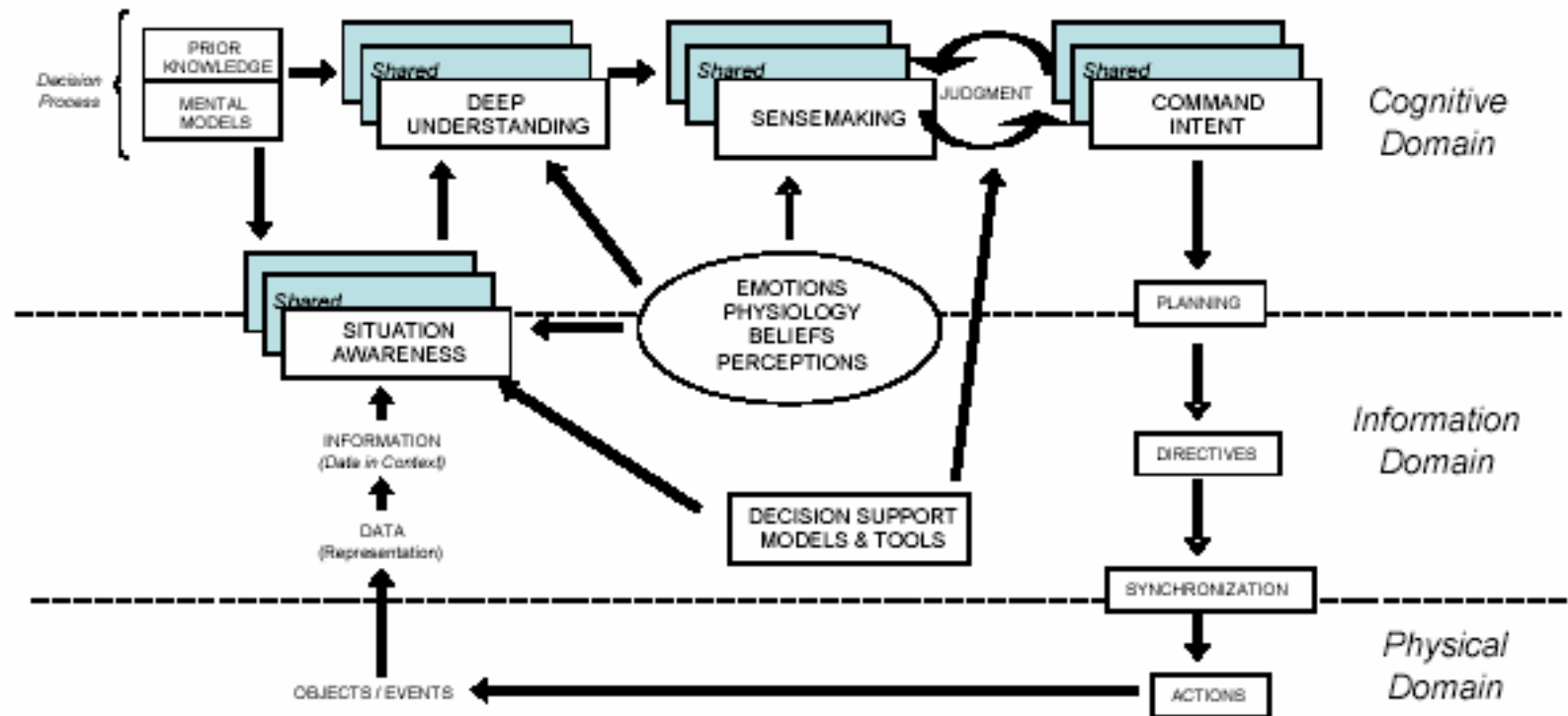


Figura 12 - Estrutura Conceitual de Sensemaking, numa Visão Estratégica Militar

Fonte: Leedom (2001, p. 3)

Falar sobre o sentido é também falar sobre sujeito e objeto: metodologia, processo etc. Daí porque, fundamentalmente, o tema poderia criar espaço para uma teoria embora, propriamente, talvez ainda não o seja.

Especificamente, outros marcos teóricos conhecidos da revisão bibliográfica merecem evidência e aqui serão destacados segundo o assunto. A base do enfoque sistêmico teve como referencial teórico básico na administração o alemão Ludwig von Bertalanffy (1977). O conceito de unicidade vislumbrado entre as relações individuais e organizacionais vai ao encontro da categoria totalística de Bertalanffy. Segundo esse autor, o objetivo da formulação da teoria geral dos sistemas “é a formulação de princípios válidos para os ‘sistemas’ em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou ‘forças’ existentes entre eles. [...] é uma ciência da ‘totalidade’” (BERTALANFFY, 1977, p. 61). A unicidade, de algumas maneiras, se compara à totalidade, daí porque, entre tantos outros elementos, esta subsiste à tese da totalidade.

A atualização no uso do conceito sistêmico, cujo “objetivo é a formulação de princípios válidos para os ‘sistemas’ em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou ‘forças’ existentes entre eles” (BERTALANFFY, 1977, p. 61), re-emergiu com Peter Senge (1994, 2001). A principal (a quinta, na verdade figurando como a primeira, logo no capítulo 1 da citada obra) das cinco disciplinas propostas como básicas para o estabelecimento das organizações que aprendem era exatamente o **pensamento sistêmico** (1994, p. 6). Em 1999 ressurgiria com o autor, manejando os desafios em viver e crescer com mudanças.

Na linha de sistemas, Humberto Maturana e Francisco Varela, cientistas chilenos, desenvolveram a teoria da autopoiese. Esta teoria, citada por Morgan em sua metáfora das organizações vistas como **fluxo e transformação**, consiste da inovação em relação às “abordagens tradicionais à teoria das organizações [que] têm sido dominadas pela idéia de que a mudança se origina do ambiente”(MORGAN, 1996, p. 241). Morgan argumenta que

Esta idéia básica é posta em questão pelas implicações de uma nova abordagem para a teoria dos sistemas desenvolvida por dois cientistas chilenos, Humberto Maturana e Francisco Varela. Estes pesquisadores argumentam que todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados, bem como

sistemas autônomos de interação, e fazem referência somente a eles mesmos. (MORGAN, 1996, p. 242).

Finalmente, estes pesquisadores “sustentam que o objetivo de tais sistemas é, em última instância, reproduzirem-se a si mesmos: a sua organização e identidade próprias são os seus produtos mais importantes” (MORGAN, 1996, p. 242). Esta referência vai ao encontro da perspectiva de Weick (1995, p. 23, tradução do dissertador) de que “a idéia que ‘construção-de-sentido’ é auto-referencial [*self-referential*] sugere que a identidade [*self*], ao invés do ambiente, pode ser o texto em necessidade de interpretação”<sup>cxlvii</sup>, retornando ao indivíduo a força transformadora de que necessita como construtor social.

Nesse ambiente e ótica trabalha-se a dicotomia da relação interna auto-reprodutiva, fechada (autopoiética) do ente orgânico organizacional, valendo-se da metáfora da composição de fluxo e transformação de Morgan, diametralmente com a visão comunicativa sistêmica de organismo aberto de Bertalanffy, na ótica do ser social, representando também a organização.

A organização, baseada então nos conceitos de Maturana e Varela, será interpretada orgânica e socialmente, em contradição e desequilíbrio, justificando-se, nesta manutenção (do desequilíbrio), o fato de que “Biologicamente a vida não é a manutenção ou restauração do equilíbrio mas essencialmente manutenção de desequilíbrios, conforme revela a doutrina do organismo como sistema aberto. A chegada ao equilíbrio significa a morte e conseqüente decomposição” (BERTALANFFY, 1977, p. 254).

A qual sentido se pode então reportar a administração, à vista do cenário histórico das distorções relacionais derivados de incoerências organizacionais e outras anomalias, como a citada nos operários da BMW alemã e da GM brasileira? Difícil definir, possível aquilatar, a partir de diversas tentativas levadas a efeito nesse campo, bem como de conteúdos discriminatórios de alguns autores.

O sentido que se pretendeu destacar foi o do encontro de perspectivas que, nos dizeres de Weick (1995, p. 24, tradução do dissertador) representa a retrospectividade. Weick cita que “talvez a mais proeminente característica da [...] conceituação de ‘construção-de-sentido’ seja o foco no retrospecto.”<sup>cxlviii</sup>. Seu posicionamento, contudo está integrado com os

outros itens capilares como identidade, socialização, ação, dicas ou pistas visualizadas, plausibilidade, continuidade.

A essência do desenvolvimento teórico da “construção-de-sentido” está fundamentada na visão da organização como sistema interpretativo, conforme proposto por Daft e Weick (1984).

Os estudos encaminham para uma pluralidade de interferências, denotando variadas participações no fenômeno, o que, de certa forma o transforma também em um processo. Cabral (2001, p. 78) já alertava, em sua “Construção de histórias de aprendizagem” que “As condições de produção do discurso, a situação, mais do que o próprio sujeito falante, são determinantes do sentido produzido.” Na verdade, a produção do discurso, ou a ação em um ambiente sensível, é um dos elementos da condição da formação do sentido. Como a produção do discurso está lidando com as características fundamentais que Weick (1995) enumera?:

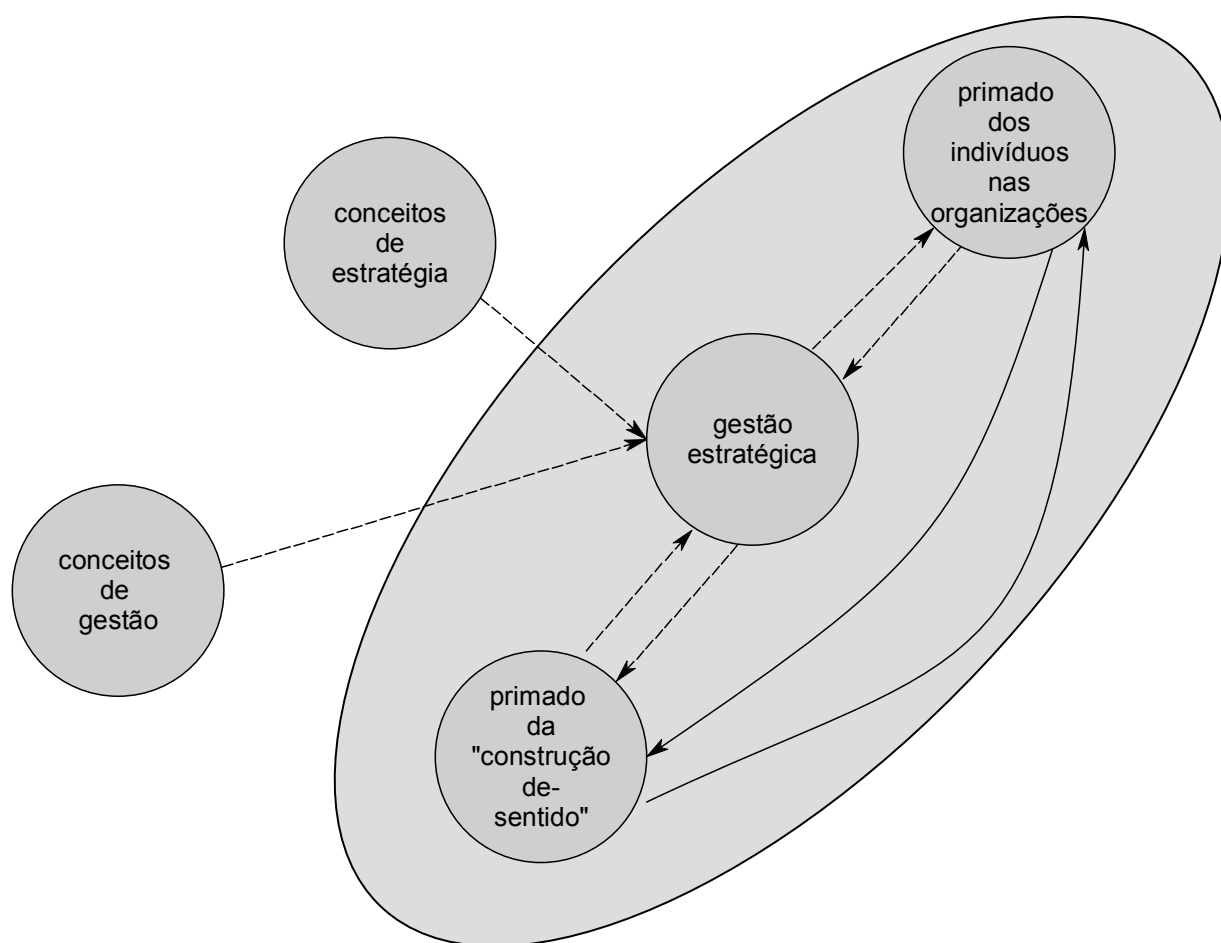
- **retrospectiva** (determinantes do discurso);
- **social** (o discurso e o sujeito falante, normalmente com o sujeito ouvinte);
- **ambiente** (cenário onde se desenvolve a ação);
- **substrato** (o conteúdo do discurso);
- **plausibilidade** (não houve menção à exigência de acuidade na comunicação);
- a participação na **formação do indivíduo** (está implícito na situação; o resultado do trabalho com o substrato);
- **em curso, andamento ou contínuo** (a própria tipologia do processo de comunicação sugere isto) e, por fim,
- **enacção** (ou ação em direção a alguma coisa).

Estão, aí resumidas, através do exemplo do discurso, os componentes que formariam, segundo Weick, as características do processo de formação do sentido.

#### **4 CONEXÕES DE “CONSTRUÇÃO-DE-SENTIDO” COM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

No trabalho de demonstração das conexões de “construção-de-sentido” com gestão estratégica de pessoas há a inserção dos conteúdos ontológicos e a preocupação com o indivíduo em seu ambiente de trabalho o que tem sido feito por autores vinculados à Escola de Altos Estudos Comerciais de Montreal, entre eles os professores Alan Chanlat e Omar Ak-touf, citados ao longo deste texto. É sutil e tênue a ponte relacional a ser estabelecida entre as questões de ordem “dura” da administração e as conexões “macias” da filosofia, psicologia e sociologia. Entretanto, recomenda-se o seu estabelecimento.

A figura seguinte ilustra esta proposta, que constitui na interpolação dos conceitos de estratégia e gestão que remetem à gestão estratégica. Considerando o interesse deste estudo, pretende-se demonstrar as conexões ao que se denomina aqui “primado dos indivíduos nas organizações” e “primado da ‘construção-de-sentido’”. Tais primados possuem vinculação independente e diferenciada das demais conexões, exatamente pela complexidade, diversidade e característica ontológica dos elementos que os compõem.



**Figura 13 - Interpolações de Gestão, Estratégia, Indivíduos e "Construção-de-Sentido"**

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Esta abordagem inicia-se pela **estratégia**, tendo em vista o reconhecimento do autor quanto a sua importância e atualidade, destacada por Ray (2005, tradução e destaque do dissertador):

O **conceito de estratégia** emergiu como um dos mais amplos e complexos conceitos em gestão. Ele é, também, talvez a palavra mais usada e abusada no léxico dos negócios. Está agora na moda utilizar qualquer termo de negócio com um prefixo de estratégia ou um sufixo de estratégico. Para compreender estratégia necessita-se estar alerta com relação aos princípios básicos da gestão estratégica, um campo relativamente novo da gestão.<sup>cxlix</sup>

Os principais estudiosos que trabalharam o tema **estratégia**, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), compõem o quadro a seguir, organizados de acordo com suas respectivas escolas:



| ESCOLAS                    |       | AUTORES                               | OBRAS  |
|----------------------------|-------|---------------------------------------|--|
| DESENHO (1960, -)          |       | Philip Selznick<br>Alfred D. Chandler | Leadership in administration, 1957<br>Strategy and structure, 1962                 |
| PLANEJAMENTO (1960, -)     |       | H. Igor Ansoff                        | Corporate strategy, 1965   |
| POSICIONAMENTO (1970, -)   |       | M. Porter                             | Competitive strategy, 1980   |
|                            |       | Dan Schendel e Ken Hatten             | Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry, 1977  |
| EMPREENDEDORISMO (1967, -) |       | J. A. Schumpeter                      | Capitalism, socialism and democracy, 1950  |
|                            |       | A. H. Cole                            | Business enterprise in its social setting, 1959                                    |
| COGNITIVA (1950, -)        |       | H. A. Simon                           | Administrative behavior, 1947, 1957  |
|                            |       | J. G. March e H. A. Simon             | Organizations, 1958  |
| APRENDIZAGEM (1960, -)     |       | C. E. Lindblom                        | The science of muddling through, 1959<br>The policy-making process, 1968           |
|                            |       | R. M. Cyert e J. G. March             | A behavior theory of the firm, 1963  |
|                            |       | K. E. Weick                           | The social psychology of organizing, 1969  |
|                            |       | J. B. Quinn                           | Strategies for change, 1980<br>Managing strategic change, 1980                     |
|                            |       | C. K. Prahalad e G. Hamel             | The core competence of the corporation, 1990                                       |
| PODER (1970, -)            | Micro | G. T. Allison                         | Essence of decision: explaining the cuban missile crisis, 1971                     |
|                            |       | J. Pfeffer e G. R. Salancik           | The external control of organizations, 1978  |
|                            | Macro | W. G. Astley                          | Toward an appreciation of collective strategy, 1984                                |
| CULTURAL (1970, -)         |       | E. Rhenman e R. Normann               | Final de 1960 na Suécia  |
| AMBIENTAL (1977, -)        |       | M. T. Hannan e J. Freeman             | The population ecology of organizations, 1977                                      |
|                            |       | D. S. Pugh et al.                     | An empirical taxonomy of structures of work organizations, 1969                    |
| CONFIGURAÇÃO (1962, -)     |       | A. D. Chandler, Jr.                   | Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, 1962 |
|                            |       | Grupo McGill (Mintzberg, Miller etc)  | 1970   |
|                            |       | R. E. Miles e C. C. Snow              | Organization strategy, structure, and process, 1978                                |

#### Quadro VII - Principais Escolas de Gestão Estratégica e seus Autores

Fonte: Desenvolvido pelo autor (adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)).

Sobre o mesmo tema, Wittington (2000) cita Chandler, Ansoff, Porter, Cyert e March aludidos por Mintzberg et al. (1998) e acrescenta Granovetter, Pettigrew, Whitley, Williamson.

As teorizações construídas por alguns deles remetem para os seguintes conceitos e visões (destaques do dissertador):

- (estratégia:) determinador dos **objetivos** básicos de longo prazo<sup>cl</sup> (CHANDLER, 1962, tradução do dissertador);
- (estratégia:) regra para **tomada de decisões** determinadas pelo escopo do produto/ mercado<sup>cli</sup> (ANSOFF, 1965, tradução do dissertador);
- estratégia é criar **adequação** e conformidade entre as atividades da empresa. O sucesso de uma estratégia depende de fazer muitas coisas bem – e não somente algumas coisas – e **integrá-las**. Se não houver adequação entre **atividades** há estratégia diferenciada e pouca sustentabilidade (PORTER, 1996);
- (estratégia:) Weick não caracteriza exatamente estratégia dentro da obra referida; entretanto, sua abordagem processual de organizar propõe uma visão que pode ser tipificada como estratégica, em função de sua seguinte definição organizacional: “**comportamentos entrelaçados** que estão imersos em **processos condicionalmente relacionados**” (WEICK, 1973, p. 1);
- estratégia é o **padrão** ou **plano** que integra as principais metas, políticas e seqüência de **ações** de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os **recursos** de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no **ambiente** antecipadas e providências **contingentes** realizadas por oponentes inteligentes (QUINN, 2001);
- (estratégia:) a resposta está centrada em três elementos: o conceito de **pertença** ou o **relacionamento** entre a empresa e seu **ambiente** competitivo; a alocação de recursos entre as **oportunidades** de investimentos competitivos; e uma perspectiva de longo prazo onde “dinheiro paciente” figura proeminentemente<sup>clii</sup> (HAMEL; PRAHALAD, 1993, tradução do dissertador);
- estratégia empresarial é o **padrão** de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais **políticas e planos** para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e **humana** que pretende ser e a natureza da contribuição econômica

e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades (ANDREWS, 2001, p. 20); e

- estratégia é **Plano (intencionado), Padrão (realizado), Posição, Perspectiva e Persuasão** (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Conclui-se, da análise dos conceitos de estratégia, a maior incidência de dois entendimentos ou palavras: *padrão* e *plano*. Estas, juntamente com outros destaques, terão suas relações construídas com o entendimento do fenômeno e processo “construção-de-sentido” no tópico correspondente.

Neste ponto, insere-se a abordagem **gestional**. Vale-se de Aktouf (1996, p. 175) para evidenciar que “os aspectos humanos e intangíveis da gestão das organizações são, e muito, bem mais determinantes, quanto aos fatores atuais de sucesso, do que os aspectos materiais e tangíveis.” Sua criticidade vigora, ao se referir “à moda da cultura de empresa”, com “fracassos retumbantes”, por tratar o complexo intangível (motivação, adesão, qualidade, interesse, prazer do trabalho, lealdade, sinergia, criatividade), como tangível – algo que se presta “à análise, à dissecação, aos cálculos sofisticados”. Não deixa de dar importância ao lado material das organizações, mas ressalta que não é suficiente e que “não há nenhuma ‘ferramenta’ de gestão para ‘mobilizar’ este intangível”.

Aktouf complementa que qualquer ferramenta “está subordinada a uma alquimia complexa ligada à **qualidade do estar junto** numa organização”. Finaliza seu pensamento com o enaltecer do lado subjetivo das relações gerenciais afirmando “que o gestor de hoje e do futuro não é o ‘maquinista-chefe’ do ‘mecanismo-organização’, o ‘vigia das contas e das regras’ ou o ‘mestre unilateral da visão e da estratégia’, mas o fino e sutil ‘catalisador’ da ambiência e das formas de relacionamento na empresa.”

Com relação ao tema **gestão de pessoas** (primado dos indivíduos nas organizações), utilizou-se os entendimentos dos seguintes autores: Dutra (2001), Kanaane (1999), Limongi-França e Arellano (2002), Morgan (1996), Santos, F. (1999), Vergara (2000). Suas teorizações conduzem a diversas conclusões. Dutra (2004, p. 14-18), por exemplo, descreve que “a partir dos anos 90 é que surgem propostas mais concretas de mudança e observam-se resultados positivos em novas formas de gerir pessoas [...]. O “conjunto de políticas e práticas de

gestão de pessoas” deve contemplar as propriedades de: integração mútua, integração com a estratégia organizacional e integração com as expectativas das pessoas.

Kanaane (1999) afirma que a organização é um sistema sócio-cultural estabelecido e a organização do trabalho é constituída “a partir da caracterização de sua estrutura e dos respectivos impactos do desempenho de papéis profissionais”. Alude-se à administração centrada no indivíduo, com suas características, tendências e perspectivas, ressaltando

que a administração contemporânea terá que abdicar de tradicionais valores, em detrimento da abordagem humanista que traz, entre outros pontos, a valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional.

Prossegue vinculando os conceitos de cultura e de clima organizacional às relações interpessoais, de poder e de autoridade, tendo três dimensões em sua composição: 1) material: produção; 2) psicossocial: comunicação e interação; e 3) ideológica: valores (KANAANE, 1999, p. 39 e 45).

Assim, gerir nas empresas modernas, é “considerar novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, construindo novos valores relativos às demandas de qualidade de vida no trabalho, considerando diversos segmentos da sociedade e do conhecimento científico”, como: saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia. (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 296).

A diversidade nas relações muitas vezes faz emergir conflitos, mas também, a complementaridade de posturas enriquecendo o relacionamento de pessoas detentoras de valores e identidades distintas. Morgan (1996) atenta que as “organizações são espaços nos quais existem interesses potencialmente diversos e conflitantes.”

Santos, F. (1999, p. 56), por outro lado, ressalta que as características específicas das estratégias competitivas, das estruturas organizacionais e dos processos de tomada de decisão pelas empresas certamente implicam a atribuição de pesos diferenciados para cada uma das dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos.

Vergara (2000, p. 153) expressa que membros de uma equipe podem suprir as deficiências e característica do outro, formando um resultado mais criativo e satisfatório.

Destaca-se, ainda, nas observações de Marras (2000, p. 322), que o

gestor estratégico de RH [...], um profissional com larga visão de *business* [...], visão holística, horizontalizada, deve lhe permitir analisar e raciocinar, com toda a empatia possível, os mais diferentes ângulos de raciocínio, os pontos de vista de seus pares e os interesses maiores dos acionistas da empresa.

Para avaliar o primado da “construção-de-sentido” na tessitura estratégica, este autor utilizou o recurso da interpolação das palavras destacadas nos textos dos autores que conceituam **estratégia**, com as características do fenômeno e processo da “construção-de-sentido”. O quadro a seguir demonstra algumas relações dominantes (não restritivas) obtidas pela aplicação deste recurso analítico.

| PALAVRAS                                | CARACTERÍSTICA VINCULADA   |
|---|--|
| objetivos                               | enactiva de ambientes sensíveis;<br>propulsionada mais por plausibilidade do que por acuidade.   |
| tomada de decisões                      | propulsionada mais por plausibilidade do que por acuidade;<br>focada em/na extração de “dicas/deixas” ( <i>cues</i> ) – seletividade.  |
| adequação                               | baseada na construção da identidade;<br>propulsionada mais por plausibilidade do que por acuidade.   |
| integrar                                | baseada na construção da identidade;<br>social.  |
| atividades                              | enactiva de ambientes sensíveis.   |
| comportamentos entrelaçados             | baseada na construção da identidade;<br>social.  |
| processos condicionalmente relacionados | focada em/na extração de “dicas/deixas” ( <i>cues</i> ) – seletividade.  |
| padrão                                  | retrospectiva.   |
| plano                                   | retrospectiva;<br>em andamento ou contínuo ( <i>ongoing</i> );<br>propulsionada mais por plausibilidade do que por acuidade.   |
| ações                                   | enactiva de ambientes sensíveis;<br>propulsionada mais por plausibilidade que por acuidade.  |
| recursos                                | focada em/na extração de “dicas/deixas” ( <i>cues</i> ) – seletividade.  |
| ambiente                                | focada em/na extração de “dicas/deixas” ( <i>cues</i> ) – seletividade.  |
| contingentes                            | focada em/na extração de “dicas/deixas” ( <i>cues</i> ) – seletividade.  |
| pertença                                | baseada na construção da identidade.   |
| relacionamento                          | baseada na construção da identidade;<br>social.  |
| oportunidades                           | propulsionada mais por plausibilidade do que por acuidade.   |
| políticas                               | baseada na construção da identidade;<br>social;<br>focada em/na extração de “dicas/deixas” ( <i>cues</i> ) – seletividade.   |
| humana                                  | social.  |
| intencionado                            | retrospectiva;<br>enactiva de ambientes sensíveis;<br>focada em/na extração de “dicas/deixas” ( <i>cues</i> ) – seletividade.  |
| realizado                               | retrospectiva;<br>enactiva de ambientes sensíveis;<br>social;<br>em andamento ou contínuo ( <i>ongoing</i> );<br>focada em/na extração de “dicas/deixas” ( <i>cues</i> ) – seletividade;<br>propulsionada mais por plausibilidade do que por acuidade. |
| posição                                 | retrospectiva.   |
| perspectiva                             | retrospectiva;<br>focada em/na extração de “dicas/deixas” ( <i>cues</i> ) – seletividade;<br>propulsionada mais por plausibilidade do que por acuidade.  |

**Quadro VIII - Destaque de Palavras nos Conceitos de Estratégia, Vinculadas à "Construção-de-Sentido"**

Obs.: Embora a característica social e “em andamento ou contínuo (*ongoing*)” não apareçam com frequência, estão presentes em praticamente todas as situações (palavras) anunciadas.

