

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ADRIANA LOCATELLI BERTOLINI

**A GÊNESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: CONTRIBUIÇÃO DA
APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL PARA O *SENSEMAKING* EM CONTEXTOS
DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

**CAXIAS DO SUL
2020**

ADRIANA LOCATELLI BERTOLINI

**A GÊNESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: CONTRIBUIÇÃO DA
APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL PARA O *SENSEMAKING* EM CONTEXTOS
DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Tese de Doutorado submetida à Banca de Defesa Pública designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutora em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

**CAXIAS DO SUL
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

B546g Bertolini, Adriana Locatelli

A gênese das capacidades dinâmicas [recurso eletrônico] : contribuição da aprendizagem experiencial para o *sensemaking* em contextos de mudança organizacional / Adriana Locatelli Bertolini. – 2020.

Dados eletrônicos.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

Orientação: Fabiano Larentis.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Aprendizagem organizacional. 2. Gestão do conhecimento. 3. Desenvolvimento organizacional. I. Larentis, Fabiano, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.94

ADRIANA LOCATELLI BERTOLINI

**A GÊNESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: CONTRIBUIÇÃO DA
APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL PARA O *SENSEMAKING* EM CONTEXTOS
DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Tese de Doutorado submetida à Banca de Defesa Pública designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutora em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade

Aprovada em: 30/10/2020.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^a. Dra. Maria Emilia Camargo
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof^a. Dra. Claudia Simone Antonello
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo
Universidade Federal de Pelotas – UFPEL

AGRADECIMENTOS

Diversos são os agradecimentos que devem ser realizados ao longo deste trajeto acadêmico, o que por vezes nos faz privilegiar ou esquecer nomes e instituições.

Neste sentido, destaco a CAPES/PROSUP pelo apoio financeiro durante a realização do curso de doutorado.

Aos professores do PPGA/UCS pelos ensinamentos transmitidos, mesmo aos que não pertenciam à minha linha de pesquisa. Todos sempre deixaram algo de valioso e sementes de curiosidade sobre os diversos temas abordados em suas disciplinas.

Ao meu orientador, prof. Dr. Fabiano Larentis, por me incentivar ao tema, por suas reflexões sobre o assunto, competência e estímulo transmitidos e, especialmente, pelas provocações constantes entre a luz e a sombra de todos os fenômenos.

Aos vários executivos que abriram suas empresas e disponibilizaram tempo, recursos e atenção para que essa pesquisa fosse possível. Gostaria de citar o nome de todos, porém visando preservar os mesmos a discrição se faz necessária.

A professora Dra Ana Cristina Fachinelli pelas valiosas dicas sobre o tema, pela disponibilidade de tempo para a troca de ideias de modos formais e informais, auxiliando sobremaneira nesta jornada.

Aos colegas de curso, especialmente ao Ricardo, pelos muitos momentos de parceria, compartilhamento não somente de seminários e artigos, inquietações e angústias, mas também pelas divertidas horas de deslocamento entre nossas residências e o campus, sempre com tempo para um café. A Mayara sempre disposta a ajudar em todos os momentos. Ao Rafael pela paciência e disponibilidade constantes.

Agradeço ainda à minha amiga de todas as horas Sônia e a sua família pelo apoio e incentivo nesse processo.

Ao meu marido, Francisco, e à família Bertolini, pelo apoio e envolvimento, sempre compreensivos e com o suporte logístico e emocional indispensáveis a estes tempos.

Ao meu irmão Andrei parceiro de vida e aos meus pais Neiva e Jacó que mesmo distantes fisicamente estão sempre em meu coração.

Por fim, às minhas filhas Clara e Luísa pelo apoio e alegrias compartilhadas.

Muito obrigada e um beijo no coração de todos!

RESUMO

A aprendizagem experiencial é o processo por onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Nesse processo o *sensemaking*, ou fazer sentido, torna-se essencial para transformar reflexão em ação, chegando a novos comportamentos e entendimentos das situações de mudança nas organizações, tendo em vista a natureza das capacidades envolvidas, atuais e futuras. O objetivo dessa tese foi compreender e analisar como se desenvolvem as capacidades dinâmicas a partir da interação entre *sensemaking* e aprendizagem experiencial em contextos de mudança organizacional. A metodologia proposta foi o estudo de casos múltiplos, envolvendo triangulação com entrevista em profundidade, observação direta e análise documental, em quatro empresas de diferentes setores que estavam passando por processos de mudança organizacional. Foram realizadas 33 entrevistas com executivos que participaram diretamente desse fenômeno nas empresas estudadas. A análise dos dados foi através da *Grounded Theory*, auxiliada pelo *software NVivo®*. Os resultados apontaram que a aprendizagem experiencial, tanto do enfoque formal quanto do informal, dentro do contexto de mudança organizacional, pautada por uma necessidade contínua de fazer e dar sentido (*sensemaking* e *sensegiving*), resultou no desenvolvimento de diferentes capacidades dinâmicas através da combinação, construção e reconfiguração de recursos e conhecimentos internos e externos, operacionalizados por equipes multidisciplinares formadas por clientes, usuários, colaboradores e especialistas a fim de gerar ideias, entendimento de mercado e de negócio, tangibilizadas em inovação de produtos, processos e serviços, com o intuito de entregar mais valor ao cliente. Dessa forma, como resultado dessa interação construiu-se e validou-se um *framework* considerando a gênese das capacidades dinâmicas num contexto de mudança organizacional, e de interação entre aprendizagem experiencial e *sensemaking*.

Palavras-chave: Aprendizagem experiencial. *Sensemaking*. Mudança organizacional. Capacidades dinâmicas.

ABSTRACT

Experiential learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience. In this process, sensemaking, or making sense, becomes essential to transform reflection into action, reaching new behaviors and understanding of situations of change in organizations, in view of the nature of current and future capabilities involved. The objective of this thesis was to understand and analyze how the dynamic capabilities are developed from the interaction between sensemaking and experiential learning in contexts of organizational change. The proposed methodology was the study of multiple cases, involving triangulation with in-depth interview, direct observation and documentary analysis in four companies from different sectors that were going through processes of organizational change. Thirty-three interviews were conducted with executives who participated directly in this phenomenon in the companies studied. The data analysis was through Grounded Theory, aided by NVivo software®. The results showed that experiential learning, both from the formal and informal approach, within the context of organizational change, guided by a continuous need to make and give sense (sensemaking and sensegiving), resulted in the development of different dynamic capabilities through the combination, construction and reconfiguration of internal and external resources and knowledge, operationalized by multidisciplinary teams formed by customers, users, employees and specialists in order to generate ideas, market and business understanding, tangible in the innovation of products, processes and services, for the purpose of delivering more value to the customer. Thus, as a result of this interaction, a framework was built and validated considering the genesis of dynamic capabilities in a context of organizational change and interaction between experiential learning and sensemaking.

Keywords: Experiential learning. Sensemaking. Organizational change. Dynamic capabilities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de aprendizagem experiencial	50
Figura 2 – <i>Framework</i> conceitual da relação entre aprendizagem experiencial, <i>sensemaking</i> , mudança organizacional e capacidades dinâmicas	92
Figura 3 – <i>Framework</i> da tese	250

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Artigos referentes as relações entre aprendizagem experiencial e <i>sensemaking</i> na base de dados Web of Science e Scopus	22
Quadro 2 – Artigos referentes as relações entre aprendizagem experiencial e capacidades dinâmicas na base de dados Web of Science e Scopus	25
Quadro 3 – Artigos referentes as relações entre aprendizagem experiencial e mudança organizacional na base de dados Web of Science e Scopus	30
Quadro 4 – Atividades de apoio que suportam diferentes aspectos do ciclo de aprendizagem	51
Quadro 5 – Definições selecionadas sobre <i>Sensemaking</i>	53
Quadro 6 – Construções relacionadas à <i>sensemaking</i> específica	62
Quadro 7 – Perspectivas de <i>sensemaking</i>	63
Quadro 8 – Definições selecionadas sobre mudança organizacional	67
Quadro 9 – Tipos de mudanças organizacionais	68
Quadro 10 – Uma tipologia de abordagens para estudar mudanças organizacionais.....	70
Quadro 11 – Modelos em uso, caracterizados como sendo de governança, estrutural e baseados na prática	72
Quadro 12 – Diferenças críticas entre Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000).....	83
Quadro 13 – Definições e ênfase das capacidades dinâmicas	84
Quadro 14 – Triangulação	98
Quadro 15 – Macrocategorias e categorias que emergiram à posteriori	104
Quadro 16 – Macrocategorias e categorias que emergiram à <i>posteriori</i>	106
Quadro 17 – Macrocategorias de aprendizagem experiencial	141
Quadro 18 – Macrocategorias de mudança organizacional.....	202
Quadro 19 – Macrocategorias de <i>sensemaking</i>	228
Quadro 20 – Práticas gerenciais relacionadas a identificação de capacidades dinâmicas.....	246

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes	100
--	-----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos.....	19
1.3	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA E RELEVÂNCIA DO TEMA	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	34
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES .	34
2.1.1	Perspectivas e níveis de aprendizagem organizacional.....	35
2.1.2	Aprendizagem organizacional na perspectiva experiencial: origem e conceitos	43
2.1.3	Aprendizagem experiencial: pressupostos e estágios	48
2.2	<i>SENSEMAKING</i>	52
2.2.1	Propriedades e formas de <i>sensemaking</i>	58
2.2.2	Perspectivas de <i>sensemaking</i>	63
2.3	MUDANÇA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E TIPOLOGIAS	65
2.3.1	Modelos explicativos do processo da mudança planejada.....	71
2.4	CAPACIDADES DINÂMICAS: CONCEITUAÇÃO.....	80
2.4.1	Tipos e características das capacidades dinâmicas	86
2.5	RELAÇÕES CONCEITUAIS: INTERAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL, <i>SENSEMAKING</i> , MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES DINÂMICAS	89
3	MÉTODO DE PESQUISA	93
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	93
3.2	CAMPO DE ESTUDO.....	96
3.3	UNIDADE DE ANÁLISE	97
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA	98
3.4.1	Entrevista semiestrutura	99
3.4.2	Observação direta.....	100
3.4.3	Análise de documentos	101
3.5	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS	102

4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	106
4.1	APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL.....	107
4.1.1	Aprender a fazer junto.....	107
4.1.1.1	Reaprender a dialogar.....	107
4.1.1.2	Trabalhar com times multidisciplinares	112
4.1.1.3	Espaços e práticas compartilhadas	114
4.1.2	Aprender a reaprender	117
4.1.2.1	Desconstruir para construir	118
4.1.2.2	Ressignificar o erro	121
4.1.2.3	Perguntas ao invés de respostas prontas.....	123
4.1.3	Acompanhar o aprendizado	127
4.1.3.1	Estruturação e referências para aprendizagem	128
4.1.3.2	Evolução percebida	134
4.1.3.3	O caminho se faz ao caminhar	137
4.2	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	147
4.2.1	Redefinir a estratégia	147
4.2.1.1	Confiança.....	147
4.2.1.2	Propósito e engajamento dos <i>stakeholders</i>	150
4.2.1.3	Sustentabilidade e diversidade	157
4.2.2	Governança corporativa	164
4.2.2.1	Relações de poder.....	164
4.2.2.2	Cultura e mentalidade digital	169
4.2.2.3	Processo de horizontalização.....	175
4.2.3	O líder e a liderança	184
4.2.3.1	Comunicação transparente e autenticidade	185
4.2.3.2	Controlar vaidades e assumir vulnerabilidades	189
4.2.3.3	Comprometimento com as entregas e resultados	193
4.2.3.4	Liderar pelo exemplo e coragem para fazer	195
4.3	<i>SENSEMAKING</i>	208
4.3.1	<i>Sensegiving</i>	208
4.3.1.1	<i>Sensemaker</i>	208
4.3.1.2	<i>Sensebreaking</i>	213
4.3.1.3	Narrativas em contexto.....	216
4.3.2	<i>Sensemaking visual</i>	220

4.3.2.1	<i>Design</i> da informação.....	220
4.3.2.2	Ferramentas visuais	225
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	232
5.1	RESPOSTA À QUESTÃO PROBLEMA.....	243
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	254
6.1	CONTRIBUIÇÕES PARA TEORIA E PESQUISA	256
6.2	CONTRIBUIÇÕES PARA PRÁTICA ORGANIZACIONAL	258
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS ..	260
	REFERÊNCIAS	261
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	291

1 INTRODUÇÃO

Adaptar-se às mudanças sociais, tecnológicas e globais e às demandas dos mercados e leis é de suma importância para as organizações em tempos dissolutos (KEROSUO; KAJAMAA; ENGESTRÖM, 2010; ALA-LAURINAHO, KURKIA; ABILDGAARDB, 2017). Para lidar com essas pressões, a maioria das organizações tenta ou é forçada a mudar e desenvolver sua maneira de trabalhar em um ritmo cada vez mais acelerado (KEROSUO; KAJAMAA; ENGESTRÖM, 2010).

Assim, a aprendizagem organizacional lida com a “experiência confusa e o complicado problema de equilibrar os objetivos concorrentes de desenvolver novos conhecimentos (*exploring*) em face das competências atuais (*exploiting*) de tendências dinâmicas” (LEVINTHAL; MARCH, 1993, p. 95; DOSI; FAILLO; MARENCO, 2008) juntamente com os membros da organização que precisam aprender a lidar com as necessidades, consequências e exigências dessas mudanças organizacionais em seu trabalho diário (ALA-LAURINAHO; KURKIA; ABILDGAARDB, 2017).

Essa adaptação organizacional a ambientes em mudança é descrita como um requisito funcional para a sobrevivência organizacional (DE GEUS, 1988; SCHEIN, 1992; SENGE, 1992). Logo, as organizações de êxito são vistas como tendo capacidade de adaptação temporal e de absorção nos processos de acumulação de experiências; articulação e sistematização desse conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002).

Nesse contexto de incerteza e competição, Teece, Pisano e Schuen (1997) introduziram a estrutura de capacidades dinâmicas, definindo-as como "a capacidade de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança". Essa relação entre aprender e mudar reflete o fluxo dinâmico, que forma uma rede complexa de sistemas de *feedback*, os quais moldam a prática reflexiva da aprendizagem na organização (ANTONACOPOULOU, 2006).

Nesse cenário de transformação e adaptação constantes, a significação e a ressignificação dos acontecimentos são necessários para compor novos axiomas de atuação (DAFT; WEICK, 1984). A natureza sistêmica da mudança organizacional, em que as mudanças são dinâmicas, inter-relacionadas e não-lineares (VIRKKUNEN; SCHAUPP, 2011), coloca o foco em dois aspectos-chave do *sensemaking* apontados por Sandberg e Tsoukas (2014): a combinação de eventos de nível micro e macro, levando em conta a temporalidade dos processos de mudança (GUNGADDEEN; PAULL; HOLLOWA, 2018).

Dessa forma, a mudança é apresentada como sendo um processo dialético, correspondendo a um conjunto de alterações na situação de uma determinada organização; essas alterações tidas como significativas, e com o apoio e supervisão da administração, são um evento psicológico complexo, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente orientado, dentro do possível, pela empresa (ANTONELLO; GODOY, 2010).

Assim, no “retercer das teias das convicções e hábitos de ação dos atores como um resultado de novas experiências obtidas por interações” (TSOUKAS; CHIA, 2002, p. 570) a mudança organizacional perpassa indivíduos e a própria organização, pois estão relacionados de uma forma transacional, isto é, nenhuma mudança organizacional pode ser iniciada seja a curto ou a longo prazo sem que se tenham consequências para os indivíduos, grupos e a própria organização (ELKJAER, 2004).

Neste contexto, o *sensemaking* é um processo de reformulação contínua da história emergente e plausível da situação modificada (WEICK; 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). É, portanto, um elemento particularmente crítico para manter uma compreensão coerente da realidade organizacional e possibilitar ações coletivas em contextos turbulentos e dinâmicos (MAITLIS, 2005; SANDBERG; TSOUKAS, 2015; VAN DER HEIJDEN; CRAMER; DRIESSEN, 2012; ALA-LAURINAHO; KURKIA; ABILDGAARDB, 2017).

Assumindo que o que faz as pessoas se mobilizarem é o modo como processam o *sensemaking* (WEICK, 1993), a aprendizagem experiencial pode ser articulada através de diferentes ênfases na forma como os “indivíduos criam sentido e fazem sentido, optando por escolhas baseadas na interação entre ação e interpretação” (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, p. 409), com base em suas experiências anteriores, aprendizado e percepção sobre as mesmas.

Assim, portanto, no tocante às relações delimitadas para esta investigação, observa-se oportuno identificar e analisar as relações entre a Aprendizagem Experiencial, o *Sensemaking*, as Capacidades Dinâmicas e de que forma estas relações se estabelecem, delimitadas aos diferentes contextos de Mudança Organizacional das empresas a serem pesquisadas.

A partir desse encadeamento de ideais, a fim de identificar as relações e associações dos temas acima expostos o projeto de tese se divide da seguinte forma:

O Capítulo 1 apresenta a definição do escopo da pesquisa, trazendo a delimitação do tema, convergindo para o problema de pesquisa, bem como a justificativa do estudo e seus

objetivos (geral e específicos).

O Capítulo 2 aborda a fundamentação teórica necessária, resgatando as questões intrínsecas à aprendizagem organizacional na perspectiva experiencial, *sensemaking*, mudança organizacional e capacidades dinâmicas.

O Capítulo 3 descreve o método de pesquisa, suas etapas e técnicas. No Capítulo 4 são apresentados os resultados, seguido do Capítulo 5 que traz as discussões e análise desses resultados ligando-os com a teoria. Por fim, no Capítulo 6 são apresentadas as considerações finais, implicações teóricas e gerenciais, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em um contexto de mudança planejada ou não, é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação, ou seja, as mudanças que ocorrem no ambiente externo exigem das organizações a capacidade de resposta rápida e eficaz a estas transformações (BRESSAN, 2004; AKGÜN et al., 2007).

Nesse ambiente de mudanças vertiginosas, as capacidades dinâmicas refletem a possibilidade organizacional de alcançar novas e inovativas formas de atuação que podem ser vistas a partir de rotinas de alto desempenho operadas dentro da empresa (de forma tangível ou intangível), através de processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades) tecnológicas e de mercado (DENFORD, 2013).

A literatura sobre capacidades dinâmicas ressalta que as mesmas estão fundamentalmente relacionadas com a mudança e o aprendizado organizacional (WINTER, 2003), que compõem a ação da teoria (LAAKSONEN; PELTONIEMI, 2018). Além disso, essa aprendizagem organizacional atua como um elemento explicativo para a compreensão dos processos de mudança organizacional (KARAWEJCZYK, 2005).

Eisenhardt e Martin (2000, p. 1115) afirmam que "a experiência em situações estreitamente relacionadas, mas diferentes, é particularmente eficaz para aguçar as capacidades dinâmicas" (LAAKSONEN; PELTONIEMI, 2018). Portanto, a mudança organizacional e as capacidades dinâmicas têm relação direta, pois a capacidade dinâmica é definida como a "habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de mudança rápida" (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p.

516), para essa adaptação a aprendizagem organizacional se torna essencial (SHRIVASTAVA, 1983; ELKJAER, 2004; BELLE, 2016).

Assim, as capacidades estão relacionadas à organização no identificar e se adaptar às oportunidades e ameaças; capturar essas oportunidades; e manter competitividade por meio da ampliação, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis ligados ao negócio. Dessa maneira, quanto maior a diversidade, a taxa de mudança do ambiente de negócio, a importância dos ativos intangíveis, mais crítica será a influência da estratégia bem pensada no processo de mudança alinhada as capacidades dinâmicas para o crescimento da empresa e sua lucratividade (TEECE, 2014; 2016).

Entretanto, para desenvolver capacidades dinâmicas, os participantes de um processo devem construir referenciais comuns, compartilhar, ao menos parcialmente, uma mesma linguagem profissional, “terem ‘imagens operativas’ comuns, que enxerguem suas necessidades de cooperação, que se pautem pelas mesmas implicações” (ZARIFIAN, 2001, p. 116), não somente durante os eventos, mas também na sequência dos acontecimentos (SUTHERLAND; JELINEK, 2015). Ora, se considerarmos que o desenvolvimento da capacidade dinâmica é simultâneo à consciência de tempo e espaço percebida pelos membros do grupo (HANSSON, 2003), podemos compreender a relação de importância da tomada de consciência para o desenvolvimento de projetos compartilhados com um forte senso de busca de interesses comuns e aumento da competitividade da indústria.

Os mecanismos através dos quais as organizações desenvolvem capacidades dinâmicas, são definidas como atividades rotineiras direcionadas ao desenvolvimento e adaptação de rotinas operacionais. Esses mecanismos são a acumulação de experiências, articulação de conhecimento e processos de codificação desse conhecimento na evolução de rotinas dinâmicas, bem como operacionais (ZOLLO; WINTER, 2002). Os autores argumentam que as capacidades dinâmicas são moldadas pela co-evolução desses mecanismos de aprendizagem.

Dessa forma, segundo Zollo e Winter (2002) em qualquer ponto do tempo, as empresas adotam uma mistura de comportamentos de aprendizagem constituídos por uma acumulação semiautomática de experiência e por investimentos deliberados em atividades de articulação e codificação do conhecimento, que necessitam uma visão compartilhada para o comprometimento do grupo e ação na mudança organizacional (ANAND; ORIANI; VASSOLO, 2010).

Portanto, nos ambientes dinâmicos, incertos ou com demandas crescentes, torna-se relevante perceber não apenas as relações entre os componentes de um sistema, e como

interagem, mas, seus movimentos e suas transformações, extrapolando a organização como única provedora e incentivadora da formação das capacidades dinâmicas e adaptação ao ambiente através da aprendizagem organizacional (GRÖNROOS; HELLE, 2012; NOGUEIRA; ORDELIUS, 2015).

Segundo Kim (1998, p. 62) as “organizações podem aprender independentemente de qualquer indivíduo específico, mas não independentemente de todos os indivíduos; já os indivíduos podem aprender sem a organização”. A partir disso, é necessário criar um sistema de compartilhamento de visões de mundo e perspectivas para alinhamento dos significados. Para Weick e Westley (2004, p. 370) a aprendizagem não é “uma propriedade inerente a um indivíduo ou organização, mas, ao contrário, reside na qualidade e na natureza do relacionamento entre os níveis de consciência do próprio indivíduo”, entre os indivíduos e entre a organização e o ambiente. Ajustamento contínuo e múltiplo.

Logo, a aprendizagem organizacional é algo “mais complexo e dinâmico do que a aplicação da aprendizagem individual, pois o nível de complexidade aumenta quando passa do nível individual para um conjunto maior” de indivíduos e interesses (KIM, 1998, p. 70). À vista disso, a teoria da aprendizagem organizacional estuda quatro diferentes níveis de aprendizagem, sendo o individual, grupal, organizacional e interorganizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; KNIGHT, 2002; EGE; ESEN; DÍZDAR, 2017). Nessa tese estudaremos o nível organizacional, a partir da perspectiva da aprendizagem experiencial.

A AO compartilha expectativas de coordenação, integração e redução da incerteza por meio de uma conscientização crescente e inclusiva das necessidades, problemas e possíveis soluções (HELMSING, 2001; BITENCOURT, 2004; BELLE, 2016). Apesar das numerosas orientações de definição e pluralidades teóricas (CHIVA; ALEGRE, 2005), a aprendizagem organizacional é amplamente reconhecida como um conjunto de processos dinâmicos que envolvem (e requerem) a aquisição oportuna de conhecimento e participação inclusiva em seu uso (SHRIVASTAVA, 1983; ELKJAER, 2004; BELLE, 2016).

Isto posto, a aprendizagem organizacional, na perspectiva experiencial tem um papel importante no desenvolvimento profissional prospectivo e na criação de sentido, decorrente da aprendizagem atual, pois, o adulto é capaz de aprender a partir de sua experiência; mais precisamente, da reflexão consciente sobre a mesma (KOLB, 1984; KOLB; KOLB, 2005; KOLB, 2014). Ou seja, o foco consciente da “experiência, selecionado e formado pelo nível pessoal de desenvolvimento real, é refinado e diferenciado na zona de desenvolvimento proximal, apropriando-se dela e a transformando” (KOLB, 1984, p. 146).

Em termos de aprendizado, a aprendizagem experiencial nesse trabalho é descrita

como um processo pelo qual a experiência do aprendiz é refletida e, a partir disso, surgem novos *insights* ou aprendizados. O modelo é um ciclo recorrente no qual o aprendiz testa novos conceitos e os modifica como resultado da reflexão e conceituação (KOLB, 1984; KOLB; KOLB, 2005; KOLB, 2014).

Além disso, é uma seqüência de eventos que requerem um alto nível de envolvimento ativo cognitivo, afetivo e de comportamento (WALTER; MARKS, 1981; HENRY, 1989; WURDINGER; CARLSON, 2010). Dessa forma, consideramos para estudo as experiências vinculadas a: aprendizagem com os outros (em equipe, em fusões, e alianças de empresas), aprendizagem na ação (resolução de problemas, desenvolvimento de projetos) e aprendizagem formal (educação continuada; treinamentos; cursos de pós, seminários; palestras; *workshops*) (ANTONELLO; GODOY, 2010).

A partir dessa concepção escolhida para o estudo, o profissional, empenha-se deliberadamente na obtenção de aprendizado que lhe faça sentido. Assim, na reflexão consciente sobre as experiências, a fim de buscar a aprendizagem, torna-se determinante considerar as emoções e a intuição (ELKJAER, 2004), desencadeadores importantes no desenvolvimento da experiência e do conhecimento nas organizações.

Sendo a aprendizagem experiencial ativada através da consciência dos indivíduos e grupos, baseia-se na dialética de orientações mentais alimentada pela necessidade de refletir e experimentar, tensão resultante da compreensão direta e indireta da experiência (YEO; MARQUARDT, 2015). Assim, esta aprendizagem afeta o desempenho da empresa e, em particular, a forma como a empresa coleta o conhecimento para lidar com problemas e novos desafios (BHATTI; LARIMO; COUDOUNARIS, 2016).

As explorações teóricas do fenômeno de aprendizagem organizacional continuam a sondar os locais de mudança de comportamento (HUBER, 1991; KOLB, 2014); padrões emergentes de interação, pensamento e ação (ANTONOCOPOULOU; CHIVA, 2007); e sistemas de memória institucional (BELLE, 2016). Além disso, quando visto da perspectiva de incorporar processos de adaptação e interpretação (JACOBS; COGHLAN, 2005), a aprendizagem organizacional serve para auxiliar na (re) calibração e no alinhamento das experiências e expectativas coletivas dos membros (BELLE, 2016).

Nos esforços para estimular sua direção estratégica, superar as metas de desempenho e apoiar processos de gerenciamento de mudanças bem-sucedidos, as organizações em todas as esferas da atividade comercial e social continuam buscando abordagens viáveis para o uso de dados e a geração de conhecimento (GRÖNROOS; HELLE, 2012; NOGUEIRA; ORDELIUS, 2015). Como tal, o campo da aprendizagem organizacional chama a atenção da

administração para mecanismos através dos quais o desenvolvimento de capacidades e *know-how* para garantir vantagem competitiva (CROSSAN; BERDROW, 2003) e a capacidade de perceber, interpretar e responder as informações internas e externas (CHIVA; ALEGRE, 2005) tornam-se praticamente viáveis.

Assim sendo, o problema de pesquisa proposto é: **Como se desenvolvem as capacidades dinâmicas a partir da interação entre *sensemaking* e aprendizagem experiencial em contextos de mudança organizacional?**

1.2 OBJETIVOS

O presente tópico apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Diante da problemática definida para esta tese, especificou-se como objetivo geral compreender e analisar como se desenvolvem as capacidades dinâmicas a partir da interação entre *sensemaking* e aprendizagem experiencial em contextos de mudança organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

Com vistas a atingir o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar a interação entre a Aprendizagem Experiencial e o *Sensemaking*;
- b) compreender a articulação entre a Aprendizagem Experiencial e a Mudança Organizacional;
- c) investigar a articulação entre o *Sensemaking* e a Mudança Organizacional;
- d) analisar como se desenvolve as Capacidades Dinâmicas a partir da interação entre *Sensemaking*, Aprendizagem Experiencial e a Mudança Organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA E RELEVÂNCIA DO TEMA

As organizações devem buscar agilidade no contexto global que está em constante transformação nos negócios e nos mercados (TSENG; LIN, 2011). Organizações que podem se adaptar aos sinais de mudança e evoluir através da aprendizagem sobreviverão (DE GEUS,

1988). Aprender com concorrentes, clientes, parceiros e colaboradores é imperativo para as organizações (MOON; RUONA; VALENTINE, 2017). Do ponto de vista das capacidades dinâmicas, edificar uma capacidade "para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas" (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516) para lidar com ambientes em rápida mudança é fundamental para as organizações (LEONARD-BARTON, 1992).

Todavia, a falta de estudos empíricos sobre aprendizagem (HUBER, 1991; MINER; MEZIAS, 1996; EASTERBY-SMITH, 1997; EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 1999; WEICK; WESTLEY, 2004; EGE; ESEN; DÍZDAR, 2017) transformou a área em conceitual onde poucas teorias amplamente aceitas têm estado em um ciclo de desconstrução, construção e reconstrução através de artigos como revisão de literatura, resumos e proposições que dificultam o trabalho criativo e a nova evolução da teoria, e restringem a área a uma perspectiva de revisão sobre aprendizagem.