Fonte: Desenvolvido pelo autor com base nos conceitos dos autores citados.

Ressaltadas as matérias de estratégia, gestão, gestão estratégica e de pessoas (primado dos indivíduos nas organizações), pode-se admitir que para construir um entendimento ou conceito mais extenso do que seja **Gestão Estratégica e Tecnológica de Pessoas** é preciso considerar fatores múltiplos, como abordado pelos autores contemplados. Uma forma integrada, contínua e permanente permeia uma visão holística do homem que se insere em uma organização acompanhado de todos os seus valores, hábitos, necessidades individuais, visão do mundo, propostas de vida etc, com a expectativa de compartilhar por via dupla onde caminham perspectivas bilaterais da empresa e seres sociais que a compõem.

Isto posto, traz-se à baila o terceiro objetivo específico desta monografia que contempla o gerir com sentido mais do que administrar com sentido dentro da perspectiva gerencial.

O verbo gerir remete ao enfoque da “construção-de-sentido” em organizações indo ao encontro do conceito formulado, na medida em que as características do *sensemaking* são trazidas à tona demonstrando a evidência de sua importância e coerência na intenção de inserir-se com veemência na vida organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embasamento moderno, fundeado nas teorias sociológicas interacionistas de Mead e Blumer, e trazendo para a gestão a visão filosófica fenomenológica de Husserl com as orientações mais recentes de Schutz (1967, 1979) o tema, como proposto, apresenta uma dimensão fértil para reflexões e ações diferenciadas no campo da gestão organizacional envolvendo pessoas.

O trabalho de Weick (1995) não deve ser confundido como uma tentativa de taxinomia, mas o produto de uma revisão de conteúdos que afetam ou contribuem para a compreensão do *sensemaking*, que, segundo o autor, implicaram até agora em pelo menos sete características distintas – construção de identidade, retrospectividade, enactividade de ambientes sensíveis, socialização, continuidade, foco em “dicas/deixas” e plausibilidade - que distinguem *sensemaking* de outros processos explicativos como compreensão, interpretação e atribuição (idem, p. 17). Cotejou-se, também, autores brasileiros que abordaram o tema em congressos e obras publicadas, além da apreciação de diversos artigos estrangeiros que germinam sobre o tema.

O processo de análise cognitiva é natural do homem, independente da sua deliberação. O que se antevê positivo na orientação destes estudos é a possibilidade de que venha a ser usado como dispositivo para maior discernimento do sujeito ator organizacional. Imaginar o que pode se pesquisar é avaliar um processo de engajamento de práticas de “construção-de-sentido” numa organização. Pode-se imaginar, por exemplo, da possibilidade de antecipar determinados estímulos a uma população de pessoas nas organizações, de modo a colaborar com suas elaborações de sentido, com sua construção de textos. Tal categoria, assim entendida, poderia proporcionar motivos para exercícios mais satisfatórios da atividade organizacional.

Neste estudo se tentou trazer um pouco mais o fenômeno para fenômeno, o que de fato é, e não tratá-lo como pressuposto como diria Schutz: “Mas os fenômenos em si são tratados como pressupostos” (1979, p. 56).

As idéias almejadas com esta pesquisa foram, sumariamente, (1) contribuir para o aprofundamento do conhecimento da “construção-de-sentido”, voltada para organizações; (2) possibilitar a gestação de trabalhos de pesquisa com base nos pressupostos das características



que marcaram, segundo Weick (1995) sua operacionalidade; e (3) possibilitar o advento de uma gestão com sentido. Estes três itens individualmente conduziram ao objetivo geral de **“analisar a forma como se textualiza na atualidade a temática da formação e construção do sentido no âmbito organizacional”**. Passa-se à discussão de cada um dos objetivos, juntamente às reflexões finais.

**Conhecer as diversas formas de se apreciar a questão dos sentidos, como são elaborados, o que significam, identificando e analisando a forma que na atualidade se vincula ao âmbito organizacional, enquanto construção, para utilização como instrumento inovador na gestão de pessoas** (objetivo geral) – Através da pesquisa bibliográfica o autor acredita tenha alcançado este objetivo, ao identificar o tipo de abordagem dominante na análise organizacional, a obra referencial por excelência, o atual estágio destes estudos principalmente na cultura anglo-americana e ao analisar suas características.

Acredita-se que as inflexões decorrentes deste nível de discussão possam valorizar o estudo da gestão humana nas organizações, pois o grau de complexidade revela-se compatível com a realidade humana. Lidar na gestão de recursos humanos através de abordagens preponderantemente funcionalistas ou positivistas parece no mínimo questionável, diante da imensidão da natureza humana, sobre a qual se apóiam todas organizações.

As sociedades organizacionais que buscam simetrias e geometrias parecem pouco propensas a aceitar a instabilidade e heterogeneidade da sensibilização, inerentes ao ser humano. A utilização e divulgação desta perspectiva na administração de recursos humanos, quanto pouco, é capaz de inserir o processo explanatório nas organizações. Ainda que a “construção-de-sentido”, como teoria, esteja em formação ou construção, a utilização dos fatores individualmente considerados se apóiam, incontestável e comprovadamente, como se viu ao longo deste texto, em disciplinas científicas das mais relevantes no trato da questão humana: a filosofia, a psicologia e a sociologia.

É conveniente destacar, contudo, que determinada parcela do objetivo geral permanece não confirmada, ficando dúvida quanto à conveniência de sua preferência: trata-se do desejo da intencionalidade no exercício do processo explanacional da “construção-de-sentido”. Tal dúvida adveio da análise do pensamento do filósofo francês Henri Bergson (1859-1941), ainda incipientemente conhecidos deste dissertador, mas cujos conhecimentos,

através de Alfred Schutz, recomendaram cautela quanto à possibilidade de um satisfatório constructo de senso intencional, se assim pode-se dizer:

Bergson fez a distinção entre o conceito e a experiência do tempo. Enquanto o físico observa objetos e eventos em sucessão, o tempo é apresentado à consciência como *duração* – um processo que flui interminavelmente, que resiste à simples matematização. Bergson argumentou que o ‘tempo real’ é experienciado como duração e apreendido por intuição, não através de operações separadas de instinto e do intelecto<sup>cliii</sup> (LIUKONNEN, 2005, tradução do dissertador, destaques do autor).

A “duração pura” mencionada por Schutz (1979, p. 60-62) verdadeiramente foi abordada em primeiro por Henri Bergson, sendo “O cerne de toda [sua] filosofia [...] a intuição da duração (*durée*) – a representação de uma duração heterogênea e qualitativa.” (MACHADO DE OLIVEIRA, 2005).

A aceitação reflexional sobre “construção-de-sentidos” em organizações, a bem da coerência, chama e reclama para a convivência, numa escala de tempo imprevisível, com entendimentos mecanicista, positivista e funcionalista ou mesmo a ausência de qualquer senso científico, no extremo, o senso comum, a co-habitar intercambiadamente, até que possam, pelo reconhecimento, prevalecer os enfoques realmente humanos nas organizações, no relacionamento e na gestão do seu pessoal interno e externo. Mas isto é outra história. O tempo dirá (ou não)...

Um dos trabalhos da base de dados compilada pelo Professor Mark Mortensen (2000b, tradução do dissertador), da Universidade McGill (Canadá), elaborados por doutorandos das Universidades Stanford (EUA) e McGill, apresenta a seguinte crítica sobre *Sensemaking in organizations*, de certa forma expressando a mesma dúvida do dissertador, ainda que este último não o coloque em forma de crítica, mas de questionamento e preocupação:

Weick pode estar inferindo [*construing*] “construção-de-sentido” muito estreitamente, na medida que descreve-a com um processo puramente consciente, controlado – um no qual processos cognitivos automáticos, inconscientes pare estar relegados às margens. As coisas somente fazem sentido quan-

do podem, de alguma maneira, encaixar-se, de alguma forma, dentro de estruturas prévias de compreensão ou esquemas.<sup>cliv</sup>

De alguma forma, contudo, não parece ter Weick restrito a abordagem ao nível consciente, mesmo porque não é característica do autor a ênfase categórica, mas a discussão ampla e genérica. O que paira, sim, para aqueles ainda esperançosos de uma abordagem positivista, é sua ausência neste trabalho. O próprio dissertador buscou a possibilidade de resolver algumas questões relacionais nas organizações através deste conhecimento. E isto a categoria da “construção-de-sentido” aparenta facultar, seja na visão de Weick, seja na dos diversos autores que escrevem sobre o assunto, conforme aqui se procurou demonstrar.

**Contribuição para o aprofundamento do tema** (objetivo específico) – a maior contribuição talvez seja a complexação. Acredita-se que os fatores aqui elencados, pela sua complexidade e intrincada rede de conceitos e sutilezas (interpretações, significados, “dicas/deixas”, estímulos, tempo, contextos e identidades, dentre tantos), devem contribuir para o aprofundamento da visão da prática gestional, principalmente na área de gestão e interação humana, relegada muitas vezes a esquemas “soltos”, atomísticos, de compreensão isolada.

Por constituir-se (o processo da “construção-de-sentido”) um elemento explanatório, e utilizando-se dos fundamentos científicos interdisciplinares que caracterizam sua abordagem, certamente tende a menor subjugação funcionalista ou positivista, quer seja do domínio econômico ou das próprias exegeses administrativas ou de rituais exorcistas ou de canibalização administrativas convencionais. Os conteúdos aqui transculturados da revisão da obra do autor principal, juntamente com a abordagem de outros estudiosos do mundo acadêmico sobre o assunto, são capazes de propiciar orientação de aprofundamento aos estudos sobre “construção-de-sentido” em organizações.

**Gestação de trabalhos de pesquisa** (objetivo específico) – o estudo, apreciação e apresentação detida de um fenômeno, processo, teoria ou aqui como se trata, uma instância ou perspectiva, às vezes confundida como heurística, ou até um tópico mas, principalmente, discutida e questionada quanto à sua efetiva classificação, conduzindo à explanação, por certo é competente para viabilizar a fertilização de trabalho empírico, principalmente através da aculturação do tema, ou da busca em sua direção. O autor acredita, ainda, que a visão do comple-

xo “construção-de-sentido”, como um todo, é uma visão de difícil modelagem completa, ainda que possa ser tentada, em todas suas relações.

Neste exercício, acredita que muitas partes se sobreporão, destacando-se, ao final, menos elementos que hoje se apresentam como objetos diferenciados de estudo. Mas isto é conveniente, e mesmo pedagógico. Sente-se, contudo, que a visão atomística, de suas partes constituintes, da visão analisada, causa um movimento de raciocínio, primeiro, do geral para o particular e, após, novamente reintegrando em síntese, do particular para o geral, acrescentando.

Foi isto que se operou com o autor. Este processo, também de formação-de-sentido, ou sua construção, pode ser explicado à luz do conhecimento aqui apresentado: extrai-se (o autor: identidade) um pedaço (*cue*) da cognição oferecida, esta é interpretada, alcança-se um significado (plausibilidade) à luz da experiência anterior vivida (retrospectividade). Esta parte do todo modela e é modelada pelas ações em busca da formação de significado do todo (enação). O todo é então re-analisado, em suas partes, constituindo nova figura em cognição, retornando para a análise das partes. É um processo contínuo, inacabável (em andamento ou contínuo).

Esta síntese confirma o pressuposto de que os acontecimentos sucedâneos não explicam os anteriores, mas trazem novos elementos a eles (WEICK, 1995, p. 11, tradução do dissertador): “É menos freqüente o caso de que uma consequência (*outcome*) preencha alguma definição anterior da situação, e mais freqüente o caso de que uma consequência desenvolve aquela definição prévia.”<sup>clv</sup>. O que faltou na análise procedida, nos moldes do compilado por Weick (1995)? O social. Retornando a análise, na busca de nova formação-de-sentido, complementadora, pode-se confirmar o fator socialização através da ação reflexiva, justificada pelo fato de que as construções cognitivas podem ser externas ou internas (KAHLBAUGH, 1993), mas são sempre realizadas em função de expectativas relacionais, e a que se faz aqui compreende a receptividade do mundo acadêmico, e, numa primeira instância, à banca examinadora que a avaliará.

Pode-se destacar, por exemplo, especificamente para nossa cultura brasileira, que buscas de percepções de “construção-de-sentido” podem se aplicar genialmente nos estudos

dos paradoxos organizacionais (matéria tão comum em nossa sociedade pré-moderna) vinculados à gestão dos recursos humanos.

Não é demais, nesta fase conclusiva, confirmando isto, mais uma vez reportar-se a Weick (1995, p. 49, tradução e destaque do dissertador):

A ‘construção-de-sentido’ tende a ser repentina, o que significa que somos mais propensos a ver os resultados que o processo. Para compensar isto, precisamos observar como as pessoas lidam com problemas prolongados que desafiam a ‘construção-de-sentido, problemas como **paradoxos**, dilemas e eventos inconcebíveis.<sup>clvi</sup>

O nível de conhecimento adquirido neste trabalho, além do seu aprofundamento e aperfeiçoamento, poderá ensejar outros, de natureza pragmática ou não:

- características de liderança compatíveis com determinadas classes de expectativas de sensibilidade (“construção-de-sentido” e liderança);
- inclusão da perspectiva dos sentidos nos estudos motivacionais (“construção-de-sentido” e motivação);
- institucionalização da valorização dos sentidos humanos nas empresas-aprendizes (“construção-de-sentido” e organizações de aprendizagem);
- consciência fenomenológica e processual da “construção-de-sentido” como conteúdo de gestão e administração (“construção-de-sentido” e manipulação);
- formas de apresentação implícita em organizações com finalidades econômicas e não econômicas (estudo comparativo);
- formas de aferição da possível aderência aos pressupostos heurísticos da “construção-de-sentido” (possibilidades heurísticas na metodização do processo de avaliação da “construção-de-sentido”);
- possíveis compatibilizações de sentidos em situações admissionais; e

- teste da hipótese de que a realização produzida pela sensação de confirmação a pressupostos e representações pessoais enfeixa grandes temas da administração e filosofia (motivação, satisfação, aprendizagem, razão, lógica), principalmente na área do comportamento humano e aprendizagem nas organizações.

O derradeiro item aparenta requerer maior esforço de produção, tendo em vista não se ter conhecido estudos neste lado do prisma humano-organizacional e com tal nível de interdisciplinaridade.

**Gestão organizacional com sentido** (objetivo específico) - Estes estudos incorporam em seu bojo, diretamente e indiretamente, quatro dos mais distinguidos conteúdos cognitivos a serviço da gestão humana nas organizações: o conteúdo filosófico, o conteúdo psicológico, o conteúdo sociológico e o conteúdo antropológico, todos instrumentalizando a gestão de pessoas em organizações. Enfim, é a interdisciplinaridade proposta por Geertz (apud HUDGINS; RICHARDS, 2005).

Além de instrumentalizar avançadas e complexas interfaces com o elemento humano nas organizações, a intenção deste conteúdo no rol de cognições administrativas pode facultar, também, boas abordagens estratégicas e mercadológicas de forma fundamentada, quando o ambiente passará a ser analisado como algo de que se faz parte e não como coisa separada, existente “ali”, alhures.

A diminuição das ambigüidades nas organizações seria um dos alvos a se alcançar através do processo de formação do sentido, nas pessoas. Isto poderia se verificar coadjuvando *sensegiving* ou dar-sentido. Nesta visão, o ator social ativo proporcionaria elementos ou estímulos, de modo a gestar sentido nos atores sociais passivos. Isto é um processo de liderança consciente, de alguma forma calculado e controlado. Não é muito fácil porque não se pode saber exatamente como as pessoas usarão a “construção-de-sentido” retrospectivo, como são suas experiências e vivências anteriores. Mas isto é matéria para outro momento.

O item de construção e alteração de identidade, relevante, um dos mais importantes no elenco dos fatores que normalmente aparentam constituir propriedades da construção dos sentidos, também vinculado ao caráter retrospectivo das experiências, é um fator de busca

e posicionamento variável. Evidentemente, não se pode antecipar, do indivíduo, a identidade (*self*) que procurará assumir, diante de determinada situação. Estes dois fatores, a função de identidade e retrospectividade na análise dos eventos da experiência vivida constituem, por si só, dois grandes elementos para os quais toda a atenção deve ser dispensada.

Ainda assim, apesar de toda a dificuldade que possa significar as relações organizacionais diárias, muito importante é estar preparado para lidar com as possíveis formas que estão a interferir no comportamento humano e suas interações. Preocupações deste tipo consistem, em parte, em gestar com sentido, ou atento às construções-de-sentido dos indivíduos e grupos.

A análise ambiental e sua correlação com as ações individuais aparenta ser elemento competente para se lidar de forma mais racional, ainda que subjetiva, com os desafios da organização perante *stakeholders*: seus clientes, fornecedores, tributadores, potencial corpo de trabalho. A questão da enactividade ou da enacção, vinculada ao ambiente, é extremamente importante na dinâmica da construção da imagem. A imagem da organização por parte dos seus *stakeholders* internos e externos passa a exercer importante papel, na medida da conscientização do caráter re-alimentador e do fluxo ininterrupto do estímulo ao ambiente e seu retorno como resposta ao indivíduo.

A consciência da dinamicidade e intercorrência do fluxo de estímulos e respostas, e da impossibilidade de se obter pureza do um ou de outro, uma vez que ambos se influenciam, sem se distinguir onde começa ou termina outra (FOLLETT, 1924) confere uma sensibilidade elevada no processo de gerir pessoas e de cuidar das relações organizacionais. A possibilidade de se interferir na formação de imagem, algo semelhante à metáfora do espelho, onde nos olhamos e nos é retornado a imagem, permitindo ajustes, possibilita-nos consciência mais clara da responsabilidade e do envolvimento na construção social da realidade, nos beneficiando destas consequências, em sendo o nosso comportamento o de conduzir em direção a uma salutar construção, naturalmente.

Ficam as perguntas: seria o tema realmente relevante? Por que as universidades, autores e teóricos não aprofundaram, difundiram, na extensão e dimensão que fizeram com a estratégia, por exemplo? Seria justificativa o fato de que sua subjetividade o tornaria de difícil

ajustamento pelos gestores e “capitães de negócios”? Possivelmente o futuro poderá dar estas respostas, sendo a “construção-de-sentido” expandida, discutida e finalmente avaliada.



## REFERÊNCIAS

ADRIA, M.; BOEHLER, P. The organizational meaning of research. **Canadian Journal of University Continuing Education**, v. 30, issue 1, p. 37-54, Springer 2004.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. Traduzido por: Antônio José Cunha et al. São Paulo: Atlas, 1996; Organização e adaptação da edição brasileira: Roberto C. Fachim, Tânia Fischer, Tradução de: Le management entre la tradition e renouvellement - 3. éd.

\_\_\_\_\_. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**: a síndrome da avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

ALBUQUERQUE, A. T. d'. **O nosso vocabulário**: estudos através da semântica; mudança de sentido de centenas de vocábulos portugueses. Rio de Janeiro: G. Costa, [19-?] 289 p.

ALMEIDA, H. **Introdução à ciência do direito**: o sentido de uma denominação. Recife, 1958. 128 p. Dissertação (concurso) - Universidade do Recife.

ANDERSEN, O.; HAARBERG, J. (ed.) **Making sense of Aristotle**: essays in poetics. London: Ducorth, 2001. 230 p.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia. In: Mintzberg, H. (Org) **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 20

ANGELIN, G. P.; GUIMARÃES, T. D. Potencial de aprendizagem organizacional e qualidade de gestão: um estudo multicaso em organizações públicas brasileiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII, 2003, Atibaia/SP. **Anais...**

Archival Description of Industrial and Organizational Psychology. APA – American Psychology Association. Disponível em <<http://www.apa.org/crsppp/io.html>>. Acesso em 21 mar. 2004.

ARRUDA, J. J. DE A. **História moderna e contemporânea**. 14. ed. São Paulo: Ática, 1982.

AVERY, T. E.; BERLIN, G. L. **Fundamentals of remote sensing and airphoto interpretation**. 5th.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992. 472 p.

BAEZ, B.; ABOLAFIAC, M. Y. Making sense of institutional change: narratives of de-institutionalization. **Academy of Management Proceedings**, p. B1-B6, 2000.

BAILEY, A. **Pour une économie du bon sens**. Montreal; Quebec: Quinze, 1976. 173 p.

BALANDIER, G. **As dinâmicas sociais**: sentido e poder. São Paulo; Rio de Janeiro: DIFEL, 1976. 347 p.

BARNES, H. E. **Battling the crime wave**: applying sense and science to the repression of crime. Boston: Stratford, 1931. 245 p.

BASTOS, A. V. B. Cognitive maps and organizational research: exploring methodological issues. **Estud. Psicol (Natal)**, v. 7, no. spe, 2002.

\_\_\_\_\_. Organização e Cognição como campo de estudo: explorando a relação indivíduo - organização em uma perspectiva cognitivista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Florianópolis/SC. **Anais...**

\_\_\_\_\_; COSTA, F. M. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Florianópolis/SC. **Anais...**

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**. New York: Ballantine Books, 1972

BEHAVIOR. In: The American Heritage Dictionary. Second College Edition. Boston: Houghton Mifflin, 1991. p.168.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994. 234 p.

BERGSON, H. **Time and free will**: an essay on the immediate data of consciousness. New York: Dover Publications, 2001 (original 1989). 262 p.

BERTALANFFY, L. VON. **Teoria geral dos sistemas**. 3. ed. PETRÓPOLIS, RJ: Vozes, 1977.

BÍBLIA N.T. **Bíblia Sagrada**. V ed. Traduzido por: **Pe. Matos Soares**. São Paulo: Paulinas, 1978. 1357 p.

BÍBLIA. **Nova Vulgata**. *Biblorum Sacrorum Editio*. Sacrosanti Oecumenici Concilii Vaticani II. Evangelium Secundum Ioannem. Disponível em:  
<[http://www.vatican.va/archive/bible/nova\\_vulgata/documents/nova-vulgata\\_nt\\_evangelium\\_ioannem\\_lt.html](http://www.vatican.va/archive/bible/nova_vulgata/documents/nova-vulgata_nt_evangelium_ioannem_lt.html)> Acesso em: jun. 2005.

BLAKE, R. E.; MOUTON, J. S. **O novo grid gerencial**. Traduzido por: Equipe técnica da CONCISA. São Paulo: Livraria Pioneira, 1975. 327 p (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

BLUMER, H. **Symbolic interactionism**: perspective and method. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1969.

BORNHEIM, G. A. **O sentido e a máscara**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1992. 119 p.

BORSOI, I. C. F. Os sentidos do trabalho na construção civil: o “esforço alegre” sem a alegria do esforço. Capítulo em JACQUES, Maria da Graça; CODO, Wanderley (orgs.) **Saúde mental & trabalho**: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 309-324

BOWDITCH J. L.; BUONO, A. F. **A primer on organizational behavior**. 5th edition. Hoboken, NJ: Wiley Text Books, 2000.

BRAIT, B. **Bakhtin, dialogismo e construção do sentido**. Campinas, SP: Ed. da UNICAMP, 1997. 385 p.

BRANDÃO, D. S. L.; SANCHIS, P. **O sentido social da música em Minas colonial**. Monografias: Acervo Curt Lange. 1993 267 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX (título original: Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century). 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987. Tradução de Nathanael C. Caixeiro.

BRONOWSKI, J. **Um sentido do futuro**. Brasília: 1977. 202 p.

BROWEN, D. D. et al. **Experiences in management and organizational behavior**. 4th edition. Hoboken, NJ: Wiley Text Books, 1996.

BROWN, A. D. Making sense of inquiry sensemaking. **Journal of Management Studies**, v. 37, issue 1, p. 45-75, January 2000.

BROWN, N. O. **Vida contra morte**: o sentido psicanalítico da historia. Petrópolis: 1972. 397 p.

BRYANT, B (London Business School). Beyond sensegiving: sensemaking patterns by management groups in strategic innovation and change - an exploration, framework and process model. Disponível em:  
<[www.sses.com/public/events/euram/complete\\_tracks/micro\\_strategy/bryant.pdf](http://www.sses.com/public/events/euram/complete_tracks/micro_strategy/bryant.pdf)> Acesso em: 19 nov. 2004.

BUZZI, A. R. **Introdução ao pensar**: o ser, o conhecimento, a linguagem. 23 ed. Petrópolis: Vozes, 1995. 260 p.

CABRAL, A. C. A. **Histórias de aprendizagem**: um estudo de caso no setor de telecomunicações. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

CAMINS, A. H. Dimensions of inquiry. **FOSS Newsletter #18 (Fall 2001)**. Disponível em: <<http://www.lawrencehallofscience.org/foss/newsletters/archive/FOSS18.InquiryDimensions.html>> Acesso em: Jun. 2005.

CAMPOS, E. N.; MARI, H. **Memória e escola a produção do sentido na redação**. 1988 233 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais.

CARDOSO, C. F. S. **Narrativa, sentido, história**. Campinas: Papirus, 1997. 272 p.

CARRETERO, L. **Vida y sentido**. México: Cuadernos Americanos, 1960. 386 p.

CARRIERI, A. D. **Transformações nos sentidos culturais e identitários em uma empresa de telecomunicações**. Tese (Doutor em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

CASTRO, C. A. **Sociologia geral**. São Paulo: Atlas, 2000. 372 p.

CERQUEIRA, R. F. **Produção do sentido de religiosidade no território da vida**: compreensão do sofrimento psíquico (Dissertação) Mestrado em Enfermagem - Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, 2003.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill, 1975. 158 p.

CHACRA, S.; GUINSBURG, J. **Natureza e sentido da improvisação teatral**. 1982, enc. Dissertação (mestrado) Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes.

CHANLAT, J.-F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In CHANLAT, J.F. (coordenador) **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas (trad. de l'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées, publicado em 1990), Volume I. 3. ed. SP: Atlas, 1996. Tradução: Ofélia de Lanna Sette Tôrres.

CHAVES NETO, E. **Sentido dinâmico de democracia**. São Paulo: Brasiliense, 1982. 225 p.

CHOI, Y. J. Dialog and antithesis: a philosophical study on the significance of Herman Dooyeweerd's transcendental critique. Philosophiae Doctor in Philosophy thesis, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoer Onderwys, 2000.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization**: the art of scanning the environment. 3rd ed. Medford, New Jersey: Information Today, 2001. Cap. 1 - The

intelligent organization. Disponível em <http://128.100.159.139/FIS/IMIO/The.Intelligent.Orgn.html>. Acesso em 5 mai. 2005 (Asis Monograph Series). 325 p.

CHURCHMAN, C. W. **Introdução à teoria dos sistemas**. 2. ed. Traduzido por: Francisco M. Guimarães. Petrópolis: Vozes, 1972. Tradução de: The systems approach. 309 p (Teoria dos Sistemas, 1).

CLEGG, S.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, N. (eds.) **Handbook de estudos organizacionais**. Organização da edição brasileira: Miguel Caldas; Roberto Fachin; Tânia Fischer. Traduzido por: Miguel Caldas e outros. São Paulo: Atlas, 2001. Tradução de: Handbook of organization studies. v. 1: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.

COBRA, R. Q. Edmund Husserl - filosofia contemporânea. **Cobra Pages - [www.cobra.pages.non.br](http://www.cobra.pages.non.br), Internet, 2001 ("www.geocities.com/cobra\_pages" é "Mirror Site" de COBRA.PAGES)**. Disponível em: <<http://www.cobra.pages.non.br/fcp-husserl.html>> Acesso em: jun. 2005.

\_\_\_\_\_. Fenomenologia. Filotemas. **Cobra Pages - [www.cobra.pages.non.br](http://www.cobra.pages.non.br), Internet, 2001 ("www.geocities.com/cobra\_pages" é "Mirror Site" de COBRA.PAGES)**. Disponível em: <<http://www.cobra.pages.non.br/ftm-fenomeno.html>> Acesso em: jun. 2005.

COELHO, T. **Em cena, o sentido**: semiologia do teatro. São Paulo: Duas Cidades, 1980. 132 p.

COFFEY, A.; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data**: complementary research strategies. Thousand Oaks: Sage Publications, c1996. 206 p.

Consultoria em Psicologia Organizacional. Clínica de Psicologia PUCPR. Disponível em <<http://www.pucpr.br/saude/clinicas/psicologia/consultoria.html>>. Acesso em 21 mar. 2004.

COOPEY, J.; KEEGAN, O.; EMLER, N. Managers' innovations as 'sense-making'. **British Journal of Management**, v. 8, issue 4, p. 301-315, December 1997.

COSTEA, B. **Existence philosophy and the work of Martin Heidegger**: human diversity as ontological problem (related to mainstream management education). The Department of Organisation, Work and Technology - Lancaster University Management School (Behavior in organisations discussion paper series) - Paper no. BOR 004/00. Lancaster (UK), 2000.

COUTU, D. L. Sense and reliability: a conversation with celebrated psychologist Karl E. Weick. **Harvard Business Review**, v. 81, issue 4, p. 84-90, April 2003.

CRUBELLATE, J. M. Conseqüências da modernidade: interpretando as reações culturais à racionalização administrativa em uma agência bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII, 2003, Atibaia/SP. **Anais...**

CURADO, I. B. O que é saber em administração? uma tipologia de saberes administrativos. In: 2003, **IberoAmerican Academy of Management** - 3rd International Conference (papel baseado na tese de doutoramento do autor). São Paulo.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretations systems. **Academy of Management Review**, v. 9, issue 2, p. 284-295, 1984.

DAVIES, P. **A mente de Deus**: a ciência e a busca do sentido último. Rio de Janeiro: Edouro, 1994. 256 p.

DEACON, A. **Horse sense**: a complete guide to riding and horse management. London: F. Muller, 1971. 164 p.

DELEUZE, G. **Lógica do sentido**. São Paulo: Perspectiva: Ed. Univ. S. Paulo, 1975. 342 p.

DEMO, P. Conhecimento e aprendizagem: atualidade de Paulo Freire. Capítulo em TORRES, CARLOS ALBERTO (comp.) **Paulo Freire y la agenda de la educación latinoamericana en el siglo XXI**. Buenos Aires: CLACSO, septiembre de 2001. p. 295-322.

\_\_\_\_\_. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1985. Cap. 1 - Introdução ao ensino da metodologia da ciência. p. 13-28.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000. Capítulo 1 – Definindo conhecimento científico. p. 13-43.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa**: princípio científico e educativo. 5 ed. São Paulo: Cortez Editora, 1997. 120 p.

DERVIN, B. An overview of sense-making research: concepts, methods, and results to date. **Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association**, Dallas, TX, 1983 (may).

\_\_\_\_\_. Chaos, order and sense-making: a proposed theory for information design. Capítulo em Brenda, Dervin; Foreman-Wernet, L (with Lauterbach, L.) (Ed.) **Sense-making methodology reader: selected writings of Brenda Dervin**. Cresskill, NJ: Hampton Press, 2003. p. 325-340.

\_\_\_\_\_. Sense-Making studies. **Sense-Making methodology site**. Disponível em: <<http://communication.sbs.ohio-state.edu/sense-making/default.html>> Acesso em: jun. 2005.

DORFLES, G. **Sentido e insensatez**: en el arte de hoy. Valencia: c1973. 174 p.

DRIVER, R. **Making sense of secondary science**: research into children's ideas. London; New York: Routledge, 1994. 210 p.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DUARTE, L. M. P.; SANTILLI, M. A. **Em busca do sentido (im)possível**: a construção irônica de o bosque harmonioso de Augusto Abelaira. 1986. 219 p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Filosofia.

DUBRIN, A. J. **Fundamentals of organizational behavior**. 2nd edition. Mason, OH: 2001.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

DUTTON, J. E. et al. Red light, green light: making sense of the organizational context for issue selling. **Organization Science**, v. 13, issue 4, p. 355-369, Jul/Aug 2002.

\_\_\_\_\_; DUKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v. 34, issue 3, p. 517-554, Sep. 1991.

EREZ, M.; EARLY, P. C. **Culture, self-identity, and work**. New York: Oxford University Press, 1993.

ETZIONI, A. **Organizações modernas** (Título do original inglês: Modern organizations). 2. ed. São Paulo: Pioneiras, 1972. Tradução de Miriam L. Moreira Leite.

EUCKEN, R. **O sentido e o valor da vida**. Rio de Janeiro: Delta, 1962. 233 p.

FALCÃO, R. B. **Hermenêutica**. São Paulo: Malheiros, 1997.

FALEIRO, M. DE L.; VIEIRA, M. A. R. **Macroestruturas textuais e a construção de sentido**. 2001. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais.

FARIA, A. Crítica e cultura em pesquisa: um diálogo realista crítico entre marketing e estudos organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI, 2002, Salvador/BA. **Anais...**

FAUSTO, R. **Marx**: lógica e política, investigações para uma reconstituição do sentido da dialética. São Paulo: Brasiliense, 1983.

FELDMAN, M. S. **Order without design**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1989.

FERGUSON, F. **Evolução e sentido do teatro**. Rio de Janeiro: 1964. 241 p.

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1962.

FOLLETT, M. P. **Creative experience**. New York: Longmans, Green, 1924.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **O&S**, Bahia (Escola de Administração da UFBA), v. 9, nº 25, p. 93-109, Setembro/dezembro 2002.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Indivíduo, organização e ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, 2001, Campinas/SP. **Anais...**

FORCE, J. A case study in sensemaking: an ethnographic inquiry into a pre-conference geological field trip as an instance of sensemaking and as a instance of pilgrimage. Doutorado thesis, University of Calgary, Canada. 2000.

FOX, R. G. Thrownness and possibility. **Paper presented at New England Center for Existential Therapy's Inaugural Conference: Heeding the Call of Being**, June 8th, 1996. Disponível em: [http://www.focusing.org/apm\\_papers/fox.html](http://www.focusing.org/apm_papers/fox.html). Acesso em jun. 2005.

FRANKL, V. E. **Dar sentido a vida**: a logoterapia de Viktor Frankl. Petrópolis: Vozes; São Leopoldo: Sinodal, 1990. 150 p.

FRIESEN, G. **Studies relating to Dooyeweerd. Meaning**. Disponível em: <<http://www.members.shaw.ca/jgfriesen/Definitions/Meaning.html>> Acesso em: jun. 2005.

GABBI JR., O. F. **Freud**: racionalidade, sentido e referência. São Paulo: UNICAMP, 1994. 236 p.

GATÉ, J-P. **Educar para o sentido da escrita**. Bauru, SP: Editora da Universidade do Sagrado Coração, 2001. 189 p.

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. Towards a process model of individual change in organizations. **Human Relations**, v. 54, issue 4, p. 419-444, Apr 2001.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Understanding organizational behavior**. 3rd edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.



\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

GIMENEZ, F. A. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 1998, Foz do Iguaçu/PR. **Anais...**

GINGRICH, P. **Symbolic interactionism**. Disponível em:  
<<http://uregina.ca/~gingrich/fl00.htm>> Acesso em: jun. 2005.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, issue 6, p. 433, Sep 1991.

\_\_\_\_\_; CORLEY, K. G.; FABRI, T. Revising the past (while thinking in the future perfect tense). **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, issue 6, p. 622-634, 2002.

\_\_\_\_\_; MEHRA, A. Sensemaking in organizations. WEICK, KARL E. Thousand Oaks (CA): Sage. **Academy of Management. The Academy of Management Review**, v. 21, issue 4, p. 1226-1240, Oct 1996. Revisão.

\_\_\_\_\_; THOMAS, J. B. Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, issue 3, p. 370-403, Sep. 96.

GIROLETTI, D. A. **Balanco crítico sobre o estado da arte dos estudos organizacionais**. In: XXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Florianópolis/SC. **Anais....**

GONZÁLEZ REY, F. L. La subjetividad: su significación para la ciencia psicológica. Capítulo em FURTADO, Odair; GONZÁLEZ REY, Fernando L. **Por uma epistemologia da subjetividade**: um debate entre a teoria sócio-histórica e a teoria das representações sociais. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 19-42.

GORDON, J. R. **Organizational behavior**: a diagnostic approach . 7th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001.

GORE, E. La escuela es la empresa: un enfoque evolutivo del trabajo en el aula e de la aprendizaje en contextos organizativos. [Http://www.alast.org/PDF/Gallart2/EyT-Gore.PDF](http://www.alast.org/PDF/Gallart2/EyT-Gore.PDF). Disponível em: <<http://www.alast.org/PDF/Gallart2/EyT-Gore.PDF>> Acesso em: 5 mai. 2005.

GRAHAM, S. **Building Web services with Java**: making sense of XML, SOAP, WSDL, and UDDI. Indianapolis, Ind.: Sams, 2002.

GREENBERG, D. N. Blue versus gray: a metaphor constraining sensemaking around a restructuring. **Group & Organization Studies**, v. 20, issue 2, p. 183-209, Jun 1995.

GREENBERG, J. **Managing behavior in organizations**. 3rd edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001.

\_\_\_\_\_; BARON, R. A. **Behavior in organizations**: understanding and managing the human side of work.. 8th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2002.

GREIMAS, A. J.; BAIDON, S. G.; SIERRA, F. P. **En torno al sentido**: ensayos semióticos. Madrid: Fragua, 1973. 375 p.

GUESSER, A. H. **Em Tese - Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 1, issue 1, p. 149-168, agosto-dezembro/2003.

GUIMARÃES, E. **Os limites do sentido**: um estudo histórico e enunciativo da linguagem. São Paulo: Pontes, 1995. 91 p.

HAMEL, G. A.; PRAHALAD, C. K. Strategy as stretch and leverage. *Havard Business Review*. March-April, 1993. p. 75-84

HEIDBREDER, E. **Psicologias do século XX**. Traduzido por: Lauro S. Blandy. São Paulo: Mestre Jou, 1969. Tradução de: Seven psychologies. 391 p.

HEIDEGGER, M. **Ser e tempo** 2 ed. Série Pensamento Humano. Traduzido por: Márcia de Sá Cavalcanti. Petrópolis, RJ: Vozes, Parte I, 1988. Edição parcial feita sobre o texto integral da 16a. edição alemã, à mão da edição revisada das Obras Completas com notas marginais do manuscrito do autor, que estão em apêndice. Publicado pela primeira como separata de *Jahrbuch für Philosophie und phänomenologische Forschung*, vol. VIII, editado por Edmund Husserl (Originalmente publicado em 1927).

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; JOHNSON, D. E. **Management of organizational behavior**: Leading human resources. 8th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional (Tradução do original inglês: **Management of organizational behavior**: Leading human resources) 3. reimpressão. São Paulo: EPU, 1986. Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB.

HILL, R. C.; LEVENHAGEN, M. Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. **Journal of Management**, v. 21, issue 6, p. 1057-1074, 1995.

HUBER, G. P.; DAFT, R. L. The information environments of organizations. Capítulo em JAPLIN, F. M. et al (Eds.) **Handbook of organizational communication**. Newbury, CA: Sage, 1987. p. 130-164.

HUDGINS, C.; RICHARDS, M. G. Individual, family and community: an interdisciplinary approach to the study of contemporary life. **Chapter 4 A case study: Clifford Geertz' post-modern anthropology**. Disponível em: <<http://www.accd.edu/sac/interdis/2370/text.htm>> Acesso em: jun. 2005.

HUYGHE, R. **Sentido e destino da arte**. São Paulo: 1986. 306 p.

IPIRANGA, A. S. R. A narração fílmica como instrumento da ação formativa: um enfoque semiótico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII, 2003, Atibaia/SP. **Anais...**

JAGUARIBE, H. **Desarrollo político sentido y condiciones**: desarrollo político una investigación en teoría social y política y un estudio del caso latinoamericano. Buenos Aires: Paidós, 1972. 246 p.

JAMES, W. **The principles of psychology**. New York: Dover, 1950. v. 1 & 2. Originalmente publicado em 1885.

JENNINGS, E. **A sense of the world**: poems. London: A. Deutsch, 1958. 69 p.

KAHLBAUGH, P. A. James Mark Baldwin: a bridge between social and cognitive theories of development. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v. 23, p. 79-103, 1993.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 131 p.

KANITZ, S. **O Brasil que dá certo**: o novo ciclo de crescimento 1995-2005. 16. ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 100 p.

KARL MARX. Disponível em <<http://www.spartacus.schoolnet.co.uk/TUmarx.htm>>. Acesso em: 14 mai. 2003.

KAYE, D. Revisão de **The social psychology of organizing**, by Karl WEICK (2000). Menlo Park, CA: Addison-Wesley Publishing Company, 1979, 264 p. Disponível em <http://hyper.vcsun.org/HyperNews/battias/get/cs600/talk/37.html?nogifs>. Acesso em: 17 mar. 2004.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. Traduzido por: Helena Mendes Rotundo; revisão técnica José Roberto Malufe. São Paulo: E.P.U.; EDUSP, 1980. Tradução de: Behavioral research - a conceptual approach. 378 p.

KIESLER, S.; SPROULL, L. Managerial response to changing environments: perspectives on problem sensing from social cognition. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, issue 4, p. 548-570, 1982.

LADRIÈRE, J.; MUCHAIL, S. T. **A articulação do sentido**. São Paulo: E.P.U.: EDUSP, 1977. 244 p.

LALANDE, A. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia** (título original: Vocabulaire technique et critique de la philosophie). 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999. Tradução de Fátima de Sá Correia et al.

LANDSBERG, P-L. **O sentido da ação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968. 199 p.

LANIR, Z.; FISCHOFF, B.; JOHNSON, S. Military risk-taking: C<sup>3</sup>I and the cognitive functions of boldness in war. **Journal of Strategic Studies**, v. 11, p. 96-113, 1988.

LARANJEIRA, M. **Poética da tradução: do sentido à significância**. 2. ed. São Paulo: Edusp, 2003. 217 p.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Contribuição para uma teoria da contingência das empresas. Cap. VIII in **As empresas e o ambiente**. p. 209-235. Petrópolis: Vozes, 1973.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Fundamento e abordagem do estudo. Cap. I in **As empresas e o ambiente**. p. 17-39. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEEDOM, D. K. Final Report. **Sensemaking Symposium (Command and Control Research Program - Office of the Assistant Secretary of Defense for Command, Control, Communications and Intelligence - USA)** (23-25 October 2001).

LEONARD, J. P.; SALISBURY, R. **Considering the meaning: the thought program: making sense in what you read, write and say**. Chicago: Scott Foresman, 1941. 424 p.

LEVINSON, H. Administração pelos objetivos de quem? In: **Coleção Harvard de Administração**. v. 21. São Paulo: Nova Cultural, 1975.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Qualidade de vida no trabalho. Capítulo em **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 295-306.

LIUKKONEN, P. Henri Bergson. **Henri Bergson (1859-1941)**. Disponível em: <<http://www.kirjasto.sci.fi/bergson.htm>> Acesso em: Jan. 2005.

LIPSHITZ, R.; RON, N.; POPPER, M. Sensemaking when accuracy matters: post flight reviews in Israel Defense Force Air Force. **International Conference at the University of Strathclyde Graduate School of Business**, Glasgow, UK, 2002.

LOIOLA, E.; ROCHA, M. C. Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Florianópolis/SC. **Anais...**

LOPES, O. **A busca de sentido**: questões de literatura portuguesa. 2. ed. Lisboa: Caminho, 1996. 267 p.

LOUIS, M. Surprise and sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, p. 226-251, 1980.

LOWITH, K. **El sentido de la historia**: implicaciones teológicas de la filosofía de la historia. Madrid: Aguilar, 1958. 323 p.

MA, J. **A natureza do conhecimento administrativo**: uma busca pelo objeto. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia. 2004.

MACHADO DE OLIVEIRA, C. G. Filosofia Contemporânea - Bergson. Disponível em: <<http://www.filosofiavirtual.pro.br/bergson.htm>> Acesso em: jun. 2005.

MANTERE, S. Sensemaking in strategy implementation. Tese Master of Science in Engineering, Helsinki University of Technology - Department of Electrical and Communications Engineering. 2000. Disponível em [www.strada.hut.fi/strategy\\_implementation.pdf](http://www.strada.hut.fi/strategy_implementation.pdf). Acesso em: 2004.

MARCÍLIO, M. L.; RAMOS, E. L. **Ética na virada do século**: busca do sentido da vida. São Paulo: LTr, 1997. 187 p.

MARIAS, J. Introdução à filosofia. In: FIGUEIREDO, J. C. **Filosofia e educação através de textos**. Belo Horizonte: Bernardo Álvares, 1970.

MARIOTTO, F. L. Mobilizing emergent strategies. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, 2001, Campinas/SP. **Anais...**

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**, São Paulo, v., 2000. 332 p.

MARUCCI, J. C.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Contexto ambiental e esquemas interpretativos: análise do posicionamento estratégico de bancos comerciais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Florianópolis/SC. **Anais...**

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.

MATOS, E. DE A.; ALBUQUERQUE, L. B. DE. **O artista, o educador, a arte e a educação: um mergulho nas águas da pedagogia Waldorf em busca de um sentido poético para a formação docente, ou artifício às artimanhas.** Fortaleza, 2002. 186 fl. Dissertação (Mestrado) em Educação Brasileira - Universidade Federal do Ceará.

MATURANA, H. R., VARELA, F. J. **The tree of knowledge: the biological roots of human understanding.** Preface, p. 11-13. Boston e Londres: Shanbhala, 1998. (O trecho corresponde ao prefácio do livro **A Árvore do Conhecimento**, de Humberto Maturana e Francisco Varela, publicado pela Editora Palas Athena, São Paulo, em 2001, tradução de Humberto Ariotti e Lia Diskin. Disponível em <http://www.geocities.com/pluriversu/arvore.html>. Acesso em: 5 mai. 2005).

McGREGOR, D. **Os aspectos humanos da empresa** (título da edição original: The human side of enterprise). 2. ed. Lisboa: Livraria Clássica, 1970. Tradução do Engenheiro Daniel Peleteiro.

\_\_\_\_\_. **The human side of enterprise.** New York: McGraw-Hill, 1960. Part I – The theoretical assumptions of management.

McSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. Von. **Organizational behavior.** Package edition. McGraw-Hill/Irwin, 1999.

MEAD, G. H. **Mind, self, and society.** Chicago: University of Chicago Press, 1934.

MEZIAS, J. M.; STARBUCK, W. H. Studying the accuracy of managers' perceptions: a research odyssey. **British Journal of Management**, v. 14, 2003.

MILLER, G.A. **The magic number seven plus or minus two: some limits on our capacity for processing information.** Psychology Review. March 1956. p. 81-97.

MILLS, J. H. **Making sense of organizational change.** London, New York: Routledge, 2003.

\_\_\_\_\_; MILLS, A. J. Sensemaking and the gendering in organizational culture. **ASAC-IFSAM 2000 Conference**, Montreal, Quebec, Canada, 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** Traduzido por: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2003. Tradução de: Structure in fives: designing effective organizations.

\_\_\_\_\_. **O processo de estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** (tradução de Strategy safari: a guided tour through the wild of stra-

tegic management. New York, 1998). Reimpressão 2002. Porto Alegre: Bookman, 2000 (tradução por Nivaldo Montingelli Jr.). 299 p.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Strategy safari: a guided tour through the wild of strategic management**. New York: The Free Press, 1998. 406 p.

MONDIN, B. **Introdução à filosofia**: problemas – sistemas – autores – obras. 13. ed. São Paulo: Paulus, 2002.

MORGAN G.; FROST P. J.; PONDY L. R. Organizational symbolism. Capítulo em PONDY, L. R.; FROST, P.J.; MORGAN, G.; DANDRIDGE, T. C. **Organizational symbolism**. Greenwich, CT: JAI. 1983. p. 3-35.

\_\_\_\_\_. **Imagens da organização** (título original Images of organization). São Paulo: Atlas, 1996. tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda.

MORIN, E. Sentidos do trabalho. In: WOOD JR., T. (Coordenador) **Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORRIS, T. V. **Making sense of it all**: Pascal and the meaning of life. Grand Rapids, Mich.: W. B. Eerdmans, 1992. 214 p.

MORTENSEN, M. (org.) Sensemaking in organizations. **Sensemaking in organizations (resenha)**. Disponível em:  
<http://amadeus.management.mcgill.ca/~mark.mortensen/orgweb/summaries/mse/content/Weick1.html>. Acesso em: 26 jun.2005a

\_\_\_\_\_. (org.) Weick (1995) - Sensemaking in organizations. **Weick (1995) Sensemaking in organizations - Summary**. Disponível em:  
<http://amadeus.management.mcgill.ca/~mark.mortensen/orgweb/summaries/gsb/content/Weick1.html>. Acesso em: 26 jun.2005b

NAUD, J. B. **Structure et sens du symbole**: L'imaginaire chez Gaston Bachelard. [Paris] Tournai: Desclée & Cie; Montréal: Bellarmin, 1971.

NELL, E. J. **Making sense of a changing economy**: technology, market and morals. London; New York: Routledge, 1996.

NELSON, K. **Making sense**: the acquisition of shared meaning. Orlando [Fla.]: Academic Press, 1985. 297 p.

NEWEN, A.; NORTMANN, U.; STUHLMANN-LAEISZ, R. **Building on Frege**: new essays on sense, content, and concept. Stanford, Calif.: CSLI Publications, 2001. 351 p.

NIETZSCHE, F. W. **Obras incompletas**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978. 416 p.

OTT, S. (Editor), PARKS, S. J.; SIMPSON, R.. B. (Editor) Parkes, S. J. **Classic readings in organizational behavior**. 3rd edition. Belmont, CA: Wadsworth Publishing, 2002.

O'GORMAN, E. **La invención de América**: investigación acerca de la estructura histórica del Nuevo Mundo y del sentido de su devenir. México: Medio Siglo: Secretaria de Educación Publica/Cultura SEP, 1984. 193 p.

OJHA, A. K. Ensaio. **Sensemaking and identity development: similar processes, but different fields**. Disponível em: <http://globalfusion.siu.edu/papers/Ojha-GF04> (Southern Illinois University Carbondale): Acesso em: 6 Jul.2005, 21 Jun.2004.

OLIVEIRA, V. L. M. de; JORGE, M. S. B. **Do saber ao saber-fazer**: o sentido da construção do conhecimento na saúde. Fortaleza, 2001. 170f Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Ceara. Faculdade de Odontologia.

ORTEGA Y GASSET, J. **El tema de nuestro tiempo**: el ocaso de las revoluciones - el sentido histórico de la teoría de Einstein. 3. ed. rev. Madrid: Revista de Occidente, 1934. 235 p.

ORTHONY, A. Metaphor, language and thought. Capítulo em ORTHONY, ANDREW (O) **Metaphor and thought**. Cambridge: Cambridge University Press. Second Edition 1993, reprinted 1994. p. 1-16.

OSLAND, J. S.; BIRD, A. Beyond sophisticated stereotyping: cultural sensemaking in context. **Academy of Management Executive**, v. 14, issue 1, p. 65-77, February 2000.

\_\_\_\_\_; KOLB, D. A.; RUBIN, I. M. **The organizational behavior reader**. 7th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2000.

OSWICK, C.; KEENOY, T.; GRANT, D. Metaphor and analogical reasoning in organization theory: beyond orthodoxy. **Academy of Management Review**, v. 27, issue 2, p. 294-303, 2002.

PARISSE, L. **Favelas do Rio de Janeiro**: evolução - sentido. Rio de Janeiro: PUC, 1969. 231 p.

PERINE, M. **Filosofia e violência**: sentido e intenção da filosofia de Eric Weil. São Paulo: Edições Loyola, 1987. 300 p.

PICHON-RIVIÈRE, E. **Teoria do vínculo**. 2. ed. Traduzido por: Eliane Toscano Zamikhouwsky; revisão técnica Marco Aurélio Fernandez Velloso; revisão Monica Stahel Monteiro Silva. São Paulo: Martins Fontes, 1986. Tradução de: Teoría del vínculo. 143 p. (Psicologia e pedagogia).



PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, nov-dec, 1996.

PRESTON, P. W. **Making sense of development:** an introduction to classical and contemporary theories of development and their application to southeast Asia. London; New York: Routledge & Kegan Paul, 1986. 319 p.

PROCHNO, P. Routine assembly: institutionalizing practice in a new setting. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVII, 2003, Atibaia/SP. **Anais...**

QUINE, W. **El sentido de la nueva lógica.** Buenos Aires: Nueva Visión, 1958. 190 p.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In Mintzberg, H. (org) **O processo da estratégia.** 3<sup>a</sup>. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p-20.

QUINTAS, A. **O sentido social da revolução Praieira.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1967. 166 p.

RAMOS, M. B. B. **O homem além do homem:** uma visão do ser humano a partir da ciência do sentir. Rio de Janeiro: Mauad, 2001. 91 p.

RAMOZZI-CHIAROTTINO, Z. **Em busca do sentido da obra de Jean Piaget.** 2. ed. São Paulo: Ática, 1994. 118 p.

RASERA, E. F.; GUANAES, C.; JAPUR, M. Psicologia, ciência e construcionismos: dando sentido ao *self*. **Psicologia: reflexão e crítica**, v. 17, issue 2, p. 157-165, 2004.

RASMUSSEN, E. S.; MADSEN, T. K.; EVANGELISTA, F. The founding of the born global company in Denmark and Australia: sensemaking and networking. **Seventh Cross-Cultural Consumer and Business.** Cancun, Mexico, Dec. 12-15, 1999.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. Capítulo em BEUREN, ILSE MARIA **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade (organizadora).** São Paulo: Atlas. 2003. p. 86.

RAY, S. Discerning corporate strategy. **General Management Review.** Disponível em: <<http://72.14.207.104/search?q=cache:22sc7T5GecQJ:www.etgmr.com/GMRjan-mar04/art2.html+ansoff+%22corporate+strategy%22+quotation+%22concept+of+strategy%22&hl=pt-BR>> Acesso em: jun. 2005.

READ, H. E., Sir. **O sentido da arte:** esboço da história da arte, principalmente da pintura e da escultura, e das bases dos julgamentos estéticos. 3. ed. São Paulo: 1976. 166 p.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. Capítulo em CLEGG, STEWART R.; HARDY, CYNTHIA; NORD, WALTER R (O.) **Handbook de estudos organizacionais**. Organização da edição brasileira: Miguel Caldas; Roberto Fachin; Tânia Fischer. Traduzido por: Miguel Caldas e outros. São Paulo: Atlas, 2001. p. 61-98. Tradução de: Handbook of organization studies. v. 1: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.

RENN, D. F. **Life, death and money**: actuaries and the creation of financial security; making financial sense of the future. Cambridge, Mass: Blackwell Publishers, 1998.

RIBEIRO, D. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. 2. ed. São Paulo: 1995.

RING, P. S.; RANDS, G. P. Sensemaking, understanding, and committing: emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program. Capítulo em VAN DE VEN, A. H.; ANGLE, H. L. e POOLE, M. S (Eds.) **Research on the management of innovation: the Minnesota studies**. New York: Bellinger, 1989. p. 337-366.