Assim, segundo Nogueira e Odelius (2015, p. 83) apontam, a partir de uma revisão de literatura sobre aprendizagem organizacional, cinco principais desafios atualmente enfrentados por pesquisadores desse campo, sendo o primeiro desafio erigir teoria relativa a esse fenômeno complexo e multifacetado, pois inexistente uma teoria da aprendizagem organizacional. O segundo desafio refere-se à "análise multinível de um processo que ocorre em nível individual e transcende o grupo, a organização e outras organizações, exigindo um modelo de análise adequado".

O terceiro é de "construir pontes", pelo fato da AO ser estudada por diversas áreas e perspectivas diferentes (ARGOTE; MCEVILY; REAGANS, 2003), possibilitando a formação de uma teoria útil em variadas áreas da ciência, dificultado pelo embaraço diante da constatação da multiplicidade de conceitos. Além disso, às possibilidades pouco exploradas de metodologias para a AO e uma hegemonia dos instrumentos de percepção individual sobre aprendizagem organizacional (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Nesse contexto múltiplos paradigmas avançam o conhecimento sobre a aprendizagem organizacional (CHIVA; ALEGRE, 2005), adicionando novas camadas de significado a esta dimensão, possibilitando, assim, vinculá-la a outras construções teóricas (POPOVA-NOWAK; CSEH, 2015). Assim sendo, dentro da AO há a perspectiva da abordagem experiencial da aprendizagem (JARVIS, 1987; KOLB, 1984; KOLB; KOLB, 2005; MOON, 2006) que inclui o pensamento cognitivista, individual e a do grupo nos processos e espaços de aprendizagem (KOLB, 1984), e tem sido usada pelas empresas no desenvolvimento de equipes e lideranças (REYNOLDS, 2009).

Para essa inferência foi realizada busca nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*.

A pesquisa foi operacionalizada com o operador *booleano* "AND" e como critério de amplitude o resumo de cada artigo; as expressões foram colocadas entre aspas: *Experiential Learning*; *Sensemaking*; *Organizational Change* e *Dynamic Capabilities* e após de forma integrada com as dimensões citadas; a qual não identificou estudos articulando de forma conjunta os assuntos que se pretende explorar nessa tese. Dessa forma, o estudo justifica-se por explorar, de forma integrada, dimensões versadas separadamente, quando da relação com a aprendizagem experiencial.

A respeito da opção pelas bases de dados elencadas, as mesmas justificam-se por estar entre as plataformas de dados internacionais que contemplam amplas bases de artigos científicos multidisciplinares (SILVA; GRÁCIO, 2017), possibilitando acesso global a grande parte da literatura científica publicada internacionalmente e por possuírem ferramentas adequadas para a realização de uma revisão bibliográfica em determinados domínios. A base *Scopus* é considerada como a base que tem a maior cobertura de resumos, citações e textos completos da literatura científica internacional e brasileira, sendo pioneira na implementação do índice *h* como ferramenta bibliométrica do seu banco de dados (OLIVEIRA; GRÁCIO, 2012; SILVA, 2013).

A opção pela base *Web of Science* levou em consideração a abrangência de sua coleção de periódicos, revisados por pares representativos e com reconhecimento pela comunidade científica internacional, sendo considerada a base de dados mais tradicional em termos internacionais, contando com atualização semanal. Ainda, os critérios para a indexação de uma revista na *Web of Science* (*WoS*) são rigorosos, o que permite apontar que o fato de uma revista ser indexada nessa base é considerado sinônimo da sua qualidade (SILVA, 2013; THOMSON REUTERS, 2015; VIEIRA; WAINER, 2013).

Portanto, conforme as informações encontradas nas bases pesquisadas, referente a relação entre AE e *Sensemaking* destaca-se a falta de estudos empíricos relacionados ao *Sensemaking* nas organizações (SUTHERLAND; SMITH, 2011; MOON; RUONA, VALENTINE, 2017; CONKLIN; KYLE; ROBERTSON; 2012; SUTHERLAND; JELINEK; 2015) a importância do estudo para o campo de desenvolvimento de recursos humanos (KAYNES, 2004; CONKLIN; KYLE; ROBERTSON, 2012; MOON; RUONA, VALENTINE, 2017), a necessidade de uma conceituação sobre a relação da capacidade de aprendizagem estratégica no âmbito do *sensemaking* organizacional para tomada de decisão (SUTHERLAND; SMITH, 2011; CONKLIN; KYLE, T.; ROBERTSON, 2012; MOON; RUONA, VALENTINE, 2017) e a segurança psicológica em ambientes de aprendizagem (SANNER; BUNDERSON, 2015), conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Artigos referentes as relações entre aprendizagem experiencial e *sensemaking* na base de dados Web of Science e Scopus (continua)

AUTORES	ARTIGO	ESCOPO	CONTRIBUIÇÃO	TIPO DE ESTUDO	CONCLUSÕES
KAYNES (2004)	The 1996 Mount Everest climbing disaster: The breakdown of learning in teams	Faz uma análise qualitativa dos eventos que levaram à morte de oito escaladores no Monte Everest, em 1996, ilustra o colapso do aprendizado nas equipes.	A análise contribui para a pesquisa sobre o papel das equipes em desastres organizacionais considerando o aprendizado e o desenvolvimento da equipe como base para o sucesso em organizações complexas e em mudança.	Teórico/ Empírico	Revelam três precursores associados à quebra da aprendizagem nas equipes: objetivo estreitamente definido, liderança diretiva e falha em perceber um problema mal definido. As descobertas têm implicações para desastres e sensações normais, desempenho em equipes de projetos de curto prazo e aprendizado organizacional.
SUTHERLAND; SMITH (2011)	Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum	Apresenta o conceito de aprendizagem experiencial como criação de conhecimento através da transformação da experiência.	Desenvolve um modelo teórico de três etapas que explora os processos de aprendizagem experiencial de metodologias baseadas nas artes.	Teórico	Apresentam um modelo de como os ambientes de aprendizagem baseados em artes oferecem espaços de trabalho estéticos onde os participantes se envolvem em reflexividade estética para criar memórias com força para informar sua futura prática de liderança.
CONKLIN; KYLE; ROBERTSON (2012)	The essential transformation: How Masters students make sense and learn through transformative change	Considera como o programa de mestrado em sistemas humanos de intervenção na Universidade de Concordia, em Montreal, incentiva e gerencia uma transformação na forma como os alunos pensam e atuam no mundo social.	Explica a transformação em termos de uma mudança de uma visão positivista / racional para uma visão construtivista / narrativa dos fenômenos sociais, e como elementos específicos do currículo provocam a mudança para um modo de trabalho mais reflexivo e participativo.	Empírico	Discute a desconfirmação e a incerteza que podem acompanhar a transformação, descreve as estruturas e os processos usados para construir um repositório que ofereça segurança psicológica e suporte emocional para os alunos, e considera maneiras pelas quais o programa pode ser melhorado.
SANNER; BUNDERSON (2015)	When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams	A segurança psicológica é vista como um preditor direto do aprendizado experiencial da equipe e, através da aprendizagem da equipe, do	Descobriram que a segurança psicológica está mais fortemente associada à aprendizagem e ao desempenho em estudos realizados em contextos de tarefas intensivas	Teórico	Sugerem que a segurança psicológica pode ser insuficiente para estimular a aprendizagem em grupos nos quais o ambiente de tarefas não requer aprendizado.

(conclusão)

AUTORES	ARTIGO	ESCOPO	CONTRIBUIÇÃO	TIPO DE ESTUDO	CONCLUSÕES
		desempenho da mesma.	em conhecimento, isto é, configurações que envolvem complexidade, criatividade e <i>sensemaking</i> .		
SUTHERLAND; JELINEK (2015)	From Experiential Learning to Aesthetic Knowing: The Arts in Leadership Development	Explora o “o quê” e o “como” do desenvolvimento da liderança em artes baseada na aprendizagem experiencial, bem como seu impacto na prática profissional.	Descrevem o processo de aprendizagem como <i>sensemaking</i> para conhecimento estético.	Empírico	Os resultados do desenvolvimento centraram-se na dinâmica relacional da liderança e na estética do poder e responsabilidade, com dados de longo prazo mostrando impacto positivo na prática profissional dos participantes.
MOON; RUONA; VALENTINE (2017)	Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions	Este estudo foi desenhado com o objetivo de conceituar a capacidade de aprendizado estratégico, traduzindo e interpretando a literatura relacionada para desenvolver dimensões empíricas que poderiam ser testadas e usadas em um instrumento de pesquisa.	Com base nas respostas de uma escala de desempenho de cinco pontos, os itens da capacidade de aprendizado estratégico foram identificados e priorizados em sete dimensões descobertas: foco externo, diálogo estratégico, engajamento estratégico, estratégia centrada no cliente, imaginação disciplinada, aprendizagem experiencial e capacidade de resposta reflexiva.	Empírico	Os resultados deste estudo ampliam a base de conhecimento de multidisciplinas, incluindo gerenciamento de estratégia, aprendizagem organizacional e desenvolvimento de recursos humanos estratégicos.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Apesar da relevância da aprendizagem para as capacidades dinâmicas (BARRETO, 2010), seu papel no desenvolvimento das mesmas tem recebido atenção insuficiente na literatura (LICHTENTHALER; MUETHEL, 2012; SUDER et al., 2016). Apelos dos estudiosos são feitos para uma análise mais aprofundada da dinâmica da aprendizagem experiencial no desempenho das empresas (ZHANG; ZHANG; LIU, 2007; DE CLERCQ et al., 2012; EVANGELISTA; MAC, 2016; BUNZA et al., 2017). Pontua-se também a necessidade de mais investigação empírica para esclarecer como as empresas enfrentam o desafio de aprender e se adaptar rapidamente, principalmente no processo de internacionalização (KEIL, 2004; LAI; CHANG; CHEN, 2010; DE CLERCQ et al., 2012).

Além disso, quais os efeitos da aprendizagem experiencial no custo do desenvolvimento de capacidades (GEORGE, 2005) evitando erros fatais que podem matar a empresa (BUNZA et al., 2017; KIM; W LU; RHEE, 2012; JIANG; BEAMISH; MAKINO, 2014). Esses processos diferem em relação à sua orientação temporal e contexto (PANDZA; THORPE, 2009; JIANG; BEAMISH; MAKINO, 2014; SOHANI, 2016). É possível visualizar no Quadro 2 os trabalhos publicados que integram esses dois assuntos.

Quadro 2 – Artigos referentes as relações entre aprendizagem experiencial e capacidades dinâmicas na base de dados Web of Science e Scopus (continua)

AUTORES	ARTIGO	ESCOPO	CONTRIBUIÇÃO	TIPO DE ESTUDO	CONCLUSÕES
KEIL (2004)	Building External Corporate Venturing Capability	Discute o papel que as condições iniciais e as práticas de gestão do conhecimento desempenham na determinação da direção e da eficácia de processos de aprendizado específicos que levam a uma capacidade de empreendimento corporativo externo.	Propõe um modelo que descreve como as empresas desenvolvem uma capacidade de criar e desenvolver empreendimentos por meio de capital de risco corporativo, alianças e aquisições.	Empírico	O aprendizado e o desenvolvimento de capacidades dependem, em todas as circunstâncias, do contexto, porque o que é aprendido precisa estar conectado a capacidades existentes ou organizacionais. Aprofundar o conhecimento, institucionalizar e adaptar os contextos organizacionais específicos é melhor conseguido através de <i>learning-by-doing</i> .
GEORGE (2005)	Learning to be capable: patenting and licensing at the Wisconsin Alumni Research Foundation 1925 - 2002	Este estudo explora os efeitos da aprendizagem experiencial no custo do desenvolvimento de capacidades.	Sugerem que o aprendizado em uma capacidade primária tem um efeito de transbordamento benéfico no desenvolvimento de capacidades complementares.	Teórico / Empírico	Em níveis elevados de experiência acumulada, a capacidade principal tem o potencial de impedir a implantação de recursos relacionados. Mecanismo de mudança com base na eficiência: mudanças na eficiência (custo de patentear) como impulsionadas por mudanças nas rotinas e nos processos (capturadas pela aprendizagem experiencial).
ZHANG; ZHANG; LIU (2007)	Choice of entry modes in sequential FDI in an emerging economy	Este artigo expande o escopo de pesquisa de estudos anteriores que exploram uma opção estática do modo de entrada em mercados estrangeiros ou apenas examinam a opção do modo de entrada no IDE sequencial em países desenvolvidos.	Fornecer quatro implicações práticas: 1. considerar o custo e o retorno de um modo de entrada específico. 2. O conhecimento sobre os mercados anfitriões. 3. Adotar investimentos sequenciais em economias emergentes. 4. A aprendizagem experiencial é enfatizada na entrada sequencial nos mercados emergentes.	Empírico	Leva em consideração a escolha dinâmica dos modos de entrada, o artigo estuda o IDE sequencial nas economias emergentes, o que lança luz sobre a análise teórica do IDE sequencial na China e que tem implicações práticas para empresas estrangeiras que estão interessadas na China e planejam entrar nos mercados da China.

(continuação)

AUTORES	ARTIGO	ESCOPO	CONTRIBUIÇÃO	TIPO DE ESTUDO	CONCLUSÕES
PANDZA; THORPE (2009)	Creative Search and Strategic Sense-making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities	Discutem o papel da gerência na criação e modelagem de capacidades dinâmicas.	Argumentam que, para criar grandes mudanças nos padrões de acumulação de conhecimento, os gerentes precisam ser e estar engajados proposital e criativamente.	Teórico	Mostram como a pesquisa criativa, o <i>sensemaking</i> estratégico e a aprendizagem experiencial são complementares, apesar de suas características contrastantes, coexistem e servem para oferecer uma explicação de como o conhecimento progride no nível da empresa.
LAI; CHANG; CHEN (2010)	Is experience valuable in international strategic alliances?	Este estudo investiga se as empresas se beneficiam de experiências anteriores de alianças quando realizam alianças estratégicas internacionais.	Defendem que a complexidade e a incerteza associadas a essas alianças aumentam potencialmente os benefícios da aprendizagem experiencial.	Teórico / Empírico	Os resultados revelam um benefício contingente das experiências das alianças estratégicas internacionais, onde a experiência de cooperação tecnológica e a experiência com parceiros de aliança de países emergentes aumentam o valor da empresa.
KIM, W LU, RHEE (2012)	Learning from age difference: Interorganizational learning and survival in Japanese foreign subsidiaries	Este artigo estende a pesquisa sobre aprendizado experimental de subsidiárias estrangeiras explorando as condições temporais sob as quais uma subsidiária estrangeira pode se beneficiar da experiência de suas subsidiárias irmãs.	Destaca a importância da heterogeneidade temporal no processo de internacionalização e oferece implicações para a estratégia temporal de empresas multinacionais.	Empírico	Mostram que múltiplos canais de troca de experiências entre subsidiárias irmãs levam o aprendizado real. Além disso, que o benefício de sobrevivência derivado de diferentes cortes depende do nível de mudança ambiental, bem como do nível de experiência da subsidiária focal e de sua empresa matriz.
LICHTENTHALER; MUETHEL (2012)	The role of deliberate and experiential learning in developing capabilities: Insights from technology licensing	Discutem as interdependências entre o aprendizado deliberado e experimental no desenvolvimento de uma capacidade dinâmica de licenciamento de tecnologia, que foi denominada 'desorptive capacity'.	Enfatizam a multidimensionalidade das capacidades e os <i>trade-offs</i> críticos devido às interdependências entre o aprendizado deliberado e experimental no desenvolvimento de capacidades.		A aprendizagem deliberada fortalece a capacidade de sentir e apreender, mas afeta negativamente a capacidade de transformação baseada na inércia.

(continuação)

AUTORES	ARTIGO	ESCOPO	CONTRIBUIÇÃO	TIPO DE ESTUDO	CONCLUSÕES
DE CLERCQ; SAPIENZA; YAVUZ; ZHOU (2012)	Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions	Fornecem uma visão geral avaliativa da literatura internacional sobre empreendedorismo, na qual as questões de aprendizado e conhecimento aparecem como componentes centrais.	A aprendizagem vicária e congênita parece ter um papel central na decisão do empreendimento de internacionalizar cedo e seus processos subsequentes. Aprendizagem experiencial, busca e inserção são mais proeminentes nas fases de pós-entrada da internacionalização precoce.	Teórico	A própria internacionalização, como variável independente, tem efeitos além da aprendizagem ou dos resultados estrangeiros, incluindo aprendizado tecnológico e aprendizagem doméstica.
JIANG; BEAMISH; MAKINO (2014)	Time compression diseconomies in foreign expansion	Deseconomias de compressão de tempo (TCD) no desenvolvimento de recursos afetam a durabilidade da vantagem competitiva de acordo com a visão baseada em recursos.	O Modelo de Uppsala enfatiza a aprendizagem experiencial, que está sujeita ao TCD.	Empírico	A velocidade foi negativamente associada à sobrevivência subsidiária. O TCD foi exacerbado pela incerteza ambiental e pela falta de aprendizado vicário, de modo que as primeiras filiais do movimento são menos propensas a ter lucro quando são estabelecidas com maior rapidez.
SUDER et al. (2016)	Extreme case learning: the manager perspective on rare knowledge and capabilities development	Entender como as lacunas de conhecimento pós-entrada entre o país de origem e o país anfitrião moldam a capacidade de absorção das empresas multinacionais.	A capacidade de absorção da empresa e sua interação com ambientes externos que são categorizados em quatro contextos distintos são contingentes à aprendizagem experiencial proativa, concomitante à disposição gerencial e compromissos organizacionais simultâneos à aprendizagem e à exploração de conhecimento raro.	Empírico	A capacidade de compensar as lacunas de conhecimento é uma chave crítica dentro do projeto e consolidação de um caminho de internacionalização alternativo para as empresas multinacionais de países desenvolvidos. Isso desafia as tradicionais dependências de risco-retorno-comprometimento na literatura anterior.
EVANGELISTA; MAC (2016)	The influence of experience and deliberate learning on SME export performance	Determinar a importância relativa da aprendizagem deliberada, aprendendo com a experiência e avaliar o impacto do aprendizado do	Destacam o papel da aprendizagem deliberada vis-à-vis a aprendizagem pela experiência em alcançar a aprendizagem do mercado	Teórico/ Empírico	Fornecem evidências concretas de que, entre as PMEs, o aprendizado deliberado tem um impacto maior no aprendizado do mercado de exportação em comparação com a acumulação de

(conclusão)

AUTORES	ARTIGO	ESCOPO	CONTRIBUIÇÃO	TIPO DE ESTUDO	CONCLUSÕES
		mercado sobre o desempenho das exportações em empresas menores.	externo e o desempenho de exportação em empresas menores.		experiências, e que o aprendizado do mercado tem um efeito significativo no desempenho das exportações.
BUNZA et al. (2017)	The dynamics of experiential learning: Microprocesses and adaptation in a professional service international new ventures (INV)	Investigam a dinâmica da aprendizagem experiencial e adaptação no processo de internacionalização de uma INV no setor de serviços.	A empresa aplica o aprendizado experimental deliberado desenvolvendo, revisando e finalizando critérios para dimensões importantes no processo de crescimento internacional, e adapta suas práticas de internacionalização de acordo.	Empírico	A aprendizagem experiencial deliberada se baseia em um processo de aprendizagem monitorado de forma ativa e próxima, envolvendo avaliação crítica, ajuste de critérios e aceitação de erros acessíveis, em oposição à aprendizagem por padrão.
SOHANI (2016)	Experiential learning frameworks for development of dynamic capabilities in project-based technology firms	Buscam estruturas baseadas em aprendizagem experiencial com base no conhecimento tácito específico da empresa para desenvolvimento de capacidades.	Sugerem uma estrutura de aprendizagem experiencial para facilitar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em organizações de tecnologia baseadas em projetos.	Empírico	A estrutura pode ajudar as empresas a preservar o conhecimento tácito e desenvolver mão de obra para projetos futuros.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De acordo com Dawson e Adriopoulos (2014), tentativas de sintetizar teorias de mudança organizacional e avaliar direções futuras no campo mostram que há um corpo diversificado e crescente de pesquisa e literatura sobre mudança que está produzindo modelos e estruturas para a compreensão do fenômeno. Todavia, a sua relação direta com a aprendizagem experiencial é pouco explorada, haja vista o pouco número de estudos, tanto empíricos quanto teóricos, sobre a importância da aprendizagem experiencial na mudança organizacional (DOBREV; KIM; CARROLL, 2003; PILLAY; HACKNEY; BRAGANZA, 2012).

Através das várias perspectivas dos artigos abordados relatados no Quadro 3 podemos afirmar que "as mudanças organizacionais criaram a necessidade de ambientes de aprendizagem contínuos e facilitaram o aprendizado experimental para aquisição de habilidades complexas" (GRIFFITH et al., 2017, p. 147). Como consequência, por meio de uma perspectiva de aprendizagem, é possível ver a mudança organizacional como um processo dessa aprendizagem, pois permite explicar como os atores e as estruturas interligadas representam a dinâmica da mudança (OSMUNDSSEN, 2013).

Os estudos referidos no Quadro 3 focam a reciprocidade entre a aprendizagem experiencial e a mudança organizacional; nesse panorama diferentes aspectos do processo de mudança e aprendizagem são abordados (HARDLESS, MALIN; NULDÉN, 2005) sugerem que os facilitadores podem ajudar as organizações a aplicar princípios e ferramentas de melhoria e apontam como desenvolvem suas próprias habilidades (MCGAUGHEY et al., 2017; THOR et al., 2004) propõem modelos que buscam direcionar como estruturar a aprendizagem experiencial para mudança organizacional através de suas práticas (LANT; MEZIAS, 1992; DOBREV; KIM; CARROLL, 2003; HARDLESS, MALIN; NULDÉN, 2005; OSMUNDSSEN; 2013; GRIFFITH et al., 2017; RYDENFÄLT; ODENRICK; LARSSON, 2017).

Além disso, defendem que seja bem-sucedida ou malsucedida, a mudança organizacional é, em si mesma, uma rica experiência de aprendizagem que pode ser alavancada por meio da experiência, da intuição e da auto-reflexão (PILLAY; HACKNEY; BRAGANZA, 2012) ademais perceberam que os gerentes desenvolvem suas próprias "teorias em uso" de mudança baseadas na aprendizagem experiencial e as aplicam de uma maneira "informada" altamente contextualizada (PILLAY; HACKNEY; BRAGANZA, 2012, p. 58).

Quadro 3 – Artigos referentes as relações entre aprendizagem experiencial e mudança organizacional na base de dados Web of Science e Scopus (continua)

AUTORES	ARTIGO	ESCOPO	CONTRIBUIÇÃO	TIPO DE ESTUDO	CONCLUSÕES
LANT; MEZIAS (1992)	An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation	Este artigo argumenta que um modelo de aprendizagem de mudança organizacional pode explicar um padrão de equilíbrios pontuados e usa uma estrutura de aprendizado para modelar a tensão entre estabilidade organizacional e mudança.	Um conjunto de proposições é examinado para prever como os padrões de mudança organizacional são afetados por condições ambientais, níveis de ambigüidade, tamanho organizacional, regras de busca e desempenho organizacional.	Teórico	Implicações deste modelo de aprendizagem de convergência e reorientação para teoria e pesquisa são discutidas.
DOBREV; KIM; CARROLL (2003)	Shifting Gears, Shifting Niches: Organizational Inertia and Change in the Evolution of the U.S. Automobile Industry, 1885–1981	Examinam como a aprendizagem experiencial afeta a mudança organizacional e suas consequências na mortalidade firme.	As interações de experiências com um tipo específico de mudança organizacional, por um lado, e estabilidade ambiental, tamanho organizacional e largura do nicho organizacional e os efeitos de “processo” da mudança no núcleo organizacional elevam o risco de fracasso.	Teórico	Apresentam evidências que as organizações inertes têm menos probabilidade de mudar e mais prováveis de falhar como resultado da transformação. Tratam a inércia como uma propriedade organizacional que pode ser desencadeada, ou (parcialmente) contidos nas complexas interações entre as características do contexto interno e perspectiva externa.
HARDLESS, MALIN; NULDÉN (2005)	Copernicus: Experiencing a Failing Project for Reflection and Learning	Discutem uma abordagem para iniciar o aprendizado e a melhoria da prática relacionada a processos de negócios complexos em corporações.	Descreveram um projeto de pesquisa-ação em aprendizagem experiencial para desenvolvimento de competência em larga escala em um ambiente industrial.	Empírico	O projeto, facilitador do compartilhamento de experiências, da discussão e reflexão, com a intenção de melhorar as práticas de gerenciamento de projetos apoiou a manutenção organizacional, mas não conseguiu promover a mudança organizacional.
OSMUNDSEN (2013)	Going global – a trajectory of individual and organizational development	Mostra como o processo de internacionalização de uma corporação multinacional (EMN) é moldado e formado por atores engajados na investigação colaborativa.	Fornecer uma visão mais detalhada de como estas organizações se desenvolvem através da ação e interação de pessoas em uma multinacional tendo como base a	Empírico	Por meio de uma perspectiva de aprendizagem, é possível mostrar como os membros da organização fazem uso de seu ambiente institucional à medida que tentam construir ideologias compartilhadas

(continuação)

AUTORES	ARTIGO	ESCOPO	CONTRIBUIÇÃO	TIPO DE ESTUDO	CONCLUSÕES
			aprendizagem experiencial.		para conduzir seus negócios. Ver a mudança organizacional como um processo de aprendizagem permite explicar como os atores e as estruturas interligadas representam a dinâmica da mudança.
PILLAY.; HACKNEY; BRAGANZA (2012)	Informing strategic IS change: Towards a 'meta-learning' framework	Combina modelos teóricos sobre mudança organizacional e de Sistemas de Informação (ISs) com a teorização experiencial.	Contribui com uma estrutura de "meta-aprendizado" para informar a mudança estratégica de sistemas de informação que sugere insights teóricos, um processo de implementação de profissionais e propostas para novas direções e limitações de pesquisa.	Teórico/ Empírico	Três proposições sobre sistemas de informações e teoria da mudança organizacional foram desenvolvidas a partir da constatação desta pesquisa: Em primeiro a mudança da EI é um subconjunto da mudança organizacional; seja bem-sucedida ou malsucedida, a mudança estratégica é, em si mesma, uma rica experiência de aprendizagem; os gerentes desenvolvem suas próprias "teorias em uso" de mudança baseadas na aprendizagem experiencial e as aplicam de uma maneira "informada" altamente contextualizada.
McGAUGHEY et al. (2017)	Early warning systems and rapid response to the deteriorating patient in hospital: A realist evaluation	Testam a teoria do programa de Sistemas de Resposta Rápida em relação aos componentes da prática real dos Sistemas de Resposta Rápida na prática.	Os principais fatores facilitadores foram o uso do julgamento clínico por enfermeiros experientes e o empoderamento dos enfermeiros como resultado da mudança organizacional associada à implementação de protocolos do Early Warning System.	EMPÍRICO	A implementação bem-sucedida dos sistemas de resposta rápida dependia da adoção de mudanças organizacionais e culturais que facilitavam o empoderamento da equipe, a implementação flexível de protocolos e o aprendizado experimental contínuo.

(conclusão)

AUTORES	ARTIGO	ESCOPO	CONTRIBUIÇÃO	TIPO DE ESTUDO	CONCLUSÕES
GRIFFITH et al. (2017)	Guided mindfulness: A Self-regulatory approach to experiential learning of complex skills	Baseado em teorias estabelecidas de <i>mindfulness</i> e autorregulação, este artigo propõe uma abordagem de aprendizagem individualizada chama-da <i>Mindfulness</i> Orientado para estruturar e orientar a aprendizagem experiencial.	Há muitas desvantagens em permitir que as pessoas aprendam habilidades complexas "em <i>campo</i> " sozinhas.	TEÓRICO	Propõe uma plataforma baseada em inteligência artificial que otimiza a aprendizagem experiencial de habilidades socioculturais complexas.
RYDENFÄLT; ODENRICK; LARSSON (2017)	An action-oriented method for interprofessional organization development at a hospital operating unit	Este artigo descreve e avalia um método orientado à ação para facilitar o desenvolvimento organizacional e a inovação em uma unidade operacional de saúde.	A orientação para a ação (método de grupo) foi promissor e conseguiu interligar fronteiras interprofissionais dentro do grupo.	EMPÍRICO	Os resultados mostraram que o grupo alcançou uma mudança organizacional bem-sucedida. As indicações do sucesso do processo de grupo foram o baixo nível de conflitos e o alto nível de foco na tarefa.
THOR et al. (2004)	Learning helpers: how they facilitated improvement and improved facilitation-lessons from a hospital-wide quality improvement initiative	Sugere como os facilitadores podem ajudar as organizações a aplicar princípios e ferramentas de melhoria e como podem desenvolver suas próprias habilidades.	Os facilitadores ajudam gerentes e profissionais de saúde a aprender sobre seus próprios processos clínicos e como modificá-los e melhorá-los, ao mesmo tempo em que aprendem sobre como melhorar seu trabalho de facilitação.	EMPÍRICO	O <i>feedback</i> dos participantes, a revisão sistemática e reflexão das ações sobre sua própria prática ajuda os facilitadores nas organizações a gerenciar um-danças; transferindo percepções em toda a organização, ao usar uma abordagem de aprendizagem em todo incluindo a sua.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Isto posto, a justificativa teórica da tese emerge da possibilidade de contribuir para o entendimento da inter-relação entre os conceitos de aprendizagem experiencial, *sensemaking*, processos de mudança organizacional e capacidades dinâmicas.