RITCHHART, R. **Making numbers make sense**: a sourcebook for developing numeracy. California: Addison-Wesley, 1994. 164 p.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional** (trad. original inglês Organizational behavior). 8. ed. RJ: LTC, 1999. Trad. de Christina Ávila de Menezes.

\_\_\_\_\_. **Organizational behavior and self-assessment library 2.0/2004 cd**. 10th edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2003. (1).

ROBERT, G. Hazardous measures: an interpretive textual analysis of quantitative sensemaking during crises. **Journal of Organizational Behavior (1986-1998)**, v. 18, issue Supplement, p. 583, 1997.

ROBICHAUD, D.; GIROUX, H.; TAYLOR, R. T. THE METACONVERSATION: THE RECURSIVE PROPERTY OF LANGUAGE AS A KEY TO ORGANIZING. **Academy of Management Review**, v. 29, issue 4, p. 617, Oct 2004.

RODRIGUES, S. B. O chefinho, o telefone e o "bode": autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. Professora Titular thesis, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. 1991.

RODRIGUEZ, C. L. Organizational needs for clusters of countries based on cultural and work behavior variables: a review. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Florianópolis/SC. **Anais...**

ROUSSEAU, D. M. Organizational behavior in the new organizational era. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 48, 1997.

RUSSELL, B. **Common sense and nuclear warfare**. London: 1959. 93 p.

SACKMAN, S. A. **Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind**. Newsbury Park, CA: Sage, 1991.

SAEZ HERMOSILLA, T. **El sentido de la traducción: reflexión y crítica**. Leon: Universidade de Leon. Secretariado de Publicações, 1994. 110 p.

SAMPSON, G. **Making sense**. Oxford: Oxford Univ. Press, 1980. 215 p.

SAMUELSON, P. A. **Introdução à análise econômica**. vol. II. 7. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1972.

SANTANA, G. G. Administração de crises: um novo paradigma. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Florianópolis/SC. **Anais...**

SANTOS, A. S. dos. **Guia prático de tradução inglesa: comparação semântica e estilística entre os cognatos de sentido diferente em inglês e em português**. 2. ed. de ordem, rev. e consideravelmente aumentada. São Paulo: Cultrix, 1981. Ed. da Universidade de São Paulo, 509 p.

SANTOS, B. de S. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SANTOS, F. C. **Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena, SP: Stiliano, 2000.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional** (título do original em inglês: Organizational psychology). 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982. Traduzido por José Luiz Meurer.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Organizational behavior**. 8th edition. Hoboken, NJ: Wiley Text Books, 2002.

SCHERMERHORN JR, J. R. **Management and organizational behavior**. Hoboken, NJ: Wiley Text Books, 1995.

SCHUTZ, A. **Fenomenologia e relações sociais: textos escolhidos de Alfred Schutz**. Traduzido por: Ângela Melin. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979. Tradução de: Alfred Schutz on phenomenology and social relations. 319 p. (Biblioteca de Ciências Sociais).

\_\_\_\_\_. **The phenomenology of the social world**. Evanston, Illinois: Northwestern University Press, 1967.

SELAIBE, M. **Ensaio clínico sobre o sentido**: pulsões, fantasia e pensamento onírico. São Paulo: Casa do Psicólogo: EDUSP, 2003. 228 p.

SENGE, P. M **The fifth discipline**: the art and practice of the learning organization. New York: Double Currency, 1994.

\_\_\_\_\_. **A dança das mudanças**: o desafio de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Ed. Best Seller, 2001. Tradução: OP Traduções.

SILVA, J. R. Utilização de desenhos na pesquisa sobre a criação do sentido da mudança organizacional: uma análise comparativa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXV, 2001, Campinas/SP. **Anais...**

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**; estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2 ed. rev. Traduzido por: Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, serv. de publicações, 1971. Trad. de: Administrative behavior. 277 p. (Administração para o desenvolvimento).

SIQUEIRA, M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estud. Psicol (Natal)**, v. 7, no.spe, p. 11-18, 2002.

SMITH, A. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. 1776. Disponível em <http://gutenberg.net/etext/3300>. Acesso em: 16 ago. 2004.

SOARES, L. E. **A invenção do sujeito universal**: Hobbes e a política como experiência dramática do sentido. Campinas, SP: Unicamp, 1995. 314 p.

SOUZA, R. T. de. **Sentido e alteridade**: dez ensaios sobre o pensamento de Emmanuel Levinas. Porto Alegre: Edipucrs, 2000. 238 p.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, N. F. de. **Fenomenologia hoje**: existência, ser e sentido no alvorecer do século XXI. Porto alegre: EDIPUCRS, 2001. 517 p.

SOUZA, S. M. R. **Um outro olhar – filosofia**. São Paulo: FTD, 1995.

STARBUCK, W. H.; MILLIKEN, F. J. Executive's perceptual filters: what they notice and how they make sense. Capítulo em HAMBRICK, D. C (Ed.) **The executive effect: concepts and methods for studying top management**. Greenwich, CT: JAI, 1988. p. 35-65.

STRAWSON, P. F; KANT, I. **Los limites del sentido**: ensayo sobre la crítica de la razón pura de Kant. Madrid: Revista de Occidente, 1975.

TAYLOR, F. W. (1911) **Shop Management**. The Project Gutenberg EBook. Disponível em <<http://gutenberg.net/>> Acesso em: 22 jun. 2003.

\_\_\_\_\_. (1911). **The principles of scientific management**. Disponível em <<http://melbecon.unimelb.edu.au/het/taylor/sciman.htm>> Acesso em: 11 mai. 2003.

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração científica** (tradução de The principles of scientific management). 7. ed. (9. tiragem). São Paulo: Atlas, 1979. 134 p. Tradução por Arlindo Vieira Ramos.

TEPE, V. **O sentido da vida**: ascese cristã e psicologia dinâmica. 2. ed. Salvador: Mensageiro da Fé, 1959. 263 p.

THOMAS, J. B.; CLARK, S. M.; GIOIA, D. A. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 36, issue 2, p. 239-270, 1993.

\_\_\_\_\_; SUSSMAN, S. W.; HENDERSON, J. C. Understanding 'strategic learning': linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. **Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences**, v. 12, issue 3, p. 331-345, May/Jun 2001.

TOFFLER, A. **A empresa flexível** (Título original norte-americano: The adaptative corporation). 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1985. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos.

TÔRRES, A. de A. **Moderna gramática expositiva da língua portuguesa**. 8 ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1959. 326 p.

UNIVERSITY OF SALFORD (UK). Information System Institute. Meaning - The Dooyeweerd pages. **The Dooyeweerd pages**. Disponível em: <<http://www.isi.salford.ac.uk/dooy/meaning.html>> Acesso em: jun. 2005.

GINI, C.; GARRIDO, B. M. **El sentido teológico de la liturgia**: ensayo de liturgia teológica general. Madrid: Editorial Católica, 1949. 923 p.

VASCONCELOS, F. C. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXVI, 2002, Salvador/BA. **Anais...**

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171 p.

VERON, E. **A produção de sentido**. São Paulo: Cultrix: Ed. da USP, 1981. 238 p.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva (traduzido para o português de *Organizational behavior – securing competitive advantage*). 2a. tiragem. São Paulo: Saraiva, 2000. Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Laura Zaccarelli.

WALLAS, G. **The art of thought**. New York: Hartcourt Brace, 1926.

WATERMAN JR., R. H. **Adhocracy**: the power to change. Memphis, TN: Whittle Direct Books, 1990.

WATSON, T. J.; BARGIELA-CHIAPPINI, F. Managerial sensemaking and occupational identities in Britain and Italy: the role of management magazines in the process of discursive construction. **Journal of Management Studies**, v. 35, issue 3, p. 285-301, May 1998.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J. H.; JACKSON, D. D. **Pragmática da comunicação humana**: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação. 12. Ed. Traduzido por: Álvaro Cabral. São Paulo: Cultrix, 1999. Tradução de: *Pragmatics of human communication: a study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. 263 p.

WEBER, P. S.; MANNING, M. R. Cause maps, sensemaking, and planned organizational change. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 37, issue 2, p. 227-251, June 2001.

WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. Traduzido por: Dante Moreira Leite. São Paulo: Edgar Blücher Ltda (Ed. da Universidade de São Paulo), 1973. 120 p. (Tópicos de Psicologia Social).

\_\_\_\_\_. Enacted sensemaking in crisis situations. **The Journal of Management Studies**, v. 25, issue 4, p. 305-317, July 1988.

\_\_\_\_\_. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995 (Foundations for organizational science).

\_\_\_\_\_. The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, December 1993.

\_\_\_\_\_. **The social psychology of organizing**. 2<sup>nd</sup> ed. Menlo Park, CA: Addison-Wesley Publishing Co., 1979. 264 p.

\_\_\_\_\_; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organizational Science**, v. 1, p. 1-15, 1990.

**ment and Organizations University of Michigan.** Disponível em:  
 <web.gsm.uci.edu/~dobstfel/Articles/ Organizing%20and%20the%20Process%20of%20Sensemaking.pdf > (documento criado em 2004)  
 Acesso em: 17 dec. 2004.

WHEELER, L. Change and sensemaking: teaching sensemaking to organizational change students. **Academy of Management Proceedings**, MOORMAN, ROBERT H.; KRUSE, KELLY D. March 31 - April 2, 2005, Chicago, Illinois, USA. 2005 Annual Conference.

WILSON JR., T. W. **Guerra fria e bom senso**: apreciação do histórico das conquistas e dos fracassos comunistas e do destino da liberdade na primeira metade do século vinte. Rio de Janeiro: Ipanema, 1962. 202 p.

WITTINGTON, R. **O que é estratégia**. Thomson, 2000.

WOOD JR., T. Metáforas espetaculares: do dramatismo teatral ao dramatismo cinematográfico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Florianópolis/SC. **Anais...**

## ANEXOS

## Anexo A - Quadro Sinóptico de Referência às Características do Sensemaking

| Sensemaking (uma instância que se compõem de...) |  |  |  |   |  |   |  |
|--|--|--|--|---|--|---|--|
| Senso (Sentido)                                  |  |  | Fazer  |   |  |   |  |
| Propriedades ►                                   | ①  | ②  | ③  | ④   | ⑤  | ⑥   | ⑦  |
|  | Baseada na Construção da Identidade  | Retrospectiva  | Enactiva de Ambientes Sensíveis  | Social  | Em Andamento ou Contínuo ( <i>Ongoing</i> )  | Focada em/na Extração de “Dicas/Deixas” ( <i>Cues</i> )-Seletividade  | Propulsionada mais por Plausibilidade do que por Acuidade                      |
|  | Wallas (1926) – <i>How can I know what I thing until I know what I say</i> | Schutz (1967)  | Follett (1924) – Resposta como Estímulo da Atividade   | Blumer (1969)   | Bergson (1989); Heidegger (1927)   | James (1950/1890)   | Isenberg (1986) – raciocínio plausível   |
| Autores ►  |  |  |  |   |  |   |  |
|  |  |  |  |   |  |   |  |
| Pontos-Chave ►                                   |  |  |  |   |  |   |  |
|  | <i>Self</i> ; imagem   | Experiência; significado; experiência significativa vivida; Projetos | Construção de realidade através de atos autoritativos (“Sancionamento”) – legisladores em paralelo c/ gestores | “Construção-de-sentido” nunca é solitária; interacionismo simbólico | Interrupção; <i>durée</i> ; “ <i>thrownness</i> ”, estar-lançado ( <i>geworfenheit</i> ) | Contexto; interpretação; o poder de “profecia” sobre o referente (fê) | Ontologia realista x ontologia idealista; resposta rápida; requisito variedade |



| Sensemaking (uma instância que se compõem de...) |  |   |  |  |  |   |   |
|--|--|---|--|--|--|---|---|
| Propriedades ►                                   | Senso (Sentido)  |   | Fazer  |  |  |   |   |
|  | ① Baseada na Construção da Identidade  | ② Retrospectiva   | ③ Enactiva de Ambientes Sensíveis  | ④ Social   | ⑤ Em Andamento ou Contínuo ( <i>Ongoing</i> )  | ⑥ Focada em/na Extração de “Dicas/Deixas” ( <i>Cues</i> )-Seletividade  | ⑦ Propulsionada mais por Plausibilidade do que por Acuidade   |
| Elementos de Destaque                            | ▼  | ▼   | ▼  | ▼  | ▼  | ▼   | ▼   |
|  | Contraponto do psicológico com o social: Construção de Identidade x Construção Social da Realidade | A criação do significado é um processo atencional                             | EN(em) – prefixo latim: <i>guarnecer</i> , <i>prover</i> + ACT (ato, ou agir). Em Português: “prover de ação” ou “colocar em ação” | A palavra <i>sense-making</i> é ardilosa no sentido que pode comprometer a visão social, enquanto percebida como processo individual | O conceito de estar-lançado pressupõe continuidade, presume movimento                                | Na psicologia anglo-americana o termo <i>cue</i> é entendido, na acepção psicológica, como “sinal percebido para ação, especialmente aquele que produz uma resposta operante” | Frase inaugural do livro <i>Sensemaking in organizations</i>  |
|  | “Construção-de-sentido” e construção de imagem   | Construção retrospectiva de sentido   | Pessoas são estimuladas por ações desenvolvidas por elas próprias, em retorno  | “Processo social precede a mente individual” Mead (1934)   | Pessoas estão sempre no meio das coisas <b>Erro! Indicador não definido.</b>                         | Seletividade corresponde à idéia seletiva da mente, de William James, conforme Heider (1969)  | Maliciosidade do termo senso: invoca uma ontologia realista e simultaneamente uma ontologia idealista |
|  | Estabelecimento e manutenção da identidade é preocupação central na “construção-de-sentido”        | “Construção-de-sentido” retrospectivo é quase sobre significado/ significação | O ambiente é sensível  | Interacionismo simbólico (teoria não oficial do <i>sense-making</i> ) retroage a filósofos pragmáticos                               | Importante papel o despertar, que é acionado pela interrupção das atividades em andamento e a emoção | Componentes importantes: (1) “dicas/deixas”, (2) contexto, (3) busca, (4) interpretação   | Oito razões porque acuidade exerce um papel secundário na análise da “construção-de-sentido”:         |

| Sensemaking (uma instância que se compõem de...) |  |   |  |   |   |   |  |
|--|--|---|--|---|---|---|--|
| Propriedades ►                                   | Senso (Sentido)  |   | Fazer  |   |   |   |  |
|  | ①<br>Baseada na<br>Construção da<br>Identidade                           | ②<br>Retrospectiva  | ③<br>Enactiva de<br>Ambientes Sen-<br>síveis   | ④<br>Social   | ⑤<br>Em Andamento<br>ou Contínuo<br>(Ongoing)   | ⑥<br>Focada em/na<br>Extração de<br>“Dicas/Deixas”<br>(Cues)-Seletividade   | ⑦<br>Propulsionada<br>mais por Plau-<br>sibilidade do<br>que por Acui-<br>dade   |
| Elementos de Destaque                            | ▼  | ▼   | ▼  | ▼   | ▼   | ▼   | ▼  |
|  | “Somos um parla-<br>mento de egos”<br>(MEAD, 1934)                       | Tempo: “pura du-<br>ração” heterogêneo<br>e homogêneo, des-<br>contínuo | Ação é crucial para<br>“construção-de-<br>sentido”   | “Interacionismo<br>simbólico” refere-<br>se ao peculiar e<br>distinto caráter de<br>interação que ocor-<br>re entre seres hu-<br>manos                        | O conceito de in-<br>terrupção é fun-<br>damental nesta<br>característica.  | O que uma ‘di-<br>ca/deixa’ extraída<br>se tornará depen-<br>derá do contexto<br>(“contingências<br>locais”)                                | 1. Pessoas preci-<br>sam distorcer e<br>filtrar, para se-<br>parar o sinal<br>do ruído nos<br>seus projetos,<br>se não deseja-<br>rem ser asso-<br>berbadas com<br>dados |
|  | Identities são<br>constituídas a par-<br>tir do processo de<br>interação | Estrutura organiza-<br>cional = artefato de<br>pós-enunciação           | Inexiste “o ambi-<br>ente” (lá): tal coisa<br>como ambiente<br>fixo, à parte do<br>indivíduo | A peculiaridade<br>consiste no fato de<br>que seres humanos<br>interpretam as a-<br>ções do outro ao<br>invés de meramen-<br>te reagir às ações<br>dos outros | Os fluxos contí-<br>nuos são sujeitos a<br>interrupção e é por<br>isto que a “cons-<br>trução-de-sentido”<br>é impregnada com<br>sentimento | Nas organizações<br>se estaria repor-<br>tando a um contex-<br>to social mais a-<br>tomístico, ainda<br>que com suas rela-<br>ções externas | 2. “Construção-<br>de-sentido” re-<br>fere-se a ador-<br>namento e ela-<br>boração de um<br>único ponto de<br>referência ou<br>dica extraída                             |

| Sensemaking (uma instância que se compõem de...) |   |  |  |  |  |   |   |
|--|---|--|--|--|--|---|---|
| Propriedades ►                                   | Senso (Sentido)   |  | Fazer  |  |  |   |   |
|  | ① Baseada na Construção da Identidade   | ② Retrospectiva  | ③ Enactiva de Ambientes Sensíveis  | ④ Social   | ⑤ Em Andamento ou Contínuo (Ongoing)   | ⑥ Focada em/na Extração de “Dicas/Deixas” (Cues)-Seletividade   | ⑦ Propulsionada mais por Plausibilidade do que por Acuidade                                   |
| Elementos de Destaque                            | ▼   | ▼  | ▼  | ▼  | ▼  | ▼   | ▼   |
|  | “Como posso saber o que eu penso até ver o que digo?” (WALLAS, 1926)  | Ato de reflexão, ato de atenção                                | Pessoas são estimuladas por ações desenvolvidas por elas próprias  | Resposta não é dada diretamente às ações de cada um: baseada no significado vinculados a tais ações                              | Um evento chave para a emoção é uma “interrupção na expectativa”   | Busca, rastreamento, informação consistem nos mais importantes pontos do processo   | 3. Uma resposta rápida pode ser uma resposta influente que enacta um ambiente                 |
|  | O processo que desenvolve e mantém um senso de mudança do ego está a serviço de três necessidades ego-derivadas:    | Influência do presente na significação do que já ocorreu antes | No sentido organizacional, capacidade de criar respostas a partir de estímulos gerados pela própria ação | A interação humana é mediada pelo uso de símbolos, interpretação, ou por averiguação do significado das ações do outro           | Distingue-se emoções em dois tipos: positivas e negativas.   | Falar sobre interpretação sem discutir uma política de interpretação é ignorar o contexto   | 4. Se acuidade tornar-se uma saída, o faz por períodos curtos de tempo e questões específicas |
|  | ▪ Autodesenvolvimento; refletida na procura e manutenção de um estado cognitivo e afetivo positivo a respeito de si | Variação da significação                                       | A enactividade está ligada à prática da construção social da realidade                                   | Esta mediação é equivalente à inserção de um processo de interpretação entre estímulo e resposta no caso do comportamento humano | Emoções negativas ocorrem quando sequência comportamental organizacional é interrompida subitamente, sendo maltratante e prejudicial | Sensibilização de problemas: pré-condição para atividades de gestão, direcionadas à adaptação organizacional: observação, interpretação e incorporação de estímulos | 5. A qualidade interpessoal, interativa, interdependente da vida organizacional               |

| Sensemaking (uma instância que se compõem de...) |  |                                       |  |   |  |  |   |
|--|--|---------------------------------------|--|---|--|--|---|
| Propriedades ►                                   | Senso (Sentido)  |                                       | Fazer  |   |  |  |   |
|  | ① Baseada na Construção da Identidade  | ② Retrospectiva                       | ③ Enactiva de Ambientes Sensíveis  | ④ Social  | ⑤ Em Andamento ou Contínuo (Ongoing)   | ⑥ Focada em/na Extração de “Dicas/Deixas” (Cues)-Seletividade  | ⑦ Propulsionada mais por Plausibilidade do que por Acuidade   |
| Elementos de Destaque                            | ▼  | ▼                                     | ▼  | ▼   | ▼  | ▼  | ▼   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Auto-eficácia; que é o desejo de perceber-se competente e eficaz</li> </ul>                   | O problema não é informação           | As pessoas nas organizações reagem através da ação, <i>atuam</i> , e de imediato, olhando o que fizeram, <i>declaram</i> a existência de uma realidade | Diversas táticas na cultura da “construção-de-sentido” fazem mais sentido se vistas como tentativas de obter atividade socialmente condicionada no primeiro plano               | A emoção positiva ocorre quando há uma súbita e inesperada remoção de um estímulo de interrupção                   | Uma semente é um processo de produção de forma que captura muito da vagância e indeterminação da “construção-de-sentido” | 6.Acuidade é definida por instrumentalidade   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Autoconsistência, que é o desejo de sentir e experienciar coerência e continuidade</li> </ul> | O problema é confusão, não ignorância | Na medida que incorporarmos o ambiente ao mundo de fato, se está compreendendo-o melhor e podendo interagir também melhor, com ele                     | “As ações dos outros devem ser tomadas em consideração e não podem ser tomadas como uma arena de expressão do que um está disposto ou determinado a fazer” (BLUMER, 1969, p. 8) | Eventos que inesperadamente aceleram término de um plano ou sequência comportamental podem gerar emoções positivas | O conceito de quadro( <i>frame</i> ) é usado como atalho para a estrutura do contexto                                    | 7.Estímulos que são descartados são frequentemente aqueles detraídos de uma resposta energética, confiável e motivada |

| Sensemaking (uma instância que se compõem de...) |  |  |   |   |   |  |   |
|--|--|--|---|---|---|--|---|
| Propriedades ►                                   | Senso (Sentido)  |  | Fazer   |   |   |  |   |
|  | ① Baseada na Construção da Identidade  | ② Retrospectiva  | ③ Enactiva de Ambientes Sensíveis   | ④ Social  | ⑤ Em Andamento ou Contínuo (Ongoing)  | ⑥ Focada em/na Extração de “Dicas/Deixas” (Cues)-Seletividade  | ⑦ Propulsionada mais por Plausibilidade do que por Acuidade                                       |
| Elementos de Destaque                            | ▼  | ▼  | ▼   | ▼   | ▼   | ▼  | ▼   |
|  | “Autoconceitos e identidades são formados e modificados em parte por como indivíduos acreditam outros vêem a organização para qual trabalham” (DUKERICH, 1991) | Transbordamento de equivocabilidade, não de incertezas   | O mundo socialmente criado torna-se um mundo que coage as ações e orientações                           | Investigadores do <i>sensemaking</i> invocam imaginário interacionismo simbólico; teoria mantém cruciais elementos: <i>self</i> , ação, interação, interpretação, ação conjunta | “Construção-de-sentido” organizacional deve ocorrer largamente em conjunção com a emoção negativa | Revisão da literatura sobre cognição social conclui que entre as coisas que observamos estão:                    | 8.É quase impossível dizer, à época da percepção, se as percepções irão provar-se acuradas ou não |
|  |  | Andamento simultâneo de projetos ao tempo da reflexão  | Conexões com a teoria institucional: “Construção-de-sentido” é a matéria prima para institucionalização |   | As condições para afeto positivo não são abundantes na maioria das organizações                   | ▪ Coisas inusitadas ou perceptualmente figurais no contexto, pessoas ou comportamentos não usuais ou inesperados |   |
|  |  | Pessoas necessitam valores, prioridades e clareza sobre preferências para definir qual projeto interessa | Percepção de dicas alteram o estado mental, que então guia para subsequentes escolhas estratégicas      |   | Interrupção é um sinal que importantes mudanças ocorreram no ambiente                             | ▪ Comportamentos extremos e negativos e estímulos relevantes aos nossos objetivos atuais                         |   |

Fonte: Weick (1995)

# ÍNDICE ONOSMÁTICO

|                                  |                                     |                                   |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| ABOLAFIAC.....71, 123            | CARRETERO.....21, 126               | FLORES.....87                     |
| ADRIA.....71                     | CARRIERI.....49, 126                | FOLLETT.....54, 85, 121, 130,     |
| AHLSTRAND.....32, 106, 107,      | CARVALHO.....ix                     | 146                               |
| 109, 136                         | CERQUEIRA.....21, 126               | FONSECA.....46, 130               |
| AKTOUF.....ix, 24, 105, 109, 123 | CERVO.....18, 19, 126               | FORCE.....74, 130                 |
| ALBUQUERQUE, A. T.....21,        | CHACRA.....21, 126                  | FOURAKER.....70                   |
| 123                              | CHANDLER.....70, 107                | FOX.....86, 130                   |
| ALBUQUERQUE, L. B.....21,        | CHANLAT.....36, 37, 105, 126        | FRANKL.....21, 130                |
| 136                              | CHATMAN.....14                      | FREEMAN.....107                   |
| ALLISON.....107                  | CHAVES NETO.....21, 126             | FROST.....68, 69, 137             |
| ALMEIDA.....21, 123              | CHITTIPEDDI.....54, 55, 67, 74,     | GABBI JR.....21, 130              |
| ANDERSEN.....21, 123             | 81, 98, 131                         | GARFINKEL.....89                  |
| ANDREWS.....109, 123             | CHOI.....6, 126                     | GARRIDO.....21, 143               |
| ANGELIN.....26, 123              | CHOO.....72, 126                    | GASSET.....21, 138                |
| ANSOFF.....107, 108              | CHURCHMAN.....3, 127                | GATÉ.....21, 130                  |
| ARELLANO.....109, 110, 134       | CLARK.....67, 74, 90, 143           | GEERTZ.....120, 133               |
| ARRUDA.....50, 123               | CLEGG.....27, 47, 53, 127           | GEORGE.....35, 130                |
| ASTLEY.....107                   | COELHO.....21, 127                  | GIGERENZER.....94                 |
| ATKINSON.....21, 127             | COFFEY.....21, 127                  | GIL.....19, 130                   |
| AVERY.....21, 123                | COLE.....107                        | GIMENEZ.....26, 131               |
| BAEZ.....71, 123                 | COOLEY.....86                       | GINGRICH.....85, 131              |
| BAIDON.....21, 132               | COOPEY.....4, 127                   | GIOIA.....54, 55, 60, 67, 74, 81, |
| BALANDIER.....21, 124            | CORLEY.....67, 98, 131              | 90, 98, 131, 143                  |
| BARNES.....21, 124               | COSTA.....26, 124                   | GLINOW.....35, 136                |
| BARON.....35, 132                | COSTEA.....42, 66, 127              | GONZÁLEZ REY.....2, 131           |
| BASTOS.....26, 31, 39, 40, 60,   | CRISTO.....37                       | GORDON.....35, 131                |
| 124                              | CRUBELLATE.....26, 127              | GORE.....47, 83, 131              |
| BEAUVOIR.....38                  | CYERT.....107                       | GRAHAM.....21, 131                |
| BEAVIN.....33, 48, 144           | DAFT.....1, 54, 55, 67, 72, 74, 98, | GRANOVETTER.....107               |
| BERDIAN.....18                   | 99, 104, 128, 133                   | GRANT.....71, 138                 |
| BERGAMINI.....27, 67, 124        | DAVIES.....21, 128                  | GREENBERG.....35, 71, 132         |
| BERGSON.....54, 75, 80, 115,     | DEACON.....21, 128                  | GREIMAS.....21, 132               |
| 116, 146                         | DELEUZE.....21, 128                 | GUESSER.....89, 132               |
| BERLIN.....21, 123               | DERVIN.....55, 64, 65, 128          | GUIMARÃES.....21, 26, 123, 132    |
| BERTALANFFY.....3, 44, 53,       | DESCARTES.....4                     | GUINSBURG.....21, 126             |
| 102, 103, 124                    | DEWEY.....86                        | HAARBERG.....21, 123              |
| BERVIAN.....19, 126              | DOOYEWEERD.....6, 126, 130,         | HAMEL.....107, 108, 132           |
| BEUREN.....19, 20, 139           | 143                                 | HANNAN.....107                    |
| BIRD.....138                     | DRIVER.....21, 129                  | HARDY.....27, 47, 53, 127         |
| BLANCHARD.....35, 132            | DRUCKER.....51, 52, 129             | HATTEN.....107                    |
| BLUMER.....86, 114, 125, 146,    | DUARTE.....21, 129                  | HEIDBREDER.....81, 88, 132,       |
| 147                              | DUBRIN.....35, 129                  | 147                               |
| BOECHLER.....71                  | DUKERICH.....55, 77, 129            | HEIDEGGER.....42, 87, 132, 146    |
| BORNHEIM.....21, 125             | DUTRA.....109, 129                  | HERSEY.....35, 132                |
| BORSOI.....iv, viii, 7, 125      | DUTTON.....55, 77, 97, 129          | HILL.....71, 132                  |
| BOWDITCH.....35, 125             | DYLAN.....ix                        | HOLLENBECK.....36, 144            |
| BRAIT.....21, 125                | EMLER.....4, 127                    | HORÁCIO.....14                    |
| BRAVERMAN.....50, 125            | ETZIONI.....31, 129                 | HUBER.....74, 90, 133             |
| BRONOWSKI.....21, 125            | EUCKEN.....21, 129                  | HUDGINS.....120, 133              |
| BROWEN.....35, 125               | EVANGELISTA.....74, 139             | HUNT.....35, 141                  |
| BROWN.....21, 125                | FABRI.....67, 98, 131               | HUSSERL.....9, 54, 66, 114, 127,  |
| BUONO.....35, 125                | FALCÃO.....7, 129                   | 132                               |
| BURNS.....70                     | FALEIRO.....21, 129                 | IPIRANGA.....iv, viii, 26, 133    |
| BUZZI.....53, 125                | FARIA.....26, 129                   | IRIGARAY.....38                   |
| CABRAL.....iv, vi, 104, 126      | FAUSTO.....21, 129                  | JACKSON.....33, 48, 144           |
| CAMINS.....97, 126               | FELDMAN.....74, 129                 | JAGUARIBE.....21, 133             |
| CARDOSO.....21, 126              | FERGUSON.....21, 130                | JAMES.....54, 81, 88, 133, 147    |
|                                  | FESTINGER.....9, 16, 130            | JENNINGS.....21, 133              |
|                                  | FISCHOFF.....81, 134                | JESUS.....37                      |