Neste sentido, a construção do quadro analítico inova no campo teórico ao estabelecer o diálogo entre os conceitos acima citados, pois pode-se encontrar na bibliografia a inter-relação entre aprendizagem experiencial e *sensemaking*; aprendizagem experiencial e mudança organizacional; aprendizagem experiencial e capacidades dinâmicas, mas não há uma vasta bibliografia, com estudos empíricos que comprovem e abordem as categorias estabelecendo um modelo de análise.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico dessa tese apresentará quatro dimensões de estudo que embasam a relação que se pretende estabelecer, isto é: (a) aprendizagem organizacional e experiencial; (b) *sensemaking*; (c) mudança organizacional e (d) capacidades dinâmicas. Além de uma seção que busca estabelecer a relação entre as dimensões. O subcapítulo de conceituação de cada uma das vertentes teóricas utilizará tanto os materiais compreendidos nas pesquisas nas bases de dados, quanto outros considerados seminais para a área de estudo.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES

O conceito de AO surgiu na década de 50 e início dos anos 60, em referência ao nascimento e morte da administração pública (PRANGE, 2001, p. 42), porém as publicações eram poucas, em contraste, com os anos 90, onde o interesse em aprendizagem organizacional teve uma crescente quantidade de trabalho publicada, o que tornou a literatura relevante mais ampla e difundida, com um aumento do número de periódicos nesta área (CROSSAN; GUATTO, 1996, p. 110; WANG; AHMED, 2003). Assim, a pesquisa em AO se ramificou para incluir perspectivas de outras áreas, como exemplo psicologia, sociologia, economia e ciências da computação (ANTONELLO; GODOY, 2010, p. 312). Entretanto, essa crescente influência de diferentes perspectivas e, conseqüentemente, a natureza divergente das teorias desenvolvidas nessa área também criaram confusões (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998; EGE; ESEN; DÍZDAR, 2017).

Prova disso, é que, apesar de existir aceitação quanto as definições de AO, referente a sua importância para o processo e resultado dos indivíduos, grupos e organizações em todos os ambientes empresariais, começando nos estágios iniciais de cada organização, o principal obstáculo emerge de uma definição clara de aprendizagem e mensurabilidade da mesma (MILES et al., 1978; MILLER; FRIESEN, 1980; SHRIVASTAVA, 1983; CROSSAN, MAURER; WHITE, 2011; EGE; ESEN; DÍZDAR, 2017).

Parafraseando Thatchenkery e Upadhyaya (1996, p. 5) quando comenta que num mundo “onde o que vale é a ação, em lugar da reflexão, mesmo a organização de aprendizagem reflexiva tem que competir num ritmo que deixa pouco espaço para a deliberação”; assim, Prange (2001) propõe que o desenvolvimento de teoria em pesquisa sobre aprendizagem organizacional tem sido retardado por uma preocupação excessiva com “utilidade” para o gerente prático, ao invés da “praticabilidade” a qual reside na habilidade de

sensibilizar alguém sobre o que poderia ser, e não prognosticar o que será. Pois, as teorias de aprendizagem deveriam proporcionar “lentes” e não “ferramentas”, ou seja, uma abordagem que vai além de uma posição prescritiva (PRANGE, 2001, p. 52).

Corroborando, Rifkin e Fulop (1997) demarcaram a literatura de aprendizagem organizacional em quatro maneiras de pensar Aprendizagem Organizacional (AO), Metodologias de Aprendizagem Organizacional (MAOs), Ambiente de Aprendizagem e Espaço de Aprendizagem. As duas primeiras abordagens entrelaçadas (AO/MAO), segundo os autores, dominaram a aprendizagem populista, enfatizando a reflexão crítica para a realização de ações consideradas relevantes (ROWE, 2015), evitando assim os problemas do pensamento de grupo, por meio das quais decisões ruins são tomadas porque as opiniões contrárias são prematuramente silenciadas (ISAACS, 1993; SENGE, 1992; ROWE, 2015).

Essa multiplicidade de conceitos e tentativas dos teóricos organizacionais em desenvolver uma teoria de aprendizagem advém segundo Weick e Westley (2004, p. 372) da natureza antagônica dos processos relacionados ao aprender e ao organizar, criando um oxímoro, pois, “aprender é desorganizar e aumentar a variedade, já organizar é esquecer e reduzir a variedade”. Essa antítese nos leva a perceber que “à medida que a organização se revela, faz isso de maneira que, intermitentemente, cria um conjunto de condições que possibilita momentos de aprendizagem” (WEICK; WESTLEY, 2004, p. 384) que variam em frequência, valor e duração.

Além disso, a análise da relação entre aprendizagem individual e organizacional evidencia os contextos múltiplos e interligados que definem o conteúdo e processo de aprendizagem nas organizações, as políticas de aprendizagem no trabalho e a identidade institucional da aprendizagem dos indivíduos como reflexo da aprendizagem organizacional (ou falta dele) (ANTONACOPOULOU, 2006). Isto posto, faz-se necessário, a fim de entender melhor o que é aprendizagem organizacional, descrever as diferentes visões sobre o campo de estudo e os diferentes níveis de aprendizagem, sendo o individual, grupal, organizacional e interorganizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; KNIGHT, 2002; LARENTIS et al., 2014; EGE; ESEN; DÍZDAR, 2017).

2.1.1 Perspectivas e níveis de aprendizagem organizacional

Apesar de mais de cinco décadas de pesquisas que começaram com o trabalho seminal de Cyert e March (1963; 1992) sobre a teoria comportamental da empresa, o campo de AO está no estado do que Edmondson e McManus (2007, p. 1158) chamam de “teoria

nascente”, ou uma pesquisa aberta com múltiplas respostas e tentativas para novas questões que sugerem novas conexões.

Dessa forma, para dar início as diferentes perspectivas, Cyert e March (1963), definem a AO como um comportamento adaptativo das organizações ao longo do tempo, através da adaptação de objetivos, atenção e regras de busca; além da aprendizagem pela experiência. Buscando assim, adaptação a estados ambientais em mudança; adaptação aperfeiçoada como um pré-requisito para a sobrevivência, com atenção as regras e aprendizagem pela experiência (PRANGE, 2001).

Nessa perspectiva indivíduos aprendem a partir da organização e a organização aprende a partir dos indivíduos. Cyert e March (1963; 1992) dão um caráter histórico e culturalmente situado aos "processos de aprendizagem, enfocando, que a organização tem uma atenção seletiva para diferentes partes do ambiente e que esta atenção muda com base na experiência” (AZEVEDO, 2012, p. 3).

Dessa forma, para os autores supracitados, a “escolha organizacional é fortemente condicionada pelas regras dentro das quais ela ocorre. Estas regras, por sua vez, refletem o processo de aprendizagem organizacional pelo qual a firma adapta-se” ao seu ambiente. (CYERT; MARCH, 1963). Em uma perspectiva distinta, Argyris e Schön (1978; 1996) afirmam que a aprendizagem organizacional não resulta somente da soma das aprendizagens dos vários indivíduos que compõe a empresa e sim do compartilhamento das experiências e das ações dos mesmos.

Para Argyris e Schön (1978; 1996) o conhecimento organizacional é incorporado nas rotinas e práticas da empresa através do dia a dia dos indivíduos componentes dessa organização, sendo a aprendizagem organizacional vista como um processo de identificação de falhas e análise para correção da rota. Corroborando, Crossan, Lane e White (1999, p. 529) salientam que “algum aprendizado está embutido nos sistemas, estruturas, estratégia, rotinas, práticas prescritas da organização e investimentos em sistemas de informação e infraestrutura” permeando a organização, mesmo que os indivíduos saiam.

Embora Argyris e Schön (1978; 1996) fornecessem explicações adicionais para o aprendizado organizacional a partir de diferentes perspectivas em seus estudos, seus ciclos de aprendizagem foram os mais referidos na literatura relevante (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2003). Os ciclos de aprendizagem mencionados são o circuito simples e o circuito duplo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; 1996), esse também chamado de deuterio-aprendizagem, que é a capacidade de aprender a aprender.

Nas definições de Argyris e Schön (1996), o aprendizado de circuito simples é o

processo básico de detecção e correção de erros, e o aprendizado de circuito duplo é o processo de correção de erros através da mudança dos valores de governança e conseqüentemente ações, promovendo o deuterio-aprendizado, reconhecendo cognitivamente uma maneira melhor de atingir objetivos organizacionais, alterando os sistemas de referência organizacional, chamado também de circuito triplo. Importante salientar que pode-se encontrar aprendizagens dos três tipos, o que dependerá das circunstâncias e da natureza do próprio conteúdo a ser aprendido (BIDO et al., 2010).

Argyris e Schön (1978; 1996) apontam ainda que, embora a aprendizagem organizacional exija aprendizagem individual, não é uma condição suficiente para todo o processo de aprendizagem, assim definem a aprendizagem organizacional como o processo individual e coletivo de investigação pelo qual as teorias em uso organizacionais são construídas e modificadas, através do conhecimento individual integrado a organização.

Muitas vezes tais mudanças acontecem quando há compatibilidade ou mesmo incompatibilidade dos resultados esperados que confirmam ou desacreditam essas teorias em uso da organização. Segundo Argyris e Schön (1996, p. 17) as mesmas podem ser mediadas por lições tiradas dos questionamentos, estas podem incluir segundo os autores, interpretações de experiências passadas de sucesso ou fracasso; interferências das conexões causais entre ações e resultados e suas implicações para a ação futura.

Além disso, podem incluir descrições do ambiente organizacional em mudança e suas demandas prováveis no desempenho futuro; análise dos potenciais e limites de estratégias organizacionais alternativas, estruturas, técnicas, sistemas de informação ou sistemas de incentivos; descrições de visões e interesses conflitantes que surgem dentro da organização sob condições de complexidade e incerteza; imagens de futuros desejáveis e invenção dos meios pelos quais eles podem ser alcançados; reflexões críticas sobre teorias organizacionais em uso e propostas para sua reestruturação descrição e análise das experiências de outras organizações (ARGYRIS; SCHÖN, 1996, p. 17). Alcançando o alinhamento da aprendizagem nos níveis coletivo, grupal e organizacional.

Nesse prisma a “organização sabe menos que os indivíduos, pois mesmo que ‘todos os membros saibam’ pode não ser aprendido pela organização” (AZEVEDO, 2012, p. 3). Em contrapartida, “há conhecimentos da organização que excedem os dos indivíduos e que estão ‘construídos no tecido’ da organização” (AZEVEDO, 2012, p. 3).

Por sua vez, Shrivastava (1983), comenta que o interesse de pesquisa no fenômeno da aprendizagem organizacional levou ao desenvolvimento de várias posições teóricas que explicam a aprendizagem em termos de adaptação, padrões de processamento de informação,

desenvolvimento de teorias organizacionais em uso e institucionalização da experiência na organização (ARGYRIS; SCHON, 1978; CYERT; MARCH, 1963). Na visão de Shrivastava (1983) a pesquisa nesta área pode ser convenientemente resumida em termos de quatro perspectivas distintas e contrastantes.

Essas perspectivas são fundamentadas em diferentes pressupostos teóricos e devem ser considerados como complementares uns dos outros na compreensão da aprendizagem organizacional. Cada uma dessas perspectivas reflete uma conceituação do fenômeno da aprendizagem organizacional, sendo esta fundamental para a formulação de estratégias e mudanças organizacionais mais amplas.

Doravante Shrivastava (1983) designou, por frases que refletem suas ideias centrais, quatro perspectivas da AO, a saber: AO como adaptação (CYERT; MARCH, 1963), AO como compartilhamento de pressupostos (ARGYRIS; SCHÖN; 1978), AO como desenvolvimento de conhecimento sobre relações ação-resultado (DUNCAN; WEISS, 1979) sendo o resultado dependente do conhecimento organizacional disponível para adaptação a estados ambientais em mudança e AO como efeitos da experiência institucionalizada (ABERNATHY; WAYNE, 1974). Portanto, para Shrivastava (1983) o esquema tipológico discutido poderia ser usado como uma ferramenta analítica para examinar empiricamente essas práticas de aprendizagem organizacional, contrariamente a Prange (2001) que vê a AO mais como “lentes” do que ferramentas para organização.

Concernente a Fiol e Lyles (1985), definiram aprendizagem organizacional como o processo de aperfeiçoar ações por meio de melhor compreensão dos indivíduos e da organização, através do desenvolvimento do conhecimento, alinhando esse com o ambiente e a busca da melhoria do desempenho futuro. Portanto, os autores compreendem o processo de aprendizagem como mudança, tanto comportamental quanto cognitiva. Sendo que mudança comportamental envolve respostas reais, estruturas ou ações e a mudança cognitiva, envolve novos compartilhamentos de compreensão entre indivíduos da organização (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Nesse mesmo artigo, Fiol e Lyles (1985) esclarecem a distinção entre aprendizagem organizacional e adaptação organizacional e mostram que a mudança não implica necessariamente aprendizagem, pois existem diferentes níveis de aprendizagem, cada um tendo um impacto diferente na gestão estratégica da firma. Ratificando que aprendizagem organizacional não é apenas a soma das aprendizagens individuais. Ampliando a interpretação Nogueira e Odélius (2015) comentam que nesse caso a aprendizagem organizacional aborda à mudança comportamental separada da mudança cognitiva, assim essa habilidade de fazer

ajustes tem similaridade com o conceito de aprendizagem de circuito simples de Argyris e Schön (1978; 1996). E a aprendizagem organizacional especificamente, envolve não apenas a mudança comportamental, mas, também, as mudanças cognitivas (novas ideias, entendimentos ou mapas cognitivos). Essencialmente, quando de novas associações entre a efetividade das ações do passado e decisões acerca das ações futuras (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015, p. 87) este conceito está associado ao alto nível de aprendizagem e à aprendizagem de circuito duplo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; 1996).

Pactuando com as visões de Cyert e March (1963; 1992), Argyris e Schön (1978; 1996) e Fiol e Lyles (1985), os autores Levitt e March (1988, p. 803 - 804) descrevem a aprendizagem organizacional como não sendo somente a soma dos conhecimentos de cada indivíduo, apesar de essa ser importante, mas sim a construção de uma compreensão e interpretação do ambiente organizacional conjunto para começar a avaliar estratégias viáveis. Esse movimento, segundo Levitt e March (1988) resulta em associações, sistemas cognitivos e memórias que são desenvolvidos e compartilhados pelos membros da organização.

Porém, quatro fatores contextuais afetam a possibilidade de a aprendizagem ocorrer, sendo o primeiro a cultura corporativa, que deve propiciar aprendizagem, a segunda, a estratégia, permitindo a flexibilidade, a terceira a estrutura organizacional permitindo inovação, novos *insights* e o quarto fator sendo um ambiente que proporcione a tensão entre a estabilidade e a mudança (LEVITT; MARCH, 1988). Estes contextos têm uma relação circular com o aprender criando e reforçando a aprendizagem criada pela própria organização e indivíduo. Assim, a transferência de nível de aprendizagem do individual para o organizacional, ocorre quando se modifica, cria ou altera rotinas organizacionais (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Para Huber (1991) uma entidade aprende se, por meio de processamento de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais se modificam e forma a AO. Assumindo assim, que uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento que ela reconhece como útil para organização, nessa perspectiva o conceito de entidade inclui indivíduos, grupos, organizações e sociedade. Sendo o ambiente de mudança de comportamento potencial, não necessariamente resultando em mudanças observáveis. Huber (1991) vê o processo de aprendizagem organizacional composto de aquisição, distribuição, interpretação e memorização de conhecimento. Fases semelhantes do processo também são descritas por Nonaka e Takeushi (1997).

Contribuindo, March (1991) considera a relação entre a *exploration* ligada a novas possibilidades e a *exploitation* a antigas certezas na aprendizagem organizacional. Esclarece

que a organização não deve simplesmente lidar com a tentativa e erro para solução de problemas, mas com ambiguidades de diferentes tipos como de “interpretação, história, experiências, poder e conflitos (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011). March (1991) examina os conflitos inerentes a busca do equilíbrio na alocação de recursos entre *exploration* e *exploitation* buscando a vantagem competitiva da empresa. O artigo desenvolve um argumento de que os processos adaptativos, refinando a *exploitation* mais rapidamente do que a *exploration*, provavelmente se tornarão efetivos a curto prazo, mas autodestrutivos a longo prazo.

Kim (1993) a fim de explicar como se dá a transferência entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional defende que a aprendizagem pode ser vista como abrangendo dois significados, sendo o de aquisição de habilidades (*know-how*), que implica capacidade física de produzir alguma ação, e a aquisição de (*know-why*), que implica capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência (KOLB, 1984). Todavia para Kim (1993) a AO é algo mais complexo e dinâmico do que uma simples ampliação da aprendizagem individual, pois o nível de complexidade aumenta.

Para Kim (1993) o principal mecanismo de transferência são os modelos mentais compartilhados (SENGE, 1990), sendo a memória fator fundamental para construir a ligação entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional, pois a aprendizagem converge mais com aquisição de conhecimento e a memória relacionasse mais com sua retenção; sendo que uma afeta a outra.

Nessa busca pela explicação da interconexão entre aprendizagem individual e organizacional Crossan, Lane e White (1999) propuseram um modelo de análise teórico que contempla como a aprendizagem individual se traduz em aprendizado em nível organizacional através de quatro processos, o de intuir, interpretar, integrar e institucionalizar, ou seja, a estrutura 4Is, esse modelo contempla os níveis de análise individual, grupo e organizacional. Além de, procurar ligar os níveis de aprendizagem organizacional através de processos psicológicos e sociais, combinando cognição individual e comportamentos com o desenvolvimento dos procedimentos organizacionais, políticas e processos.

A perspectiva 4Is, segundo Swan, Scarbrough e Newell (2010) tem sido útil para abordar a complexidade multinível da aprendizagem organizacional, mas indicam que a estrutura é menos clara sobre o que está envolvido nos mecanismos para a transferência da aprendizagem. Todavia, Crossan, Lane e White (1999) não exploram os mecanismos que ligam *insights* à institucionalização, sugerindo que "porque os processos naturalmente fluem de um para o outro, é difícil definir precisamente onde um termina e o próximo começa"

(SWAN; SCARBROUGH; NEWELL, 2010, p. 327).

Crossan e Berdrow (2003) usaram o conceito dos 4Is para examinar o processo de renovação estratégica e destacaram, mostrando os desafios gerenciais envolvidos na renovação estratégica, observando as tensões específicas entre *exploitation* e *exploration* (MARCH, 1991). Da mesma forma, Vera e Crossan (2004) chamam a atenção para a necessidade de compreender os mecanismos para a transferência da aprendizagem, à medida que eles começam a examinar os vários desafios e responsabilidades de liderança envolvidos no processo de aprendizagem organizacional.

Já Pawlowsky (2001), ao analisar a literatura, constatou a diversidade e heterogeneidade das contribuições na área, indicando a necessidade de descrever o conceito de aprendizagem organizacional em diferentes perspectivas, assim, identificou que várias das abordagens da AO estavam orientadas a compreensão de um ou mais dos três modos de aprendizagem, sendo, cognitivo, cultural e da aprendizagem-ação.

Ainda, segundo Pawlowsky (2001), esses três modos correspondem às diferentes "formas existenciais que caracterizam a condição como seres humanos: conhecer, sentir e agir", sendo que esses componentes devem ser considerados complementares quando se pensa na possibilidade de promover a aprendizagem nas organizações (BIDO et al., 2010, p. 70). Dessa forma, Pawlowsky (2001) apresentou um framework da Gestão da Aprendizagem Organizacional que contempla na sua arquitetura 4 elementos: modos de aprendizagem; tipos de aprendizagem; processos de aprendizagem e níveis de aprendizagem.

Corroborando, Belle (2016) instiga que a participação, embora seja uma expressão robusta da experiência de trabalho e aprendizado dos membros da organização, continua sendo pouco apreciada. E concorda com Pawlowsky (2001) quando esclarece que ela ocorre através de uma diversidade de modos e em diferentes níveis (ou seja, individual, de equipe ou organizacional) e de forma cognitiva, emocional e comportamental.

Pawlowsky (2001) argumenta ainda que um gerente de uma organização deve utilizar os 4 elementos para promover a AO, e utilizar o modo de aprendizagem (cognitivo, cultural e ação) mais apropriado para cada cenário organizacional. Além disto o gerente deve considerar o tipo de aprendizagem mais eficaz para superar os possíveis e diferentes obstáculos ao processo de aprendizagem organizacional. Portanto, de acordo com o modelo, essa gestão deve levar em consideração a ocorrência de aprendizagem em diversos níveis, modos, tipos e processos, que figuram como agentes integrados e inter-relacionados, como meios que conduzem ao que se descreve como aprendizagem organizacional.

Acrescentando Elkjaer (2004) propõe uma 'terceira via' de AO utilizando metáforas.

Nessas três formas de AO a "primeira" e a "segunda" são identificadas como sendo, respectivamente, as competências dos indivíduos e aquisição de conhecimento nas organizações enquanto sistemas de aprendizagem e a segunda como participação em comunidades de prática. A "terceira via" da AO é definida como o desenvolvimento da experiência e do conhecimento pelo pensamento reflexivo em mundos sociais mantidos juntos por engajamento. Uma das implicações práticas da "terceira via" de AO é trazer a intuição e a emoção à tona no desenvolvimento organizacional e na aprendizagem (ELKJAER, 2004). Indivíduos e organizações estão relacionados de uma forma transacional, o seja nenhuma mudança organizacional pode ser iniciada seja a curto ou a longo prazo sem que se tenham consequências para os indivíduos e para os grupos.

Nessa conceitualização a AO é compreendida como construção social (ELKJAER, 2001, 2004; ANTONACOPOULOU, 2006; ELLSTRÖM, 2006; HOYRUP, 2006; BRANDI; ELKJAER, 2011; 2013), atribuindo relevância aos aspectos sociais subordinados ao processo de aprender focado no desenvolvimento de significados atribuídos pelos autores envolvidos no processo (FERREIRA; GODOY, 2015). Prosseguindo, Elkjaer (2005, p. 39) ressalta referente a tais processos "que o ponto de partida da aprendizagem é a experiência vivenciada no cotidiano", ou seja, fundamentada em ações concretas, nas quais os indivíduos participam e interagem.

Dessa forma, o aprendizado organizacional pode ser melhor conceituado e entendido em três níveis, a saber, indivíduo, grupo e organizacional (DODGSON, 1993; CROSSAN; LINE; WHITE, 1999). Por outro lado, enquanto Crossan et al., (1995) propõem um quarto nível, a saber, 'interorganizacional', Marsick e Watkins (1999) sugere um nome diferente para o quarto nível 'global' que traz uma nova área de pesquisa e torna o processo de aprendizagem mais complexo, integrando as relações interorganizacionais e transações organização-ambiente na área organizacional (EGE; ESEN; DIZDAR, 2017).

De outro modo, Smith e Lewis (2011, p. 387) argumentam que é necessário reimaginar a aprendizagem organizacional como um paradoxo, sendo que esse se refere a "elementos contraditórios, porém inter-relacionados pelas dualidades que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo", pois aprender nas organizações mobiliza duas dinâmicas contraditórias e simultâneas (WEICK; WESTLEY, 2014). A capacidade de criar 'aprendizado em ação', para mobilizar as transformações contínuas de capacidade e prática, é frequentemente acompanhada por 'inação de aprendizado', que reflete as implicações emocionais e políticas (FAHY; EASTERBY-SMITH; LERVIK, 2014; VINCE, 2018). Identificar essas tensões paradoxais interconectadas podem ajudar a explicar como os

processos e práticas que estimulam o aprendizado nas organizações são inseparáveis daqueles que prejudicam o esforço de aprender (VINCE, 2018). Segundo o autor há muito a aprender com a interação entre o desejo de criar oportunidades de aprendizado contínuo e esforços conscientes e inconscientes para evitá-los e miná-los.

Os suportes de aprendizagem têm sido amplamente reconhecidos como meios para maximizar a eficácia do processo de aprendizagem. No entanto, muitas organizações não dispõem de sistemas e estruturas que possam fornecer apoio adequado à aprendizagem e / ou que incentivem e valorizem a aprendizagem. Os profissionais devem observar que o apoio também pode ser refletido em programas que têm o objetivo de elevar o nível de preparação para o aprendizado autodirigido e auto estruturado (RUPCIC, 2018).

2.1.2 Aprendizagem organizacional na perspectiva experiencial: origem e conceitos

Aprendizagem experiencial significa aprender com a experiência ou aprender fazendo; ou seja, "mergulha primeiro os aprendizes adultos numa experiência e depois encoraja a reflexão sobre a mesma para desenvolver novas habilidades, novas atitudes ou novas formas de pensar" (LEWIS; WILLIAMS, 1994; p. 5). Todavia, segundo Tomkins e Ulus (2015) talvez seja mais fácil definir a AE pelo que não é, por exemplo: dinâmicas de grupo, deixar os alunos trabalhando sozinhos sem base teórica ou acompanhamento, seminários onde não há *feedback* ou ligação entre a teoria e a prática.

Segundo Reynolds (2009) a aprendizagem experiencial parece ser tanto um movimento quanto uma teoria, uma gama de técnicas (potencialmente incompatíveis) está associada a AE, incluindo dramatizações, simulações, atividades estruturadas ou livres, baseadas em questionamentos e reflexões privadas (HERON, 1999). Mesmo que nenhuma dessas técnicas pertençam exclusivamente a AE todas buscam encorajar os aprendizes a entenderem o conteúdo e elaborarem suas próprias conexões entre os vários conceitos (BIGGS, 1999; TOMKINS; ULUS, 2015).

Pode-se, porém, segundo Antonello (2011, p. 142) discernir quatro ênfases para aprendizagem experiencial, com agrupamento de ideias e preocupações distintas, a saber: ênfase em provocar mudanças nas estruturas da educação formal, como base para elevação da consciência de grupo; como base para criar novas rotas em desenvolvimento humano e organizacional, principalmente quando a pessoa está preocupada em avaliar e credenciar a aprendizagem da vida e a experiência de trabalho e a ênfase relacionada ao crescimento pessoal, desenvolvimento da autoconsciência e eficiência do grupo.

Por isso, nas últimas décadas, a aprendizagem experiencial (AE) tem se tornado cada vez mais prevalente na educação gerencial e educação executiva (KAYES, 2002; REYNOLDS; VINCE, 2007). Segundo Kolb (2014) devido a essa propagação, a partir da investigação contínua sobre a natureza da experiência e o processo de aprender com ela, relacionada a literatura de pesquisa sobre aprendizagem experiencial gerou confusão e debate sobre o seu significado. Pois, em seus vários modos, escritores nesses campos usam a noção "de experiência como sua unidade central de análise, seja a experiência subjetiva investigada por si mesma ou ligada a uma atividade neurológica ou comportamental objetivamente observável" (TOMKINS; ULUS, 2015, p. 2).

Portanto, importante se faz a descrição do que se considera experiência nessa pesquisa e sua relação com a aprendizagem (SEAMAN; BROWN; QUAY, 2017) mesmo porque ela engloba significados variados e relativos, por exemplo em "grego há numerosos derivados dessa raiz que marcam a travessia, o percorrido, a passagem: *peirô*, atravessar; mais além; *peraô*, passar através, *perainô*, ir até o fim; *peras*, limite" (BONDÍA, 2002, p. 25). Segundo o dicionário Aurélio (2010, p. 331) experiência refere-se ao conhecimento que se obtém na prática; ou na prática de vida, uma definição limitada para a essência da palavra experiência.

Pois, no amago, experiência, está voltada para o mundo exterior, vai além do eu. Experienciar é viver, significa atuar sobre o dado e criar a partir dele (TUAN, 1977). Confirmando, a palavra experiência vem do latim *experiri* ou *experientia*, provar (experimentar); formada por três partículas, que são: *ex* (fora), *peri* (perímetro, limite) e *entia* (ação de conhecer, aprender ou conhecer).

Segundo Jung (1998, p. 183) a riqueza de sentidos da experiência "reside na diversidade das expressões simbólicas, e não na sua uniformidade de significação". A amplitude da experiência pode ser direta e íntima, como pode ser indireta e conceitual, mediada por símbolos, pois, circundam as diferentes formas como as pessoas conhecem e constroem a realidade, envolvendo as emoções, os sentidos e a capacidade de aprender com a própria vivência (TUAN, 1977; JARVIS, 2006).

Dewey (1938) destaca que é necessário refletir sobre a experiência para extrair o significado dela e usar esse significado como um guia em experiências futuras, ideia essa compartilhada por Kolb (1976; 1984; 2005; 2014). Todavia, esse processo reflexivo é iniciado apenas quando o sujeito está ligado a um problema ou dificuldade ou por um acontecimento repentino dado pela estranheza de algo fora da sua experiência usual (DEWEY, 1938).

Igualmente, a experiência é em primeiro lugar um encontro ou uma relação com algo

que se experimenta, que se prova, traz em si o além das fronteiras, dos limites (BONDÍA, 2002). Na essência dessas definições, há o elemento de travessia, do conhecer, do experienciar e superar os perigos (DAMASIO, 1994).

Para Heidegger (1987, p. 143) experiência significa que algo nos acontece, nos "alcança; que se apodera de nós, que nos tomba e nos transforma. Podemos ser assim transformados por tais experiências, de um dia para o outro ou no transcurso do tempo." No entanto, segundo Bondía (2002, p. 23) "a experiência é cada vez mais rara, por falta de tempo. Tudo o que se passa, passa demasiadamente depressa, cada vez mais depressa. E com isso se reduz o estímulo fugaz e instantâneo", e assim de forma efêmera é substituído por outro em sequência.

Para Dewey (1938), a experiência está no centro do processo educacional, definindo a educação exclusivamente em termos do grau em que ela desenvolve e reconstrói a experiência, essa reconstrução ou reorganização da experiência é que aumenta o significado da mesma e a capacidade de direcionar o curso da experiência subsequente (TOMKINS; ULUS, 2015; WURDINGER; ALLISON, 2017). Rogers (1997) revalida a afirmação e apresenta a experiência como algo central para a pessoa aprender e mudar, tornando-se na sua consciência, aquilo que é; através da experiência, ou seja, um organismo integral em pleno funcionamento.