- JOHNSON.....35, 81, 132, 134  
 JONES.....35, 130  
 JORGE .....21, 138  
 KAHLBAUGH.....118, 133  
 KAHNEMANN.....94  
 KANAANE .....109, 110, 133  
 KANITZ.....5, 133  
 KANT .....14, 21, 41, 143  
 KAYE.....45, 133  
 KEEGAN .....4, 127  
 KEENOY .....71, 138  
 KERLINGER .....24, 133  
 KIDA.....94  
 KIESLER .....90, 91, 134  
 KOLB.....35, 138  
 LaBarbera.....3  
 LADRIÈRE .....21, 134  
 LALANDE.....6, 134  
 LAMPEL.....32, 106, 107, 136  
 LANDSBERG.....21, 134  
 LANIR.....81, 134  
 LARANJEIRA .....21, 134  
 LAWRENCE.....70, 134  
 LEAVITT.....70  
 LEEDOM .....101, 134  
 LEIFER .....90  
 LEONARD.....21, 134  
 LEVENHAGEN.....71, 132  
 LEVINSON.....15, 134  
 LEWIN.....43  
 LIMONGI-FRANÇA 109, 110, 134  
 LINDBLOM.....107  
 LIPSHITZ...40, 72, 74, 98, 134  
 LIUKONNEN .....116  
 LOIOLA .....26, 135  
 LOPES.....21, 135  
 LORSCH.....70, 134  
 LOUIS.....74, 135  
 LOWITH.....21, 135  
 MACHADO DE OLIVEIRA .....116, 135  
 MACHADO-DA-SILVA ....46, 130, 135  
 MADSEN.....74, 139  
 MANNING.....98, 144  
 MANTERE.....65, 66, 74, 100, 135  
 MARCH .....107  
 MARCÍLIO .....21, 135  
 MARI .....21, 126  
 MARIAS .....53, 135  
 MARIOTTO .....26, 135  
 MARRAS.....111, 135  
 MARUCCI .....26, 135  
 MASLOW .....9, 10, 54, 135  
 MATOS.....21, 136  
 MATURANA 44, 84, 102, 103, 136  
 MAYO.....43  
 McSHANE .....35, 136  
 MEAD ..86, 114, 136, 147, 148  
 MEZIAS .....62, 136  
 MILES .....26, 107, 131  
 MILLER .....32, 136  
 MILLIKEN.....74, 143  
 MINTZBERG....54, 106, 107, 109, 136  
 MONDIN.....52, 137  
 MORGAN ... vi, 32, 43, 47, 54, 68, 69, 71, 102, 103, 109, 110, 137  
 MORIN.....2, 137  
 MORRIS.....21, 137  
 MORTENSEN.....8, 116, 137  
 MUCHAIL .....21, 134  
 MUNIZ.....10  
 NAUD.....21, 137  
 NELSON .....21, 137  
 NEWEN.....21, 137  
 NIETZSCHE .....21, 138  
 NORD.....27, 127, 140  
 NORMANN .....107  
 OBSTFELD.....72  
 O'GORMAN.....21, 138  
 OJHA.....44, 98  
 OLIVEIRA .....21, 138, 142  
 ORTEGA.....21, 138  
 ORTHONY.....68, 138  
 ORTÍZ .....1, 27  
 OSBORN.....35, 141  
 OSLAND.....35, 138  
 OSWICK .....71, 138  
 OTT .....35, 138  
 PARISSE .....21, 138  
 PARKES.....35, 138  
 PARKS .....35, 138  
 PEIRCE .....86  
 PERINE .....21, 138  
 PETTIGREW.....107  
 PFEFFER.....107  
 PICHON-RIVIÈRE ....34, 138  
 PONDY .....68, 69, 137  
 POPPER ....40, 72, 74, 98, 134  
 PORTER.....107, 108, 139  
 PRAHALAD .....107  
 PROCHNO .....26, 139  
 PUGH .....107  
 QUINE.....21, 139  
 QUINN .....107, 108, 139  
 QUINTAS.....21, 139  
 RAMOS.....21, 135, 139  
 RAMOZZI-CHIAROTTINO .....21, 139  
 RANDS.....74, 140  
 RASMUSSEN .....74, 139  
 RAUPP .....19, 20, 139  
 RAUPP, F. M.; BEUREN. 139  
 RAY.....106, 139  
 RHENMAN .....107  
 RIBEIRO .....21, 140  
 RICARDO .....53  
 RICHARDS .....120, 133  
 RING.....74, 140  
 RITCHHART.....21, 140  
 ROBBINS.....35, 37, 140  
 ROBERT.....140, 145  
 ROCHA .....26, 135  
 RODRIGUES.....84, 140  
 RODRIGUEZ .....26, 140  
 RON.....40, 72, 74, 98, 134  
 ROSCH.....5  
 ROUSSEAU ... 36, 40, 44, 140  
 RUBIN.....35, 138  
 RUSSELL .....21, 141  
 SACKMAN .....74, 141  
 SAEZ.....21, 141  
 SALANCIK .....107  
 SALISBURY .....21, 134  
 SAMPSON.....21, 141  
 SAMUELSON.....53, 141  
 SANTANA .....26, 141  
 SANTILLI .....21, 129  
 SANTOS, A. ....21, 141  
 SANTOS, B. ....53, 141  
 SANTOS, F. ....109, 110, 141  
 SANTOS, N. ....48, 49, 141  
 SCHENDEL.....107  
 SCHERMERHORN....35, 141  
 SCHERMERHORN JR 35, 141  
 SCHUMPETER.....107  
 SCHUTZ. 54, 80, 81, 114, 116, 141, 146  
 SELAIBE .....21, 142  
 SELZNICK .....107  
 SENGE .....43, 102, 142  
 SIERRA .....21, 132  
 SILVA .....26, 41, 60, 142  
 SIMON .....107, 142  
 SIMPSON.....35, 138  
 SMITH.....94  
 SMITH, A. ....50, 51  
 SNOW.....26, 107, 131  
 SOARES .....21, 142  
 SOUZA, R. ....21, 142  
 SOUZA, S. ....24, 142  
 SPROULL.....90, 91, 134  
 STALKER .....70  
 STARBUCK .. 62, 74, 136, 143  
 STRAWSON .....21, 143  
 SUTCLIFFE.....67, 72  
 TAYLOR .....43, 143  
 TEPE.....21, 143  
 THALER.....94  
 THOMAS . 55, 67, 74, 90, 131, 143  
 THOMPSON .....5  
 TOFFLER.....44, 143  
 TÔRRES .....4, 143, 168  
 TVERSKY .....94

|                               |                   |                                   |             |                          |              |
|-------------------------------|-------------------|-----------------------------------|-------------|--------------------------|--------------|
| UDY.....                      | 70                | WATZLAWICK.....                   | 33, 48, 144 | 127, 128, 131, 133, 137, |              |
| ULLMAN.....                   | 90                | WEBER.....                        | 32, 98, 144 | 144, 151                 |              |
| VAGAGGINI.....                | 21, 143           | WEICK x, xi, 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, |             | WHEELER.....             | 27, 99, 145  |
| VARELA...5, 44, 84, 102, 103, |                   | 11, 14, 17, 18, 20, 29, 33,       |             | WHITLEY.....             | 107          |
| 136                           |                   | 40, 42, 45, 46, 47, 52, 54,       |             | WILLIAMSON.....          | 107          |
| VASCONCELOS.....              | 26, 143           | 55, 62, 63, 65, 67, 68, 69,       |             | WILSON JR.....           | 21, 145      |
| VERGARA.....                  | 109, 111, 144     | 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76,       |             | WINOGRAD.....            | 87           |
| VERON.....                    | 21, 144           | 77, 80, 82, 84, 85, 87, 88,       |             | WITTINGTON.....          | 107, 145     |
| VIEIRA.....                   | 21, 129           | 89, 90, 91, 94, 96, 97, 98,       |             | WOOD JR.....             | 26, 137, 145 |
| WAGNER III.....               | 36, 144           | 99, 103, 104, 107, 108, 114,      |             | WOODWARD.....            | 70           |
| WALLAS.....                   | 80, 144, 146, 149 | 115, 116, 117, 118, 119,          |             | ZIMMERMANN.....          | ix           |
| WATERMAN.....                 | 74, 144           |                                   |             |                          |              |



## ÍNDICE REMISSIVO

### A

- A 'construção-de-sentido', do qual interpretação é um componente, tem ampla aplicabilidade, 99
- A amplitude da aplicação dos estudos sobre os sentidos nas organizações é latitudinal, 97
- A chave para o "estar-lançado" não é sobre isto; é sobre estarmos lançados, e que podemos atender nossa condição de "estar-lançados", 86
- A ciência a serviço do ser humano ou da organização?, 3
- A ciência ensina assim
- A análise, a síntese, a análise, 94
- A ciência ensina assim: a análise, a síntese, a análise, 94
- A convivência aquartelou-se nas trincheiras das diferenças e divergências, 38
- A criação do significado é um processo atencional, 147
- A diversidade nas relações muitas vezes faz emergir conflito, 110
- A emoção positiva ocorre quando há uma súbita e inesperada remoção de um estímulo de interrupção, 150
- A enatividade está ligada à prática da construção social da realidade, 149
- A Etnometodologia sustenta a promessa de uma alternativa abrangente e coerente à sociologia predominante, 89
- A idéia que 'construção-de-sentido' é auto-referencial [*self-referential*] sugere que a identidade [*self*], ao invés do ambiente, pode ser o texto em necessidade de interpretação, 103
- A intenção original da fenomenologia foi "buscar descrever a origem e construção histórica da realidade em todas suas multifacetadas e inter-relacionadas camadas de significação, sem pressuposições determinísticas", 66
- A interação humana é mediada pelo uso de símbolos, pela interpretação, ou por averiguação do significado das ações do outro, 86
- A organização do trabalho é constituída "a partir da caracterização de sua estrutura e dos respectivos impactos do desempenho de papéis profissionais", 110
- A organização é um sistema sócio-cultural estabelecido, 110
- A palavra *sensemaking* é artilosa no sentido que pode comprometer a visão social, enquanto percebida como processo individual, 147
- A psicologia social da organização, 46, 144
- A qualidade interpessoal, interativa, interdependente da vida organizacional, 95, 149
- A questão do outro, 38
- A terminologia "comportamento organizacional" é questionada por Weick, 33
- A unicidade, de algumas maneiras, se compara à totalidade, 102
- A velocidade reduz a necessidade por acuidade, na medida que respostas rápidas cunham eventos antes que eles se tornem cristalizados em um único significado, 95
- Abordagem ao nível consciente, 117
- Abordagem contingencial, 70
- Abordagem gestional, 109
- Abordagem humanista, 110
- Abordagens estratégicas e mercadológicas de forma fundamentada, quando o ambiente passará a ser analisado como algo de que se faz parte e não como coisa separada, existente "ali", alhures, 120
- Ação é crucial para "construção-de-sentido", 148
- Acepção processual, 11
- Acepção psicológica, 88, 147
- Acepções, 8, 13, 39, 41, 56, 59, 62
- Acepções filosóficas, 41
- Ações, 5, 10, 12, 13, 39, 40, 46, 47, 50, 75, 78, 85, 86, 98, 108, 112, 148, 149
- Acolhimento taxionômico, 11
- Acuidade, 41, 75, 94, 95, 98, 104, 112, 147, 150
- Acuidade é definida por instrumentalidade, 95, 150
- Acuidade exerce um papel secundário na análise da "construção-de-sentido", 94, 147
- Acuidade, em outras palavras, é específica por projeto e pragmática, 95
- Aculturação, 1, 117
- Adaptação organizacional, 90, 149
- Adhocracia, 32
- Adjetivo sensível, 63
- Administração, vi, vii, 6, 19, 27, 32, 36, 50, 62, 71, 102, 103, 105, 110, 115, 119, 123, 124, 128, 143
- Administração centrada no indivíduo, 110
- Administrando pelos objetivos de quem?, 15
- Administrar com sentido, 19, 96, 113
- Administrar pelos sentidos de quem?, 96
- Adversidade, 33
- Alargamento das fronteiras intelectuais, 11
- Alguma coisa lá que necessita ser consentida e construída plausivelmente, 96
- Alguma coisa que está lá para ser registrada e sentida acuradamente, 96
- Ambiental (1977, -), 107
- Ambiente, vi, viii, 1, 5, 6, 11, 13, 26, 33, 41, 45, 46, 48, 53, 67, 69, 75, 85, 87, 97, 102, 103, 104, 108, 112, 120, 121, 130, 134, 148
- Ambiente sensível, 104
- Ambigüidade, 28, 49, 90
- Amostra de dado, 98
- Ampliar condições para pesquisas empíricas, x, 18
- Amplitude, viii, 52, 54, 99
- An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, 50
- Analisar a forma como se textualiza na atualidade a temática da formação e construção do sentido no âmbito organizacional, 18, 115
- Análise ambiental e sua correlação com as ações individuais, 121
- Análise cultural da linguagem, 50
- Análise do pensamento do filósofo francês henri bergson, 115
- Análise organizacional, 71, 115
- Análises administrativas de sentido, 9
- Andamento, vi, xiii, 77, 82, 86, 87, 95, 118, 146, 147, 148, 149, 150, 151
- Anglicismos, 58
- Anglo-saxões, 36
- Antinomias individual-coletivo, indivíduo, 31
- Antropologia, x, 32, 126
- APA – *American Psychology Association*, 123
- Aparenta ser o fenômeno *sensemaking* vinculado à *durée* de Bergson, 80

Apreciações de sinais, pistas ou dicas, 90  
 Apreciações lingüísticas, etimológicas, 1  
 Aprender a partir da experiência, 90  
 Aprendizagem, x, 26, 43, 119, 120, 123, 126, 128, 135  
 Aprendizagem (1960, -), 107  
*Arousal*, 87  
 Artigos, vii, 20, 23, 24, 54, 63, 66, 114  
 As ações dos outros devem ser tomadas em consideração e não podem ser tomadas como uma arena de expressão do que um está disposto ou determinado a fazer, 150  
 As coisas somente fazem sentido quando podem, de alguma maneira, encaixar-se, de alguma forma, dentro de estruturas prévias de compreensão ou esquemas, 117  
 As condições para afeto positivo não são abundantes na maioria das organizações, 151  
 As palavras, no campo da administração das organizações, são fortemente influenciadas, no Brasil e em outras partes do mundo, pelo estoque de palavras anglo-americanas, 50  
 As pessoas nas organizações reagem através da ação, *atuam*, e de imediato, olhando o que fizeram, *declaram* a existência de uma realidade, 150  
 As pessoas precisam distorcer e filtrar, para separar o sinal do ruído nos seus projetos, 94  
 As pessoas têm pouco controle sobre o início ou terminação de interrupções, 88  
 Aspectos conceituais, 42  
 Aspectos psicológicos nas organizações, 35  
 Assemelhado, 38  
 Assemelhar o forte e o fraco, 38  
 Atitudes, vii  
 Ato, 1, 37, 39, 46, 47, 63, 81, 84, 87, 147, 149  
 Através do processo do ensino voltado para a inquirição pode-se alcançar a construção do sentido autoconsciente, 97  
 Atribuição, 74, 90, 110, 114  
 Atribuição de pesos diferenciados para cada uma das dimensões competitivas da estratégia de recursos humanos, 110  
 Aumentar a gama de informação que os gestores recebem, 90  
 Aumentar a velocidade com a qual os gestores recebem informação, 90  
 Autoconceitos e identidades são formados e modificados em parte por como indivíduos acreditam outros vêem a organização para qual trabalham, 151  
 Autoconsistência, 150  
 Autodesenvolvimento, 149  
 Auto-eficácia, 150  
 Autores, 3, 14, 18, 23, 29, 35, 41, 43, 46, 54, 55, 62, 66, 70, 72, 73, 83, 87, 90, 97, 98, 103, 105, 109, 111, 112, 113, 114, 117, 121, 137  
 Autores e obras que estiveram mais presentes em citações nesta dissertação, 54  
 Autoridade, 110  
 Avaliação das utilizações dos termos *senso* e *sentido*, 57  
 Avaliar se a tratativa poderia ser não meramente observacional, mas interveniente, modificadora, conseqüentemente educadora, colaborativa do processo da construção social, 97

## B

Bancos, 3, 26, 135

Barão da Borracha, vii  
 Baseada na construção da identidade, xiii, 75, 77, 112, 146, 147, 148, 149, 150, 151  
 Bases de dados, 63  
 Biblioteca da Faculdade de Filosofia de Fortaleza, Seminário da Prainha, 23  
 Biblioteca da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza - FAMETRO, 23  
 Biblioteca da Universidade de Fortaleza, 23  
 Biblioteca do Congresso dos EUA, 23  
 Biblioteca Karl A. Boedecker, da FGV de SP, 23  
 Biblioteca Mário Henrique Simonsen, da FGV do RJ, 23  
 Biblioteca Pública Governador Menezes Pimentel do Estado do Ceará, 23  
 Bibliotecas das Pontifícias Universidades Católicas de MG e RJ, 23  
 Bibliotecas das Universidades Federais da Bahia, Ceará, Minas Gerais, Rio de Janeiro e de São Paulo; da Universidade de Brasília, 23  
 Biologicamente a vida não é a manutenção ou restauração do equilíbrio mas essencialmente manutenção de desequilíbrios, conforme revela a doutrina do organismo como sistema aberto. A chegada ao equilíbrio significa a morte e conseqüente decomposição, 103  
 Brasil, vii, ix, x, 5, 18, 26, 35, 48, 51, 133, 140  
 Brasileiros, x  
 Buscar conceituar é lícito; restringir o uso e aplicação já não seria sensato, 63

## C

“Como posso saber o que eu penso até ver o que digo?”, 149  
 “Construção-de-sentido” e construção de imagem, 147  
 “Construção-de-sentido” é importante a gestores porque gestores devem ser hábeis em ver questões e problemas a partir de outras perspectivas pessoais, 100  
 “Construção-de-sentido” é importante a gestores porque se um gestor não reconhece suas assunções ou vieses, ele ou ela poderá estar no “ponto cego” e é freqüente serem as coisas que alguém não reconhece aquelas que o colocam em dificuldade, 100  
 “Construção-de-sentido” jamais é solitária porque o que uma pessoa faz internamente é contingente de outros, 85  
 “Construção-de-sentido” nas organizações é uma instância explanatória, 74  
 “Construção-de-sentido” nunca é solitária, 146  
 “Construção-de-sentido” organizacional deve ocorrer largamente em conjunção com a emoção negativa, 151  
 “Construção-de-sentido” retrospectiva, 81, 82  
 “Construção-de-sentido” retrospectivo é quase sobre significado/ significação, 147  
 Campo da administração, 42, 43, 50  
 Campos psicológicos do vínculo, 34  
 Capacidade cognitiva, 89  
 Capacidade de criar respostas a partir de estímulos gerados pela própria ação, 149  
 Capitalismo, 50, 51, 52  
 Capitalismo monopolista, 50  
 Caractere extraído, 88  
 Caracteres, 90  
 Característica da continuidade, 87

- Característica da retrospectividade, 80  
 Característica social do *sensemaking*, 89  
 Características da “construção-de-sentido”, 82  
 Características de liderança compatíveis com determinadas classes de expectativas de sensibilidade, 119  
 Características do ambiente, 99  
 Características do processo de formação do sentido, 104  
 Características do *sensemaking*, xii, xiv, 8, 113, 146  
 Caráter intervencionista da cultura, 48  
 Caráter retrospectivo das experiências, 120  
 Cartesiano, 52  
 Categoria “construção-de-sentido”, x, 1  
 Categorizações, 72  
 Centre National de Recherche Scientifique (Paris, França), 38  
 Cérebros, 32  
 Ciência, 20, 45, 52, 53, 84, 99, 102, 123, 128, 139, 141  
 Ciência cognitiva enactiva, 84  
 Ciência da ‘totalidade’, 102  
 Ciência normal, 53  
 Ciência revolucionária, 53  
 Ciências do *management*, 37  
 Ciências humanas e sociais, 34  
 Ciências naturais, 14  
 Ciências sociais, 14, 99, 133, 139  
 Cinco configurações, 32, 136  
 Cinco disciplinas, 102  
 Civilização, 51, 52  
 Clima organizacional, 110  
 Clínica de Psicologia da PUCPR, 35  
 Coadjuvando *sensegiving* ou dar-sentido, 120  
 Cognição, 11, 16, 26, 58, 60, 62, 97, 118, 130, 151  
 Cognições individuais, 96  
 COGNITIVA (1950, -), 107  
 Comparação entre a perspectiva do sentido e da imagem, 78  
 Compartilhamento, 39, 98, 99  
 Compilação, 2, 54  
 Complexação, 117  
 Complexidade, vi, x, 105, 117  
 Complexidade, diversidade e característica ontológica, 105  
 Complexo intangível (motivação, adesão, qualidade, interesse, prazer do trabalho, lealdade, sinergia, criatividade), 109  
 Comportamento, x, 14, 16, 17, 33, 35, 36, 37, 41, 44, 45, 48, 49, 86, 89, 120, 121, 142, 149  
 Comportamento de organização, 33  
 Comportamento em geral, 33  
 Comportamento humano nas organizações, 36  
 Comportamento individual, 14, 17  
 Comportamento organizacional, x, 14, 33, 35, 37, 45, 48, 142  
 Compreensão, vi, 1, 2, 7, 11, 12, 13, 15, 18, 31, 36, 37, 38, 44, 46, 47, 58, 64, 81, 89, 97, 114, 117, 126  
 Comunicação, x, 5, 13, 33, 48, 52, 55, 64, 97, 104, 110, 144  
 Comunicação e informação, 33, 55, 64  
 Comunicação é processo de “construção-de-sentido”, 48  
 Conceito, x, 4, 19, 31, 35, 36, 37, 40, 46, 49, 62, 65, 67, 71, 72, 83, 86, 87, 89, 100, 102, 108, 113, 116, 123, 147, 148  
 Conceito de *enactment*, 83  
 Conceito de estar-lançado pressupõe continuidade, 87, 147  
 Conceito de interrupção, 87, 148  
 Conceito fenomenológico, 65  
 Conceito metafórico, 71  
 Conceito ontológico e fenomenológico, 37  
 Conceito sistêmico, 102  
 Conceito sociológico, 49  
 Conceito teórico, 40  
 Conceitos organizacionais, 48  
 Conciliar, 24, 54  
 Conclui-se, da análise dos conceitos de estratégia, a maior incidência de dois entendimentos ou palavras: *padrão e plano*, 109  
 Condições organizacionais, 49  
 Conexões “macias” da filosofia, psicologia e sociologia, 105  
 Conexões com a teoria institucional: “construção-de-sentido” é a matéria prima para institucionalização, 151  
 CONFIGURAÇÃO (1962, -), 107  
 Configurações, 46  
 Conflito, 5, 40  
 Conhecimento, vii, viii, x, 2, 4, 5, 8, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 39, 54, 57, 89, 97, 110, 114, 117, 118, 119, 125, 128, 135  
 Conhecimento em construção, 54  
 Conhecimento sensível, 4  
 Conjunto crucial, 85  
 Conjunto de instâncias, 46  
 Consciência, x, 19, 41, 84, 116, 119, 121  
 Consciência fenomenológica e processual da “construção-de-sentido” como conteúdo de gestão e administração (“construção-de-sentido” e manipulação), 119  
 Consistência básica, 45  
 Consistência situacional, 45  
 Construção, x, xi, xii, 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 12, 14, 16, 17, 18, 20, 22, 25, 26, 28, 29, 40, 41, 42, 47, 48, 54, 60, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 80, 81, 82, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 97, 98, 103, 104, 105, 109, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 125, 129, 138, 147, 148, 150  
 Construção da identidade, 150, 151  
 Construção da realidade, 47, 77, 84  
 Construção de histórias de aprendizagem, 104  
 Construção de identidade, 114  
 Construção de identidade x construção social da realidade, 147  
 Construção de realidade através de atos autoritativos (“sancionamento”) – legisladores em paralelo c/ gestores, 146  
 Construção do conhecimento, 138  
 Construção retrospectiva de sentido, 147  
 Construção social, x, 26, 41, 70, 77, 84, 121  
 Construção social de realidade, 84  
 Construção-de-imagens, 78  
 Construção-de-sentido, x, xi, xii, 1, 2, 3, 7, 8, 9, 12, 14, 17, 18, 22, 25, 28, 29, 41, 42, 47, 48, 54, 60, 63, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 77, 78, 80, 81, 82, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 97, 98, 103, 104, 105, 109, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 147, 148, 150  
 Construção-de-sentido em organizações, 29  
 Construções cognitivas podem ser externas ou internas, 118  
 Constructo, 116  
 Construir identidade, 77  
 Construir interpretações sobre o ambiente é um requisito básico para indivíduos e organizações, 98

Construir sentido, 45, 83  
 Construtor de sentidos auto consciente, 97  
 Contenção ôntica do fenômeno e do processo, 97  
 Conteúdo antropológico, 120  
 Conteúdo psicológico, 120  
 Conteúdo sociológico, 120  
 Conteúdos acadêmicos administrativos pouco interpretados (mais traduzidos), 49  
 Conteúdos cognitivos, 20, 120  
 Contexto, x, 2, 3, 6, 23, 24, 31, 32, 42, 43, 51, 52, 60, 62, 80, 82, 88, 89, 91, 92, 147, 148, 151  
 Contexto histórico-cultural e social, 31, 32, 52  
 Contexto organizacional, 43, 52  
 Contexto social, 3, 89  
 Contextualização, 40, 41, 49, 68, 72  
 Contextualização cultural, 49  
 Contextualização não teórico-acadêmica, 72  
 Contingência, 70, 134  
 Continuidade, 77, 87, 104, 114, 150  
 Contínuo, xiii, 75, 80, 86, 118, 146, 147, 148, 149, 150, 151  
 Contradição, 103  
 Contraditório, 48  
 Contraposição, 53  
 Contribuição para o aprofundamento do tema, 117  
 Contribuir para o aprofundamento do conhecimento da “construção-de-sentido”, voltada para organizações, 114  
 Controle, 48, 53, 81  
 Convergência cultural, 18, 27  
 Conversação, vi, viii, 6, 18, 26, 130  
 Conversações, vii, 13, 17  
 Convivência, vi, 16, 38, 116  
 Coordenação, 45, 46  
 Corpo físico humano, 3  
 Corporação, 3  
 Corporação organizacional, 3  
 Corporificação organizacional, 3  
 Corrente interior de duração, 80  
 Crenças, 48, 49, 52  
 Crítica transcultural, 27  
 Culto da empresa, 37  
 Cultura, 2, 12, 13, 21, 26, 28, 36, 38, 39, 43, 47, 48, 49, 50, 57, 59, 63, 71, 84, 86, 109, 110, 115, 118, 129, 168  
 Cultura anglo-americana, 115  
 Cultura brasileira, 118  
 Cultura e significado, 84  
 Cultura imaterial, 59  
 Cultura organizacional, 12, 36, 39, 48, 71  
 Cultural (1970, -), 107  
 Culturas, 1, 32, 47, 49, 52

## D

Dação de significado, 48  
 Dado inteiro, 88, 90  
 Dado total conforme originalmente veio, 89  
 Decisão, 12, 94  
 Decisão comportamental, 94  
 Decisões, 40, 44, 82, 108, 112  
 Deixas, xiii, 75, 80, 88, 89, 91, 94, 112, 114, 117, 146, 147, 148, 149, 150, 151  
 Delineamento simbólico, 85  
 Demandas de qualidade de vida no trabalho, 110

Demonstração das conexões de “construção-de-sentido” com gestão estratégica de pessoas, 105  
 Descaminhos, 15  
 Desejo da intencionalidade no exercício do processo explanacional da “construção-de-sentido”, 115  
 Desenho (1960, -), 107  
 Desequilíbrio, 103  
*Designs*, 45  
*Designs* organizacionais, 45  
 Desinteresse dos gestores pelos aspectos mais complexos do conhecimento, 15, 28  
 Despertar, 87  
 Dessemelhança, 37, 38  
 Determinações ônticas, 33  
 Dez escolas da administração estratégica, 32  
 Dialética, 12  
 Dialogicidade, 2  
 Diálogo, 2, 26, 129  
 Dica, 88, 94, 97, 99, 148  
 Dica/deixa, 88, 148  
 Dicas, xiii, 75, 88, 89, 91, 94, 104, 112, 114, 117, 146, 147, 148, 149, 150, 151  
 Dicotomia da relação interna auto-reprodutiva, 103  
 Diferença, 5, 7, 24, 37, 38, 47, 49, 52, 59, 62  
 Diferenças individuais, 33  
 Diferencial, 45  
 Difícil ajustamento pelos gestores e “capitães de negócios”, 122  
 Dificuldades relacionais humanas nas organizações, 16  
 Difusividade da bibliografia encontrada, 20  
 Dilema, 3, 4, 31  
 Dilemas, 88, 119  
 Dimensão, 7, 23, 44, 57, 60, 80, 114, 121  
 Dimensão fértil para reflexões e ações diferenciadas no campo da gestão organizacional envolvendo pessoas, 114  
 Dimensão semântica do procedimento signico, 7  
 Dimensão tempo e consciência, 80  
 Dimensões verbal e substantiva, 31  
 Diminuição das ambigüidades nas organizações, 120  
 Diminuir a extensão da compreensão, 63  
 Dinâmica da assimilação por caracteres, 92  
 Dinâmica organizacional, 37  
 Dirigentes e dirigidos, 34  
 Discernimento, 54  
 Discussões organizacionais, 40  
 Dispositivo para maior discernimento do sujeito ator organizacional, 114  
 Disseminação do *sensemaking* nas universidades estadunidenses, 27  
 Dissonância cognitiva, 9, 16, 49  
 Dissonante, 45  
 Distingue-se emoções em dois tipos: positivas e negativas, 149  
 Distorções relacionais derivados de incoerências organizacionais e outras anomalias, 103  
 Diversas formas de se apreciar a questão dos sentidos, 115  
 Diversas táticas na cultura da, 150  
 Diversidade, 12, 13, 33, 38  
 Divisibilidade, 80  
 Domínios do mecanicismo, positivismo ou funcionalismo, 15  
 Duas tensões marcam a trajetória dos estudos organizacionais no tocante ao *status* ontológico do fenômeno ‘organização’, 40  
 Duração, 80, 116

Duração de tempo pura, 80  
 Duração heterogênea e qualitativa, 116  
 Duração pura, 116  
*Durée*, 75, 80, 116, 146

## E

(Estratégia:) a resposta está centrada em três elementos: o conceito de pertença ou o relacionamento entre a empresa e seu ambiente competitivo; a alocação de recursos entre as oportunidades de investimentos competitivos; e uma perspectiva de longo prazo onde “dinheiro paciente” figura proeminentemente, 108  
 (Estratégia:) determinante dos objetivos básicos de longo prazo, 108  
 (Estratégia:) regra para tomada de decisões determinadas pelo escopo do produto/ mercado, 108  
 (Estratégia:) weick não caracteriza exatamente estratégia, 108  
 É mais crucial ter uma interpretação para começar do que postergar a ação até que “a” interpretação venha à superfície, 95  
 É quase impossível dizer, à época da percepção, se as percepções irão provar-se acuradas ou não, 95, 151  
 Ecologia, 51, 110  
 Economia, x, 15, 43, 110  
 Efeito de organizar, 39, 40  
 Efeito de sensibilizar, 63  
 Efeitos dos sentidos, 40  
 Eficácia, 11, 16, 35, 36  
 Eficiência, 11, 36, 70  
 Eixos de significados, 39  
 Elaboração de sentido, 8, 62  
 Elaboração do sentido, 62, 63  
 Elaboração individual de sentido nas organizações, 77  
 Elementos cognitivos, 16  
 Elementos de destaque, 147, 148, 149, 150, 151  
 Em andamento ou contínuo (*ongoing*), 75, 112  
 Em curso, andamento ou contínuo, 104  
 Emoção, 87, 149, 151  
 Emoção negativa, 87, 151  
 Emoção positiva, 87  
 Emoção positiva ocorre quando há uma súbita e inesperada remoção de um estímulo de interrupção, 87  
 Emoções, 87, 149  
 Emoções negativas, 87  
 Emoções negativas ocorrem quando sequência comportamental organizada é interrompida subitamente, sendo maltratante e prejudicial, 149  
 Emoções negativas tendem a ocorrer quando uma sequência comportamental organizada é interrompida inesperadamente e a interrupção é interpretada como maltratante e prejudicial, 87  
 Emoções positivas, 87  
 EMPREENDEDORISMO (1967, -), 107  
 Empréstimos interdisciplinares de terminologias e saberes, 33  
 Enacção, 83, 104, 121  
 Enactiva, xiii, 75, 83, 84, 85, 112, 146, 147, 148, 149, 150, 151  
 Enactiva de ambientes sensíveis, xiii, 75, 83, 112, 146, 147, 148, 149, 150, 151  
 Enactividade, 84, 114, 121

Enactividade (*enactement*) no sentido organizacional refere-se à capacidade de criar respostas a partir de estímulos gerados pela própria ação, 85  
 Enactividade de ambientes sensíveis, 114  
 ENANPAD, 23, 25, 26  
 Ênfases filosófica, psicológica e sociológica, 27  
 Enfoque organizacional, 3, 44  
 Enfoque sistêmico, 102  
 Enfraquecimento cultural através da “inglezação” dos conteúdos acadêmicos, 49  
 Enquadramento desta pesquisa, 19  
 Ensino Baseado na Perquirição, 97  
 Entre os gestores deve-se construir, *ipso facto*, o sistema de sentido ou sistema propiciador de sentido das organizações, 99  
 Entre sensibilização, feitura, fazer, construir e produzir, e outros, considerando o estágio ainda embrionário da verbalização consciente do processo, preferiu-se ficar com nenhum, 59  
 Epistemologia, 131  
 Era do conhecimento, 11  
 Ergonomia, 110  
 Escala de tempo imprevisível, 116  
 Escola de Altos Estudos Comerciais de Montreal, 105  
 Escola de estudos cognitivos, 84  
 Escola de Gestão da Universidade de Lancaster (Reino Unido), 42  
 Escolas de administração, 37  
 Escolha estrutural, 45  
 Escolha situacional, 45  
 Espetáculo organizacional convencional, 34  
 Esta síntese confirma o pressuposto de que os acontecimentos sucedâneos não explicam os anteriores, mas trazem novos elementos a eles, 118  
 Estabelecimento e manutenção da identidade é preocupação central na “construção-de-sentido”, 147  
 Estado cognitivo, 77, 149  
 Estado dicotômico das relações do trabalho, 100  
 Estado-da-arte, x, 23  
 Estados Unidos da América, 12  
 Estar-lançado, 86, 146  
 Estímulo, 74, 86, 99, 121, 149  
 Estímulos, 85, 88, 90, 117, 120, 121, 149, 151  
 Estímulos que são descartados são freqüentemente aqueles detraídos de uma resposta energética, confiável e motivada, 95, 150  
 Estratégia, x, 26, 29, 72, 106, 108, 109, 110, 111, 113, 121, 123, 130, 136, 139, 145  
 Estratégia é criar adequação e conformidade entre as atividades da empresa, 108  
 Estratégia é plano (intencionado), padrão (realizado), posição, perspectiva e persuasão, 109  
 Estrutura, 27, 42, 45, 46, 71, 74, 77, 97, 110  
 Estrutura interpretativa dinâmica, 77  
 Estrutura organizacional = artefato de pós-enunciação, 148  
 Estudo dos sentidos, 11  
 Estudos administrativos modernos, 18  
 Estudos dos paradoxos organizacionais, 119  
 Estudos e vivências culturais e profissionais estrangeiras, 1  
 Estudos organizacionais, 11, 26, 35, 37, 44, 53, 68, 97, 127, 129, 131, 140  
 Estudos pragmáticos que ocorrem em congressos, 25  
 Estudos teóricos, 24  
 Ética, 21, 135  
 Etimologia, 42

Etnometodologia, 70, 89  
 Etnometodologia e teoria da dissonância ainda  
   constituem o princípio formativo de algumas das  
   idéias centrais, 89  
 Etnometodologistas, 91  
 Eventos inconcebíveis, 88, 119  
 Eventos que inesperadamente aceleram término de um  
   plano ou seqüência comportamental podem gerar  
   emoções positivas, 150  
 Exercícios mais satisfatórios da atividade organizacional,  
   114  
 Exércitos, 3  
 Experiência anterior vivida, 118  
 Experiência decorrida, transcorrida, 81  
 Experiência vivida, 81, 97, 121  
 Experiências vividas, 6, 81  
 Experimental, 19, 53  
 Expressão *sensemaking*, 55  
 Extremo holístico, 35  
 Extremo serial, 35

## F

Faculdade de sentir ou perceber, de compreender, de  
   apreciar; senso, 63  
 Falar sobre interpretação sem discutir uma política de  
   interpretação é ignorar o contexto, 149  
 Fatores situacionais, 45, 46  
 Fazendo sentido, 62  
 Fazer senso do mundo, 58  
 Fazer sentido, 5, 9, 52, 59, 63, 64, 67, 71, 99, 100  
 Fazer sentido de, 63  
 Fazer sentido do, 59, 63  
 Fazer sentir o mundo, 59  
 Fazimento, 16  
*Feel in the skin*, 59  
 Feitura, 16, 62  
 Fenômeno, x, 1, 4, 5, 9, 18, 25, 28, 29, 31, 39, 40, 41, 42,  
   62, 63, 64, 71, 77, 82, 83, 94, 104, 109, 111, 117  
 Fenômeno processual, 40, 41  
 Fenômeno social, 42  
 Fenomenologia, x, 42, 65  
 Fenomenologismo, 8  
 Fenômenos organizacionais, 31  
 Fenômenos perceptuais incorporam vários componentes,  
   62  
 Filosofia, x, 4, 9, 21, 22, 24, 29, 41, 42, 67, 105, 115,  
   116, 120, 127, 129, 134, 135, 137, 138, 142  
 Filosófico, 120  
 Filósofo, 4, 52, 65  
 Filósofos, 34, 86, 147  
 Fins econômicos, 40  
 Fluxo contínuo, 80  
 Fluxo de duração, 81  
 Fluxo e transformação, 32, 102, 103  
 Fluxos contínuos, 87, 148  
 Focada em/na extração de “dicas/deixas” (*cues*) -  
   seletividade, xiii, 75, 88, 112, 146, 147, 148, 149, 150,  
   151  
 Força de Defesa Israelense, 40  
 Formação de sentido, 5, 16, 18, 48, 63  
 Formação-de-sentido, 42, 118  
 Formar ou não juízo, fazê-lo desta ou daquela forma,  
   constituem prerrogativas ajustadas pelo contexto de  
   plausibilidade, 94  
 Formas de gerir pessoas, 109

Formulação legal ou jurídica da pessoa: incorporação; ou  
   corporação, 3  
*Framework*, 49, 50, 125  
 Frequente inadequação relacional humana, x, 1, 16  
 Futuro, viii, 62, 69, 82, 98, 109, 122, 125

## G

Genérico, xii, 76  
 Gênero, 38, 43, 97  
 Gerir com sentido, 113  
 Gerir pelo sentido, 96  
 Gestão, x, 1, 2, 16, 18, 26, 28, 29, 55, 90, 98, 105, 106,  
   109, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 123, 129, 149  
 Gestão de pessoas, 109, 120, 129  
 Gestão do conhecimento, x  
 Gestão estratégica, x, 1, 29, 105, 106, 113  
 Gestão estratégica e de pessoas, 113  
 Gestão Estratégica e Tecnológica de Pessoas, x, 113  
 Gestar com sentido, 121  
 Gestar sentido, 120  
 Gestor estratégico de RH [...], um profissional com larga  
   visão de *business* [...], visão holística, horizontalizada,  
   111  
 Geworfenheit, 146  
 Global, 8, 52, 64, 139  
 Globalização, 35, 49, 123  
 Governos, 3  
 Grandezas naturais, 44  
 Grau de complexidade revela-se compatível com a  
   realidade humana, 115  
 Grau de subjetividade, 12  
 Grau de utilização da palavra *sense* no idioma Inglês, 57  
 Grupo, vii, viii, 3, 10, 34, 35, 37, 43, 49, 55, 64, 82, 97

## H

Há a questão de se ela [“construção-de-sentido”] pode ser  
   vista como uma teoria do comportamento  
   organizacional, 71  
*Handbook* de estudos organizacionais, 27, 127, 140  
 Hermenêutica, 7  
 Heurística, 67, 71, 117  
 Heurístico, 71  
 Heurísticos, 119  
 História das organizações, 84  
 Holístico, 35  
 Homem organizacional, 31

## I

“Interacionismo simbólico” refere-se ao peculiar e  
   distinto caráter de interação que ocorre entre seres  
   humanos, 148  
 Idéia de continuidade, 86  
 Identidade, 9, 13, 44, 75, 80, 97, 103, 104, 118, 120, 147  
 Identidades em grupos minoritários/ majoritários, 98  
 Identidades são constituídas a partir do processo de  
   interação, 148  
 Identificação de eventos significativos salientes em  
   organizações, 90  
 Idioma Português, 50  
 Ignominia, 38  
 Igreja Católica Romana, 38  
 Igrejas, 3

Ilações, 29, 73  
 Imagem em situações de mudança, 97  
 Imersão contextual, 37  
 Importante papel o despertar, que é acionado pela interrupção das atividades em andamento e a emoção, 147  
 Inclusão da perspectiva dos sentidos nos estudos motivacionais, 119  
 Incoerências que inerentemente obstaculam um bom processo de administração, 5  
 Incomensurabilidade da espécie humana, 14  
 Indexador, 91  
 Indexadores ou indicadores [*indexicals*], 91  
 Indivíduo, iii, 2, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 24, 26, 32, 34, 35, 37, 43, 53, 60, 84, 85, 97, 103, 104, 121, 124, 126, 130, 148  
 Indivíduo e organização são argamassa do constructo social, 32  
 Indivíduo, Organização e Trabalho, iii, 11  
 Indivíduos são pessoalmente motivados a preservar uma imagem organizacional positiva e reparar uma imagem negativa, 78  
 Indivíduos vem e vão, mas as organizações preservam conhecimento, comportamentos, mapas mentais, normas e valores ao longo do tempo, 98  
 Indústrias, 3  
 Inexiste “o ambiente” (lá): tal coisa como ambiente fixo, à parte do indivíduo, 148  
 Influência do presente na significação do que já ocorreu antes, 149  
 Influências lingüísticas distorcentes envolvidas nos estudos organizacionais brasileiros, 48  
 Informação, 20, 45, 58, 64, 65, 74, 88, 89, 90, 98, 149  
 Inglezação, 49  
 Iniciação da abordagem, 77  
 Inovação, 14, 102  
 Inserção, 13, 38, 49, 80, 86, 105, 149  
 Inserção cultural, 13  
 Inserção de “valores, crenças e pressupostos” de uma cultura em condições organizacionais de outra, 49  
 Inserir o processo explanatório nas organizações, 115  
 Inserir-se com veemência na vida organizacional, 113  
*Insight*, 10, 87  
 Inspirado na contradição, 24  
 Instância, 5, 8, 12, 17, 33, 41, 44, 54, 74, 77, 81, 88, 91, 99, 103, 117, 118, 150, 151  
 Instância da retrospectividade, 81  
 Instâncias, 2, 4, 18  
 Institucional, 41, 44, 151  
 Institucionalização da valorização dos sentidos humanos nas empresas-aprendizes, 119  
 Instituição, 39, 40, 42, 130  
 Instrumentalizar avançadas e complexas interfaces com o elemento humano nas organizações, 120  
 Instrumento, 3, 26, 84, 115, 133  
 Instrumento inovador na gestão de pessoas, 115  
 Instrumentos de dominação, 32  
 Intangíveis, 109  
 Intangível, 109  
 Integração com a estratégia organizacional, 110  
 Integração com as expectativas das pessoas, 110  
 Integração mútua, 110  
 Interação, vi, 7, 39, 47, 58, 75, 85, 86, 90, 99, 103, 110, 117, 144, 148, 149, 151  
 Interacionismo simbólico, 73, 85, 86, 146, 151  
 Interacionismo simbólico, 147, 148

Interacionismo simbólico (teoria não oficial do *sensemaking*), 147  
 Interdisciplinaridade, 17, 120  
 Interdisciplinaridades sociológicas e psicológicas, 11  
 Interesses, 2, 10, 13, 35, 38, 43, 58, 90, 110, 111  
 Intermediação, 84  
 Internet, 23, 26, 47, 52, 57, 58, 59, 63, 64, 127  
 Interpessoais, 110  
 Interpolação dos conceitos de estratégia e gestão, 105  
 Interpretação, 1, 7, 17, 28, 60, 85, 86, 88, 90, 91, 95, 97, 98, 99, 114, 146, 147, 149, 151  
 Interpretação é elemento fundamental da formação do sentido, 91  
 Interpretação, ou significado, é atribuído a surpresas, 7  
 Interpretar, 1, 29, 46, 74, 99  
 Interrupção, 87, 88, 148, 149  
 Interrupção é um sinal que importantes mudanças ocorreram no ambiente, 151  
 Intervenção, 39  
 Interveniente, 42  
 Intrincada rede de conceitos e sutilezas (interpretações, significados, “dicas/deixas”, estímulos, tempo, contextos e identidades, dentre tantos), 117  
 Investigação teórica, 1  
 Investigadores do *sensemaking* invocam imaginário interacionismo simbólico; teoria mantém cruciais elementos: *self*, ação, interação, interpretação, ação conjunta, 151  
 Irracionalidade, 94

## L

Leis do entendimento, 41  
 Lidar na gestão de recursos humanos através de abordagens preponderantemente funcionalistas ou positivistas parece no mínimo questionável, diante da imensidão da natureza humana, sobre a qual se apóiam todas organizações, 115  
 Liderança, 12, 24, 36, 119, 132  
 Língua inglesa, 3, 24, 55, 57  
 Língua portuguesa, 143  
 Linguagem, 13, 18, 21, 22, 28, 42, 49, 59, 68, 84, 125, 132  
 Linguagem, xii, 13, 21, 61  
 Lingüística, 92  
 Literatura, x, 15, 17, 20, 25, 27, 29, 32, 33, 35, 40, 51, 57, 59, 60, 66, 68, 70, 83, 135, 151  
 Literatura administrativa, 68, 83  
 Literatura estadunidense, 35  
 Literatura organizacional, 15, 29, 57, 59  
 Literaturas científicas anglo-americanas não traduzidas, 1

## M

Macho-hierarquia, 38  
 Macro-ambiente, 49  
*Make sense of the world*, 58, 59  
*Making*, xi, 9, 55, 56, 63, 64, 66, 74, 107, 128, 129, 131, 134, 140  
 Maliciosidade do termo senso  
   Invoca uma ontologia realista e simultaneamente uma ontologia idealista, 147  
*Manage*, xi  
*Management*, xi, 50, 98, 123, 125, 126, 127, 128, 136, 137, 140, 143, 144  
 Mapa cognitivo, 98

Mapas cognitivos, 74  
 Máquinas, 32  
 Marco teórico, 54, 62  
 Marcos teóricos, 102  
 Masculino, 38  
 Matriz linguística que se adotou para trabalhar, 55  
*Meaning*, xi, 6, 8, 62, 74, 123, 134, 137, 143, 168  
 Membros de uma equipe podem suprir as deficiências e característica do outro, formando um resultado mais criativo e satisfatório, 111  
 Memória organizacional, 48  
 Metáfora, xii, 29, 47, 67, 68, 69, 71, 72, 90, 102, 103, 121  
 Metáfora é termo antigo, 67  
 Método, 28, 99  
 Metodologia, 4, 64, 65, 97, 102, 128  
 Metodologia científica, 10  
 Modalidade independente, 19  
 Modela e é modelada pelas ações em busca da formação de significado do todo (enação), 118  
 Modelo mecanicista e reducionista mais tradicional, 2  
 Modelo social, 44  
 Monografias, 24, 63  
 Morte, 13, 50, 125  
 Motivação, 12, 36, 119, 120  
 Motivo de auto-eficácia, 77  
 Mudança, 26, 27, 37, 45, 51, 60, 67, 84, 98, 102, 109, 123, 139, 140, 142  
 Mudança estratégica na academia moderna, 98  
 Mudança organizacional, 26, 27, 60, 98, 142  
 Mudanças, 9, 16, 39, 50, 51, 87, 102, 108, 142  
 Multidirecional, 96  
 Multidisciplinar, 24  
 Multidisciplinaridade, 17  
 Multiparticipante, 96  
 Múltiplos significados, 94  
 Multisensitivo, 96  
 Mundo cognitivo, 80  
 Mundo pós-capitalista, 51  
 Mundo relacionalmente desigual, 33

## N

Na medida que incorporarmos o ambiente ao mundo de fato, se está compreendendo-o melhor e podendo interagir também melhor, com ele, 85, 150  
 Na psicologia anglo-americana o termo *cue* é entendido, na acepção psicológica, como “sinal percebido para ação, especialmente aquele que produz uma resposta operante”, 147  
 Não há nada de excepcional do lado de lá do equador (no hemisfério norte) com a palavra *sense*, 57  
 Não há tal coisa como uma teoria de organizações que é característica do paradigma da “construção-de-sentido”, 69, 72  
 Não sabemos o suficiente a respeito da utilização do talento e da criação de uma atmosfera organizacional, 37  
 Não se pode saber exatamente como as pessoas usarão a “construção-de-sentido” retrospectivo, 120  
 Nas organizações se estaria reportando a um contexto social mais atomístico, ainda que com suas relações externas, 89, 148  
 Necessidade de autoconsistência, 77  
 Necessidade de auto-desenvolvimento, 77  
 Necessidades básicas, segundo Maslow, 9

Neologismo, x, 4, 83  
 Nivelamento, 45  
 No campo dos estudos de organizações há muitos exemplos de trabalho baseado ou inspirado pela fenomenologia, 66  
 Nos estudos organizacionais sobre *sensemaking*, observa-se que este tem sido sócio-individual e portanto com forte valorização psicológica, tangendo a fronteira micro-sociológica, no âmbito da sua análise no ambiente organizacional, 67  
 Nômeno, 41, 42  
 Numa organização, assim considerado o tronco, os braços estão para o mercado e os “stakeholders”, assim como os pés para a estratégia e a cabeça para os sentidos, 72

## O

O ambiente é sensível, 147  
 O ambiente não está “lá” ou é “o” ambiente, como se costuma dizer. O indivíduo e ele estão juntos, interagindo, 85  
 O conceito de estratégia emergiu como um dos mais amplos e complexos conceitos em gestão, 106  
 O conceito de organização é uma abstração, 41  
 O conceito de quadro(*frame*) é usado como atalho para a estrutura do contexto, 150  
 O critério da acuidade faz mais sentido quando os investigadores estudam percepção de objetos mais do que percepção interpessoal, 95  
 O inglês tem o verbo *sense*; o português não tem o equivalente “sensar”, 58  
 O mundo socialmente criado torna-se um mundo que coage as ações e orientações, 151  
 O poder de “profecia” sobre o referente (fê), 146  
 O prefixo *sense* na palavra *sensemaking* é malicioso, 96  
 O problema é confusão, não ignorância, 90, 150  
 O problema enfrentado pelo construtor de sentido é aquele da equivocabilidade, não aquele da incerteza, 90  
 O problema não é informação, 150  
 O processo de análise cognitiva é natural do homem, independente da sua deliberação, 114  
 O processo que desenvolve e mantém um senso de mudança do ego está a serviço de três necessidades ego-derivadas, 149  
 O que é fazer senso senão sentir?, 58  
 O que se acredita como uma consequência da ação é o que faz sentido, 95  
 O que uma ‘dica/deixa’ extraída se tornará dependerá do contexto, 89  
 O que uma ‘dica/deixa’ extraída se tornará dependerá do contexto (“contingências locais”), 148  
 O sensível não necessita ser ‘sensível’, 96  
 O sentido tem sido estudado sob diversas perspectivas: filosófica, antropológica, sócio-política, psicológica, religiosa, linguística e, mais recentemente, nas ciências aplicadas, sob o ângulo das organizações, competências e mercados, 20  
 O tempo dirá (ou não)..., 116  
 O trabalho de Weick (1995) não deve ser confundido como uma tentativa de taxionomia, 114  
 O trabalho de weick é profundamente fenomenológico (1979, 1995), 66  
 Objetivos definidos, 41, 43  
 Objetivos organizacionais, 10, 40  
 Objeto, 4, 5, 7, 11, 23, 34, 35, 39, 41, 45, 102, 135, 168