Ratificando Merleau-Ponty (1999) pressupõe espaço e tempo na experiência, trabalha com a limitação do perceber e assim conseqüentemente com a possibilidade de mudança e criação a partir dessa experiência. Com tal característica, conforme vamos experimentando novas sensações entre corpo e espaço nossas percepções e interações sociais mudam. Perceber a experiência dessa maneira é vê-la como um fluxo constante, ou seja, um processo bidirecional dinâmico, denominado como "transação", isto é, "uma experiência é sempre o que é por causa de uma transação que ocorre entre o indivíduo e, o que na época, constitui o ambiente" (DEWEY, 1938, p. 43), sendo essa conexão com o ambiente "transacional e não unilateral, pois o experiente, aquele que vive a experiência, é modificado por seu meio ambiente e pelo experiente em uma constante relação recíproca" (GARFORTH, 1966, p. 13).

Dewey (1938) sugere que a experiência envolve tanto 'tentar' quanto 'submeter-se' a ela, ou seja, é imprescindível o envolvimento intencional do indivíduo com o meio ambiente através da ação a fim de buscar um impacto nesse contexto. O outro aspecto da 'transação' na experiência, refere-se às conseqüências da experiência no indivíduo. Por sua vez, ao tentar causar impacto, a experiência também nos impacta. 'Submeter' refere-se às conseqüências da

experiência para nós.

Portanto, a reconstrução da experiência, base importante da aprendizagem experiencial, é uma incorporação das noções de Dewey (1938, p. 89) de 'tentar' e 'passar por'. Assim, para AE a concepção de “se posso proporcionar um certo tipo de relação, o outro descobrirá dentro de si mesmo a capacidade de utilizar aquela relação para crescer; e mudança e desenvolvimento pessoal ocorrerão” (ROGERS, 1997, p. 27).

Sendo assim, a partir da criação de novos conhecimentos ou a transformação de si mesmo através do aprendizado para desempenhar novos papéis, torna-se fundamental estar consciente de um problema, do que simplesmente aprender como fazer algo, pois obtendo uma ideia, experimentando as consequências, confirmando ou modificando concepções anteriores, o processo resulta em uma reconstrução mais que cognitiva da experiência (DEWEY, 1938) e na aprendizagem pessoal mais significativa. Esse tipo de significado contínuo ao longo do tempo leva a aprender a aprender (LEWIS; WILLIANS, 1994).

Para Vygotsky, Luria e Leontiev (1996) há dos tipos de experiência, a histórica e a social. Sendo que a histórica se baseia na experiência da geração anterior e a social se origina no convívio com outras pessoas. Dessa forma, a experiência (de vida) determina a consciência (VYGOTSKY; LURIA; LEONTIEV, 1996, p. 80) e a consciência é a experiência vivida dessas experiências passadas (VYGOTSKY; LURIA; LEONTIEV, 1996, p. 71).

Nessa condição, não existe experiência sem uma significação, pois a partir dela que nos relacionamos com o mundo. Assim, para esse autor o desenvolvimento cognitivo do humano não pode ser entendido sem referência ao meio social, o que dá enfoque na aprendizagem através da interação social. Freire (2013) por sua vez, acredita que o objetivo da educação é elevar a consciência crítica dos envolvidos por meio de encontros experienciais com as realidades de sua cultura; e concebe o aprendizado transformacional como mudança social.

Na teoria da aprendizagem experiencial de Kolb (1984; 2014) o mesmo reconhece esse aspecto dual da experiência o 'tentar' e 'passar por' (DEWEY, 1938) e é isso que compõe a dimensão interna de seu modelo. Kolb (1984; 2014) se refere a esse relacionamento como dialético, devido a tensão entre distanciamento abstrato e envolvimento concreto.

O movimento de aprendizagem experiencial teve início em meados do século XIX (LEWIS; WILLIANS, 1994) e representou uma tentativa nos Estados Unidos de mudar da educação formal e abstrata, onde os educadores apresentavam informações e esperavam que os alunos aplicassem depois o conhecimento, para abordagens baseadas na experiência. Já no início do século XX, a educação cooperativa experiencial, que se referia a vários tipos de

experiências fora do campus, foi introduzida como um complemento à instrução tanto na educação superior quanto na corporativa.

Oferecendo assim, uma justificativa para aprender fazendo (LEWIS; WILLIAMS, 1994; SEAMAN; BROWN; QUAY, 2017), mais centrada no relacional entre aprendiz e instrutor (TOMKINS; ULUS, 2015) do que propriamente centrada no aluno (KIRSCHNER; SWELLER; RE, 2006), exigindo assim um vínculo mais direto entre os envolvidos.

Todavia, a “crença de que toda educação genuína acontece por meio da experiência não significa que todas as experiências sejam genuinamente ou igualmente educativas” (DEWEY, 1938, p. 25). Aplicar uma dinâmica sobre mudança na empresa, por exemplo, pode não resultar em qualquer aprendizado se a experiência não for guiada pelo educador e depois refletida pelo educando. Essa incompreensão da aprendizagem experiencial continua a acontecer com muita frequência, ainda hoje (WURDINGER; ALLISON, 2017).

Tomkins e Ulus (2015, p. 14) enfatizam que o aprendizado experiencial parece ter sido popularizado como antiintervencionista, exposto assim ao risco de deixar de lado o papel da teoria e do conteúdo profissional, ocasionando uma espécie de '*laissez faire*' educacional, onde os alunos descubrem as coisas por si mesmos (KIRSCHNER; SWELLER; RE, 2006; TOMKINS; ULUS, 2015; TANGEN, 2018). Essa “tendência não apenas contribui para erros na pesquisa, mas também se arrisca a obscurecer as dimensões ideológicas das práticas originais, que muitas vezes são levadas adiante como preconceitos inconscientes” (SEAMAN; BROWN; QUAY, 2017, p. 3) na aplicação da AE.

A aprendizagem experiencial oferece uma visão fundamentalmente "diferente do processo de aprendizado das teorias behavioristas da aprendizagem baseadas em uma epistemologia empírica ou as teorias mais implícitas da aprendizagem que fundamentam os métodos educacionais tradicionais" (KOLB, 1984, p. 3). A lógica e o raciocínio subjacentes da teoria da AE relacionam-se com as escolas cognitivas e humanistas de educação e aprendizagem (MIETTINEN, 2000; RODGERS; SIMON; GABRIELSSON, 2016).

Nesse sentido, Kolb e Kolb (2005, p. 194) apresentam a aprendizagem experiencial como uma abordagem que compreende "o funcionamento da pessoa na íntegra" ao reconhecer e incorporar processos humanos fundamentais, como pensar, sentir, perceber e agir. Dessa forma, a estrutura da teoria da aprendizagem experiencial “encoraja os trabalhadores a aprender heurísticamente sobre diversas perspectivas em um ambiente psicologicamente seguro, a refletir sobre diferentes perspectivas e a criar uma nova consciência sobre o aprendizado de outras” pessoas (FUJIMOTO; HÄRTEL, 2017, p. 13).

Segundo Kolb (1984; 2014) o modelo é chamado de experiencial por dois motivos.

O primeiro é ligá-lo claramente às suas origens intelectuais no trabalho de Dewey, Lewin, Piaget e Freire. A segunda razão é enfatizar o papel central que a experiência desempenha no processo de aprendizagem, ênfase que diferencia essa abordagem de outras teorias cognitivas do processo de aprendizagem. Além desses pesquisadores, Kolb (2014) comenta que baseou sua teoria também em William James, Lev Vygotsky, Carl Jung, Carl Rogers e Mary Parker Follett, para desenvolver um modelo holístico do processo de aprendizagem experiencial e um modelo multidimensional de desenvolvimento adulto.

De acordo com Kolb (1984) o modelo de Lewin, o qual baseou sua teoria de AE, enfatiza o conflito básico entre a experiência concreta e conceitos abstratos e o conflito entre observação e ação. Kolb (1984) sugere que, para Dewey, a dialética principal é entre o desejo de ação do indivíduo, e, a necessidade de reflexão e adaptação. A estrutura de Piaget (1996) refere-se especificamente aos processos duais, de 'acomodação' de ideias do mundo externo e 'assimilação' da experiência em estruturas conceituais existentes, como forças motrizes do desenvolvimento cognitivo (KOLB, 1984, p. 29).

Kolb (1984, p. 38) afirma que a “aprendizagem é o processo em que o conhecimento é criado através da transformação da experiência” sendo que o “conhecimento resulta da combinação de compreensão e transformação dessa experiência” (KOLB, 1984, p. 41). Nessa concepção as duas partes da definição são importantes: o que as pessoas aprendem (*know-how*) e como compreendem e aplicam esse conhecimento (*know-why*) (KIM, 1998, p. 64).

Dessa forma, o processo de aprendizagem experiencial tem dois objetivos (KOLB, 1984, p. 330). Um é aprender as especificidades de um dado tema. O outro é descobrir as próprias forças e fraquezas como aprendiz, aprendendo a aprender pela experiência.

2.1.3 Aprendizagem experiencial: pressupostos e estágios

A teoria, de aprendizagem experiencial, como já destacado, têm a experiência como a fonte de aprendizagem e desenvolvimento (KOLB, 1984), e é construída sobre seis proposições (VINCE, 1998; KAYES, 2002). Sendo que o primeiro vê o aprendizado como um processo e não como resultado (KOLB, 1984), o qual enfatiza a necessidade de diferenciação na forma como os indivíduos aprendem de maneira adequada à situação (NG; VAN DYNE; ANG, 2009).

Segundo a aprendizagem é motivada pela experiência, todo o aprendizado é um reaprendizado (ARMSTRONG; MAHMUD, 2008) ou seja, os indivíduos “constroem seu conhecimento do mundo com base em sua experiência e aprendem com as experiências que

os levam a perceber como as novas informações conflitam com suas experiências e crenças anteriores” (KOLB; KOLB, 2013, p. 7), exigindo dessa forma uso de informações.

No terceiro pressuposto o aprendizado requer que o indivíduo resolva conflitos e demandas dialeticamente opostas, o que enfatiza o julgamento no processo de aprendizagem (RODGERS; SIMON; GABRIELSSON, 2016). Pois “essas tensões são resolvidas em interações de movimento para frente e para trás entre modos opostos de reflexão e ação, sentimento e pensamento” (KOLB; KOLB, 2013, p. 7). No quarto o aprendizado carrega uma visão mais holística e integrativa (HOOVER et al., 2010), é um processo de adaptação ao mundo, não é apenas o resultado da cognição, mas envolve o “funcionamento integrado da pessoa, englobando modelos especializados de adaptação do método científico à solução de problemas, tomada de decisão e criatividade” (KOLB; KOLB, 2013, p. 7).

No quinto pressuposto o aprendizado requer interação entre o indivíduo e o ambiente (KOLB; KOLB, 2005), onde a percepção e o uso da informação são vistos como interdependentes, a aprendizagem ocorre através do equilíbrio dos processos dialéticos de assimilação (PIAGET, 1996) de novas experiências em conceitos existentes e de acomodar (PIAGET, 1996) os conceitos existentes à nova experiência (KOLB; KOLB, 2013).

E no sexto pressuposto a aprendizagem resulta na criação de conhecimento, requer que o indivíduo interaja com seu ambiente continuamente a partir de diferentes níveis de conhecimento e compreensão (KAYES, 2002; NG; VAN DYNE, L.; ANG, 2009; RODGERS; SIMON; GABRIELSSON, 2016). Essa “conceituação do conhecimento contrasta com a do modelo de 'transmissão' da educação, em que ideias fixas pré-existentes são transmitidas ao aprendiz” (KOLB; KOLB, 2013, p. 7).

A partir desses pressupostos, Kolb (1984) teorizou o ciclo de aprendizagem experiencial, considerado um dos modelos teóricos mais influentes na educação em administração, ilustrando a natureza da aprendizagem experiencial (VINCE, 1998; CUNNINGHAM, 1994; TOMKINS; ULUS, 2015; RODGERS; SIMON; GABRIELSSON, 2016; FUJIMOTO; HÄRTEL, 2017). Conceitos, que por sua vez são usados como guias na escolha de novas experiências (KOLB; KOLB, 2013; KOLB, 2014). Nesse ciclo a aprendizagem é concebida em quatro etapas começando pela experiência concreta que é a base da observação e reflexão (KOLB; KOLB, 2013; KOLB, 2014).

Segundo Kurpis e Hunter (2017) uma das características mais distintivas do processo é justamente esses dois modos dialeticamente relacionados de reter a experiência (experiência concreta e conceituação abstrata) e os dois modos dialeticamente relacionados de processos transformadores que traduzem a experiência em conhecimento (observatório reflexivo e

experimentação ativa). “Reter a experiência refere-se ao processo de coleta de informações, e transformar a experiência é como os indivíduos interpretam e agem com base nessas informações” (KOLB; KOLB, 2013, p. 7). Portanto, a aprendizagem surge da resolução da tensão criativa entre esses quatro modos de aprendizagem. Conforme Figura 1.

Figura 1 – Ciclo de aprendizagem experiencial



Fonte: Kolb (1984, p. 41).

A Figura 1 retrata o ciclo de aprendizado ou espiral idealizado, onde o aprendiz 'toca todas as bases' experimenta, reflete, pensa e age (KOLB; KOLB, 2005; 2013; KOLB, 2014; KURPIS; HUNTER, 2017), sendo que a experiência concreta imediata é a base da observação e da reflexão. Todavia, segundo Tomkins e Ulus (2015) esse movimento dado como natural por Kolb (1984; 2014) e Kolb e Kolb (2005), deve ser direcionado pelo facilitador da AE, pois caso contrário essa observação e reflexão podem não ocorrer.

Além disso, o conceito de experiência na AE, sugere que os educadores tenham um tipo de '*expertise experiencial*' para desenhar a experiência tanto no senso percebido corporificado, quanto no que alguém fez na carreira para modelar a transformação da experiência em conhecimento, que está na essência da teoria de Kolb (TOMKINS; ULUS, 2015).

Portanto, para o efeito de aprendizado, os aprendizes necessitam desses quatro tipos de habilidades diferentes, porém bem conduzidos, iniciando pela experiência concreta (EC), reflexão ou observação reflexiva (RE), pensamento ou conceituação abstrata (CA) e atuação ou experimentação ativa (EA), em um processo recursivo que é sensível a situação de aprendizagem e o que está sendo aprendido. Experiências imediatas ou concretas são a base

para observações e reflexões. Essas reflexões são assimiladas e compartilhadas em conceitos abstratos a partir dos quais novas implicações para a ação podem ser desenhadas (KOLB; KOLB, 2005; 2013; KOLB, 2014).

O processo de aprendizagem passa por várias conjunturas, de ator para observador, de um envolvimento específico para um distanciamento analítico geral (KOLB; KOLB, 2005; 2013; KOLB, 2014). A fim de esclarecer as fases do ciclo experiencial, no Quadro 4 estão descritos o estágio do ciclo, ao que o mesmo se refere e as principais atividades possíveis para desempenhar o processo conforme a teoria de aprendizagem experiencial.

Quadro 4 – Atividades de apoio que suportam diferentes aspectos do ciclo de aprendizagem

ESTÁGIO	DESCRIÇÃO	ATIVIDADES PARA AJUDAR NA PRÁTICA
Experiência Concreta (EC)	O ciclo de Kolb começa com uma experiência concreta. Em outras palavras, começa com algo em que o indivíduo, a equipe ou a organização recebe uma tarefa. A chave para aprender, portanto, é o envolvimento ativo. No modelo de Kolb, não se pode aprender simplesmente observando ou lendo sobre ele, para aprender efetivamente o indivíduo, a equipe ou a organização deve ter atividades físicas.	a. Dinâmicas de quebra-gelos e energizadoras; b. Simulações, Jogos; c. Solução de problemas; d. Discussão sobre filmes relacionados; e. Exercícios práticos, por ex. fazer uma apresentação. f. Trabalho de campo.
Observação e reflexão (RE)	O segundo estágio do ciclo é o da observação reflexiva. Isso significa tirar tempo do "fazer" e recuar da tarefa e revisar o que foi feito e experimentado. Nesta fase, muitas perguntas são feitas e canais de comunicação são abertos para outros membros da equipe. O vocabulário é muito importante e é necessário para verbalizar e discutir com os outros.	g. Solicitar observação antes da tarefa; h. Escrever um breve relatório sobre o que aconteceu; i. Dar feedback aos outros participantes; j. Tempo para pensar e ter um raciocínio tranquilo; k. Proporcionar pausas para café ou chá; l. Completar registros ou diários de aprendizado. m. Fazer perguntas retóricas para reflexão.
Formação de conceitos abstratos e generalizações (CA)	A conceptualização é o processo de dar sentido ao que aconteceu e envolve interpretar os eventos e compreender as relações entre eles. Nesse estágio, o aluno faz comparações entre o que fizeram, o que já sabem refletindo sobre. Eles podem recorrer à teoria de livros didáticos para enquadrar e explicar eventos, modelos com os quais estão familiarizados, ideias de colegas, observações anteriores ou qualquer outro conhecimento que tenham desenvolvido.	a. Construir modelos conceituais; b. Apresentar teorias variadas sobre o tema; c. Dar fatos; d. Oportunizar palestra; e. Trabalhar com analogias.
Teste das implicações dos conceitos em novas situações (EA)	A fase final do ciclo de aprendizagem é quando o aprendiz considera como vai colocar em prática o que aprendeu. O planejamento permite tomar o novo entendimento e traduzi-lo em previsões sobre o que acontecerá a seguir ou quais ações devem ser tomadas para refinar ou revisar a forma como uma tarefa deve ser tratada. Para aprender a ser útil, a maioria das pessoas precisa colocá-lo em um contexto que seja relevante para eles. Se alguém não consegue ver como o aprendizado é útil para a vida, é provável que seja esquecido muito rapidamente.	a. Dar aos alunos tempo para planejar; b. Oportunizar estudos de casos de uso da teoria explicada; c. Usar dramatização solicitando aos envolvidos que usem problemas reais; d. Trabalho de campo; e. Atividades relacionadas para fazer em casa.

Fonte: Adaptado de Kolb (1984).

Conforme exposto no Quadro 4, o modelo de aprendizagem experiencial é útil não só para examinar o processo educacional como também para entender o processo gerencial de resolução de problemas e de adaptação organizacional (KOLB; KOLB, 2005; 2013; KOLB, 2014; FINCH et al., 2015; KURPIS; HUNTER, 2017).

Wurdinger e Carlson (2009, p. 8) argumentam que o aprendizado experimental é guiado por princípios como promover “o aprendizado prático, usar um processo de solução de problemas, abordar problemas do mundo real, encorajar a interação do aprendiz com o outro e o conteúdo, envolver-se em experiências diretas em vários assuntos diferentes” para melhorar a aprendizagem interdisciplinar e todas essas abordagens, permitindo assim que os aprendizes participem de um ciclo de aprendizado que inclui planejamento, teste e reflexão (KOLB, 1984; WURDINGER; ALLISON, 2017).

A partir dessas novas experiências e dependendo do que é experimentado, as sinapses neurais aumentam e se desenvolvem (ZULL, 2004). Portanto, quando o indivíduo interage com o mundo, o mundo se torna internalizado ou mapeado no seu cérebro. E devido a extensa plasticidade do cérebro essa adequação continua ao longo da vida (ZULL, 2004). Dessa forma, a parte pensante do cérebro evoluiu através do entrelaçamento com partes mais antigas que estão envolvidas em emoções e sentimentos vividos através da aprendizagem pela experiência integral (ZULL, 2004).

Dessa forma, a experiência da AE surge como um espaço onde corpos, sentimentos e ideias se movem e se desenvolvem em um relacionamento íntimo um com o outro, ajudando os executivos e demais trabalhadores nos conflitos e tensões que atuam como gatilhos para resolução de problemas (ELKJAER, 2004). Este é um espaço onde os facilitadores da aprendizagem exercem autoridade e comprometimento com o aqui e agora, arriscando a exposição corporal e intelectual (TOMKINS; ULUS, 2015).

2.2 *SENSEMAKING*

Sensemaking é o “processo através do qual as pessoas trabalham para entender questões ou eventos que são novos, ambíguos, ou de alguma outra maneira violam as expectativas” (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014, p. 57). Quando os membros da organização encontram esses momentos de ambiguidade ou incerteza, eles buscam esclarecer o que está acontecendo, extraindo e interpretando sinais de seu ambiente, usando-os como base para uma explicação plausível que fornece ordem e faz sentido do que ocorreu, e através do qual eles continuam a promulgar o meio ambiente (BROWN, 2000; MAITLIS, 2005;

WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; COLVILLE; BROWN; PYE, 2012; BROWN; COLVILLE; PYE, 2015; SHENG, 2017; MOON; RUONA; VALENTINE, 2017).

Em outras palavras, eventos inesperados não provocam necessariamente *sensemaking*; ocorre quando a discrepância entre o que se espera e o que se experimenta é relevante o suficiente para fazer com que indivíduos ou grupos perguntem o que está acontecendo e o que devem fazer a seguir (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

A literatura de *sensemaking*, no entanto, está longe de ser homogênea, pois, primeiro, não há consenso sobre se o *sensemaking* é visto primariamente como conjuntos de processos cognitivos individuais (por exemplo, esquemas, mapas mentais), coletivo-sociais (interações entre pessoas) ou especificamente discursivos (linguísticos/comunicativos) (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; BROWN; COVILLE; PYE, 2015; KUDESIA, 2017).

Embora a maioria dos pesquisadores, em deferência a Weick (1995), tenha destacado a natureza retrospectiva do *sensemaking*, existe uma linha de pesquisa teórica e empírica que afirma que o *sensemaking* pode ser orientado para o futuro e pode ocorrer prospectivamente (YBEMA, 2010; NAG; CORLEY; GIOIA, 2007. Ainda, *sensemaking* é “frequentemente invocado como uma noção geral, sem uma definição associada” (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014, p. 61). Mesmo quando o *sensemaking* é definido (Quadro 5), é dada uma variedade de significados.

Quadro 5 – Definições selecionadas sobre *Sensemaking*

(continua)

AUTOR	DEFINIÇÃO
Waterman (1990, p. 41)	É o processo de "estruturar o desconhecido" "colocando estímulos em algum tipo de estrutura" que permita "compreender, entender, explicar, atribuir, extrapolar e prever."
Louis (1980; p. 241)	"A criação de mais pode ser vista como um ciclo recorrente composto de uma sequência de eventos que ocorrem ao longo do tempo. O ciclo começa quando os indivíduos formam antecipações e suposições inconscientes e conscientes, que servem como previsões sobre eventos futuros. Subsequentemente, os indivíduos experimentam eventos que podem ser discrepantes das previsões...desencadeiam uma necessidade de explicação...para um processo através do qual interpretações de discrepâncias são desenvolvidas."
Starbuck; Milliken (1988, p. 51)	"A construção de sentido tem muitos aspectos distintos - compreender, explicar, atribuir, extrapolar e prever [. . . O que é comum a esses processos é que eles envolvem colocar estímulos em estruturas (ou esquemas) que dão sentido aos estímulos."
Gephart (1993, p. 1485)	" <i>Sensemaking</i> foi definido como o processo discursivo de construção e interpretação do mundo social."
Thomas; Clark; Gioia (1993, p. 240)	definem o <i>sensemaking</i> como "a interação recíproca de busca de informação, significando atribuição e ação."
Weick (1993, p. 635)	"A ideia básica do <i>sensemaking</i> é que a realidade é uma realização contínua que surge dos esforços para criar ordem e fazer sentido retrospectivo do que ocorre."
Hill; Levenhagen (1995, p. 1057)	"Para lidar com essas incertezas, o empreendedor deve desenvolver uma 'visão' ou modelo mental de como o ambiente funciona (<i>sensemaking</i>) e então ser capaz de se comunicar com os outros e obter seu apoio (<i>sensegiving</i>)."

(continuação)

AUTOR	DEFINIÇÃO
Gioia; Thomas (1996)	“ <i>Sensemaking</i> ocorre nas organizações quando os membros confrontam eventos, questões e ações que são de alguma forma surpreendentes ou confusas.”
Sackman (1991, p. 33)	“ <i>Sensemaking</i> como um conjunto de mecanismos que definem os “padrões e regras de percepção, interpretação, crença e atuação de uma organização que são tipicamente usados.”
Weick (1995, p. 17)	“ <i>Sensemaking</i> é entendido como um processo que é (1) fundamentado na construção da identidade, (2) retrospectivo, (3) ativo de ambientes sensíveis, (4) social, (5) contínuo, (6) focado e extraído, (7) impulsionado pela plausibilidade, e não pela precisão.”
Taylor; Van Every (2000, p. 275)	“ <i>Sensemaking</i> é uma estação no caminho para um sistema de ação consensualmente construído e coordenado.”
Balogun; Johnson (2004, p. 524)	“ <i>Sensemaking</i> é um processo de conversação e narrativa através do qual as pessoas criam e mantêm um mundo intersubjetivo.”
Gephart (1993, p. 1469); Gioia; Chittipeddi (1991); Gioia et al. (1994); Watson; Bargiela-Chiappini (1998); Isabella (1990); Gioia; Chittipeddi, (1991); Gioia; Thomas (1996); Brown; Humphreys (2003); Heracleous; Barrett (2001, p. 1576)	“ <i>Sensemaking</i> é principalmente um processo de conversação e narrativa envolvendo uma variedade de gêneros de comunicação (tanto falados quanto escritos, e formais e informais. No entanto, mais especificamente, o <i>sensemaking</i> envolve "práticas sociais e conversacionais". Ocorre através de meios verbais e não verbais. As pessoas se envolvem em focos e negociações, trocam histórias, rumores e experiências passadas, buscam informações e tomam nota de representações físicas, ou sinais e sinais não-verbais, como comportamentos e ações, para inferir e dar significado. A mudança ocorre por meio de mudanças nas conversas e na linguagem.”
Maitlis (2005)	“ <i>Sensemaking</i> é um processo de construção social, no qual os indivíduos tentam interpretar e explicar conjuntos de sugestões de seus ambientes. Isso acontece através da produção de "relatos" - construções discursivas da realidade que interpretam ou explicam - ou através da "ativação" de relatos existentes. Em ambos os casos, o <i>sensemaking</i> permite que as pessoas lidem com a incerteza e a ambiguidade criando relatos racionais do mundo que permitem a ação”.
Rouleau (2005)	“ <i>Sensemaking</i> tem a ver com a maneira como os gerentes entendem, interpretam e criam sentido para si mesmos com base nas informações que envolvem a mudança estratégica. <i>Sensegiving</i> está preocupado com suas tentativas de influenciar o resultado, comunicar seus pensamentos sobre a mudança para os outros e obter seu apoio. Embora esses processos pareçam ser conceitualmente diferentes, os limites de cada um são permeados pelo outro.”
Weick; Sutcliffe; Obstfeld (2005, p. 409)	“O <i>Sensemaking</i> se desenrola como uma sequência na qual as pessoas preocupadas com a identidade no contexto social de outros atores engajam circunstâncias atuais das quais extraem sugestões e fazem sentido plausível retrospectivamente, ao mesmo tempo em que promulga mais ou menos ordem nessas circunstâncias.”
Klein; Moon; Hoffman (2006, p. 71)	“ <i>Sensemaking</i> é um esforço motivado e contínuo para entender as conexões (que podem estar entre pessoas, lugares e eventos), a fim de antecipar suas trajetórias e agir de forma eficaz.”
Gephart; Topal; Zhang (2010, p. 284-285)	“ <i>Sensemaking</i> é um processo contínuo que cria um senso intersubjetivo de significado compartilhado através de conversação e comportamento não-verbal em ambientes face a face onde as pessoas buscam produzir, negociar e sustentar um sentido compartilhado de significado.”
Sonenshein (2010, p. 479)	“ <i>Sensemaking</i> inclui indivíduos envolvidos em pensamento retrospectivo e prospectivo, a fim de construir uma interpretação da realidade”. “ <i>Sensegiving</i> é um processo relacionado pelo qual os indivíduos tentam influenciar o <i>sensemaking</i> de outros. Tanto o <i>sensemaking</i> quanto o <i>sensegiving</i> estão intimamente relacionados às narrativas. De fato, muitos estudiosos têm tratado o <i>sensemaking</i> / <i>sensegiving</i> como intercambiável com a construção de narrativas.”
Cornelissen (2012, p. 118)	“ <i>Sensemaking</i> refere-se a processos de construção de significado pelos quais as pessoas interpretam eventos e questões dentro e fora de suas organizações que são de alguma forma surpreendentes, complexas ou confusas para eles.”
Maitlis; Christianson (2014)	Processo motivado por expectativas violadas, que envolve atender e colocar as sugestões no ambiente, criando significado intersubjetivo por meio de ciclos de

(conclusão)

AUTOR	DEFINIÇÃO
	interpretação e ação, e, assim, promulgar um ambiente mais ordenado a partir do qual sugestões adicionais podem ser extraídas.
Sandberg; Tsoukas (2014)	<i>Sensemaking</i> nas organizações tem sido visto como consistindo em episódios específicos, é desencadeado por eventos ambíguos, ocorre através de processos específicos, gera resultados específicos e é influenciado por vários fatores situacionais.
Brown; Coville; Pye, (2015)	<i>Sensemaking</i> envolve não apenas a interpretação e a produção de significados, mas a autoria ativa das situações nas quais os atores reflexivos estão incorporados e estão tentando compreender. As pessoas se engajam em processos parcialmente sobrepostos nos quais constroem "realidades" e, em seguida, fazem sentido retrospectivamente em um diálogo contínuo de descoberta e invenção no qual identidades e mundos sociais são concomitantemente referenciados e fabricados.
Erbert (2016, p. 287)	"Processos de <i>sensemaking</i> são esforços em direção à coerência e à criação de significado que permitem ao sensemaker vincular o que é estranho ou incomum com o usual, rotineiro ou familiar."
Kudesia (2017)	O <i>sensemaking</i> oferece uma perspectiva geral sobre as organizações e descreve um processo específico pelo qual as pessoas coletivamente organizam seu mundo.
Nordin (2018)	O <i>sensemaking</i> se desenvolve, quando os grupos responsáveis pela mudança atuam como sensegivers, assim os conceitos de <i>sensemaking</i> e sensegivers estão inter-relacionados.