Obra de engenharia, 24  
 Obra referencial, 2, 8, 54, 115  
 Oito razões porque acuidade exerce um papel secundário na análise da “construção-de-sentido”, 147  
*Ongoing*, xiii, 86, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 168  
 Ontologia, x, 96  
 Ontologia idealista, 96  
 Ontologia realista, 96  
 Ontologia realista x ontologia idealista, 146  
 Organismos, 32  
 Organização, x, 1, 3, 11, 14, 15, 26, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 52, 60, 67, 69, 72, 74, 77, 82, 84, 103, 104, 108, 109, 110, 113, 114, 121, 124, 126, 127, 130, 134, 137, 142  
 Organização a serviço do ser humano ou o ser humano a serviço da organização?, 3  
 Organização como sistema interpretativo, 104  
 Organizacional, x, 1, 14, 16, 17, 23, 26, 27, 28, 29, 31, 36, 39, 40, 45, 48, 53, 54, 60, 64, 66, 68, 72, 73, 77, 87, 89, 90, 94, 97, 98, 100, 103, 108, 115, 120, 123, 135, 140, 141, 144, 148, 149, 151  
 Organizações, iii, iv, x, 1, 2, 3, 5, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 54, 65, 68, 69, 70, 71, 72, 74, 83, 87, 89, 90, 97, 98, 102, 109, 110, 113, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 123, 126, 130, 133, 136, 142  
 Organizações modernas, 31, 129  
 Organizações são fantasmas, 32  
 Organizações, enquanto ambientes socialmente construídos, 97  
*Organizing*, 45, 47  
 Órgãos dos sentidos são aparelhos seletivos, 88  
 Os fluxos contínuos são sujeitos a interrupção e é por isto que a “construção-de-sentido” é impregnada com sentimento, 148

## P

Padrão organizacional, 46  
 Padrões anglo-americanos, 24  
 Padrões de comportamento, 49  
 Padrões de compreensão, 47  
 Países pouco articulados economicamente, 6  
 Palavra composta por justaposição, 4  
 Palavras, viii, 4, 6, 7, 11, 31, 46, 50, 52, 57, 65, 72, 74, 99, 109, 111, 112  
 Para onde a organização vai?, 15  
 Paradigma, 2, 26, 29, 67, 69, 70, 72, 141  
 Paradoxos, 88, 119, 144  
 Parâmetros do *design* da estrutura, 46  
 Parcela social, 85  
 Passado, viii, 19, 53, 56, 81, 82  
 Pedagógico, 97, 118  
 Pensamento sistêmico, 102  
 Pensar e implementar pesquisa e prática de comunicação e o desenho de sistemas e atividades baseadas em comunicação, 64  
 Pequeno envolvimento do quadro de colaboradores com os objetivos organizacionais, 15, 28  
 Percepção, 3, 4, 7, 33, 39, 42, 62, 69, 87, 88, 98  
 Percepção de dicas alteram o estado mental, que então guia para subseqüentes escolhas estratégicas, 151  
 Percepções humanas, 38  
*Perception*, 62, 168  
 Perguntas, 15, 20, 24, 45, 121

Perspectiva, 3, 8, 11, 14, 15, 18, 21, 26, 37, 46, 52, 53, 65, 70, 71, 73, 78, 83, 103, 108, 112, 113, 115, 117, 124  
 Perspectiva de lógica unicitária dos corpos, 3  
 Perspectiva do conhecimento, 52  
 Perspectiva epistemológica baseada na noção da informação sendo uma entidade desenhada primariamente por seres humanos, 65  
 Perspectiva fenomenológica, 11  
 Perspectiva histórica e social construída, 53  
 Perspectiva metafórica organizacional, 70  
 Perspectiva sociológica, 21  
 Perspectivas, 4, 20, 26, 64, 85, 99, 100, 103, 110, 113, 130  
 Perspectivas pessoais, 99, 100  
 Pesquisa bibliográfica, x, 1, 18, 19, 20, 23, 24, 27, 28, 115  
 Pesquisa bibliográfica independente, 1, 24, 28  
 Pesquisa científica, 51  
 Pesquisa exploratória, 20  
 Pesquisa teórica, 19  
 Pesquisadores, 27, 29, 34, 66, 75, 90, 102, 103  
 Pessoas enactam os ambientes que as constroem, 84  
 Pessoas estão sempre no meio das coisas, 147  
 Pessoas precisam distorcer e filtrar, para separar o sinal do ruído nos seus projetos, se não desejarem ser assoberbadas com dados, 148  
 Pessoas são estimuladas por ações desenvolvidas por elas próprias, 147, 149  
 Planejamento, 136  
 PLANEJAMENTO (1960, -), 107  
 Planejar, 68, 90  
 Plano simbólico das percepções e significações, 50  
 Plausibilidade, 41, 75, 94, 95, 98, 104, 112, 114, 118  
 Pluralidade de interferências, 104  
 Poder, 5, 9, 11, 21, 24, 33, 34, 37, 38, 43, 51, 52, 84, 95, 110, 124, 146  
 PODER (1970, -), 107  
 Pode-se utilizar o verbo *sentir* como tradução de *make sense*, 58  
 Polêmica, 33, 41  
 Política, x, 32, 49, 91, 129, 133, 142  
 Ponte relacional, 105  
 Pontes relacionais, 34  
 Ponto de referência, 94, 148  
 Pontos-chave, 146  
 Português, xii, 24, 30, 55, 56, 57, 58, 59, 83, 147  
 Posição central do ser no enredo organizacional, 35  
 POSICIONAMENTO (1970, -), 107  
 Possibilidade de antecipar determinados estímulos a uma população de pessoas nas organizações, de modo a colaborar com suas elaborações de sentido, com sua construção de textos, 114  
 Possibilidade de aplicação da perspectiva de sensibilização como uma ponte entre as atividades operativas e as estratégicas, representadas pela gestão estratégica das organizações, 100  
 Possibilidade de o processo da formação do sentido poder conter algo que admita seu exercício mais ao nível deliberativo, ou intencional, 97  
 Possibilidades heurísticas na metodização do processo de avaliação da “construção-de-sentido”, 119  
 Possibilitar a gestação de trabalhos de pesquisa com base nos pressupostos das características que marcaram, segundo Weick (1995) sua operacionalidade, 115  
 Possibilitar o advento de uma gestão com sentido, 115

Possíveis compatibilizações de sentidos em situações admissionais, 119

Postura gênero-separatista, 38

Pragmática, 12, 33, 119

Pragmática da comunicação humana, 33

Pragmática organizacional, 12

Prática do mundo real, 17

Preocupação com o indivíduo em seu ambiente de trabalho, 105

Pressupostos, 49, 64, 114, 119

Prevalência, 40, 41

Prevalência da plausibilidade sobre a acuidade, 40

Primado da ‘construção-de-sentido’, 105

Primado da “construção-de-sentido” na tessitura estratégica, 111

Primado dos indivíduos nas organizações, 29, 105, 109, 113

Primazia da característica individual sobre a organizacional, 14

Prisões psíquicas, 32

Problema, x, 1, 6, 7, 13, 16, 17, 19, 27, 28, 82, 90

Problemas humanos no trabalho, 36

Problematização, 15

Processo, vi, x, 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 16, 17, 18, 27, 28, 29, 31, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 54, 55, 57, 58, 60, 62, 63, 66, 71, 74, 75, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 94, 96, 97, 98, 99, 102, 104, 109, 111, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 123, 136, 139, 149, 150

Processo autopropulsionado no ensino moderno, 97

Processo cognitivo, x, 5, 29, 71

Processo contínuo de estar-lançado presume movimento, 87

Processo de formação do sentido, 120

Processo de globalização, 49

Processo de interpretação amplo e cultural, 57

Processo de liderança consciente, 120

Processo estratégico de mudança, 98

Processo social precede a mente individual, 147

Processo-fenômeno, 9

Processos cognitivos, 116

Processos intrapessoais e interpessoais, 77

Produção, 10, 16, 39, 43, 53, 60, 104, 110, 120, 126, 144, 150

Produção do discurso, 104

Produtividade, 36

Profecia, 146

Progresso, 13, 72

Projetos, 81, 82, 90, 95, 130, 151

Propriedades, 71, 75, 110, 120

Propulsão mais por plausibilidade do que por acuidade, 112

Propulsão mais por plausibilidade do que por acuidade, xiii, 75, 94, 146, 147, 148, 149, 150, 151

Protocolo z-3950, 23

Protótipo de um dispositivo, de conexão, tênue, 3

Psicologia, viii, x, 15, 21, 24, 29, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 46, 55, 66, 67, 82, 88, 105, 110, 115, 127, 132, 138, 139, 141, 143, 144, 147

Psicologia anglo-americana, 88, 147

Psicologia organizacional, 35, 127, 141

Psicologia social, 15, 34, 46, 55, 67, 144

Psicologia social da organização, 46, 67

Publicações no campo do comportamento, 36

Pura duração, 80, 148

## Q

Quadro de referência, 46, 48, 49, 50

Quadro sinóptico, 75

Quadros de referência, 71

Quadros teóricos de referência, 19

Qualquer ferramenta “está subordinada a uma alquimia complexa ligada à qualidade do estar junto numa organização”, 109

Questão do significado, 17, 80

Questão só de peso e medida, 13

Questões de interação social, 98

Questões de ordem “dura” da administração, 105

## R

Raciocínio, 55, 111, 118, 146

Raciocínio plausível, 146

Raízes históricas da construção-de-sentido, 54

Raízes históricas do fazer-sentido, 2

Rastreio, 88, 89, 149

Razão, 6, 11, 37, 83, 120

Realidade, vi, vii, 4, 14, 26, 27, 28, 32, 46, 52, 53, 65, 77, 83, 84, 85, 94, 121, 146

Realidade circulante dialogicamente, 65

Reconhecimento de assunções, 99

Reconhecimento generalizado de que as pessoas estão sempre no meio das coisas, 87

Recuperação ontológica, 52

Recursos administrativos, 71

Rede cibernética, 57

Redução fenomenológica, 9

Referencial teórico, 24, 54, 102

Reflexão, vi, viii, 11, 15, 81, 82, 139, 149, 151

Reflexões, vii, 12, 30, 34, 38, 44, 80, 83, 115

Reforma Protestante de Lutero, 51

Reificar a organização, 40

Rejeição histórica, 5

Rejeição social, 5

Relação, viii, x, 5, 6, 7, 8, 12, 20, 24, 26, 27, 33, 34, 39, 40, 42, 57, 58, 59, 60, 67, 68, 70, 72, 74, 87, 99, 102, 106, 109, 124

Relacionamento, 23, 108, 109, 110, 112

Relações entre os indivíduos e as organizações, 34

Relevância, 7, 8, 23, 45, 48, 49, 54, 58, 71, 77, 81, 84, 91, 94, 97

Relevância da escolha, 45

Relevância da preocupação cultural, 48

Relevância do contexto, 84, 91

Relevância do estudo dos sentidos, 97

Relevância do fenômeno de construção da identidade nas organizações, 77

Representação, 2, 49, 67, 77, 116

Representações sociais, 20, 21, 131

Requisito variedade, 146

Respostas, 24, 45, 71, 97, 121, 122

Retórica metafórica, 68

Retrospectiva, vii, xiii, 75, 80, 81, 82, 104, 112, 146, 147, 148, 149, 150, 151

Retrospectividade, 80

Revisão bibliográfica, 102

## S

“Somos um parlamento de egos”, 148

- Sapere aude*, 14
- Saúde, 110, 138
- Se acuidade tornar-se uma saída, ela o faz por períodos curtos de tempo e com respeito a questões específicas, 95, 149
- Seletividade corresponde à idéia seletiva da mente, de William James, 147
- Self*, 42, 77, 85, 88, 121, 129, 136, 139, 140, 146, 151
- Semântica, 7, 28, 123, 141
- Semelhança, 37, 38, 45, 68, 70
- Semelhante, 6, 33, 37, 38, 45, 56, 59, 100, 121
- Sense*, x, xi, 4, 7, 9, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 64, 65, 66, 77, 98, 123, 124, 125, 127, 128, 129, 131, 133, 134, 136, 137, 139, 140, 141, 143, 168
- Sense making*, x, xi, 7, 55
- Sensegiving*, 67, 125, 131, 132
- Sensemaking*, x, xi, 2, 7, 8, 12, 13, 14, 18, 22, 23, 27, 28, 29, 33, 44, 54, 55, 56, 59, 60, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 72, 74, 75, 77, 80, 82, 83, 84, 85, 91, 97, 98, 99, 114, 125, 130, 131, 132, 135, 138, 139, 140, 143, 144, 145, 147, 151, 168
- Sense-making*, x, xi, 4, 55, 62, 64, 65, 127, 128, 168
- Sensemaking (uma instância que se compõem de...), 146, 147, 148, 149, 150, 151
- Sensemaking* e ilações, 67, 74
- Sensemaking in general* e *organizational sensemaking*, 33
- Sensemaking in organizations*, xi, 2, 18, 20, 54, 73, 94, 116, 131, 137, 144, 147
- Sensemaking* não é processo individual, mas social, 85
- Sensibilização, 1, 14, 59, 60, 63, 90, 121
- Sensibilização de problemas, 90
- Sensibilização de problemas: pré-condição para atividades de gestão, direcionadas à adaptação organizacional: observação, interpretação e incorporação de estímulos, 149
- Sensibilização elevada no processo de gerir pessoas e de cuidar das relações organizacionais, 121
- Sensibilizar, 63
- Sensível, v, 48, 56, 59, 63, 74, 96
- Senso, xii, 4, 5, 6, 9, 41, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 63, 77, 88, 96, 116, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151
- Sentido, i, ii, iii, iv, vii, ix, x, xi, xiii, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 29, 32, 33, 35, 37, 38, 41, 42, 43, 46, 47, 48, 50, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 75, 77, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 103, 104, 105, 111, 117, 119, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 151, 168
- Sentido e significado, 4
- Sentidos, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 15, 17, 28, 38, 41, 47, 53, 58, 63, 72, 120, 125, 126
- Sentidos compartilhados, 47
- Sentidos do trabalho, 125
- Sentidos sensoriais (?) E extra sensoriais, 58
- Sentimentos, 17
- Sentir é um verbo brasileiro que valoriza nosso contexto, 59
- Sentir na pele, 59
- Ser humano, 3, 14, 37, 42, 139
- Seres intangíveis, intocáveis, mas de expressão de poder, 32
- Seres virtuais, 2
- Seria o tema realmente relevante?, 121
- Sete características distintas – construção de identidade, retrospectividade, enatividade de ambientes sensíveis, socialização, continuidade, foco em “dicas/deixas” e plausibilidade - que distinguem *sensemaking* de outros processos explicativos, 114
- Sete propriedades de *sensemaking*, 99
- Sexo, 38
- Significação, x, 4, 6, 7, 8, 17, 42, 46, 50, 66, 68, 92, 147
- Significado, x, 4, 6, 7, 8, 13, 24, 39, 42, 47, 48, 58, 59, 60, 63, 66, 67, 74, 80, 81, 84, 85, 86, 90, 118, 146, 147, 149
- Significados e sentidos, viii, 7
- Significância, 95, 134
- Símbolos, 149
- Sinonímia brasileira, 63
- Sistema de interpretação, 98, 99
- Sistema econômico, 50, 52
- Sistemas, 3, 43, 52, 64, 70, 72, 81, 98, 102, 103, 124, 137
- Sistemas (em vários níveis) sub-autônomos, 3
- Sistemas vivos são organizacionalmente fechados, 102
- Sistematização, 19, 39
- Situacional, 45, 132
- Situações controvertidas e paradoxais existentes, 15, 28
- Social, vi, xi, xiii, 5, 11, 14, 31, 32, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 54, 59, 60, 73, 74, 75, 82, 84, 85, 97, 103, 104, 107, 112, 118, 120, 125, 131, 133, 134, 139, 141, 142, 146, 147, 148, 149, 150, 151
- Socialização, 33, 104, 114, 118
- Sociedade de organizações, 31
- Sociedade invadida por conceitos de economia e gestão predominantemente anglo-americanos, 48
- Sociedades econômica e politicamente satélites de outras, 48
- Sociedades organizacionais que buscam simetrias e geometrias parecem pouco propensas a aceitar a instabilidade e heterogeneidade da sensibilização, inerentes ao ser humano, 115
- Sociologia, x, 21, 24, 29, 32, 37, 89, 105, 110, 115, 126, 132
- Sócio-política, 20
- Soft connection device*, 3
- Somos mais tendentes a ver resultados do que processos, 88
- Stakeholders*, 72, 121
- Stakeholders* internos e externos, 121
- Stress*, 36, 37
- Subjetividade, 2, 12, 28, 121, 131
- Substantivo senso, 63
- Sujeito, 11, 42, 60, 83, 102, 104, 142

## T

- Tamanho do homem frente a organização, 32
- Tangência, 55, 98
- Tangível, 109
- Taxionomia, 32
- Technology*, 57, 59, 137
- Tecnologia, 36, 52, 53, 57, 58
- Temática, x, xiii, 1, 20, 27, 28, 53, 54, 66, 71, 95
- Tempo, 5, 12, 13, 23, 24, 29, 32, 38, 41, 43, 44, 50, 52, 80, 88, 94, 116, 117, 132, 151
- Tempo real, 116
- Tendência, 2, 9, 24, 32, 40, 52, 55, 83
- tendência de grafar *sensemaking* como referência a análises que envolvam processos analíticos voltados a organizações, 55

Tendência moderna de categorização, simbolização e metaforização, 32

Tendências essenciais das formas de pensamento socialmente dominantes no ocidente, 2

Teoria, x, 11, 16, 18, 27, 29, 34, 45, 53, 54, 65, 67, 69, 70, 71, 72, 77, 84, 85, 102, 115, 117, 124, 127, 131, 132, 134, 138, 141, 147, 151

Teoria cognitiva, 70

Teoria da “construção-de-sentido” em organizações, 72

Teoria da atuação, 84

Teoria da autopoiese, 102

Teoria da auto-representação cultural, 77

Teoria da enatividade, 72

Teoria da vantagem comparativa, 53

Teoria das organizações, x, 11, 72, 102

Teoria de organizações, 69, 72

Teoria do comportamento organizacional, 71

Teoria do custo comparativo, 53

Teoria do *sensemaking*, 54

Teoria do vínculo, 34, 138

Teoria dos sistemas, 102, 127

Teoria geral dos sistemas, 102

Teoria organizacional, 70, 72

Teorias, 16, 19, 34, 68, 70, 114

Teorias sociológicas interacionistas de mead e blumer, 114

Teóricos organizacionais, vi

Tese da totalidade, 102

Tessituras com *sensemaking*, 89

Teste da hipótese de que a realização produzida pela sensação de confirmação a pressupostos e representações pessoais enfeixa grandes temas da administração, 120

Texto exploratório, 24

Textos em línguas estrangeiras, 30

*The social psychology of organization*, 46

*The social psychology of organizing*, 46, 47, 71, 107, 133, 144

*Thrownness*, 130, 146

Tipologia, 1, 19, 28, 34, 41, 104, 128

*To make sense of*, 63

Tomada de decisão, 110

Trabalho, vii, viii, 2, 3, 4, 5, 13, 14, 15, 16, 20, 24, 25, 26, 27, 33, 34, 42, 45, 47, 49, 50, 52, 53, 54, 62, 63, 65, 67, 71, 104, 105, 110, 117, 119, 121, 124, 125, 134, 137

Trabalhos científicos, 63

Transbordamento de equivocabilidade, não de incertezas, 151

Transculturização, 1

Transculturalidade, 17

Trazer um pouco mais o fenômeno para fenômeno, 114

## U

UFC, iv, vi, vii, 10

UFMG, 10, 12, 20, 21

Um evento chave para a emoção é uma “interrupção na expectativa”, 149

Uma resposta rápida pode ser uma resposta influente que enacta um ambiente, 95, 149

Uma semente é um processo de produção de forma que captura muito da vagância e indeterminação da “construção-de-sentido”, 150

Unicidade, 102

Universidade de Essex, Reino Unido, 92

Universidade de Michigan, 17, 54

Universidade de Regina (Canadá), 85

Universidade Estadual de Ohio, 55

Universidade Federal de Minas Gerais, 10, 125, 126, 129

Universidade Federal do Ceará, ii, iii, iv, vi, 136

Universidade McGill (Canadá), 116

Universidade Western Illinois, 27

Universidade Stanford (EUA), 8, 116

Universo, 41, 44

## V

Valores, 5, 33, 44, 48, 49, 52, 59, 90, 110, 113, 151

Valorização, 14, 18, 44, 89, 91, 110

Valorização da etnometodologia, 91

Valorização do potencial humano associado aos fatores globais do contexto organizacional, 110

Vantagem competitiva, 36, 144

Variação da significação, 149

Vida, 3, 15, 17, 21, 31, 37, 43, 66, 68, 110, 113, 126, 129, 130, 134, 135, 143

Vieses culturais dissonantes minimizados, 57

Vínculo, 8, 14, 28, 29, 34, 55, 67, 82, 138

Visão, x, 3, 5, 8, 12, 14, 17, 19, 23, 29, 34, 38, 42, 43, 44, 45, 46, 52, 60, 62, 67, 71, 72, 73, 80, 82, 85, 89, 100, 103, 104, 108, 109, 111, 113, 114, 117, 118, 120, 139

Visão de difícil modelagem completa, ainda que possa ser tentada, em todas suas relações, 118

Visão etnometodológica, 89

Visão holística do homem, 113

Visão institucionalista, 43

Visão nova, mais brasileira, 14

Visão sistêmica, 3

Visões integrativas, 35

Visões seriais, 35

Viver dentro da corrente de consciência, 80

Viver dentro do mundo do tempo e do espaço, 80

Vocabulo *technology*, 57

## NOTAS DE FIM DE TEXTO

<sup>i</sup> Fernando Ortiz (1881-1969) foi um etnomusicologista cubano e acadêmico da cultura Afro-Cubana.

<sup>ii</sup> **Transculturation** is a term coined by Fernando Ortiz in 1947 to describe the phenomenon of merging and converging cultures

<sup>iii</sup> Disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/Transcultural>. Acesso em: jun. 2005.

<sup>iv</sup> O Haiku é um poema lírico japonês tendo uma forma fixa de quadras de três linhas, consistindo de 3, 5 e 7 sílabas respectivamente. Palavra originada do japonês **hai**, *entretenimento* e **ku**, *sentença* (extraído do American heritage dictionary of the English language. Rev. ed. of: American heritage dictionary of the English language. New college ed. c1976. Boston: Houghton, 1976.

<sup>v</sup> In: <http://www.spritsup.com/haikupartvii.html>. Acesso em: 13 ago. 2004.

<sup>vi</sup> A soft connection  
are ties that bind us to others

<sup>vii</sup> Segundo TÔRRES (1959, p. 50), “a composição consiste na formação de vocábulos mediante a reunião de dois ou mais elementos em um só todo. Desse modo o composto *caneta-tinteiro* representa um objeto novo, diferente de caneta e tinteiro[...] Por justaposição os elementos se reúnem sem nenhuma modificação, conservando cada uma a sua independência e a sua acentuação. Exemplos: ... pau-de-arara”.

<sup>viii</sup> SENTIDO. In FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário AURÉLIO**. 1. ed. (15. impressão). Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [1986?]. p. 1288.

<sup>ix</sup> either we have a fixed and stable foundation for knowledge, a point where knowledge starts, is grounded, and rests, or we cannot escape some sort of darkness, chaos, and confusion. Either there is an absolute ground or foundation or everything falls apart.

<sup>x</sup> FENÔMENO. In FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário AURÉLIO**. 1. ed. (15. impressão). Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [1986?]. p. 1288.

<sup>xi</sup> Sense is generated by words that are combined into the sentences of conversation to convey something about our ongoing experience.

<sup>xii</sup> Always a problem to Western thinkers, Meaning has a special place. Thinkers have always wondered where it comes from.

<sup>xiii</sup> *Meaning* is the *being* of all that has been *created* and the nature even of our selfhood.

<sup>xiv</sup> Interpretation, or meaning, is attributed to surprises. ... It is crucial to note that meaning is assigned to surprise as an output of the sense-making process, rather than arising concurrently with the perception or detection of differences.

<sup>xv</sup> sensemaking is about such things as placement of items into frameworks, comprehending, redressing surprise, constructing meaning, interacting in pursuit of mutual understanding, and patterning.

<sup>xvi</sup> the creation of meaning [...] [is] an attentional process, but it is attention to that which has already occurred (p. 25); meaning is not ‘attached to’ the experience that is singled out. Instead, the meaning is in the kind of attention that is directed to this experience (p. 26); whatever is now, at the present moment, under way will determine the meaning of whatever has just occurred (p. 27-28).

<sup>xvii</sup> is best described as a developing set of ideas with explanatory possibilities, rather than as a body of knowledge.

<sup>xviii</sup> The sensemaking perspective is a frame of mind about frames of mind that is best treated as a set of heuristics rather than as an algorithm.

<sup>xix</sup> There are certain conditions that are immediate prerequisites for the basic need satisfactions. Danger to these is reacted to as if were direct danger to the basic needs themselves. Such conditions as freedom to speak, freedom to do what one wishes as long as no harm is done to other, freedom to express oneself, freedom to investigate and seek for information, freedom to defend oneself, justice, fairness, honesty, orderliness in the group [...].

<sup>xx</sup> Thwarting in these freedoms will be reacted to as a threat or emergency response. [...] These conditions are defended because without them the basic satisfactions are quite impossible, or at least, severely endangered.

<sup>xxi</sup> Billy Branco (poeta e músico paraense): Canto Chorado.

<sup>xxii</sup> When we look at individual behavior in organizations, we are actually seeing two entities: the individual as himself and the individual as representative of his collectivity....

<sup>xxiii</sup> 1. There may exist dissonant of “nonfitting” relations among cognitive elements; 2. The existence of dissonance gives rise to pressures to reduce the dissonance and to avoid increases in dissonance; 3. Manifestations of the operation of these pressures include behavior changes, changes of cognition, and circumspect exposure to new information and new opinions.

<sup>xxiv</sup> In real-world practice, problems do not present themselves to the practioners as givens. They must be constructed from the materials of problematic situations which are puzzling, troubling, and uncertain.

<sup>xxv</sup> In a broad survey of organizational change and development classes offered at various American universities, however, I found that most of the schools concentrate on processes and/or techniques of organizational change with no mention of sensemaking.

<sup>xxvi</sup> Traduzido para o Português com o título **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Traduzido por: Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2003.

<sup>xxvii</sup> O autor empreendeu, em 2003, pesquisa sobre conteúdo de determinadas obras que tratavam da disciplina “Comportamento Organizacional”, em co-autoria com Leonardo Leocádio Coelho de Souza, que deu origem ao artigo intitulado “Os estudos sobre comportamento organizacional – como têm se estruturado”. Os autores identificaram a ocorrência de 50 temas tipificados como da área de Comportamento Organizacional abordados por estes autores. Concluem revelando a maior incidência (concentração) de interesses desses autores, da seguinte forma:

Para finalizar a análise individual das temáticas: as 10 temáticas mais abordadas (dentre 50), enfeixam 50% de atenção pelos autores. São eles, respectivamente com seus totais, percentuais individuais de atenção em relação ao total e o acumulado em relação ao total:

|  |    |    |     |
|--|----|----|-----|
| Liderança                                | 14 | 6% | 6%  |
| Motivação                                | 14 | 6% | 12% |
| Mudança                                  | 14 | 6% | 18% |
| Comunicação e informação                 | 13 | 5% | 23% |
| Poder, influência e política             | 12 | 5% | 28% |
| Desenho e estrutura organizacional       | 11 | 5% | 33% |
| Equipes de trabalho                      | 11 | 5% | 37% |
| Percepção                                | 11 | 5% | 42% |
| Tomada de decisão e solução de problemas | 11 | 5% | 46% |
| Conflito e negociação                    | 9  | 4% | 50% |

<sup>xxviii</sup> Industrial and Organizational (I/O) Psychology is a general practice specialty of professional psychology with a focus on scientifically-based solutions to human problems in work and other organizational settings. In

these is contexts, I/O psychologists assess and enhance the effectiveness of individuals, groups, and organizations (Archival Description of Industrial and Organizational Psychology, 2004).