Fonte: Adaptado de Maitlis e Christianson (2014, p. 63) com acréscimos.

Conforme é possível verificar no Quadro 55, há uma “diferença ontológica que se reflete em várias definições que diz respeito ao fato de o *sensemaking* ocorrer dentro ou entre os indivíduos” (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014, p. 63). Algumas definições, conforme comentado anteriormente, enquadram o *sensemaking* como um processo mais cognitivo, focado na avaliação e interpretação, que é descrito em termos de desenvolvimento de frameworks, esquemas ou modelos mentais. Em contraste, outras definições posicionam o *sensemaking* como um processo social que ocorre entre as pessoas, pois o significado é negociado, contestado e mutuamente construído (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Apesar das diferenças ontológicas, o *sensemaking* é geralmente considerado social, porque mesmo os indivíduos que fazem sentido sozinhos estão inseridos em um contexto sócio material, onde seus pensamentos, sentimentos e comportamentos são influenciados pela “presença real, imaginada ou implícita dos outros” (WEICK, 1995, p. 39). Dessa maneira, os membros da organização interpretam seu ambiente nas interações com os outros, construindo relatos que lhes permitem compreender o mundo e agir coletivamente.

Consistente com os pesquisadores que enfatizam a natureza coletiva do *sensemaking*, nosso foco nesta tese é sobre a dinâmica social do *sensemaking* em organizações, ao invés de atos interpretativos dos indivíduos. Dessa forma, o trabalho se concentra em pesquisas que usam a literatura central de *sensemaking* na perspectiva weickiana (1995). Na perspectiva de Weick (1995) *sensemaking* organizacional relaciona a ação com o contexto organizacional, na qual se destaca o modo como as pessoas criam sentido a partir de elementos da experiência e

de seu contexto cultural e discursivo. “*Sensemaking* envolve transformar circunstâncias em uma situação que é compreendida explicitamente em palavras e que serve como um trampolim para a ação” (WEICK, 1995, p. 99). Porém, ressaltam Gioia e Mehra (1996) que é a ação o ponto de partida que direciona a compreensão, e não a cognição que guia a ação.

Para Weick (1995), um dos conceitos centrais do *sensemaking* é o “*enactement*” (BALLANTYNE, 2004), entendido como “ato constitutivo” que opera pela enunciação e pela autoridade. O chamado ato constitutivo associa-se ao que Berger e Luckmann (2002) chamaram de “processo de institucionalização”, no qual a criação de sentidos é a fonte que alimenta (*the feed stock*) o processo de institucionalização.

O *sensemaking* mecaniza-se pela comunicação, não se constituindo em uma atividade isolada, destacando-se que envolve no mínimo duas partes. Weick (1995) declara que, mesmo em uma situação de monólogo, as considerações cognitivas ou os processos mentais internos do indivíduo levam em consideração o contexto no qual o mesmo emerge e, portanto, ao mudar o contexto e a vivência, o monólogo também muda.

Dessa forma, o componente de comunicação do *sensemaking* incorpora a perspectiva do grupo dentro da mente do ator organizacional individual. Assim, em vez de ver a organização como uma coleção de indivíduos, essa perspectiva vê o indivíduo como um reflexo do grupo (COOK; YANOW, 1993; DOUGLAS, 1986). Dados “os desafios inerentes à formação de estratégias e a capacidade limitada de tomadores de decisão individuais, o compartilhamento de informações estratégicas é um componente necessário da construção de sentido” (NEIL; MCKEE; ROSE, 2007, p. 773).

Para entender como o ator organizacional realiza *sensemaking* é necessário ter sensibilidade para perceber o modo pelo qual ele secciona um momento de seu cotidiano de negócios e extrai pistas sobre este momento. Atenção às atitudes e comportamentos do ator organizacional, à maneira como ele desempenha ou realiza uma sequência de atividades, notadamente quando há, por algum motivo, uma incapacidade (mesmo que momentânea) de prosseguir é uma condição importante para a compreensão do *sensemaking* organizacional (VIEIRA; FONSÊCA, 2009; HUTTER; NKETIA; FÜLLER, 2017).

Logo, situações ambíguas e incertas acionam processos de construção do sentido (*sensemaking*) a partir de algumas referências extraídas do ambiente, iniciando-se um processo que, para Weick (1995), tem algumas propriedades gerais: a construção do sentido está relacionada a processos de identidade, tem um caráter retrospectivo, social e contínuo, sendo uma interpretação de ambientes sensíveis, que dão origem às referências e é orientado mais pelo que é plausível do que por acurácia (MILLS; THURLOW; MILLS, 2010).

Esse processo de construção de sentido envolve o uso dos aspectos fundamentais da cognição humana que incluem, mas não se limitam à capacidade de raciocinar, reconhecer padrões, comparar fatos, diferenciar entre o que faz sentido e o que não faz, e tomar decisões (NTUEN, 2006). Entretanto, *sensemaking* é sobre a interação de ação e interpretação, e não a influência da avaliação sobre a escolha. Quando a ação é o foco, a interpretação, e não a escolha, é o fenômeno central (LAROCHE, 1995; WEICK, 1993).

Além disso, pesquisas publicadas na área de estudos organizacionais enfatizam principalmente não os aspectos cognitivos da criação de sentido, mas a linguística (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015), consoante a pergunta retórica de Weick: "Como posso saber o que penso até ver o que digo?" (WEICK, 1995, p. 18). Assim, o resultado desses significados compartilhados estabelece uma estrutura para explicar a realidade observada (SHENG, 2017).

Pois, onde as mensagens do ambiente externo são equívocas, os significados compartilhados minimizam a ambiguidade ajudando os membros a encontrar interpretações viáveis (CHOO, 1996; CHRISTIANSEN; VARNES, 2009). Diminuir "a ambiguidade implica que através da ação você pode aprender a desconsiderar o que poderia estar acontecendo e chegar a uma resposta para a pergunta sobre o que está acontecendo" (COLVILLE; BROWN; PYE, 2012, p. 7).

O *sensemaking* organizacional, portanto, pode ajudar as empresas a estruturar seu conhecimento coletado para descobrir padrões significativos de comportamento, preferências do cliente, tendências dos concorrentes e movimentos setoriais (AKGÜN et al., 2012). A construção de sentido envolve, dessa forma, não apenas a interpretação e a produção de significados, mas a autoria ativa das situações nas quais os atores reflexivos estão incorporados e tentando compreender (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015).

Por conseguinte, as pessoas se engajam em processos parcialmente sobrepostos nos quais constroem realidades e, em seguida, fazem sentido retrospectivamente em um diálogo contínuo de descoberta e invenção no qual identidades e mundos sociais são concomitantemente referenciados e fabricados, através da percepção de pistas (notando, percebendo), das interpretações e do engajamento em ação (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; BROWN; COLVILLE; PYE, 2015).

Dentro desse contexto, Weick (1995), analisa a construção do sentido (*sensemaking*) em uma perspectiva macro e afirma que o *sensemaking* pode ocorrer em três níveis: no primeiro, o da **intersubjetividade**, o sentido é construído quando pensamentos, sentimentos e intenções individuais são sintetizados. As mudanças são derivadas do diálogo. "As pessoas puxam diversos vocabulários diferentes das organizações. Elas impõem rótulos discretos no

assunto que importa e que é contínuo. As palavras aproximam o território; mas nunca o mapeiam perfeitamente” (WEICK 1995, p.107). Conforme anteriormente exposto nesse nível “a linguagem é a questão central do *sensemaking*” (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010, p. 542).

No segundo nível, o da **subjetividade genérica**, o sentido é criado quando há uma conexão por meio do patamar da estrutura social, que é um nível acima da interação. A relação com o sujeito é categórica e abstrata. O que existe são regras que devem ser seguidas. A subjetividade genérica é desenvolvida por meio dos processos de expectativas, regras, normas e rotinas. No terceiro nível, o da **extrasubjetividade**, o sentido é construído quando um *self* genérico que se ocupa das regras é substituído por significados puros, sem um sujeito consciente. Trata-se de um nível de realidade simbólica.

Assim, a organização emerge da criação de sentido e não o contrário; dessa forma, a organização não produz o sentido, os indivíduos é que produzem coletivamente (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005), sendo a criação de sentido um processo central nas organizações (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Por isso, para Weick (1995, p. 4), “o conceito de *sensemaking* é bem nomeado porque, literalmente, significa a tomada de sentido”. Essa tomada de sentido é estruturada a partir do desconhecido, significando tornar as circunstâncias compreensíveis, explicitadas por meio do discurso e orientadas através da ação (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Ordem, interrupção, recuperação. Isso é *sensemaking* em poucas palavras. E a organização é o ato de tentar unir as coisas através de meios como o texto e a conversa, a justificação, a fé, o esforço mútuo (interrelacionamentos atentos), a memória transativa, a resiliência, o vocabulário e vendo o que dizemos para atribuí-lo a categorias (WEICK; SUTCLIFFE, 2006). Destacam os autores antemencionados que fatores organizacionais tais como fraco engajamento, objetivos diversos e cognição distribuída podem impedir esforços para fazer o sentido emergir.

2.2.1 Propriedades e formas de *sensemaking*

Weick (1995) evidencia sete propriedades do *sensemaking*, antes citadas e agora explicitadas. A primeira delas é de que o *sensemaking* está fundamentado na construção da identidade, ou seja, a criação de identidade de um indivíduo é um processo sustentado pela necessidade do auto aperfeiçoamento, auto eficácia, e de auto consistência. A segunda propriedade consiste no fato de que o processo de *sensemaking* é, ou seja, as pessoas só sabem o que sinceramente acreditam depois que disseram isso. Esse processo envolve

aprender com os erros e diagnosticar o comportamento, que é ilustrado como a cognição complexa da experiência do agora e do outro (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

A terceira propriedade explicita que o *sensemaking* é oriundo de ambientes sensíveis, onde ação e cognição são combinados para produzir o ambiente. A própria *enactment* refere-se à “ação no mundo, e não às imagens conceituais desse mundo” (WEICK, 1995, p. 36). Enquanto a interpretação explica como as pessoas lidam com entidades já existentes, o *sensemaking* descreve como essas entidades são criadas. A promulgação ou enunciação ampara a conceptualização da natureza peculiar do *loop* de *sensemaking*, que consiste em eventos passados que impactam ações futuras (SANDBERG; TSOUKAS, 2014).

Assim, um ambiente criado pode coagir ou servir como um estimulador de *sensemaking*, “tendo o mesmo impacto que uma profecia autorrealizável. Uma profecia autorrealizável é definida como algo em que alguém acredita firmemente, mesmo que não seja verdade e comece a acontecer na realidade” (MILLS; THURLOW; MILLS, 2010, p. 185).

A quarta propriedade do *sensemaking* diz respeito à comunicação, destacando que esta é algo inerentemente social (WEICK, 1995). A identidade é o significado interno e o *sensemaking* é o compartilhamento do sentido derivado do dar e receber do ambiente social. Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005, p. 409) destacam que o *sensemaking* se desenrola "em um contexto social de outros atores". Por conseguinte, compartilhar entendimento significa tirar o conhecimento equivocado do tácito, privado, complexo, aleatório e passado, para torná-lo explícito, público, mais simples, ordenado e relevante para a situação em questão (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

A quinta propriedade estabelece que o processo não tem começo nem fim, isto é, ele é contínuo. Weick (1995) destaca que, paradoxalmente, em ambientes sociais está em constante fluxo de surgimento e diminuição. Ou seja, o processo de evolução básico assumido pelo *sensemaking* é aquele em que as interpretações retrospectivas são construídas durante a interação interdependente (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Essa propriedade de *sensemaking* é uma consequência de "choques e ambiguidade", bem como de "alertas e sugestões" isolados armazenados para interrupções inesperadas de rotinas (MILLS; THURLOW; MILLS, 2010, p. 186).

A propriedade de número seis demonstra que, no fluxo contínuo dos fatos, as pessoas extraem e selecionam pistas. Assim, a criação de sentido acontece a partir da identificação dessas pistas, que por sua vez podem ser divididas em dois tipos: as pistas são promulgadas no sentido em que cada competidor faz escolhas estratégicas na base de suas crenças, e essas

escolhas colocam coisas “lá fora” que restringem as informações que as empresas obtêm de volta.

Logo, o que as empresas obtêm de volta afeta a próxima rodada de escolhas. As pistas também são “extraídas” no sentido de que outros veem essas mudanças e as extraem como pistas de tendências mais amplas. Então esses outros vêm a usar as “mesmas” pistas para suas escolhas estratégicas, como faz a empresa que primeiro promulgou essas pistas e as tornou disponíveis para extração.

Segundo Weick (1995, p. 50) essas propriedades são sugestões, ou seja, “estruturas simples e familiares, que são sementes das quais as pessoas desenvolvem um sentido maior do que pode estar ocorrendo”. Esses sinais “podem agir como reforço para um resultado positivo ou negativo e podem ser como uma cola cognitiva, que se torna mais forte quando as pessoas agem como se essas pistas fossem reais” (WEICK, 1995, p. 54).

Por fim, a sétima propriedade do *sensemaking* segundo Weick (1995) esclarece que, devido à vasta quantidade de informação em qualquer processo social, o objetivo do processo é ser plausível, não existindo a obrigação da precisão de significado. Refere-se a confiar mais nas emoções do que se é certo ou errado, ao invés de descobrir a exatidão dos assuntos.

Entretanto, informações em qualquer processo de comunicação provavelmente serão incompletas. Todavia, percepções imprecisas não são necessariamente uma coisa ruim (MEZIAS; STARBUCK, 2003). As pessoas não precisam “perceber a situação atual ou problemas com precisão para resolvê-los; eles podem agir de maneira eficaz simplesmente por entender as circunstâncias de formas que parecem se mover em direção a objetivos gerais de longo prazo” (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005, p. 415).

Portanto, a criação de um significado plausível compartilhado é o que vai permitir que os processos continuem. Todavia, o que é plausível para um grupo, como gerentes, muitas vezes se mostra implausível para outro grupo, como os empregados (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Apesar disso, as percepções gerenciais podem não restringir o desempenho efetivo se os agentes tiverem mecanismos de aprendizado e operarem em um contexto onde haja incentivos para melhorar o desempenho do grupo (MEZIAS; STARBUCK, 2003, p. 15).

Essas sete características conforme Weick (1995, p. 18) servem como uma simples “diretriz para pesquisar sobre *sensemaking* no sentido que elas sugerem o que é *sensemaking*, como funciona, e onde pode falhar. Essa listagem é mais um conjunto de matérias-primas para a imaginação disciplinada do que um conjunto tácito de proposições a serem refinadas”.

A partir dessas sete características, o *sensemaking* pode ser visto como um processo

de varredura, interpretação e ação sobre a informação organizacional (WEICK, 1995; PANDZA; THORPE, 2009). Estes processos são conectados por meio de um ciclo de *feedback*, e a varredura e a interpretação são o exame das experiências aprendidas através da ação (MOON; RUONA, VALENTINE, 2017). As experiências são específicas e concretas, enquanto o que é aprendido com a experiência é abstrato; logo *sensemaking* envolve experiências concretas, bem como conhecimento abstrato (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Um aspecto importante sobre o *sensemaking* que merece destaque é que este vai além da interpretação e envolve a criação de eventos e estruturas para a compreensão, à medida que as pessoas constroem suas próprias situações, as quais tentam compreender (WEICK, 1995; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Quando uma interpretação é necessária o objeto a ser interpretado geralmente é evidente, diferentemente do *sensemaking*. Pois, no *sensemaking*, o modo como as questões anteriores são resolvidas determina quais interpretações são possíveis e plausíveis (WEICK, 1995). Todavia, enquanto Weick (1995) insiste nessa distinção entre interpretação e *sensemaking*, Sandberg e Tsoukas (2014) argumentam que a grande maioria dos estudos não o faz e que, com demasiada frequência, processos de *sensemaking* tornam-se sinônimos de processos de interpretação.

Para Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005, p. 415), dentro de qualquer episódio de *sensemaking* há um processo de ajuste contínuo em como o sentido é feito e refeito, descrevendo esse processo de "aproximações progressivas" no refinamento do *sensemaking* como a "reformulação de uma história emergente, para que se torne mais abrangente, incorpore mais dados observados e seja mais resiliente face à crítica".

Porém, na medida em que o *sensemaking* é, notadamente, um processo relacional, a literatura mostra que a construção de laços fortes parece ser dispendiosa, demandando vários recursos a serem controlados e administrados (GRANOVETTER, 1973). Esta colocação é compartilhada por Holmlund (2000), quando expõe que existe uma grande dificuldade relacional, a qual parece estar na manutenção do equilíbrio percebido pelas partes, condição considerada como fundamental para que ocorram avaliações positivas sobre as interações, ressaltando-se que é na repetição das interações que a construção de relacionamentos de negócios tende a acontecer.

Acompanhando a trajetória conceitual do *sensemaking* no trabalho de Weick (1995), "o conceito recebeu diferentes camadas de significado ao longo do tempo" (SANDBERG; TSOUKAS, 2014, p. 62). O mesmo começou sendo referenciado dentro de uma perspectiva principalmente cognitivista, como já parafraseado anteriormente desenvolvendo a ideia de

mapas mentais compartilhados, e ao longo do tempo, adquiriu uma dimensão mais construtivista realçando a intersubjetividade acionável que é construída através da linguagem. Todavia, ambos são comuns em caracterizar o caráter retrospectivo do *sensemaking* (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; BROWN; COLVILLE; PYE, 2015; SANDBERG; TSOUKAS, 2014).

Segundo Maitlis e Christianson (2014, p. 66) embora tenha havido uma certa “proliferação de construtos relacionados à construção de sentido nos últimos anos, dois ganharam força e contribuíram significativamente para o entendimento de como o *sensemaking* é realizado”. O primeiro deles é o *sensegiving* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991) e o segundo é o *sensebraking*. No Quadro 6, é possível verificar as várias formas de “construção” relacionadas a construção de sentido.

Quadro 6 – Construções relacionadas à *sensemaking* específica

CONSTRUÇÃO RELACIONADA AO SENSEMAKING	DEFINIÇÃO
<i>SENSEGIVING</i>	“Tentar influenciar a construção de sentido e significado de outros em direção a uma redefinição preferida da realidade organizacional.” (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991, p. 442)
<i>SENSEBREAKING</i>	“A destruição ou quebra do significado” (PRATT, 2000, p. 464)
<i>SENSEDEMANDING</i>	“Esforços árduos para adquirir e processar informações de modo a estabelecer um nível viável de incerteza e equívocalidade.” (WEICK 1969, p. 40; VLAAR; VAN FENEMA; TIWARI, 2008, p. 240)
<i>SENSE-EXCHANGING</i> (TROCA DE SENTIDO)	“Diferentes concepções de organização são negociadas para construir socialmente a identidade de uma organização.” (RAN; GOLDEN, 2011, p. 421)
<i>SENSEHIDING</i>	“O discurso pode ser mobilizador em termos de promoção de um tipo específico de pensamento e ação ou manipulação em termos de esconder ideias particulares.” (VAARA; MONIN, 2010, p. 6) “silenciando sentidos alternativos de integração ou marginalização de vozes particulares” (MONIN et al., 2013, p. 262)
<i>SENSE SPECIFICATION</i>	“Especificação de normas explícitas ou implícitas... cunhagem de princípios, decisões e ações exemplares, simbolização e quantificação.” (MONIN et al., 2013, p. 262)

Fonte: Maitlis e Christenson (2014, p. 69).

Conforme o Quadro 6, o *sensegiving* é “o processo de tentar influenciar a construção de sentido e significado de outros em direção a uma redefinição preferida da realidade organizacional” (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991, p. 442). De acordo com Maitlis e Christianson (2014, p. 67), o *sensegiving* é “frequentemente estudado no contexto de como líderes organizacionais ou gerentes estrategicamente moldam o *sensemaking* de membros organizacionais através do uso de símbolos, imagens e outras técnicas de influência”.

O processo de *sensegiving* “desliga interpretações alternativas da realidade, restringe o *sensemaking* e limita quem pode participar do processo de *sensemaking*” (VORONOV, 2008, p. 201). Todavia, o *sensegiving* não é um processo unicamente de cima para baixo, pois

quem o interpreta pode resistir ou favorecer as mudanças sugeridas através das suas próprias percepções e visões de mundo (SONENSHEIN, 2010; PRIOR; KERÄNEN; KOSKELA, 2018; SPARR, 2018).

Já o *sensebreaking*, é definido como “a destruição ou quebra do significado” (PRATT, 2000, p. 464). Embora “haja menos pesquisas sobre *sensebreaking*, ele captura uma parte importante dos processos que envolvem *sensemaking* e *sensegiving*” (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014, p. 69). *Sensebreaking* ocorre quando o processo de *sensemaking* é interrompido por evidências divergentes, isto é, há quebras na varredura, interpretação e dinâmica de aprendizagem do processo de *sensemaking* (WEICK, 1995; PANDZA; THORPE, 2009; MOON; RUONA, VALENTINE, 2017).

Por conseguinte, ações de *sensebreaking* ocorrem na forma de questionar, reformular e redirecionar; podendo levar a uma evolução positiva ou negativa da aprendizagem de cenários através das falhas (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; GIULIANI, 2016). Assim, o *sensemaking* dos membros da organização ocorre em resposta ao *sensebreaking* dos líderes (pois eles desafiam a viabilidade do *status quo*) e ao *sensegiving* (enquanto trabalham para moldar os entendimentos dos membros de um caminho positivo adiante) (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Como “discurso e ação, *sensemaking* e *sensegiving* são domínios menos distintos do que dois lados da mesma moeda, um implica o outro e não pode existir sem ele” (HOPKINSON, 2001, p. 1415).

2.2.2 Perspectivas de *sensemaking*

No Quadro 7 apresenta-se uma versão sumarizada de diferentes perspectivas de *sensemaking*, as perspectivas foram baseadas principalmente nos artigos de Brown, Colville e Pye (2015), Maitlis e Christianson (2014) e Sandberg e Tsoukas (2014).

Quadro 7 – Perspectivas de *sensemaking*

(continua)

PERSPECTIVA	CONCEITO	AUTORES	ELEMENTOS-CHAVE
ATRAVÉS DO DISCURSO	Transformar as circunstâncias em uma situação que é explicitamente compreendida em palavras. A realidade social, é constituída a partir da narrativa dos eventos compartilhados entre os sujeitos.	Weick (1995); Taylor; Van Every's (2000); Bolander; Sandberg (2013); Heritage, (1987); Karreman; Alvesson (2001); Zilber (2007); Munir; Phillips (2005); Cornelissen et al. (2008); Fenton; Langley (2011); Cornelissen; Holt; Zundel (2011); Holt; Macpherson (2010); Patriotta; Brown (2011); Brown (2004); Brown; Humphreys (2002); Abolafia (2010)	Linguagem; ação, contexto prático; história; interpretação; retórica, metáforas e analogias.

(conclusão)

PERSPECTIVA	CONCEITO	AUTORES	ELEMENTOS-CHAVE
POLÍTICA e PODER	Os processos sociais de criação de sentido são capturados em maquinações políticas de ação que os membros consideram desejável, apropriada. O poder é inerente aos processos de formalização que identificam como meios significativos pelos quais os microprocessos de <i>sensemaking</i> são encenados, guiados e controlados. Como poderosos atores sociais constroem a relação entre empresas multinacionais (MNEs) e seus múltiplos contextos locais.	Weber; Glynn (2006); Vlaar; Van Den Bosch; Volberda (2006); Karreman; Alvesson (2001); Mangham (1986); Pye (2005); Douglas; Wildavsky (1982); Zilber (2007); Abolafia (2010); Suchman (1995); Brown (2004); Clegg (1989); Golant; Sillince (2007); Topal (2009); Clark; Geppert (2011); Ainsworth; Hardy (2012)	Encenar, guiar e controlar; poder da premissa; contexto particular; interesse pelo poder, seja por exercer ou por verificar; questões de legitimidade; lógica institucionalizada e apropriada; poder institucional e de conhecimento.
Do MICRO ao MACRO	Os microprocessos de <i>sensemaking</i> se baseiam em macro-scripts sob a formulação de políticas; toda organização tem um repertório de enredos de onde extrai sentido em seu ambiente.	Weber; Glynn (2006); Vlaar; Van Den Bosch; Volberda (2006); Malsch; Tremblay; Gendron (2012); Abolafia (2010).	'Mecanismos' - <i>priming</i> (sugestões sociais), edição (processos de <i>feedback</i> social) e desencadeamento (enigmas por contradição e ambivalência); formalização (processos e resultados associados à negociação de contratos, regras e procedimentos) atenção, articulação e reflexão, interação e redução de erros e vieses.
IDENTIDADE	Construção de sentido influenciada por uma identidade cultural particular, que proporciona certeza e reduz sentimentos de isolamento e responsabilidade pessoal.	Weick (1995); Weber; Glynn (2006); Malsch; Tremblay; Gendron (2012); Olli (1999); Abolafia (2010); Karreman; Alvesson (2001); Brown; Toyoki (2013); Patriotta; Spedale (2009); Howard-Grenville; Metzger; Hirst; Humphreys (2013).	Grupo; comunidade; individual; fornecer segurança e reduzir sentimentos de isolamento; responsabilidade pessoal; ritual de construção de identidade; personalidade; atores tipificados.
TOMADA de DECISÃO e MUDANÇA	A tomada de decisão em contextos situados é prática, deliberada e, uma consequência de processos dinâmicos, sociais, reflexivos e de construção de sentido gerados pela mudança.	Bolander; Sandberg (2013); Weber; Glynn (2006); Malsch; Tremblay; Gendron (2012); Brown (2004); Boudes; Laroche (2009); Dunbar; Garud (2009); Colville; Pye; Carter (2013); Winch; Maytorena (2009); Zilber (2007); Abolafia (2010); Denis; Langley; Cazale (1996); Erkama; Vaara (2010); Pye (2005); Starbuck; Barnett; Baumard (2008); Neill; Mckee; Rose (2007); Kurt; Snowben (2003); Moon; Ruona, Valentine (2017).	Reestruturação global; deliberação prática; decisões preparadas, editadas; múltiplos contextos e situações; construções discursivas, reprodução e desorganização da ordem institucional, cooperação e competição.

Fonte: Adaptado de Brown, Colville e Pye (2015), Maitlis e Christianson (2014) e Sandberg e Tsoukas (2014).

A partir do Quadro 7 pode-se verificar que foram expostas cinco perspectivas que podem ser utilizadas para descrever o processo de *sensemaking* nas organizações. Essas perspectivas incluem a ação, a qual frequentemente precede a compreensão, pois como as organizações são cercadas por um excesso de significados possíveis e não pela escassez de informações, o elemento que falta é a atenção para a leitura dos sinais que o mercado indica. Dessa forma, os processos de pensamento retrospectivos superam os orientados para o futuro e como as organizações ajudam a criar ambientes aos quais eles devem reagir (KUDESIA, 2017).

As perspectivas não são excludentes, podendo-se trabalhar com várias ao mesmo tempo, o importante para os resultados são a diversidade funcional da equipe que afeta a capacidade de *sensemaking* de uma organização. Assim, indiferente da perspectiva adotada o mais relevante são equipes com múltiplas especialidades que podem aumentar a exposição a diferentes experiências e conhecimentos (SUTCLIFFE, 1994; NEIL; MCKEE; ROSE, 2007), permitindo a formação de uma representação mais completa e precisa do ambiente.

2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E TIPOLOGIAS

A mudança organizacional é um fenômeno complexo; assim a pesquisa sobre mudança organizacional aborda essa complexidade a partir de inúmeras perspectivas complementares ou por vezes contraditórias, mas igualmente legítimas (JACOBS; WITTELOOSTUIJN; CHRITE-ZEYSE, 2013). Essa temática desperta o interesse de diversas disciplinas de gerenciamento; organizacional, gestão, comportamental e operacional (WOOD JR., 2004; PALMER, 2012); ocasionando uma fragmentação do estudo da mudança em níveis, micro (indivíduos); meso (grupos e organizações) e macro (ambiente organizacional e grupos de organizações) dependendo da perspectiva escolhida para o fenômeno da mudança (ARMENAKIS; HARRIS, 2009; TODNEM; BURNES; OSWICK, 2011; JACOBS; WITTELOOSTUIJN; CHRISTE-ZEYSE, 2013).

Em função dessa diversidade de apreciações do fenômeno, encontram-se desde "abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas, com análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar a performance" de suas empresas (WOOD JR., 2004, p. 9). Todavia, indiferente do ponto de vista, todos enxergam a natureza da mudança como sistêmica e dinâmica, inter-relacionada e não-linear (VIRKKUNEN; SCHAUPP, 2011; ALA-LAURINAHO; KURKI; ABILDGAARD, 2017).

Segundo Whetten (1989, p. 492) a mudança abrange três elementos essenciais sendo "o que, como e porque". O "o que" seriam os fatores que impulsionam a mudança, o "como" as relações dos fatores e o "porque" os pressupostos sobre as relações causais. Assim, conforme Bacharach (1989) o *quê* e o *como* servem para descrever a mudança organizacional, onde o *porquê* é capaz de explicar e prever o mecanismo de mudança (PARASTUTY et al., 2015). Ainda, os fatores temporais (quando) e contextuais (quem, onde) "definem os limites da generalização e, como tal, constituem o alcance de uma teoria" (WHETTEN, 1989, p. 492).

Conforme Parastuty et al. (2015, p. 242) muito é discutido sobre mudança, porém existem poucas revisões abrangentes sobre as teorias da mudança. Essas revisões anteriores a de Parastuty et al. (2015) discutem os tipos de mudança (PORRAS; SILVERS, 1991), os padrões de mudança (MINTZBERG; WESTLEY, 1992), a mudança em relação à estratégia (RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1997; LEWIN; WEIGELT; EMERY, 2004), lógica da mudança (VAN DE VEN; POOLE, 1995), ou fornecem uma revisão geral sobre a mudança organizacional (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999).

Buscando esclarecer o tema mudança organizacional, Rosenbaum, More e Steane (2018) apresentam as diferentes abordagens do fenômeno mudança organizacional; por tipo, onde a mudança é vista no contexto de suas fases, como mudança contínua ou mudança escalonada (ROMANELLI; TUSHMAN, 1994; PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001; TSOUKAS; CHIA, 2002; COOK; MACAULAY; COLDICOTT, 2004; DUNPHY; GRIFFITHS; BENN, 2007; PALMER, 2012; MAIMONE; SINCLAIR, 2014).

No contexto do seu ímpeto, como planejada ou emergente (PORRAS; SILVERS, 1991; FORD; FORD, 1995; KOTTER, 1996; RAJAGOPALAN; SPREITZER, 1997; PETTIGREW; BEER; NOHRIA, 2000; WOOD JR., 2004; BURKE, 2013; BURNES, 2004; CHIA, 2014). Nas suas origens organizacionais, ou seja, de cima para baixo ou de baixo para cima, estrutural e comportamental, considerando tamanho e impacto dessa mudança (TAFFINDER, 1998; WOOD JR., 2004; SMITH; GRAETZ, 2011; MALHOTRA; HININGS, 2012; ROBINSON; GRIFFITHS, 2005; SUTHERLAND; SMITH, 2011).

Nessas diferentes abordagens a mudança organizacional "exige capacidade de aceitar ambiguidade e agilidade para alavancar oportunidades, mesmo quando são inesperadas" (SACKMANN; EGGENHOFER-REHART; FRIESL, 2009, p. 538). Conforme Quadro 8 há várias definições de mudança organizacional, segue algumas selecionadas dos artigos utilizados nesse capítulo.

Quadro 8 – Definições selecionadas sobre mudança organizacional

Blau; Scott (1970)	É um processo dialético, correspondendo a um conjunto de alterações na situação de uma determinada organização, sendo este ambiente técnico, social e cultural.
March (1981) Kanter (1984)	Exploram a questão das bases para a mudança. Os conceitos e visões que dirigem as mudanças devem se basear nas tradições e pontos fortes da organização.
Araujo (1982)	É qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.
Harari (1991)	É um processo caracterizado pelo princípio de melhoria contínua. Critica a adoção de planos refletidos por modas passageiras.
Herzog (1991)	Engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.
Porras; Robertson (1991)	Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas embasadas cientificamente; mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.
Romanelli; Tushman (1994)	Descrevem a mudança através do tempo; descrevem a evolução organizacional como períodos de mudança incremental pontuados por períodos de mudança descontínua.
Nadler; Shaw; Walton (1995)	Mudança corresponde a uma resposta da organização às alterações do ambiente, visando preservar a congruência entre seus componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos organizacionais arranjos/estrutura e cultura).
Van De Ven; Poole (1995)	Mudança é um processo caracterizado por uma sequência de eventos e um mecanismo gerativo diferentes; por ciclo de vida; teleológicas; dialética e evolutiva.
Ford; Ford (1995)	Acontecimento temporal relacionado ao ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.
Stickland (1998)	A mudança se espalha em muitos domínios sujeitos sob numerosos disfarces, como transformação, desenvolvimento, metamorfose, transmutação, evolução, regeneração, inovação, revolução e transição, para citar apenas alguns.
Robbins (1999)	Atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.
Weick; Quinn (1999)	A mudança episódica segue a sequência de descongelamento-transição-recongelamento, enquanto a mudança contínua segue a sequência congelamento-rebalanceamento-descongelamento. A mudança começa com falhas de adaptação, todavia a mudança nunca se inicia porque ela nunca para.
Bressan (2001)	Qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional – ou sua sustentabilidade - em resposta às demandas internas e externas.
Grey (2004)	A mudança não é algo a que as organizações precisem responder; ao contrário, é resultado de suas próprias ações de mudança é uma noção traçada a partir de uma forma impensada, mas bastante significativa, de modo a torná-la algo praticamente mágico.
Sorge; Van Witteloostuijn (2004)	Mudança organizacional é onipresente, é a razão de ser da indústria de consultoria.
Neiva; Paz (2007, p. 32)	Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.
Deserti; Rizzo (2014)	As mudanças organizacionais são sintomas de uma mudança na cultura da organização.

Fonte: Adaptada de Wood Jr. (2004) e Bressan (2004).

Conforme o Quadro 8 a mudança organizacional é caracterizada de várias maneiras,

sendo um processo multidimensional, multidirecional e evolutivo, fortemente influenciado pelos aspectos contextuais, culturais e históricos (GUNGADEEN; PAULL; HOLLOWA, 2018) sendo apresentada como um processo dialético, correspondendo a um conjunto de alterações na situação de uma determinada organização; essas alterações tidas como significativas, e com o apoio e supervisão da administração, são um evento psicológico complexo, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente orientado pela empresa.

Na análise do Quadro 8 é possível identificar os conceitos de mudança organizacional relacionados a estrutura organizacional, cultura organizacional, processos de liderança, indivíduos, gestão do conhecimento e resistência à mudança (GUNGADEEN; PAULL; HOLLOWA, 2018). Porém, o que pode ser encontrado como fator partilhado entre algumas delas é a "necessidade de planejamento da mudança, o seu caráter de resposta às demandas do meio, seu objetivo de aumento do desempenho organizacional, e a sua abrangência a vários componentes" organizacionais (BRESSAN, 2004, p. 3) buscando um estado melhor que o atual.

Embora "muitos autores argumentem que as mudanças não podem ser gerenciadas, um grande número de estudos mostrou que isso é possível e enfatizou que o tipo de mudanças que ocorrem dentro de uma organização ajuda os gerentes a tomar decisões" (AQUINO et al. 2017, p. 3). A literatura de mudança organizacional identifica dois tipos principais de mudança organizacional, sendo as mudanças radicais e as mudanças incrementais. (GREENWOOD; HININGS, 1996; DOMINGUEZ; GALÁN-GONZÁLEZ; BARROSO, 2015; BAI; DUARTE; GUO, 2016). A fim de determinar como a mudança organizacional deve ser conduzida corretamente dentro de uma organização, Aquino et al. (2017) elencaram tipos de mudanças para entender o processo desse fenômeno, apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 – Tipos de mudanças organizacionais

(continua)

AUTORES	TIPO I de mudança	TIPO II de mudança
Weick; Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Pode haver pequenas mudanças, que ocorrem diariamente em toda a organização. Além disso, o acúmulo dessas mudanças pode mudar significativamente a organização.	Episódica É uma mudança frequente, descontínua e intencional que ocorre em períodos divergentes, quando o equilíbrio de uma empresa é instável.
Nadler; Shaw; Walton (1995)	Incremental / contínuo Continuação do padrão existente. Isso pode ter dimensões diferentes, mas elas estão	Descontínuo Alteração de um padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e

(conclusão)

AUTORES	TIPO I de mudança	TIPO II de mudança
	dentro do contexto atual da empresa.	envolve uma ou mais das características de reestruturação da empresa.
Porras; Robertson (1992)	1ª ordem É uma mudança linear e contínua que envolve alterações nas características do sistema, sem quebrar aspectos-chave da organização.	2ª ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve a quebra de paradigmas organizacionais.
Meyer; Brooks; Goe (1990)	1ª ordem Adaptação: enfoque na mudança incremental dentro da organização. Incrementalismo como mecanismo.	2ª ordem Metamorfose: enfoque na mudança de armação dentro da organização. Transições de configuração do estágio de ciclo de vida como um mecanismo.
Mintzberg; Westley (1992)	Mudança Micro Está focado na organização. Exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.	Mudança Macro Afeta toda a organização, inclusive suas relações com o meio ambiente. Exemplo: Reposição no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas.

Fonte: Aquino et al. (2017, p. 3).

De acordo com o Quadro 9 os tipos de mudança recebem nomes diferentes dependendo os autores, porém suas concepções são baseadas nas mudanças tidas como radicais e incrementais. O primeiro tipo de mudança são as mudanças incrementais, ou seja, são evolutivas, transacionais, operacionais e de fluxo contínuo, de baixo impacto, que buscam melhorar a eficiência, também chamadas de mudança de primeira ordem e ou micro mudanças (MEYER; BROOKS; GOE, 1990; PORRAS; ROBERTSON, 1992; NADLER; SHAW; WALTON, 1995; GREENWOOD; HININGS, 1996; MINTZBERG; WESTLEY, 1992; WEICK; QUINN, 1999; DOMINGUEZ; GALÁN-GONZÁLEZ; BARROSO, 2015; BAI; DUARTE; GUO, 2016).

Já na segunda coluna pode-se conferir as mudanças radicais, ou mudanças de sistema de segunda ordem, também chamadas de episódicas, descontínuas, ou macro mudanças as quais revolucionam, transformam e afetam a estratégia; acontecem normalmente quando a empresa enfrenta períodos desestabilizadores, sendo necessário repensar novas configurações (MEYER; BROOKS; GOE, 1990; PORRAS; ROBERTSON, 1992; NADLER; SHAW; WALTON, 1995; GREENWOOD; HININGS, 1996; MINTZBERG; WESTLEY, 1992; WEICK; QUINN, 1999; DOMINGUEZ; GALÁN-GONZÁLEZ; BARROSO, 2015; BAI; DUARTE; GUO, 2016).

Devido à variedade de tipos e definições sobre mudança organizacional, Van De Ven e Poole (2005, p. 1) defendem quatro abordagens para estudar o fenômeno da mudança organizacional, conforme Quadro 10, argumentando que "quando coordenadas as percepções pluralistas das quatro abordagens as mesmas fornecem uma compreensão mais rica do

fenômeno da mudança organizacional do que qualquer abordagem única fornece por si só”.

Quadro 10 – Uma tipologia de abordagens para estudar mudanças organizacionais

		Ontologia	
		Uma organização é representada como sendo:	
		Um nome, um ator social, uma entidade real ("coisa")	Um verbo, um processo de organização, fluxo emergente
Epistemologia (métodos de estudo da mudança)	Método Variância	Abordagem I Estudos de variância de mudanças nas organizações através da análise de causalidade das variáveis independentes que explicam a mudança na entidade (variável dependente)	Abordagem IV Estudos de variância do processo de organização pela modelagem dinâmica de modelos baseados em agentes ou sistemas adaptativos complexos e caóticos.
	Narrativas Processuais	Abordagem II Estudos de processos de mudança em entidades organizacionais, narrando sequência de estágios ou ciclos de mudança no desenvolvimento de uma entidade.	Abordagem III Estudos de processos de organização, narrando ações emergenciais e atividades pelas quais se desdobram esforços.

Fonte: Van De Ven e Poole (2005, p. 50).

Conforme o Quadro 10, Van De Ven e Poole (2005) os acadêmicos têm visões diferentes sobre se as organizações consistem em coisas ou processos (ontologia da organização) e sobre métodos de variância ou processo para conduzir suas pesquisas (epistemologia de estudo). Ao combinar essas duas dimensões, os autores desenvolveram uma tipologia de quatro abordagens para estudar a mudança organizacional. Embora as quatro abordagens possam ser vistas como opostas ou concorrentes, Van De Ven e Poole (2005) enxergam as mesmas como complementares. Pois, cada abordagem se concentra em diferentes questões e fornecem uma compreensão diferente, mas parcial, da mudança organizacional.

No Quadro 10 as abordagens I e II adotam métodos de variância e de processo, respectivamente, para estudar a mudança em uma organização que é vista como um ator social real, com uma identidade duradoura. As abordagens III e IV adotam métodos de variância e processo, de forma mútua, para estudar processos de organização. A tipologia desenvolvida por Van De Ven e Poole (2005) fornece um repertório de maneiras para estudar a mudança organizacional, sendo que os métodos de processo tendem a ser mais complexos do que as explicações de variância devido à complexidade dos eventos, pois, à necessidade de considerar as conexões temporais entre os eventos, as diferentes escalas de tempo no mesmo processo e a natureza dinâmica dos processos (VAN DE VEN; POOLE, 2005, p. 13).

Neste estudo exploraremos a mudança organizacional planejada; o conceito norteador será o de Nadler, Shaw e Walton (1995), onde a mudança corresponde a uma

resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, visando preservar a congruência entre seus componentes organizacionais: trabalho, pessoas, arranjos corporativos, estrutura e cultura; caracterizando-se pela mudança descontínua como forma de reação a eventos desestabilizadores de seu ecossistema (AQUINO et al., 2017; ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018). O nível estudado será o de grupo concentrando em fatores como normas de grupo, papéis, interações e processos de socialização para criar "desequilíbrio" e mudança (SCHEIN, 1988).

2.3.1 Modelos explicativos do processo da mudança planejada

O termo modelo vem do "italiano *módello*, por sua vez, derivado do latim vulgar *modellus*, alteração feita ao latim *modulus*, o qual é diminutivo de *modus*, ou seja, medida" (GOUVEIA JR., 1999, p. 1). Modelo é o paradigma, a forma ideal, objeto que serve de "parâmetro para a construção ou criação de outros. Já modelos teóricos são construções hipotéticas, teorizadas, modos de explicação que servem para a análise ou esclarecimento de uma realidade concreta" (JAPIASSU; MARCONDES, 1989, p. 132).

Conforme Rosenbaum, More e Steane (2018, p. 1) a evolução dos modelos de "mudança organizacional, desde sua origem por Lewin em 1946, derivou de uma ampla gama de características, cada uma adicionando lacunas aparentes, enquanto se concentra em diferentes partes componentes" buscando a melhoria do estado atual para o futuro. Mesmo sendo o propósito da mudança organizacional melhorar o estado atual da organização para alcançar uma melhor adaptação ou ajuste ao seu ambiente, além de promover a otimização de recursos e a adaptação organizacional, a literatura mostra múltiplos exemplos em que produziu o efeito oposto, reduzindo a produtividade e o valor para os acionistas e aumentando os custos diretos e indiretos (CASTILHOS; FERNANDEZ; SALLAN, 2018).

A datar do modelo de três estágios da mudança planejada de Lewin (1946), sendo o mais reconhecido pelo meio acadêmico, o foco na resistência à mudança como uma condição inerente ao fracasso é o elemento comum intrínseco no desenvolvimento da mudança planejada ao longo das décadas (CASTILHOS; FERNANDEZ; SALLAN, 2018). Evidências de casos fracassados de implementação de mudança indicam que a realidade do que acontece não é direta (SMITH; GRAETZ, 2011). Por isso, estudar a mudança nas organizações continua sendo muito complexo (CASTILHOS; FERNANDEZ; SALLAN, 2018).

Dessa forma, a fim de identificar e analisar o processo dos modelos amplamente reconhecidos de mudança organizacional planejada, Rosenbaum, More e Steane (2018)

constataram 13 modelos considerados pelos profissionais e acadêmicos como modelos em uso, caracterizados como sendo de governança, estrutural e baseados na prática, orientados para o projeto, resistência e de natureza interpretativa. Os modelos são apresentados no Quadro 11.

Quadro 11 – Modelos em uso, caracterizados como sendo de governança, estrutural e baseados na prática

(continua)

ABORDAGEM DE CHAVE – GOVERNANÇA - MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL BASEADOS EM PESQUISA		
Modelos de Mudança Planejada	Autores	Características
Modelo de Três Etapas	Lewin (1947)	Visualizando a mudança como um processo de movimento do estágio atual para o estágio final e sustentado pela Análise de Campo de Força, Pesquisa-Ação e Dinâmica de Grupo que apoiam a mudança planejada.
Fases de Mudança planejada	Bullock; Batten (1985)	Baseia-se em uma plataforma de gerenciamento de projetos que vê a mudança de um ponto de vista técnico, concentrando-se nos quatro estágios de exploração, planejamento, ação e integração.
Fórmula de Mudança	Beckhard; Harris (1987)	Abordagem de fórmula que identificou os elementos da mudança e como eles se relacionam entre si para efetuar a mudança, fornecendo uma estrutura operacional para os envolvidos no processo de mudança, compreendendo uma série de pontos de consideração interdependentes.
Modelo de Oito Passos	Kotter (1996)	Desenvolvido a partir da pesquisa em 100 organizações em mudança para determinar as lições a serem aprendidas com elas, convertendo-as em uma abordagem processual para gerenciar o processo.
Modelo de Cinco Passos para Transformação Corporativa	Taffinder (1998)	Abordagem semelhante à de Kotter no desenvolvimento de uma abordagem processual para a mudança transformacional resultante de uma análise de mudanças transformacionais em 30 empresas multinacionais.
Modelo dos Seis Estágios Emocionais de Mudança Organizacional	Castillo; Fernandez; Sallan (2018)	Modelo descreve a evolução dos estágios emocionais dos indivíduos durante a mudança organizacional negativa percebida e explica a evolução de seus padrões de comportamento e os efeitos nas relações com ambientes sociais (família, amigos, colegas de trabalho, supervisor e organização).
Curva de Mudança	Kübler-Ross (1969)	Decorre de sua análise dos cinco estágios do luto reconhecendo que as pessoas reagem emocionalmente à mudança de maneira semelhante à reação emocional ao luto, proporcionando insights sobre possíveis respostas organizacionais.
Modelo Causal	Burke; Litwin (1992)	Considera os vários fatores de mudança e os classifica, reconhecendo os fatores ambientais externos como os mais importantes, seguidos de oito fatores adicionais que devem ser compreendidos e tratados de forma integrada.
Modelo de Congruência	Nadler; Tushman (1997)	Um modelo de "sistemas abertos" que liga os subsistemas organizacionais às mudanças no ambiente externo que deveria guiar os processos de pensamento dos envolvidos na mudança, em vez de ser uma abordagem prescritiva.
Modelo de Fase Transitória	Bridges (1991)	Um modelo de fase que foi aplicado à mudança de estilo transformacional que focaliza a atenção no final do jogo e se move além do estágio atual e no processo que diferencia

(conclusão)

ABORDAGEM DE CHAVE – GOVERNANÇA - MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL BASEADOS EM PESQUISA		
Modelos de Mudança Planejada	Autores	Características
		a "mudança planejada" da "transição".
Gestão do Modelo de Transição	Carnall (2007)	Concentra-se nos principais aspectos da gestão organizacional da cultura, política e gestão no contexto do desenvolvimento de habilidades.
Modelo Sistêmico	Senge (1992)	Uma abordagem não-formulada para entender a mudança, ela se concentra nas
	Senge et al. (1999)	questões de sustentabilidade de longo prazo e no próprio processo de renovação que, em sua base, considera as noções de redesenhar e repensar a mudança.
Matriz de Mudança de Sustentabilidade	Dunphy; Griffiths; Benn (2007)	Identifica um processo de seis fases que leva à sustentabilidade organizacional através de mudanças e as indica como parte das "Ondas de Sustentabilidade".
PRINCIPAIS MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL BASEADOS NA PRÁTICA		
Modelos de Mudança Planejada	Origem de Consultoria	Características
Modelo 7-S	Peters; Waterman (1982)	Focado em avaliar o quanto uma organização estava posicionada com uma variedade de atributos de habilidades "soft" e "hard". Forneceu um enfoque duplo na avaliação da organização no estado atual, bem como no estado futuro, fornecendo a base para um melhor entendimento das lacunas que precisavam ser preenchidas para alcançar um resultado e uma mudança desejados.
PROSCI ADKAR	Love; Spencer (2003)	Ferramenta de gerenciamento de mudança orientada a resultados que mapeia uma série de facilitadores de mudança para uma lista de atividades de gerenciamento que, quando estruturadas e implementadas, respondem a esses ativadores.
Associação de profissionais de gerenciamento de mudanças (ACMP)	ACMP	Abordagem estruturada para a transição para um estado futuro, utilizando uma gama de ferramentas identificadas através do agrupamento de "Grupos de Processo de Gestão de Mudanças" identificados

Fonte: Adaptado de Rosenbaum, More e Steane (2018, p. 8).

Como pode ser visto no Quadro 11 as abordagens para a mudança e as novas perspectivas sobre a natureza da mudança desde Lewin (1947) têm muito em comum. A partir desse ponto, detalharemos os diferentes modelos relacionados no Quadro 11; todavia importante salientar que embora a flexibilidade nas categorizações seja necessária, as abordagens tendem a ser vistas pelos agentes de mudança como guias definitivos (ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018).

Dessa maneira, os modelos baseados em práticas tendem a ser focados na governança, pois são projetados para gerar resultados específicos orientados para o cliente, e os mais estruturais em sua abordagem, oferecem mais de uma estrutura geral dentro da qual a mudança ocorre.

Ainda detalhando o Quadro 11, Lewin (1947) visualizava a mudança como um processo de movimento do estágio atual para o estágio final e sustentado pela Análise de

Campo de Força, Pesquisa-Ação e Dinâmica de Grupo as quais segundo o autor apoiam a mudança planejada. O interesse maior estava em resolver conflitos sociais através de mudanças comportamentais. Assim, Lewin (1947) buscou analisar e compreender como os grupos sociais se formam, são motivados e mantidos. Para fazer isso, desenvolveu a ideia de Campo de Força quanto a Dinâmica de Grupo e para mudar o comportamento dos grupos sociais, desenvolveu Pesquisa - Ação e o modelo de 3 Passos de Mudança.

A premissa básica do modelo é que existe "um equilíbrio entre as forças que mantêm a situação estável, e a tarefa do gerenciamento da mudança é ou aumentar as forças de mudança, ou diminuir as forças contra a mudança" (GREY, 2004, p. 17). O gerenciamento da mudança ocorreria então em três passos: descongelando, movendo e recongelando.

Ampliando as ideias de Lewin (1947), Schein (1996, p. 27) comenta que a chave para o Passo 1, o do descongelamento, "é reconhecer que a mudança, seja no nível individual ou de grupo, é um processo dinâmico psicológico profundo", a partir dessa reflexão Schein (1996) identifica três processos necessários para alcançar o descongelamento: desconfirmação da validade do *status quo*, indução de culpa ou ansiedade de sobrevivência e criação de segurança psicológica.

Argumenta ainda que "a menos que seja criada segurança psicológica suficiente, a informação será negada ou, de outras formas, defendida, não haverá ansiedade de sobrevivência e, conseqüentemente, nenhuma mudança ocorrerá" (SCHEIN, 1996, p. 61). Como Schein (1996, p. 62) observa, "o descongelamento não é um fim em si mesmo; isto cria motivação para aprender, mas não necessariamente controla ou prevê a direção".

No Passo 2 o mover-se relaciona-se com a Pesquisa-Ação, pois nessa etapa é necessário identificar e avaliar todas as opções disponíveis e possíveis de ação (LEWIN, 1947); "isso reflete a visão de Lewin de que qualquer tentativa de prever ou identificar um resultado específico da mudança planejada é muito difícil devido à complexidade das forças envolvidas" (BURNES, 2004, p. 985). É essa abordagem interativa de "pesquisa, ação e mais pesquisa que permite que grupos e indivíduos passem de um conjunto de comportamentos menos aceitável para um mais aceitável" (BURNES, 2004, p. 985). No entanto, como já observado por Lewin (1947) sem reforço, do grupo e da organização, a mudança poderia durar pouco.

No Passo 3, o do recongelamento, passo final do modelo, procura estabilizar o grupo em um novo equilíbrio quase-estacionário, a fim de garantir que os novos comportamentos sejam relativamente seguros da regressão. O ponto principal sobre o recongelamento é que o novo comportamento deve ser, até certo ponto, congruente com o resto do comportamento,

personalidade e ambiente do aprendiz ou levará a uma nova rodada de desconfirmação (SCHEIN, 1996). Dessa forma, a menos que as normas e rotinas do grupo também sejam transformadas, as mudanças no comportamento individual não serão sustentadas (BURNES, 2004; ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018). Em termos organizacionais, o recongelamento muitas vezes requer mudanças na cultura, normas, políticas e práticas organizacionais (CUMMINGS; HUSE, 1989; SCHEIN, 1990).

Embora a Teoria de Campo, Dinâmica de Grupo, Pesquisa-Ação e o modelo de mudança de 3 Passos sejam frequentemente tratados como temas separados de seu trabalho, Lewin (1947) os "via como um todo unificado com cada elemento apoiando e reforçando os outros e todos eles necessários para entender e trazer mudança planejada, seja no nível do indivíduo, grupo, organização ou mesmo sociedade" (BURNES, 2004, p. 981).

O modelo de Bullock e Batten (1985) baseia-se em uma plataforma de gerenciamento de projetos que vê a mudança de um ponto de vista técnico, concentrando-se nos quatro estágios de exploração, planejamento, ação e integração. Mais especificamente, o mesmo aborda um tipo de gerenciamento de projetos, aplicando um processo de 4 etapas de (1) explorar a necessidade de mudança e assegurar os recursos necessários (2) criação de planos detalhados para mudança (3) acionando o plano, incluindo o desenvolvimento de ciclos de *feedback* e (4) alinhando as mudanças de volta à organização através de políticas e procedimentos desenvolvidos.

Beckhard e Harris (1987) em sua abordagem de fórmula identificaram os elementos da mudança e como eles se relacionam entre si para efetuar a mesma, fornecendo uma estrutura operacional para os envolvidos no processo, compreendendo uma série de pontos de consideração interdependentes. A representação da fórmula de mudança destaca interdependências, onde cada componente deve ser evidente caso contrário a resistência não será superada. O modelo é estruturado em torno de uma compreensão do estado atual e porque a mudança deve ocorrer, um estado de transição que representa o "conjunto de condições e atividades que a organização deve percorrer para passar do presente para o futuro" (BECKHARD; HARRIS, 1987, p. 29), seguido pelo estado futuro que reflete o ponto de destino que os líderes organizacionais desejam atingir.

Kotter (1996, p. 4) apresenta um processo sequencial de oito etapas envolvendo o estabelecimento de um senso de urgência; criar uma coalizão para a liderança; desenvolver visão e estratégia; comunicar a visão da mudança; dar empowerment aos funcionários para a realização de ações abrangentes; gerar vitórias de curto prazo; consolidar os ganhos e produzir mais mudanças; incorporar as mudanças a cultura da organização buscando a

institucionalização.

Ademais Kotter (1996, p. 2) afirma que muitos gerentes não percebem que mudança e “ou transformação é um processo, não um evento. Ela avança através de estágios que se baseiam uns nos outros e leva anos. Pressionados para acelerar o processo, os gerentes pulam estágios. Mas atalhos nunca funcionam”. Na realidade, mesmo os “esforços de mudança bem-sucedidos são confusos e cheios de surpresas. Mas assim como uma visão relativamente simples é necessária para guiar as pessoas através de uma grande mudança, a visão do processo de mudança pode reduzir a taxa de erro” (KOTTER, 1996, p. 2). O autor defende ainda que a chave para a mudança dar certo está em fazer as pessoas sentirem-se diferentes e não simplesmente fazerem elas pensarem diferentes. Ou seja, compor uma nova dinâmica, onde a pessoa “vê, sente e muda”; esperando que esse comportamento desencadeie e alimente a ação quando se mostra às pessoas razões potentes de mudança que carregam suas emoções.

Taffinder (1998) apresenta o modelo de Cinco Passos para Transformação Corporativa, uma abordagem semelhante à de Kotter no desenvolvimento de uma abordagem processual para a mudança transformacional resultante de uma análise de mudanças transformacionais em empresas multinacionais. Um processo sequencial de “cinco etapas” de “lista de ação” derivado dos “elementos-chave do esforço humano e organizacional” de (1) despertar (2) conceber o futuro (3) construir a agenda de mudanças (4) entregando a grande mudança (5) dominando a mudança.

Já Castillo, Fernandez e Sallan (2018) descrevem um modelo com a evolução dos estágios emocionais dos indivíduos durante a mudança organizacional negativa percebida e explicam a evolução de seus padrões de comportamento e os efeitos nas relações com ambientes sociais (família, amigos, colegas de trabalho, supervisor e organização). Segundo os autores o modelo é adaptado de Kübler-Ross (1969); com dois novos estágios (revisão e desertificação), baseados nas pesquisas de Schalk e Roe (2007), o que completou o modelo. Posteriormente, o mesmo compreendeu seis etapas emocionais: negação e raiva, barganha, depressão, revisão, desertificação e aceitação.

Na questão estrutural pesquisada da mudança conforme Kübler-Ross (1969) a partir de pesquisas anteriores sobre o luto, o autor sugere que aqueles que experimentam mudança irão reagir através de choque, negação, frustração, depressão, experimento, decisão e finalmente integração. Em uma perspectiva de gerenciamento de mudanças essa concepção pode prever a resposta e, conseqüentemente, permitir que as intervenções apropriadas sejam planejadas antes ou durante o processo de mudança.

Já o modelo de Burke e Litwin (1992) é expresso em forma de diagrama, com os

fatores mais importantes no topo, a mudança é vista como transacional e contínua (WEICK; QUINN, 1999); além de transformacional. Os autores argumentam ainda que todos os fatores estão integrados (em maior ou menor grau), dessa forma, se houver mudança em um dos fatores afetará conseqüentemente os outros. Os nove fatores seriam: (1) ambiente externo (2) missão e estratégia (3) liderança (4) cultura (5) estrutura (6) clima de unidade de trabalho (7) requisitos de tarefa e habilidades individuais (8) necessidades e valores individuais, e (9) motivação do empregado.