<sup>xxix</sup> O texto original veio a lume em 1990. Portanto, o período da investigação corresponde grosseiramente à década de 80.

<sup>xxx</sup> IRIGARAY, L. La question de l'autre. In: **Labrys, Études Féministes**. Numéro 1-2, juillet/décembre 2002. Disponível em [http://www.unb.br/ih/his/gefem/labrys1\\_2/](http://www.unb.br/ih/his/gefem/labrys1_2/) Acesso em: mai. 2005. Originalmente publicado em Michel de Manassein (dir.), *De l'égalité des sexes*, Paris, C.N.D.P., 1995, p. 39-47.

<sup>xxxi</sup> La question de l'autre est une question d'époque. Mais cette question est souvent mal posée restant trop hiérarchique et naturaliste. Pour ce motif, sans doute, Simone de BEAUVOIR n'a pas compris que l'autre sexe pouvait signifier un sexe différent et non un deuxième sexe au sens de sexe inférieur. Selon moi, c'est en affirmant sa différence que la femme peut se libérer de l'emprise sur elle d'une culture au masculin.

<sup>xxxii</sup> Based on in-depth interviews with 13 F-16 pilots and navigators, the paper describes the post-flight review process in the Israel Defense Force, paying particular attention to attributes that make it effective in reducing equivocality, and its influence on how pilot shape their behavior and enact their environment

<sup>xxxiii</sup> ORGANIZAÇÃO. In FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário AURÉLIO**. 1. ed. (15. impressão). Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [1986?]. p. 1005. Acepção 4.

<sup>xxxiv</sup> FENÔMENO. In FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário AURÉLIO**. 1. ed. (15. impressão). Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [1986?]. p. 621.

<sup>xxxv</sup> The American Heritage Dictionary of the English Language: Fourth Edition. 2000: In the philosophy of Kant, [is] an object as it is perceived by the senses, as opposed to a noumenon.

<sup>xxxvi</sup> For phenomenology and existence philosophy, meaning is bound up with the inter-subjective nature of human being in the world, with the lifelong, everyday encountering of an 'other' and inquiring what it means to be one's self rather than an other (what it means to be *different*), with how the thinking, speaking or writing human subject uses language, how it orients, or *stretches* itself to the world in an *intentional* 'move'.

<sup>xxxvii</sup> ORGANIZAÇÃO. In FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário AURÉLIO**. 1. ed. (15. impressão). Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [1986?]. p. 1005. Acepção 1.

<sup>xxxviii</sup> Disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/Process>. Acesso em: mai. 2005.

<sup>xxxix</sup> a naturally occurring or designed sequence of operations or events, possibly taking up time, space, expertise or other resource, which produces some outcome.

<sup>xl</sup> a person does not come to a realization of what is going on and the relationship of their identity to it in a given situation all of a sudden. Rather, a person goes through some stages to determine what is going on.

<sup>xli</sup> Changes in contemporary firms and their competitive environments translate into a new focus in organizational research. (...) organizational behavior research reflecting the shift from corporatist organizations to organizing.

<sup>xlii</sup> Karl weick developed the Information System Theory. Weick sees organizing as a process. This process involves making sense out of equivocal information. This means that any message have a number of meanings.

<sup>xliii</sup> Weick utiliza el gerundio *organizing* en vez del sustantivo *organización* para acentuar el proceso de resolución de los datos equívocos a través de conductas interconectadas en el marco de procesos de interdependencia. El elemento básico aquí es la es la interacción cíclica entre dos personas y no la conducta de una sola, la conducta de una persona es siempre contingente a la de los demás. La gente conecta sus conductas para reducir el equívoco y conseguir cierto orden o previsibilidad.

<sup>xliv</sup> Nota de Carrieri: "O termo significações é usado com referência ao discurso ao invés do termo significado que faz referência ao vocábulo, ao signo. (SAUSSURE, sem data)".

---

<sup>xliv</sup> De acordo com ONLINE ETYMOLOGY DICTIONARY: *Capitalism* first recorded 1854; originally "the condition of having capital;" as a political/economic system, 1877." Disponível em <http://www.etymonline.com>. Acesso em 16 ago. 2004. Tradução do dissertador: Capitalismo primeiro registrado em 1854; originalmente "a condição de possuir capital"; como um sistema político/econômico 1877.

<sup>xlvi</sup> Ayto, J. *Arcade Dictionary of word origins*. New York: Arcade, 1991.

<sup>xlvi</sup> Este cálculo foi obtido graças aos dados magnéticos representativos da publicação, onde se pode contar o aparecimento das palavras **capital** e **capitals**, bem como o número total de palavras da obra (cerca de 384 mil) com auxílio do computador.

<sup>xlvi</sup> Sensemaking is what it says it is, making something sensible. Sensemaking is to be understood literally, not metaphorically.

<sup>xlvi</sup> Perceptual phenomena incorporate several components, each of which can be labeled distinctly. We searched for appropriate terminology, considered alternatives such as awareness, belief, cognition, estimation and sense-making, and eventually concluded that the term 'perception' best denotes the entire complex of related phenomena.

<sup>l</sup> now I want to say more about the activity of 'making' [...], that the concept of sensemaking keeps action and cognition together.

<sup>li</sup> Sense-Making is an approach to thinking about and implementing communication research and practice and the design of communication-based systems and activities. It consists of a set of philosophical assumptions, substantive propositions, methodological framings, and methods. It has been applied in myriad settings (e.g., libraries, information systems, media systems, web sites, public information campaigns, classrooms, counseling services, and so on), at myriad levels (e.g., intrapersonal, interpersonal, small group, organizational, mass, national, global), and within myriad perspectives (e.g., constructivist, critical, cultural, feminist, postmodern, communitarian).

<sup>lii</sup> One way in which Sense-Making differs markedly from other approaches is that it explicitly, and necessarily, privileges the ordinary person as a theorist involved in developing ideas to guide an understanding of not only her personal world but also collective, historical, and social worlds.

<sup>liii</sup> Dervin has implemented sensemaking in her model for information design in organizations. She proposes an epistemological perspective based on the notion of information being an entity primarily designed by human beings. Sensemaking is pictured as the dialogically circling reality, creating information but never reaching that reality itself.

<sup>liv</sup> whose theory and methodology calls for a looking at information design as a dialogic circling of reality, a reality that can be reached for but never touched, described in gossamer but never sculpted.

<sup>lv</sup> attempt to describe the historical origin and constitution of reality in all its manifold and interrelated layers of meaning, without deterministic presuppositions.

<sup>lvi</sup> In the field of organisation studies, there are many examples of work based or inspired by phenomenology in particular. Schwartzman (1993) reviews ethnographic studies of organisational life. Weick's work is deeply phenomenological (1979, 1995).

<sup>lvii</sup> 'Sense' refers to meaning, 'making' is an activity of creating or constructing something.

<sup>lviii</sup> the sensemaking phases are those that deal primarily with understanding processes.

<sup>lix</sup> organization members (...) need to understand (...) in a way that 'makes sense' or fits into some revised interpretive scheme or system of meaning. Toward this end [the leader] must first develop a sense of the organization's internal and external environment and define a ... conception of the organization.

<sup>lx</sup> Disponível em <http://www.etymonline.com>. Acesso: em mai. 2005.



---

<sup>lxi</sup> METÁFORA. In FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário AURÉLIO**. 1. ed. (15. impressão). Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [1986?]. p. 917.

<sup>lxii</sup> metaphors characterize rhetoric, not scientific discourse.

<sup>lxiii</sup> what sensemaking *is not* is a metaphor.

<sup>lxiv</sup> [sensemaking] [...] one of three metaphors (the other two are language game and text) that are used by people who favor an interpretive approach to organizational studies.

<sup>lxv</sup> There is no such a thing as a theory of organizations that is characteristic of the sensemaking paradigm. Nevertheless, there are ways to talk about organizations that allow for sensemaking to be a central activity in the construction of both the organization and the environments it confronts.

<sup>lxvi</sup> this is normal, natural trouble when one works with a low paradigm.

<sup>lxvii</sup> what makes current thinking about sensemaking robust is that both ethnomethodology and dissonance theory still inform some of the core ideas.

<sup>lxviii</sup> Contingency point of view, built on contrast between mechanistic and organic systems, displaces idea of one best way to manage and allows for social construction as a response to high uncertainty.

<sup>lxix</sup> The vulnerable system: an analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571-593.

<sup>lxx</sup> The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.

<sup>lxxi</sup> Sensemaking in organizations: Small structures with large consequences. In J. K. Murnighan (Ed.), *Social psychology in organizations: Advances in theory and research*. (pp. 10-37). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

<sup>lxxii</sup> *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.

<sup>lxxiii</sup> Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Study. *Administrative Science Quarterly*, 41, 301-313.

<sup>lxxiv</sup> Book Review Symposium. *Administrative Sciences Quarterly*, 42, 395-401.

<sup>lxxv</sup> there is the question of whether it can be seen as a theory of organizational behaviour or something less grand. In Weick's (1979) earlier work [referring to *The social psychology of organizing*] sensemaking takes on theoretical properties as a "recipe" for organizational analysis, but in subsequent studies of organizations sensemaking is used as a theoretical framework for analysis of organizational events and outcomes (cf. Weick, 1990<sup>[lxxv]</sup>; 1993a<sup>[lxxv]</sup>; 1993b<sup>[lxxv]</sup>; 1995<sup>[lxxv]</sup>; 1996<sup>[lxxv]</sup>; 1997<sup>[lxxv]</sup>). In this first instance, we see Weick's (1995) approach to sensemaking in organizations as a heuristic rather than a theory. And as a heuristic, it is a useful framework for making sense of organizational culture.

<sup>lxxvi</sup> [sensemaking] is best treated as a set of heuristics than as an algorithm.

<sup>lxxvii</sup> Weick, together with Daft, later extended this enactment theory into a model of organizations as interpretation systems.

<sup>lxxviii</sup> This paper relates Weick's theory of sensemaking in organizations (Weick, 1995) to a specific organizational routine.

<sup>lxxix</sup> the concept of sensemaking fills important gaps in organizational theory.

<sup>lxxx</sup> We take the position that the concept of sensemaking fills important gaps in organizational theory.

<sup>lxxxi</sup> These key enhancements provide a foundation upon which to build future studies that can strengthen the sensemaking perspective.

---

<sup>lxxxii</sup> These seven characteristics serve as a rough guideline for inquiry into sensemaking in the sense that they suggest what sensemaking is, how it works, and where it can fail. This listing is more like an observer's manual or a set of raw materials for disciplined imagination (WEICK, 1989) than it is a tacit set of propositions to be refined and tested.

<sup>lxxxiii</sup> To talk about sensemaking is to talk about reality as an ongoing accomplishment that takes form when people make retrospective sense of the situations in which they find themselves and their creations.

<sup>lxxxiv</sup> (1) the need for self-enhancement, as reflected in seeking and maintaining a positive cognitive and affective state about the self; (2) the self-efficacy motive, which is the desire to perceive oneself as competent and efficacious; and (3) the need for self-consistency, which is the desire to sense and experience coherence and continuity.

<sup>lxxxv</sup> Individuals' self-concepts and personal identities are formed and modified in part by how they believe others view the organization for which they work.... The close link between an individual's character and an organization's image implies that individuals are personally motivated to preserve a positive organizational image and repair a negative one through association and disassociation with actions on issues.

<sup>lxxxvi</sup> The meaning that is actually sustained socially from among these alternatives tends to be one that reflects favorably on the organization and one that also promotes self-enhancement, efficacy, and consistency.

<sup>lxxxvii</sup> sensemaking better explains how entities get there in the first place.

<sup>lxxxviii</sup> how can I know what I think til I see what I say.

<sup>lxxxix</sup> The idea of retrospective sensemaking derives from Schutz (1967) analysis of 'meaningful lived experience'.

<sup>xc</sup> [...] the experiences which were constituted as phases within the flow of duration now become objects of attention as constituted experiences...*For the act of attention* – and this is of major importance for the study or meaning – presupposes an elapsed, passed-away experience-in short, one that is already in the past.

<sup>xci</sup> The creation of meaning is an attentional process, [...].

<sup>xcii</sup> To understand how specific meanings arise retrospectively, think of the act of reflection as a cone of light that spreads backward from a particular present. This cone of light will give definitions to portions of lived experience.

<sup>xciii</sup> "the *meaning* of a lived experience undergoes modifications depending on the particular kind of attention the Ego gives to that lived experience" (Schutz, 1967, p. 73).

<sup>xciv</sup> Meaning is not "attached to" the experience that is singled out. Instead, the meaning is in the kind of attention that is directed to this experience.

<sup>xcv</sup> "This whole function of conceiving, of fixing, and holding fast to meanings, has no significance apart from the fact that the conceiver is a creature with particular purposes and private ends" (James, 1890/1950, Vol. 1, p. 482).

<sup>xcvi</sup> Whatever is now, at the present moment, under way will determine the meaning of whatever has just occurred.

<sup>xcvii</sup> Meanings change as current projects and goals change (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 435).

<sup>xcviii</sup> The effects of projects on meanings is visible in Lanir, Fischhoff, and Johnson's (1988) argument that military command-and-control systems connect people at the top, whose mindset is strategic thinking and calculated risk

---

taking, with people at the bottom, whose mindset is more tactical, local, and entrepreneurial and for whom boldness and the exploitation of surprise are crucial.

<sup>xcix</sup> The important point is that retrospective sensemaking is an activity in which many possible meanings may need to be synthesized, because many different projects are under way at the time reflection takes place [...].

<sup>c</sup> The problem is that there are too many meanings, not too few.

<sup>ci</sup> As a result, present decisions can be made meaningful in a larger context than they usually are and more of the past and future can be brought to bear to inform them.

<sup>cii</sup> O autor cita sua obra “A psicologia social da organização”, aqui referenciada.

<sup>ciii</sup> En cierta medida, la variación organizativa es producida por la misma acción gerencial tratando de construir sentido. Por eso Weick en vez de la palabra *variación*, utiliza *enactment*. La palabra *enactment*, que no se puede traducir en su doble acepción, significa tanto *actuar*, poner en acción, como *declarar*, decretar, algo. Según esta perspectiva la gente en las organizaciones reacciona a través de la acción, *actúa*, y luego, mirando lo que ha hecho, *declara* la existencia de una realidad.

<sup>civ</sup> La palabra *enactment* intenta capturar el rol activo que el sujeto tiene en este proceso; la actividad de *enactment* reproduce a la de variación porque despliega formas que muchas veces no se parecen a nada que el individuo o la organización hayan visto o imaginado antes.

<sup>cv</sup> EN. In FERREIRA, A. B. de H. **Novo Dicionário AURÉLIO**. 1. ed. (15. impressão). Rio de Janeiro: Nova Fronteira, [1986?]. p. 515.

<sup>cvi</sup> Sensemaking is never solitary because what a person does internally is contingent on others. Even monologues and one-way communications presume an audience. And the monologue changes as the audience changes.

<sup>cvi</sup> Perhaps the most important and enduring sociological perspective from North America has been that of symbolic interactionism.

<sup>cvi</sup> The term "symbolic interaction" refers, of course, to the peculiar and distinctive character of interaction as it takes place between human beings. The peculiarity consists in the fact that human beings interpret or "define" each other's actions instead of merely reacting to each other's actions. Their "response" is not made directly to the actions of one another but instead is based on the meaning which they attach to such actions. Thus, human interaction is mediated by the use of symbols, by interpretation, or by ascertaining the meaning of one another's actions. This mediation is equivalent to inserting a process of interpretation between stimulus and response in the case of human behavior.

<sup>cix</sup> Several tactics in scholarship on sensemaking themselves make more sense if they are seen as attempts to keep socially conditioned activity in the foreground.

<sup>cx</sup> The actions of others have to be taken into account and cannot be regarded as merely an arena for the expression of what one is disposed to do or sets out to do.

<sup>cx</sup> Tradução feita Márcia de Sá Cavalcanti, do termo alemão “geworfenheit” (HEIDEGGER, 1988, p. 321). Este termo é utilizado, na tradução inglesa como “Othrowness” (nota-se a utilização do sufixo –ness, designador de estado, e portanto de substantivação. O termo é neologismo anglo-americano). De difícil tradução, foi mantido o neologismo da tradutora.

<sup>cxii</sup> This is one of the most evocative of Heidegger's concepts. Wherever we are, at any moment of our lives, with no exception, is where we have been thrown. It is not necessary to figure out who threw us, why we have been thrown, or towards where we are being thrown. We spend an inordinate amount of energy on those three distractions. The key to thrownness is not about that; it is that we are thrown, and that we can attend to our thrownness.

---

<sup>cxiii</sup> There is widespread recognition that people are always in the middle of things. What is less well developed are the implications of that insight for sensemaking.

<sup>cxiv</sup> The perception of arousal triggers a rudimentary act of sensemaking.

<sup>cxv</sup> It is precisely because ongoing flows are subject to interruption that sensemaking is infused with feeling.

<sup>cxvi</sup> [...] Interruption is a signal that important changes have occurred in the environment. Thus a key event for emotion is the "interruption of an expectation."

<sup>cxvii</sup> Negative emotions are likely to occur when an organized behavioral sequence is interrupted unexpectedly and the interruption is interpreted as harmful or detrimental.

<sup>cxviii</sup> First, positive emotion occurs when there is the sudden and unexpected removal of an interrupting stimulus [...] [and,] Second, events that suddenly and unexpectedly accelerate completion of a plan or behavioral sequence can generate positive emotions.

<sup>cxix</sup> If we review the conditions that are necessary to produce positive emotions, then it looks as if organizational sensemaking should occur largely in conjunction with negative emotion. None of the conditions for positive affect are plentiful in most organizations. First, people have little control over the onset or termination of interruptions. Second, over time people tend to experience more rather than fewer interrupting stimuli in the form of regulations, deaths, competitors, takeovers, reorganization, and so on. And third, the achievement of plans in organizations is more often slowed than accelerated due to, for example, budget cutting, turnover, resignations, shortages, or currency revaluation.

<sup>cxx</sup> The American Heritage Dictionary, Houghton Mifflin Company, 1982. *CUE*, *n*: 2.b. A hint or suggestion. 3. Psychol. A perceived signal for action, esp. one that produces an operant response.

<sup>cxxi</sup> [...] we are more likely to see products than process. To counteract this, we need to watch how people deal with prolonged puzzles that defy sensemaking, puzzles such as paradoxes, dilemmas, and inconceivable events.

<sup>cxixii</sup> "first, an extracted character [cue] is taken as equivalent to the entire datum from which it comes." "[...] the extracted character 'thus taken suggests a certain consequence more obviously than it was suggested by the total datum as it originally came'".

<sup>cxixiii</sup> What an extracted cue will become depends on context ("local contingencies").

<sup>cxixiv</sup> What makes current thinking about sensemaking robust is that both ethnomethodology and dissonance theory still inform some of the core ideas.

<sup>cxixv</sup> **Ethnomethodology** (literally, 'the study of people's methods') is a sociological discipline which focuses on the way people make sense of the world and display their understandings of it. It focuses on the ways in which people already understand the world and how they use that understanding. In so far as this is key behavior in human society, Ethnomethodology holds out the promise of a comprehensive and coherent alternative to mainstream sociology. Disponível em <http://en.wikipedia.org/wiki/Ethnomethodology>. Acesso em: jun. 2005.

<sup>cxixvi</sup> is characterized as a necessary precondition for managerial activity directed toward organizational adaptation and is composed of noticing, interpreting, and incorporating stimuli.

<sup>cxixvii</sup> Four simple ideas emerge as the conventional wisdom of problem sensing. To improve problem sensing, individuals or organizations should: 1. learn from experience, 2. plan, 3. increase the speed with which managers receive information, and 4. increase the range of information managers receive.

<sup>cxixviii</sup> the reciprocal interaction of information seeking, meaning ascription, and action.

<sup>cxixix</sup> The problem faced by the sensemaker is one of equivocality, not one of uncertainty. The problem is confusion, not ignorance. I emphasize this because those investigators who favor the metaphor of information process-

ing (e.g., Huber, Ullman, & Leifer, 1979) often view sensemaking, as they do most other problems, as a setting where people need more information. That is not what people need when they are overwhelmed by equivocality. Instead, they need values, priorities, and clarity about preferences to help them be clear about which project matters.

<sup>cxix</sup> sensemaking is clearly about an activity or a process, whereas interpretation can be a process but is just as likely to describe a product.

<sup>cxixi</sup> [...] a stage that has been a primary focus of ethnomethodologists in their discussions of “indexicals”.

<sup>cxixii</sup> word which depends on the context of utterance for its meaning (e.g. *I, you, here*). Disponível em: <http://www.essex.ac.uk/linguistics/clmt/MTbook/HTML/node98.html>. Acesso em jul. 2005.

<sup>cxixiii</sup> Sensemaking is tested to the extreme when people encounter an event whose occurrence is so implausible that they hesitate to report it for fear they will not be believed.

<sup>cxixiv</sup> First, people need to distort and filter, to separate signal from noise given their current projects, if they are not to be overwhelmed with data [...]. Thus, from the standpoint of sensemaking, it is less productive to follow the lead of behavioral decision theorists (e.g., Kahnemann, Tversky, Thaler) who gloat over the errors, misperceptions, and irrationalities of humans, and more productive to look at the filters people invoke, why they invoke them, and what those filters include and exclude (e.g., Gigerenzer, 1991; Smith & Kida, 1991). Second, sensemaking is about the embellishment and elaboration of a single point of reference or extracted cue. Embellishment occurs when a cue is linked with a more general idea. Because “objects” have multiple meanings and significance, it is more crucial to get some interpretation to start with than to postpone action until “the” interpretation surfaces. [Thus a] third [reason why accuracy is secondary is that] speed often reduces the necessity for accuracy in the sense that quick responses shape events before they have become crystallized into a single meaning. A fast response can be an influential response that enacts an environment. [A] fourth [reason why issues of accuracy do not dominate studies of sensemaking is that,] if accuracy does become an issue, it does so for short periods of time and with respect to specific questions. [Our repeated reference to] the interpersonal, interactive, interdependent quality of organizational life [can be interpreted as a] fifth [reason why accuracy is not the sole concern in sensemaking]. The criterion of accuracy makes more sense when investigators study object perception rather than interpersonal perception. [That ongoing effect provides the background for the] sixth [reason that themes of accuracy seldom dominate discussions of sensemaking.] Accuracy is defined by instrumentality. Beliefs that counteract interruptions and facilitate ongoing projects are treated as accurate. Accuracy, in other words, is project specific and pragmatic. Judgments of accuracy lie in the path of the action. [...] Capabilities for action affect what is believed and what is rejected. What is believed as a consequence of action is what makes sense. Accuracy is not the issue. [The] seventh [reason why accuracy plays a secondary role in analyses of sensemaking is that] stimuli that are filtered out are often those that detract from an energetic, confident, motivated response. Accurate perceptions have the power to immobilize. People who want to get into action tend to simplify rather than elaborate. [The] eighth [, and final, reason why accuracy is nice but not necessary is that] it is almost impossible to tell, at the time of perception, whether the perceptions will prove accurate or not.

<sup>cxixv</sup> If accuracy is nice but not necessary in sensemaking, then what is necessary? The answer is, something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations, something that resonates with other people, something that can be constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feeling and thought, something that allows for embellishment to fit current oddities, something that is fun to construct. In short, what is necessary in sensemaking is a good story.

<sup>cxixvi</sup> The prefix *sense* in the word *sensemaking* is mischievous. It simultaneously invokes a realist ontology, as in the suggestion that something is out there to be registered and sensed accurately, and an idealist ontology, as in the suggestion that something out there needs to be agreed on and constructed plausibly. The sensible need not be sensible, and therein lies the trouble.

<sup>cxixvii</sup> [sensemaking] begins with a self-conscious sensemaker.

<sup>cxixviii</sup> [Inquiry-Based Teaching] Engages students in self-conscious sense making...”

---

<sup>cxxxix</sup> [...]the organizational interpretation process is something more than what occurs by individuals.

<sup>cxl</sup> Individuals come and go, but organizations preserve knowledge, behaviors, mental maps, norms, and values over time.

<sup>cxli</sup> The distinctive feature of organization level information activity is sharing.

<sup>cxlii</sup> A piece of data, a perception, a cognitive map is shared among managers who constitute the interpretation system.

<sup>cxliii</sup> Building up interpretations about the environment is a basic requirement of individuals and organizations.

<sup>cxliv</sup> [...] interpretation is often used as a synonym for sensemaking.

<sup>cxlv</sup> [...] suggests that sensemaking, of which interpretation is a component, has widespread applicability.

<sup>cxlvi</sup> Sensemaking is important to managers because most managers must interact with and communicate with other people in order to get their job done. Sensemaking is important to managers because if a manager doesn't recognize his/her assumptions and biases, she/he can be blindsided, and it is often the things one doesn't recognize that get one into trouble. Sensemaking is important to managers because managers must be able to see issues and problems from other people's perspectives.

<sup>cxlvii</sup> the idea that sensemaking is self-referential suggests that self, rather than the environment, may be the text in need of interpretation.

<sup>cxlviii</sup> Perhaps the most distinguishing characteristic of the [present] conceptualization of sensemaking is the focus on retrospect.

<sup>cxlix</sup> The concept of strategy has emerged as one of the broadest and most complex concepts in management. It is also perhaps the most used and abused word in the business lexicon. It is now fashionable to use any business term with a prefix of strategic and a suffix of strategy. To understand strategy one needs to be aware of the basic tenets of strategic management, a relatively young field of management".

<sup>cl</sup> Determinator of the basic long-run goals.

<sup>cli</sup> Rule for making decisions determined by product/market scope.

<sup>clii</sup> The answer centers on three elements: the concept of fit, or the relationship between the company and its competitive environment; the allocation of resources among competing investment opportunities; and a long-term perspective in which "patient money" figures prominently.

<sup>cliii</sup> Bergson made the distinction between the concept and experience of time. While the physicist observes objects and events in succession, time is presented to consciousness as *duration* - an endlessly flowing process, which resists simple mathematization. Bergson argued that the 'real time' is experienced as duration and apprehended by intuition, not through separate operations of instinct and the intellect.

<sup>cliv</sup> Weick might be construing sensemaking too narrowly, in that he describes it as a purely conscious, controlled process - one in which automatic, unconscious cognitive processes seems to be relegated to the margins. Things only make sense when they can somehow be fit into prior structures of understanding, or schemas.

<sup>clv</sup> It is less often the case that an outcome fulfills some prior definition of the situation, and more often the case that an outcome *develops* that prior definition.

<sup>clvi</sup> Sensemaking tends to be swift, which means we are more likely to see products than process. To counteract this, we need to watch how people deal with prolonged puzzles that defy sensemaking, puzzles such as paradoxes, dilemmas, and inconceivable events.