Nadler e Tushman (1997) apresentam um modelo de sistemas abertos que foca na congruência dos resultados associados ao trabalho, as pessoas, elementos organizacionais informais e formais resultantes diretamente da interação entre o ambiente externo e interno. Esse modelo de congruência de Nadler e Tushman (1997), mostra a necessidade de equilíbrio entre os componentes organizacionais, pois, “os componentes de qualquer organização coexistem em vários estados de equilíbrio e consistência”, denominado de adequação. Quanto maior o grau de adequação - ou congruência - entre os diversos componentes, mais eficaz a organização” (NADLER; TUSHMAN, 1997, p. 28).

O modelo de Bridges (1991) é um modelo de fases que diferencia a mudança planejada (fenômeno externo) da transição (fenômeno interno) com as complexidades da última sendo refletidas em um processo de três fases (BRIDGES, 1991, p. 4): (i) finalização; (ii) zona neutra; (iii) novo começo ou reinício. Por transição entende-se: “o processo psicológico pelo qual as pessoas passam para atingir uma nova situação” (BRIDGES, 1991, p. 3). Em uma abordagem semelhante ao Taffinder (1998), identifica pontos de ação específicos que precisam ser considerados para cada uma das fases (ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018). Desta forma, fornece uma estrutura ampla para os vários elementos de comunicação durante cada uma das fases.

Para Carnall (2007, p. XV) “a multiplicidade de iniciativas de mudança combinada com a multiplicidade de atividades de mudança, associadas a qualquer iniciativa de mudança específica é uma realidade atual” e seu modelo procura abordar essa realidade. Assim, o modelo concentra-se nos principais aspectos da gestão organizacional da cultura, política e gestão no contexto do desenvolvimento de habilidades. Segundo Carnall (2007) trata-se de um modelo de convergência estratégica e parte da proposição de que nenhum modelo de mudança estratégica pode ser adequado, a menos que leve em conta a realidade de que, nas organizações modernas, estamos fazendo centenas de mudanças ao mesmo tempo.

Assim sendo, sua perspectiva é baseada em habilidades, sugerindo que a gerência deve ser capaz de (1) gerenciar transições; (2) lidar com a cultura; e (3) gerenciar

políticas. Ao fazê-lo, a abordagem considera múltiplas pré-condições para o sucesso da mudança, focalizando (i) construir consciência; (ii) desenvolver argumento para a mudança; (iii) mobilizar e ampliar o apoio a mudança; e (iv) cristalizar a visão.

Senge et al. (1999) considera a mudança nas organizações mais como organismos biológicos e, conseqüentemente, considera as reações a mudanças dentro desse contexto. Esse processo segundo Senge et al. (1999, p. 12) mescla transformação e preservação, pois o modelo sistêmico enfoca as questões que precisam ser consideradas ao iniciar, sustentar e redesenhar a mudança; sendo que “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”.

Dunphy, Griffiths e Benn (2007) delineiam em seu modelo os benefícios corporativos de longo prazo, examinam as mudanças necessárias para alcançar a verdadeira sustentabilidade identificando um processo de seis fases (oposição, ignorância; custo, risco, vantagem competitiva; transformação) dentro de "ondas" de sustentabilidade. A primeira onda é identificada através de: oposição e ignorância. A segunda onda é identificada através do: custo, risco e vantagem competitiva. A terceira onda é identificada através da transformação. Dentro destas dimensões, eles sugerem ainda um processo de oito etapas para mudanças incrementais e um processo de dez etapas para mudança transformacional.

Quando referidos aos principais modelos de mudança organizacional baseados na prática executados pelos consultores organizacionais, Peters e Waterman (1982) apresentam o Modelo 7-S, que avalia o quanto uma organização está posicionada com uma variedade de atributos de habilidades "*soft*" (capacidades, habilidades, valores compartilhados e elementos da cultura organizacional) e "*hard*" (estratégia, estrutura e sistemas). Os sete fatores, segundo os autores devem ser levados em conjunto para que a estratégia seja implementada com sucesso; o modelo defende que quando um elemento muda, prontamente mudanças ocorrem em outros elementos.

O modelo de Love e Spencer (2003), PROSCI ADKAR, é uma estrutura para entender e gerenciar mudanças individuais, assim busca entender como os indivíduos experimentam e podem ser influenciados pelas mudanças. PROSCI ADKAR é a sigla para conscientização da necessidade de mudança, desejo de participar e apoiar a mudança, conhecimento sobre como mudar, capacidade de implementar habilidades e comportamentos necessários, e reforço para sustentar a mudança. O modelo mapeia facilitadores e atividades de gerenciamento que suportam os elementos ADKAR e, dessa forma, é usado principalmente como uma ferramenta de gerenciamento de resistência, bem como um processo de avaliação

para ajudar as equipes de gerenciamento de mudança a organizar seu trabalho, coordenado por um agente de mudança.

O modelo de Associação de Profissionais de Gerenciamento de Mudanças (ACMP) identifica um "padrão para gerenciamento de mudanças" como parte de um processo formal de credenciamento para profissionais de gerenciamento de mudanças. O padrão ACMP provê uma fundação para o avanço da disciplina de *Change Management* estabelecendo um entendimento comum e práticas geralmente aceitas que ajudam líderes e praticantes atingirem e sustentarem os objetivos da mudança.

Esse modelo, reconhece a mudança como um processo de transição que passa do estado atual de uma organização até seu estado futuro, identificando o processo de transição que os conecta. No processo de fazer isso, considera uma ampla gama de "Grupos de processos de gerenciamento de mudança" que devem ser considerados em movimento a partir do estado atual, estado transitório e até ao estado futuro.

Portanto, parafraseando Rosenbaum, More e Steane (2018), e conforme Quadro 11 a derivação da mudança organizacional desde a abordagem original de Lewin evoluiu tanto no tempo quanto no foco, permeando entre a abordagem do projeto (7-S MODEL, 1982; BULLOCK; BATTEN, 1985; BECKHARD; HARRIS, 1987; KOTTER, 1996; TAFFINDER, 1998; ACMP, 2014) que reforça os aspectos processuais incorporados nos programas de mudança, apoiados por atividades estruturadas e escalonadas.

Na abordagem de resistência que reconhece a necessidade de minimizar um dos principais inibidores da mudança, sendo o papel que os indivíduos desempenham no processo de mudança e o impacto nocivo da resistência à mesma (KÜBLER-ROSS, 1969; CARNALL, 2007; SENGE et al., 1999; ADKAR, 2003). E a abordagem interpretativista (BRIDGES, 1991; BURKE; LITWIN, 1992; NADLER; TUSHMAN, 1997; DUNPHY; GRIFFITH; BENN, 2007) que reconhece a variabilidade da mudança e a importante interação entre a organização e o indivíduo durante todo o processo (ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018).

Nesse trabalho a mudança terá uma abordagem com propensão mais interpretativista, que reconhece o impacto dos fatores situacionais que podem afetar a organização e exigem respostas que abordam uma ampla gama de atributos organizacionais. Entretanto, muitos desses modelos apresentados, nessas três diferentes abordagens supracitadas (ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018), concentram seus agrupamentos em suas origens e, dessa maneira, não são descrições mutuamente exclusivas, sendo assim, questões processuais e de resistência podem permear a abordagem interpretativista.

2.4 CAPACIDADES DINÂMICAS: CONCEITUAÇÃO

Capacidades dinâmicas tem relação com outra perspectiva teórica, a Visão Baseada em Recursos (RBV) já considerada teoria (BARRETO, 2010) que tem suas raízes em Penrose (1959), sendo essa abordagem um conjunto de recursos intangíveis e tangíveis que buscam integrar o conhecimento conceitual e empírico existente e facilitar a sua orientação (WERNER-FELT, 1984; BARNEY, 1986; 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993; MAHONEY, 1995; HELFAT; PETERAF, 2009; BARRETO, 2010; KURTMOLLAIEV, 2020). O portfólio de recursos constitui um conjunto de serviços potenciais, dependendo da forma e do meio pelo qual eles são utilizados, e “é em boa parte nessa distinção (entre recursos e serviços) que se encontram as origens do caráter único de cada firma” (PENROSE, 1959, p. 63).

Além disso, esses recursos devem ser mantidos continuamente para alcançar uma vantagem competitiva ao longo do tempo, pois “o sucesso não é simplesmente uma questão de lucro contábil, porque para ser considerada um sucesso, uma nova atividade deve indicar que foi uma melhor utilização dos recursos da empresa do que qualquer uso alternativo” (PENROSE, 1959, p. 178). Assim, com o desenvolvimento do estudo na área da visão baseada em recurso, tornou-se claro que a mesma se estende não só aos ativos de uma organização, mas também às suas capacidades (HENDERSON; COCKBURN, 1994; HELFAT; PETERAF, 2009).

O termo "capacidades" enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica no decorrer do desenvolvimento dos negócios, segundo Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 509) é necessário um paradigma expandido para explicar como a vantagem competitiva é obtida e mantida através das capacidades da instituição. As empresas que recorrem à "estratégia baseada em recursos" tentam acumular recursos tecnológicos e empregam uma posição de propriedade intelectual agressiva.

Contudo, os vencedores no mercado global foram empresas que demonstraram resposta rápida e produtos inovadores, juntamente com a capacidade de gerenciamento para coordenar e reabilitar as competências internas e externas. Esta fonte de vantagem competitiva, 'capacidades dinâmicas', enfatiza dois aspectos. Primeiro, refere-se ao caráter mutável do meio ambiente; em segundo lugar, enfatiza o papel fundamental de gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração adequadas das habilidades organizacionais internas e externas, recursos e capacidades funcionais para mudar o ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Essa é uma das conceituações mais antigas e populares de capacidades dinâmicas que provêm do artigo de Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516), onde os autores definiram capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa de “integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em um ambiente de mudanças "ou" a capacidade da organização de alcançar formas inovadoras de vantagem competitiva na sua trajetória de atuação atual e futura". O termo "dinâmico" refere-se à capacidade de renovar as competências para alcançar congruência com o ambiente de negócios em mudança; são necessárias algumas respostas inovadoras quando o mercado e o tempo são críticos, a taxa de mudança tecnológica é rápida e a natureza da concorrência futura e mercados são difíceis de determinar (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O artigo citado como base para definição de capacidades dinâmicas nessa tese (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) recebeu cerca de 2.500 citações anualmente (desde 2010), obtendo cerca de 29.000 citações até agosto de 2017 (KURTMOLLAIEV, 2020, p. 1). Conforme Teece (2014, p. 328) esse artigo foi criado com uma “agenda ambiciosa em mente, fornecer um quadro geral para ajudar os estudiosos e os profissionais compreenderem os alicerces da vantagem competitiva associada a criação de valor e manutenção”.

No entanto, atualmente, o quadro é um alvo para a crítica contínua (KURTMOLLAIEV, 2020) particularmente por causa da confusão em torno da construção do conceito de capacidades dinâmicas (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013). Como é possível perceber, esse conceito surgiu diante de mudanças ambientais e de consciência sobre a natureza dinâmica das competências e a falta de clareza sobre o gerenciamento de recursos (TAKAHASHI et al., 2017) o que levou a reformular o conceito de competências através do redirecionamento estratégico (TURNER; CRAWFORD, 1994). Assim, o debate sobre a literatura da dinamização de competências e o dinamismo ambiental (TAKAHASHI et al., 2017) levou à proposta do conceito de capacidades dinâmicas por Teece, Pisano e Shuen (1997).

A segunda conceptualização mais influente, segundo Kurtmollaiev (2020) é originária do artigo de Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107) onde capacidades dinâmicas são vistas como "processos da empresa que usam recursos, especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberação de recursos, para combinar e até mesmo criar mudança de mercado ‘ou’ são rotinas organizacionais e estratégias por parte das empresas, que visam alcançar novas configurações de recursos com os mercados que emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem”.

Vários pesquisadores já notaram diferenças substanciais nas exposições sobre as

capacidades dinâmicas, principalmente em relação as funções, benefícios e contexto ambiental (KURTMOLLAIEV, 2020), das capacidades dinâmicas (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; SCHREYÖGG; KLIESCH-EBERL, 2007; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013). Seguindo Di Stefano, Peteraf e Verona (2014) e Peteraf, Di Stefano e Verona (2013), as visualizações atuais podem ser agrupadas em duas abordagens (KURTMOLLAIEV, 2020; KURTMOLLAIEV et al., 2017). Ou seja, uma abordagem baseada em habilidades e outra em rotinas; na abordagem baseada em habilidades, os pesquisadores definem as capacidades dinâmicas de forma circular como capacidades e competências de uma empresa, para tratar as capacidades dinâmicas essencialmente como variáveis de composição.

Nesta abordagem baseada em habilidades, as capacidades dinâmicas são características abstratas da empresa que residem em processos organizacionais e equipes de gerenciamento, dependem da história organizacional e da cultura, governam atividades organizacionais e permitem às empresas prosseguirem numa estratégia de diferenciação e crescimento (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; AUGIER; TEECE, 2008; TEECE, 2007; 2014). Como tal, essas capacidades são únicas e difíceis de imitar. Na segunda abordagem, que é baseada em rotina, as capacidades dinâmicas são caracterizadas como rotinas organizacionais complexas, multidimensionais, mas concretas, que criam variações necessárias para mudanças em outras rotinas organizacionais (ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003). Como tal, as capacidades dinâmicas podem se tornar melhores práticas (EISENHARDT; MARTIN, 2000) daquilo que já vem sendo feito.

Em resumo, dependendo da abordagem das capacidades dinâmicas, elas são entendidas como habilidades de integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em um ambiente de mudanças (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), ou como processos e rotinas que permitem que uma organização reconfigure os seus recursos para responder às novas realidades do mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Embora novos desenvolvimentos no campo tenham provocado numerosas e várias definições de capacidades dinâmicas, eles seguem estes dois artigos seminais e podem ser agrupados nessas duas abordagens vistas como contraditórias (BARRETO, 2010; PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013; DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014).

Para maior esclarecimento, de acordo com Peteraf, Di Stefano e Verona (2013), as diferenças entre essas conceptualizações que as tornam contraditórias são, conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Diferenças críticas entre Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000)

		TPS (1997)	EM (2000)
Capacidades Dinâmicas	Condições Limitantes	O framework que se aplica ao ambiente de rápidas mudanças tecnológicas. A “abordagem é especialmente relevante no mundo Schumpeteriano” (TPS, p. 509).	O framework encontra uma condição limite de aplicação em tal ambiente. A lógica TPS “encontra a condição limite nos mercados de alta velocidade” (EM, p.1118).
	Vantagem Sustentável	Capacidades Dinâmicas podem ser fontes de vantagens sustentáveis dentro de certas condições. A sustentabilidade dependerá de “como efetivamente uma capacidade [dinâmica] pode ser copiada pelos seus competidores” (TPS, p.518).	Capacidades dinâmicas não podem ser fontes de vantagem sustentável sob quaisquer condições. Como regras simples, capacidades dinâmicas “são por si só instáveis” (EM, p. 1118). Como melhores práticas, “capacidades dinâmicas são substituíveis” (EM, p. 1110), portanto violando uma condição chave do VRIO.
	Vantagem Competitiva	Capacidades Dinâmicas podem ser fonte de vantagem competitiva “Capacidades Dinâmicas refletem uma habilidade da organização em alcançar novas e inovativas formas de vantagem competitiva” (TPS, p. 516).	Capacidades Dinâmicas podem ser fonte de apenas limitadas vantagens competitivas. “Capacidades Dinâmicas são mais homogêneas [...] que são usualmente assumidas.” (EM, p. 1116).

Fonte: Peteraf, Stefano e Verona (2013).

De acordo com o Quadro 12, Teece, Pisano e Shuen (1997) extraem mais da visão baseada em recursos, capacidades dinâmicas especificamente e abordam ambientes em rápida mudança, eles são uma fonte de vantagem competitiva, e podem ser uma fonte de vantagem sustentável. A preocupação com a vantagem competitiva está enraizada na estratégia competitiva, com foco na dinâmica competitiva e suas implicações para o desempenho da empresa. Também está fortemente associada à visão baseada em recursos e aos seus fundamentos econômicos. Em contraponto, Eisenhardt e Martin (2000), enraizados na teoria comportamental, que está alinhada com a lógica da teoria organizacional, as capacidades dinâmicas podem potencialmente entrar em colapso em mercados de alta velocidade; são necessárias, mas não suficientes, para ter e serem uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Assim, o objetivo da adaptação à mudança é uma parte central da teoria da organização, com sua preocupação com objetivos organizacionais mais amplos, como o crescimento, a aprendizagem e a mudança organizacional (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014). Sob estas condições, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que as capacidades dinâmicas assumem a forma de regras simples, enquanto Teece, Pisano e Shuen

(1997) retratam as capacidades dinâmicas como envolvendo atividades complexas sob quaisquer condições em que são implantadas.

Portanto, conforme descrito por Eisenhardt e Martin (2000, p. 1113), estão em um "estado continuamente instável" que os torna "difíceis de sustentar", representando assim uma ameaça interna à capacidade de uma empresa manter uma vantagem competitiva. Eles contam com a criação de "novos conhecimentos" para "permitir a adaptação emergente" (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1116). O conhecimento organizacional é considerado um dos principais recursos para contribuir para a criação de capacidades e valores dinâmicos para a empresa (GRANT, 1996; KOGUT; ZANDER, 1992; 1996; NELSON; WINTER, 1982; ZOLLO; WINTER, 2002).

Dessa forma, as observações dos autores enfatizam as diferenças entre as visões sobre a natureza e objetivos das capacidades dinâmicas, ou seja, se as mesmas são conseguir uma vantagem sobre os rivais de mercado ou se é simplesmente se adaptar às condições de mudança ou criá-las (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014). Conforme podemos ratificar no Quadro 13, há várias definições para Capacidades Dinâmicas e elementos centrais enfatizados em cada definição.

Quadro 13 – Definições e ênfase das capacidades dinâmicas

(continua)

Autores	Definição	Ênfase
Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516)	Capacidades dinâmicas são a habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para atender ambientes que mudam rapidamente. Portanto, capacidades dinâmicas, refletem a capacidade da organização para alcançar formas novas e inovadoras de vantagem competitiva, dependendo da trajetória e do posicionamento no mercado.	Habilidade organizacional
Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107)	Capacidades dinâmicas, portanto, são as rotinas organizacionais e estratégicas, em que as organizações alcançam novas configurações de recursos assim que mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.	Rotinas organizacionais
Luo (2000, p. 355)	Capacidade dinâmica pode ser definida como a habilidade da organização multinacional em criar, utilizar e atualizar recursos organizacionalmente imbricados e gerar retornos baseados nos recursos na busca de vantagens competitivas sustentáveis no mercado global. Capacidades dinâmicas requerem a capacidade de extrair benefícios econômicos a partir de recursos atuais e desenvolver novas capacidades.	Habilidades e capacidades organizacionais
Zollo e Winter (2002, p. 340)	A capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável da atividade coletiva a partir do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.	Padrões e processos de aprendizado
Bowman e Ambrosini (2003, p. 292)	A abordagem capacidade dinâmica focaliza a atenção sobre a habilidade da organização para renovar seus recursos de acordo com as mudanças em seu ambiente. [...] O ponto de vista das capacidades dinâmicas (DCV) centra-se na capacidade de uma organização, enfrentar um ambiente de rápida mudança ter de criar novos recursos, para renovar ou alterar seu <i>mix</i> de recursos.	Habilidade organizacional

(conclusão)		
Autores	Definição	Ênfase
Zott (2003)	Mais especificamente, as capacidades dinâmicas estão imbricadas em processos e rotinas organizacionais que orientam a evolução dos recursos e rotinas operacionais da organização (HELFAT; RAUBITSCHKEK, 2000, p. 975; NELSON; WINTER, 1982; ZOLLO; WINTER, 2002, p. 98). Mais especificamente, as capacidades dinâmicas são incorporadas na rotina de processos organizacionais que orientam a evolução das rotinas de uma organização de recursos de configuração e operacionais (HELFAT; RAUBITSCHKEK, 2000, p. 975; NELSON; WINTER, 1982; ZOLLO; WINTER, 2002, p. 98).	Processos e rotinas organizacionais
Helfat e Peteraf (2003, p. 997)	As capacidades dinâmicas constroem, integram ou reconfiguram capacidades operacionais. As capacidades dinâmicas não afetam diretamente o desempenho organizacional, mas indiretamente contribuem para o desempenho organizacional por meio do seu efeito sobre as capacidades operacionais.	Processos organizacionais
Marcus e Anderson (2006)	Uma capacidade dinâmica geral é a habilidade de renovar, ampliar e adaptar "competências ao longo do tempo (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997, p. 18; TRIPSAS, 1997; WINTER, 2003, p. 19).	Habilidade organizacional
Zahra, Sapienza e Davidson (2006, p. 918)	[...] capacidades dinâmicas, que definimos como a habilidade em reconfigurar os recursos e rotinas da organização de maneira prevista e considerada adequada pelo seu principal decisor (es).	Habilidade organizacional
Helfat et al. (2007, p. 4)	A capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização intencionalmente criar, ampliar ou modificar sua base de recursos.	Capacidade organizacional
Wang e Ahmed (2007, p. 35)	Capacidades dinâmicas como orientação comportamental de uma organização constantemente para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir as suas capacidades nucleares em resposta a mudanças no ambiente para alcançar e sustentar uma vantagem competitiva. Por esta definição, primeiro argumentam que as capacidades dinâmicas não são simplesmente processos, mas incorporado em processos.	Conjunto de processos organizacionais
Teece (2007, p. 1344)	Capacidades dinâmicas, dizem respeito a atividades de alto nível que apontam para capacidade da administração de perceber e, em seguida, aproveitar as oportunidades, controlar ameaças, combinar e reconfigurar ativos especializados e coo especializados para atender às necessidades dos clientes, sustentar e ampliar aptidão evolutiva, assim, desenvolvendo valor em longo prazo para os investidores.	Habilidade da gestão organizacional
Cavusgil, Seggie e Talay (2007, p. 162)	Processos organizacionais específicos pelos quais os administradores alteram sua base de recursos.	Processos organizacionais
Doving e Gooderham (2008, p. 845)	Capacidades dinâmicas são melhor concebidas como rotinas duradouras, sistemas e processos que são visíveis, conhecidos, e gerencialmente destina-se como um meio para atingir novas configurações de recursos.	Rotinas, processos e sistemas organizacionais
Ambrosini e Bowman (2009, p. 34)	A capacidade dinâmica não é uma capacidade no sentido da VBR, uma capacidade dinâmica não é um recurso. A capacidade dinâmica é um processo que tem impacto sobre os recursos.	Processos organizacionais
Barreto (2010)	Capacidades Dinâmicas são o potencial da empresa de sistematicamente resolver problemas, formado pela sua propensão em identificar oportunidades e ameaças, e tomar decisões rápidas e orientadas ao mercado, bem como mudar a sua base de recursos.	Processos Organizacionais e Habilidade da gestão organizacional

Fonte: Adaptado de Tondolo e Bitencourt (2014, p. 146-147).

Apesar de diferentes definições de capacidades dinâmicas propostas no Quadro 13, todas vão ao encontro daquilo que Helfat et al. (2007) afirmam: as capacidades dinâmicas surgem em diversas formas. Algumas capacidades dinâmicas, por exemplo, permitem que a

empresa entre num novo negócio e estenda sua base de negócios, outras capacidades ajudam a empresa a criar novos produtos e processos de produção. Finalmente existem capacidades dinâmicas relacionadas com a capacidade dos gestores em tornar a empresa mais lucrativa e a fazê-la crescer de forma consistente.

2.4.1 Tipos e características das capacidades dinâmicas

Como é possível conferir, o conceito de capacidade dinâmica é bastante abstrato e abrangente (BIEDENBACH; MÜLLER, 2012; KURTMOLLAIEV, 2020). Portanto, torna-se relevante observar os diferentes elementos que contribuem para o conceito mais especificamente, sendo assim, Zollo e Winter (2002) identificaram a aprendizagem e a evolução do conhecimento como elementos importantes das capacidades dinâmicas.

Assim, Zollo e Winter (2002) propõem uma vinculação relevante entre aprendizagem organizacional e desenvolvimento de capacidades dinâmicas. O diagrama do Quadro 13 relaciona os mecanismos de aprendizagem a capacidades dinâmicas, resultando em evolução das rotinas operacionais capazes de garantir vantagens competitivas. Assim, capacidades dinâmicas, conhecimento, aprendizagem e inovação são constructos inter-relacionados em uma organização, comumente caracterizados como polissêmicos e de difícil integração (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Portanto, capacidades dinâmicas se confundem com mecanismos organizacionais de adaptação ao ambiente por meio de alterações de rotinas e reconfiguração de recursos. Isso envolve: 1) acumulação de experiência; 2) articulação do conhecimento; e 3) processos de codificação de conhecimento em ambiente dinâmico, propiciando rotinas definidas voltadas ao desenvolvimento e à adaptação da rotina operacional (ZOLLO; WINTER, 2002).

Além dos autores referidos, em uma revisão de 32 estudos empíricos chave sobre capacidades dinâmicas no nível das habilidades organizacionais, Wang e Ahmed (2007) identificaram três componentes principais dessas capacidades dinâmicas, que são correlacionadas, mas conceitualmente distintas: capacidades de absorção, capacidades inovadoras e capacidades adaptativas.

Sendo que a capacidade de absorção de uma empresa está relacionada com sua habilidade em reconhecer o valor das informações externas, assimilá-las e capitalizá-las em oportunidades emergentes de mercado. Nesse caso, “o conhecimento prévio confere uma capacidade de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilar e aplicar para fins comerciais” (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 128).

Dessa forma, a capacidade adaptativa testifica a habilidade da organização em se adaptar no tempo certo por meio da flexibilidade dos recursos e alinhamento destes e suas capacidades com mudanças ambientais; demonstrando maior capacidade de aprender com parceiros, integrando informações externas e transformando-as em conhecimento incorporado (WANG; AHMED, 2007). Assim sendo, “a capacidade de absorção de conhecimento pode aumentar significativamente o desempenho da inovação empresarial e influenciar continuamente a capacidade de obtenção de vantagem competitiva” (TSENG; PAI; HUNG, 2011, p. 979).

Já a capacidade inovadora tem relação direta com a inovação, e essa com frequência é diferenciada quanto ao grau de inovação, ou seja, incremental e radical. A capacidade inovadora incremental é a capacidade de "gerar inovações que refinam e reforçam os produtos e serviços existentes", ao passo que a capacidade inovadora radical é a capacidade de "gerar inovações que transformem significativamente produtos e serviços existentes" (SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005, p. 452). Essas capacidades se baseiam na organização do conhecimento, ou seja, as capacidades inovadoras incrementais requerem um reforço do conhecimento predominante e capacidades inovadoras radicais para uma transformação do conhecimento existente (SUBRAMANIAM; YOUNDT, 2005).

Referente a capacidade adaptativa, a mesma pode ser definida como a "capacidade de identificar e capitalizar as oportunidades do mercado emergente" (WANG; AHMED, 2007, p. 37; PANDZA; HOLT, 2007). Tuominen e Hyvonen (2004) distinguem entre três aspectos inter-relacionados da capacidade de adaptação, sendo os aspectos tecnológicos, aspectos do mercado externo e aspectos organizacionais internos. Todavia, necessário se faz, buscar o equilíbrio entre as estratégias de *exploration* e *exploitation* (DOSI; FAILLO; MARENCO, 2008) aspectos fundamentais da capacidade dinâmica adaptativa. Sendo *exploration* as novas descobertas de oportunidades da empresa e *exploitation* a busca dos benefícios gerados pelas oportunidades de aumentar a eficiência daquilo que a empresa já faz.

Já Winter (2003), introduziu a definição das capacidades ordinárias, em função dos desacordos entre as conceituações do que são as CDs entre os autores. Essas capacidades ordinárias, segundo Winter (2003), viabilizam o desenvolvimento dos processos operacionais em relação a concorrência, no curto prazo, a medida que as CDs, que são capacidades de ordem mais alta, aquelas que permitem a organização, conforme já exposto anteriormente, ampliar, modificar ou criar as capacidades ordinárias, a partir de investimentos que possam criar padrões de mudança que pode ser relacionadas a Capacidade de Aprendizado, Tecnológica e a de Reconfiguração (HELAFAT; PETERAF, 2003; ZAHRA; SAPIENZA;

DAVIDSON, 2006).

Para Teece (2007) as capacidades dinâmicas podem ser divididas em três clusters primários: (1) *sensing*, ou seja, a capacidade de identificar e avaliar as ameaças, oportunidades e necessidades do cliente (detecção); (2) *seizing*, isto é, a mobilização de recursos para abordar novas oportunidades, ao mesmo tempo em que captura o valor de fazê-lo (apreensão); e (3) reconfiguração, que está relacionada ao contínuo alinhamento e realinhamento dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa, de forma a gerir as ameaças e transformações da indústria de atuação da empresa. Dessa forma, o envolvimento na percepção, apreensão e transformação contínua ou semi-contínua é essencial para que a empresa se sustente enquanto clientes, concorrentes e tecnologias mudam (TEECE, 2007).

Dentro dessas várias perspectivas, Denford (2013) buscou sintetizar a produção existente de capacidades dinâmicas e propôs uma tipologia de conhecimento dessas para orientar futuros estudos e práticas. Com base nisso, estruturou três dimensões para as CDs, sendo a dimensão de integração interna *versus* externa que descreve se a empresa está olhando para dentro ou para fora em seus esforços de renovação e transferência de conhecimento. O *focus exploration versus exploitation* que descreve se a empresa está mais atenta a descobrir novos conhecimentos ou a aplicar conhecimento existente e a capacidade combinatória *versus* capacidade de absorção, que definem processos aditivos e integrativos de conhecimento.

Dessa forma, apresentou as Capacidades Dinâmicas Baseadas em Conhecimento que compartilham várias dimensões subjacentes com outros tipos já apresentados. Com tal característica, pode se perceber que as capacidades dinâmicas são aquelas que permitem que as organizações respondam espontaneamente em situações novas e recíprocas (KARIMI; WALTER, 2015).

Assim, nesse estudo, as CDS serão consideradas como capacidades organizacionais de ordem superior que mudam os recursos existentes ou criam recursos organizacionais; estes são, por sua vez, sustentados pela capacidade das empresas de aprender deliberadamente a mudar o *status-quo* e até aprender a aprender (WANG; SENARATNE; RAFIQ, 2015, p. 8).

Compartilha-se assim, da visão de Wang, Senaratne e Rafiq (2015) onde consideram que as CDs decorrem da aprendizagem organizacional (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ZOLLO; WINTER, 2002), e que aprender sustenta todos os aspectos da capacidade de uma empresa para detectar e aproveitar oportunidades e reconfigurar as capacidades (TEECE, 2007).

Portanto, teremos como recorte teórico para o desenvolvimento desse estudo três

dessas capacidades dinâmicas apresentadas, a saber, capacidades adaptativas, inovadoras e de absorção, uma vez que estas são consideradas como as capacidades dinâmicas de nível organizacional mais relevantes (KAUR; MEHTA, 2017; WANG; AHMED, 2007; WANG; SENARATNE; RAFIQ, 2015; ZHAN; CHEN, 2013) em contexto de mudança.

2.5 RELAÇÕES CONCEITUAIS: INTERAÇÃO ENTRE APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL, *SENSEMAKING*, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES DINÂMICAS

O *sensemaking* envolve além da interpretação e produção de significados, o fazer sentido e construir "realidades" que possam mobilizar pessoas. Essa dinâmica acontece através da interação e ação próprios do contexto de aprendizagem experiencial, combinação que pode ajudar a empresa a desenvolver e renovar recursos de forma rentável, reconfigurando-se conforme necessário para inovar e responder (ou causar) mudanças no mercado e no ambiente de negócios em geral (PISANO; TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A compreensão de aprendizagem experiencial no campo das capacidades dinâmicas aborda como superar a “responsabilidade da estranheza” em um novo contexto, ou mercado, desenvolvendo conhecimento ou experiência específica ao longo do tempo (ZHANG; ZANG; LIU, 2007) buscando diminuir os custos de aquisição, interpretação e absorção de informações (BINGHAM; EISENHARDT; FURR, 2007; LICHTENTHALER; MUETHEL, 2012; HELFAT; MARTIN, 2014).

Para que essa interação de aprendizagem aconteça, Argyris e Schon (1996) afirmam que a mesma está implicitamente relacionada ao diálogo e à investigação em que premissas e crenças profundamente arraigadas surgem através do processo de reflexão. Como tal, o diálogo e a reflexão podem servir como unificadores que estão incorporados no processo de aprendizagem (YEO, 2009).

Nessa conjuntura, a aprendizagem se dá no convívio social em conjunto com a equipe, através de atividades que estão ocorrendo simultaneamente (KOLB, 2014), isto é, o *sensemaking* tendo espaço para emergir no contexto social em que o significado é construído e reconstruído constantemente.

Esse contexto social pode ser interações face-a-face (WEICK, 1993) ou pensar nas perspectivas de outros enquanto se delibera individualmente, todavia, pensar em *sensemaking* como apenas um processo individual induz a pontos cegos (WEICK, 1995). Essa observação

sobre o momento da aprendizagem experiencial que o grupo vive, pode interferir em como o mesmo aceita ou repele atos de mudança ou empreendimento (KAYNES, 2004).

Dessa forma, aprendizagem experiencial requer não apenas *sensemaking* durante os eventos, mas também após os eventos; sendo reforçado pela prática reflexiva do aprendiz (CUNLIFFE, 2002; 2011; GRAY, 2007; REYNOLDS, 1998; SUTHERLAND; JELINEK, 2015). Melhorando assim, a eficácia de diferentes condições que pode variar com base no foco da atenção do grupo no momento da condição ou da intervenção (MARKS; MATHIEU; ZACCARO, 2001; TOMPKINS; ULUS, 2015) não seguindo exatamente o fluxo proposto pelas conceituações iniciais da aprendizagem experiencial (KOLB, 1984; 2014).

Ademais, os princípios do *sensemaking* ajudam os atores a navegar por um equilíbrio entre "fluxo inabalável" e "estabilidade não moderada" por meio de narrativas, que explicam as transições de um conjunto de circunstâncias organizacionais para outro (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012, p. 20). Assim, como apontado por Sandberg e Tsoukas (2015), é importante localizar o *sensemaking* dentro do contexto institucional em que tais atividades realmente ocorrem.

Nesse sentido, três fatores importantes foram identificados como contribuindo para a importância do processo de aprendizado dos líderes: definição de problemas, comunicação aberta e utilização de recursos. A qual é fornecida pela orientação especializada, após a fase de treinamento formal da aprendizagem experiencial, concede o caminho do *sensemaking* na formação do comportamento orientado para o aprendizado (YEO, 2010).

Logo, a aprendizagem experiencial não apenas pode diminuir o custo da implantação de recursos, mas também tem uma influência significativa sobre o desenvolvimento de recursos complementares (GEORGE, 2005; LICHTENTHALER; MUETHEL, 2012; SUDER et al., 2016). Portanto, um dos papéis da gerência na organização, é engajar-se em "dar sentido" em vez de "fazer sentido" para dar sentido às experiências de outros, geralmente subordinados (LÜSCHER; LEWIS, 2008; PANDZA; THORPE, 2009).

Nesse contexto a aprendizagem experiencial pode ajudar na produção de histórias que tendem a ser vistas como plausíveis quando entram em contato com o clima atual, são consistentes com outros dados, facilitam projetos em andamento, reduzem equívocos, fornecem uma aura de precisão (MILLS, 2003, p. 169-173). Essa plausibilidade está em constante estado de mutabilidade como resultado das tensões criadas por um ambiente dinâmico e pela base de recursos da empresa (TSOUKAS; CHIA, 2002).

Essas situações segundo Christopoulos, Wilner e Bestetti (2016) podem gerar lições e experiências através de cursos formais, utilizando a aprendizagem experimental para ajudar

os agentes a construir ferramentas a partir do *sensemaking*, para lidar com eventos que exijam improvisação devido a mudanças de ambiente organizacional, tanto interno quanto externo.

Dessa forma, o *sensemaking* se concentra em maneiras pelas quais os atores organizacionais, confrontados com a ambiguidade ou a incerteza, "procuram esclarecer o que está acontecendo extraíndo e interpretando as pistas do ambiente" (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014, p. 58). Logo, podem suportar as capacidades dinâmicas de alto desempenho com base "no desenvolvimento de novos produtos (e processos), uma cultura organizacional orientada para a mudança e uma avaliação cuidadosa do ambiente empresarial e das oportunidades tecnológicas" (TEECE, 2017a, p. 698).

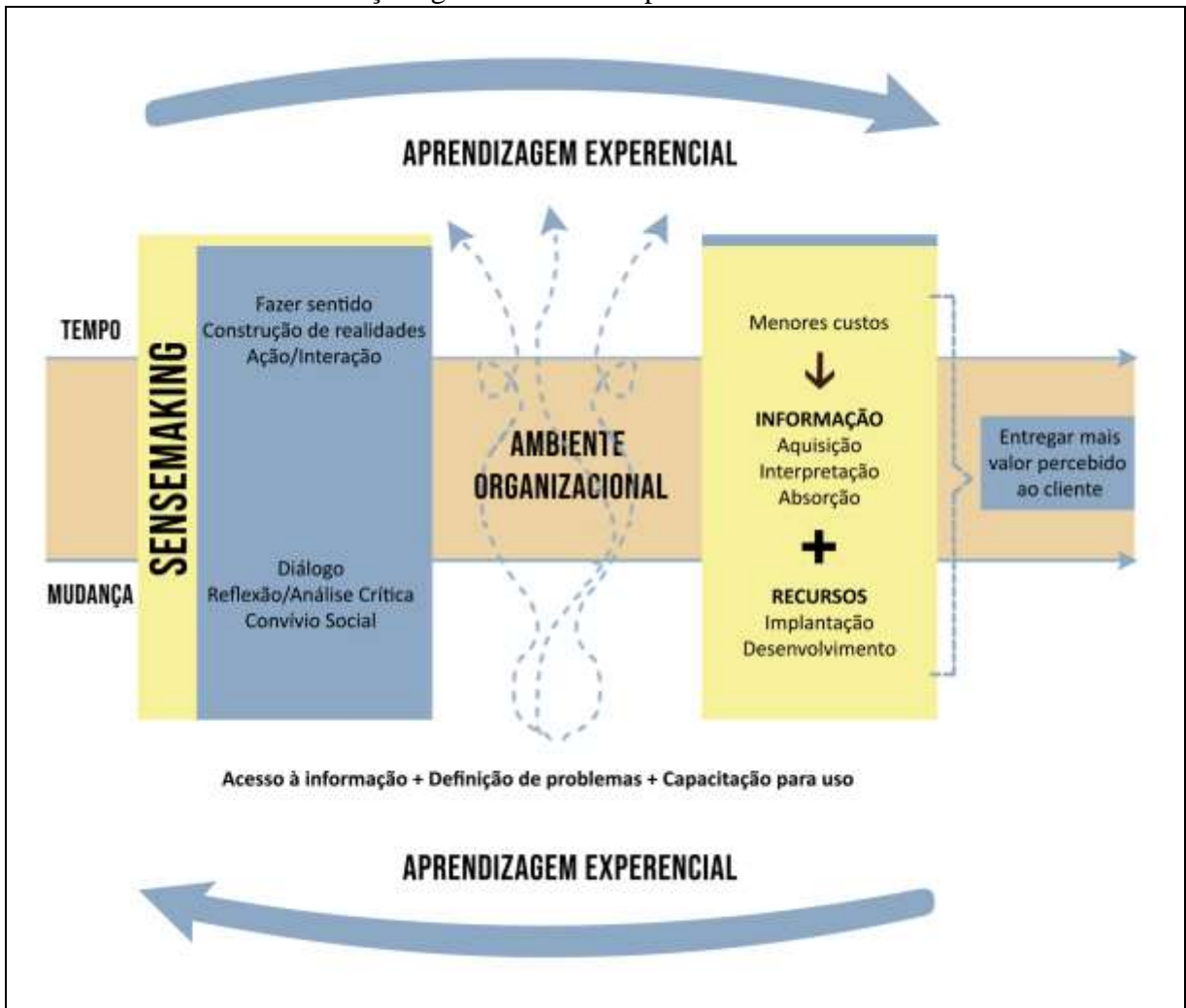
Assim, detectar e apreender são equivalentes diretos às noções de *exploration* e *exploitation*, ao mesmo tempo em que reconfigurar é uma capacidade de ordem superior que permite às empresas gerar ou "orquestrar" um equilíbrio adequado entre os dois (BIRKINSHAW; ZIMMERMANN; RAISCH, 2016). Esse equilíbrio pode ser facilitado por um espaço onde o "desenvolvimento do conhecimento (*exploration* e *exploitation*) de ambientes caracterizados por vastas lacunas desse pode ser concebido como uma chave significativa para ganhos de capacidade de absorção e que contrariam a inércia" (SUDER et al., 2016, p. 2).

Entretanto, os benefícios da aprendizagem experiencial não são automáticos, requerem práticas deliberadas e focadas, apoiadas por reflexão contínua, avaliação crítica, ajuste de critérios para suas necessidades e a aceitação do erro para o aprender (BUNZA et al., 2017).

Por conseguinte, as CDs são sustentadas por um processo proativo e deliberado de aprendizagem experiencial que envolve mudanças cognitivas e questionamento do status quo (ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; SENARATNE; RAFIQ, 2015) demonstrando assim o elo persistente entre *sensemaking*, aprendizagem experiencial e as capacidades dinâmicas (PANDZA; THORPE, 2009). Sendo a aprendizagem experiencial mais como um direcionador do desenvolvimento e implantação da capacidade (BUNZA et al., 2017) em contextos de mudança organizacional.

A seguir, apresenta-se um *framework* elucidativo (Figura 2) sobre a compreensão dessa relação conceitual entre os construtos de aprendizagem experiencial, *sensemaking*, mudança organizacional e capacidades dinâmicas descritos nesse capítulo.

Figura 2 – *Framework* conceitual da relação entre aprendizagem experiencial, *sensemaking*, mudança organizacional e capacidades dinâmicas



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção, considerando a problemática do estudo e os seus respectivos objetivos, retrata o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, o campo de estudo, o processo de coleta e de análise dos resultados. Entretanto, antes de apresentar esses elementos, se faz necessário compreender e tornar clara a ontologia e a epistemologia que direcionam o paradigma de pesquisa, os quais fundamentam o método utilizado (SACCOL, 2009).

Dessa forma, o presente trabalho foi construído sob uma ontologia idealista ou subjetivista, que na visão de Burrell e Morgan (1992) reflete que um objeto ou entidade só passa a existir na percepção do observador, em uma construção mental, relacionada ao mundo das ideias e à existência de um ser pensante a partir do qual as coisas existem.

Assim, a realidade não seria algo totalmente externo e independente da mente humana (objetiva), nem resultante da percepção individual de cada indivíduo isoladamente (idealista, subjetiva): é percebida e “criada” numa instância coletiva, revelando-se, portanto, como uma realidade intersubjetiva (BURRELL; MORGAN, 1992; SACCOL, 2009).

Esta visão indica nesse trabalho uma abordagem epistemológica construtivista (em que verdades e significados só passam a existir a partir do nosso engajamento com o mundo. Significados, portanto, não são descobertos, mas construídos, em um contexto de intersubjetividade, dinamismo e mutabilidade). A epistemologia construtivista prega que a análise dos fenômenos observáveis só pode ser feita a partir de um ‘mergulho’ no campo, enfatizando a observação do que é apresentado como tácito. Por consequência, estas posições filosóficas originam uma pesquisa embasada em paradigma construcionista, o qual acredita que as realidades são construídas por interações entre práticas humanas e o meio/contexto social (BURRELL; MORGAN, 1992, SACCOL, 2009).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo a taxonomia dos tipos de pesquisa defendida por Vergara (1998), quanto aos fins esta pesquisa classifica-se como exploratória, uma vez que visa analisar como a aprendizagem experiencial interage com o *sensemaking* em processos de mudança organizacional. No que se refere ao enfoque, o estudo utiliza um dos métodos da pesquisa qualitativa, o estudo de casos múltiplos (EISENHARDT, 1989; MERRIAN; TISDELL, 2016; YIN, 2015).

Essa escolha pelo estudo de caso se deu porque é a estratégia de pesquisa mais

indicada quando se quer estudar organizações de contextos e setores diferentes, seguindo a lógica da replicação (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015), que pode ser de dois tipos: replicação literal, que conduz a resultados semelhantes por motivos previsíveis; e replicação teórica, que leva a resultados contrastantes por características do caso (EISENHARDT, 1989; YIN, 2015).

Denzin e Lincoln (2006, p. 12) afirmam que “o pesquisador qualitativo estuda coisas em seu ambiente natural, tentando dar sentido ou interpretar os fenômenos segundo o significado que as pessoas lhe atribuem”. Conforme Mason (2010), a relevância da pesquisa qualitativa está na compreensão que fornece das dinâmicas dos processos sociais, mudança e contexto social.

Essa dinâmica oportuniza um esforço investigativo empírico e em profundidade de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, favorecendo a exploração de processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada a respeito (MERRIAN; TISDELL, 2016; YIN, 2015; GODOY; 2005).

A estratégia de caso interpretativa, a qual esse estudo está baseado, além de oportunizar o relato detalhado de um fenômeno social, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas. Assim, com mais casos incluídos, conseqüentemente, mais variações entre os casos, mais convincente torna-se a interpretação, permitindo reforçar a precisão, validade e estabilidade dos achados (MERRIAN; TISDELL, 2016).

Em relação a isso, consideraram-se para o desenvolvimento deste estudo as etapas propostas por Eisenhardt (1989) no uso de múltiplos casos, a saber:

- a) **passos iniciais:** definição dos objetivos e questão de pesquisa;
- b) **seleção dos casos:** delimitação do campo de análise e do número de casos;
- c) **criação de instrumentos para a coleta de dados:** possibilidade de utilização de múltiplos métodos de coleta;
- d) **entrada no campo:** possibilidade de sobreposição da coleta e análise dos dados, permite identificar temas emergentes e ajustes;
- e) **análise dos dados:** análise individual dos casos e entre os casos;
- f) **formatação de pressupostos:** interação das evidências com os elementos, bem como busca de evidências dos ‘por quês’ entre as relações;
- g) **dados coletados relacionados com a literatura:** comparações dos dados coletados com a literatura, podendo ser similares ou conflitantes;
- h) **passos finais:** redação do relatório final e considerações. As etapas propostas

serão detalhadas nos próximos tópicos.

Convém ressaltar que, baseado em Miles e Huberman (1994), é preciso a busca de critérios para estabelecer um padrão de qualidade para os dados qualitativos, os quais dependem de interpretação tanto dos entrevistados quanto do pesquisador, bem como das relações que esse faz com a teoria.

Em acréscimo, faz-se importante considerar e refletir sobre a objetividade (vieses mínimos) onde as conclusões dependem mais das condições e dos sujeitos da pesquisa, não considerando o pesquisador como alguém totalmente neutro quanto ao que está sendo pesquisado, bem como sobre a credibilidade, que no processo do estudo é consistente e estável no tempo e entre pesquisadores e método.

A credibilidade está intrinsecamente ligada a validades interna e a transferibilidade (validade externa), compostas pela plausibilidade entre os resultados e o conhecimento existente e a credibilidade ligada à apresentação de evidências diversas do fenômeno (GUBBA; LINCOLN, 2000). Assim, referente à validade interna a pesquisadora teve contato prolongado com o campo e buscou garantir um retrato autêntico da pesquisa. Além disso, há uma validade natural, uma vez que os eventos estudados possam ter sido minimamente influenciados pela presença e ações do pesquisador.

Frente a necessidade de evidências, houve a triangulação entre método e fontes de dados diversas incluindo observação direta que, de maneira geral produziram conclusões convergentes. Quanto à validade externa “o uso de casos múltiplos ou o estudo do fenômeno em vários cenários” pode colaborar quanto aos resultados serem transferíveis para outros contextos, possibilitando conexões diversas (GODOY, 2005, p. 83), o que pode facilitar a utilização e aplicação do estudo.

Com base nesses aspectos, a atenção foi constante quanto à qualidade dos processos, principalmente no que concerne à credibilidade e à transferibilidade. Pode-se afirmar que há credibilidade pela coerência na coleta de dados, em relação ao tempo dedicado aos procedimentos de coleta, à escolha dos respondentes e à forma de interação com os entrevistados.

Mesmo compreendendo que a pesquisadora não é neutra em suas interpretações, atendeu-se ao critério de objetividade através do questionamento de pares, em sessões destinadas a explorar aspectos de investigação que porventura não estavam claros na mente da pesquisadora. Isso oportunizou “identificar vieses, explorar os significados atribuídos pela pesquisadora e os esquemas interpretativos que estavam sendo construídos” (GODOY, 2005). Destaca-se ainda que a pesquisadora foi responsável pela aplicação do roteiro e demais

instrumentos de coleta junto a todos os participantes do estudo.

Consequentemente, pode-se afirmar que o estudo apresenta validade, pois, através da triangulação dos dados acredita-se ter acompanhado e observado o fenômeno ao qual a pesquisadora se propôs a estudar (plausibilidade). Ainda, os “conceitos e postulados gerados foram aperfeiçoados e possivelmente aplicáveis a mais de um grupo”, uma vez que o estudo foi de casos múltiplos, em cenários diferentes, com possibilidade de comparações intergrupais (GODOY, 2005, p. 83).

3.2 CAMPO DE ESTUDO

Participaram da pesquisa quatro empresas, sendo que três com a matriz no Rio Grande do Sul e uma com a matriz em São Paulo. Dessas quatro organizações empresariais, duas são centenárias, uma atua a meio século e outra pertence a um sistema de cooperativismo centenário, mas como unidade opera a vinte e cinco anos no mercado.

As quatro organizações foram escolhidas, pois estavam (e ainda estão) em processo de mudança deliberada e investem em várias metodologias de aprendizagem experiencial para desenvolver suas equipes. A fim de esclarecer o contexto de cada organização, segue pequena descrição referente ao negócio, ao que produzem, onde atuam e número de colaboradores.

A empresa Alfa está presente em 10 países, com aproximadamente 30 mil funcionários, é a maior empresa brasileira produtora de aço e uma das principais fornecedoras de aços longos nas Américas e de aços especiais no mundo. Além disso, é a maior recicladora da América Latina. As ações da empresa estão listadas nas bolsas de valores de São Paulo (B3), Nova Iorque (NYSE) e Madri (Latibex), também é pioneira na implantação de iniciativas de inovação digital no setor em que atua.

A empresa Beta é uma instituição financeira cooperativa, referência internacional pelo modelo de atuação em sistema. Possui 93 cooperativas de crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento com mais de 1.575 agências. A sua estrutura conta com cinco Centrais Regionais – acionistas da Beta Participações S.A. As cooperativas e a BETA RS, escolhida para esse estudo, se encontra presente em 23 municípios da Serra Gaúcha, por meio de 30 agências e hoje, como a 7ª maior cooperativa em recursos administrados do sistema e a 4ª do Rio Grande do Sul. Tem 400 colaboradores.

A empresa Gamma é a única das 4 empresas que possui atuação em negócios totalmente diferentes um do outro, e ao todo são 1050 colaboradores, divididos em dois estados brasileiros. A Gamma produz cozinhas de MDF, cozinhas de aço e a armazenagem

industrial, essas unidades estão entre as maiores do país. Já o negócio de tubos e transportes são novos mercados para a empresa.

A empresa Delta produz para o mercado de educação e saúde, tem 600 funcionários e abdicou vender para alguns mercados que não estavam alinhados ao seu propósito. O processo de transformação profunda em seus métodos de gestão e organização interna, fizeram com que as outras empresas aqui estudadas fossem conhecê-la. A Delta é conhecida como exemplo de inovação corporativa e de alguma maneira serviu de inspiração para as organizações aqui investigadas.

Yin (2015) afirma que, embora todas as pesquisas possam levar a estudos de caso bem-sucedidos, quando o pesquisador tiver escolha (e recursos), é melhor preferir casos múltiplos a caso único. De acordo com Eisenhardt (1989, p. 545) “quatro a dez casos podem ser suficientes, pois, com menos de 4 é difícil gerar teoria com muita complexidade, e seu envolvimento empírico provavelmente não é convincente, já com mais de 10 casos, torna-se difícil lidar com a complexidade e o volume dos dados”.

Portanto, trabalhar com multicase possibilita comparações que esclarece, se o resultado que emergente é uma simples idiossincrasia (característica peculiar daquele caso) ou uma replicação consistente de vários casos. Além disso, provê teoria mais robusta uma vez que, as proposições são mais profundamente fundamentadas em evidência empírica variada e atua a um nível apropriado de abstração. Tal estratégia possibilita ainda exploração mais ampla e elaboração teórica (EISENHARDT; 1989).

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE

Conforme Gil (2009), a “unidade caso” refere-se a um indivíduo, a um grupo de objetos a serem estudados, seja o de uma família, de um conjunto de relações, de uma comunidade, de uma nação ou de uma organização. Nesse estudo, devido à perspectiva escolhida para aprendizagem experiencial como um fenômeno processual, a unidade de análise são os gestores que participaram e/ou participam diretamente dos projetos de mudança nas organizações estudadas.

Essa análise se dará no âmbito das relações sociais e na construção de sentidos para a facilitação da mudança organizacional. A unidade concentra-se em fatores como normas de grupo, papéis, interações e processos de socialização para criar "desequilíbrio" e mudança (SCHEIN, 1988). Por mudança organizacional, nessa pesquisa, entende-se uma resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, visando preservar a congruência

entre seus componentes organizacionais: trabalho, pessoas, arranjos produtivos estrutura, cultura; caracterizando-se pela mudança descontínua como uma forma de reação a eventos desestabilizadores de seu ecossistema (NADLER; SHAW; WALTON 1995; AQUINO et al., 2017; ROSENBAUM et al., 2018)

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Nessa subseção serão apresentados os procedimentos de coleta que permitiram uma maior riqueza e consistência na análise dos dados. Isto posto, para o início da pesquisa, foram levantadas algumas informações sobre as empresas estudadas, como o número de gestores e funcionários, área de atuação e se as mesmas estavam passando por mudança organizacional estruturada. A fim, de escolher contextos que realmente refletissem o que se queria estudar.

Para atender aos critérios de credibilidade da pesquisa, a triangulação foi realizada na confrontação das entrevistas em profundidade, na análise dos documentos e na observação direta. Com base nas definições, a proposta de triangulação do estudo de caso está representada no Quadro 14, pois acredita-se que a convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece um maior grau de credibilidade ao estudo (GUBBA; LINCOLN, 2000; MARTINS, 2016).

Quadro 14 – Triangulação

Coleta de dados	Operacionalização
Entrevistas semiestruturadas	Roteiro de entrevista semiestruturada no Apêndice A, realizadas presencialmente/ou videoconferência com agendamento prévio.
Observação	Linguagem não verbal (tom de voz, postura, energia, ênfase das expressões), vestimenta, formas de cumprimentar, ambientes de trabalho compartilhados ou não, lugares informais para encontro, quadros com valores e princípios nas paredes, ambiente quando da chegada de outro. Participação em cursos e dinâmicas, palestras, <i>lives</i> , <i>webinars</i> , reuniões internas.
Documentos	Planos de aprendizagem, boas práticas, manuais de conduta, relatórios anuais, apresentações internas, organogramas das empresas, controles internos, sites, publicações da mídia, estatísticas referentes a vendas, fotos de programas vivencias, vídeos, livros referências que inspiraram essa mudança.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A partir da triangulação dessas várias fontes de coleta de dados expostas no Quadro 14, pôde-se fazer a comparação entre os casos estudados, a qual foi tangibilizada através de quadros no capítulo de discussões (FLICK, 2009).

3.4.1 Entrevista semiestrutura

A entrevista no âmbito das ciências sociais é uma das técnicas mais relevantes, pois possibilita que o pesquisador entenda e compreenda o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador (MARTINS, 2008).

Nesse trabalho, para condução das entrevistas foi criado um roteiro (APÊNDICE A) com perguntas abertas, essas ancoradas no referencial que dá suporte teórico ao estudo, e, de acordo com os propósitos dessa pesquisa. O roteiro serviu apenas como uma orientação e conforme as entrevistas eram realizadas, o mesmo era adaptado (MARTINS, 2008).

O contato inicial com as empresas pesquisadas se deu a partir de pessoas conhecidas, que apresentaram a pesquisadora aos executivos de recursos humanos e os mesmos operacionalizaram as entrevistas segundo as solicitações da pesquisadora e possibilidades de agenda dos entrevistados.

Dessa forma, as entrevistas foram realizadas presencialmente e/ou por videoconferência em 4 empresas diferentes, no período de 28/01/2019 e 20/07/2020. Todas as entrevistas foram gravadas e após a realização das mesmas, foram transcritas com a utilização do site *Transcribe* e conferência e ajustes no Microsoft Word®, gerando um volume de 334 páginas para análise, sendo que a duração total das entrevistas em horas foi de 23 horas e 39 minutos. Optou-se por manter sigilo acerca da identidade dos entrevistados e das empresas que representam, visto que o acordo de confidencialidade é um parâmetro ético.

Importante salientar que o número de entrevistas efetuadas, baseou-se no critério da saturação ou redundância (MERRIAN; TISDELL, 2016). Porém, essa saturação variou por caso, isso pode ter ocorrido pela abertura maior ao diálogo de algumas empresas e menor em outras. Ou seja, a saturação aconteceu mais rápida em empresas com maior abertura e compartilhamento de informações.

Outra percepção vinda do campo é que quanto mais homogênea for a representação, a saturação ocorre mais rápido. Ora, sendo todos participantes de grupos de mudança em empresas diferentes, talvez a ‘mudança’ os una e colabore para que a saturação seja atingida com maior rapidez em casos múltiplos. Enfim, nesse estudo pode-se dizer que se alcançou a saturação com 20 entrevistados (SCHABRAM; MAITLIS, 2017).

Para a escolha dos participantes, o critério foi o entrevistado participar de grupos que operacionalizam a mudança dentro das organizações, essa identificação se dava pelos próprios respondentes que iam indicando outros. No total foram realizadas 33 entrevistas conforme

Tabela 1, apresentada a seguir.

Tabela 1 – Caracterização dos respondentes

EMPRESA	Duração	Nº Pag	Profissão	Idade	Tempo de Empresa	Tempo na Função
ALFA	0:35:00	08	Gerente de Desenvolvimento Organizacional	43	16 anos	3 anos
ALFA	1:00:00	12	Gerente de RH-RS	42	20 anos	20 anos
ALFA	1:00:00	16	CEO	45	16 anos	3 anos
ALFA	0:50:00	12	Gerente de Mudança	36	6 anos	6 anos
ALFA	2:10:10	34	Gerente Produção	37	12 anos	2 anos
ALFA	0:54:34	16	Gerente Executivo	43	22 anos	6 anos
BETA	2:10:05	30	Diretor Executivo	46	28 anos	5 anos
BETA	2:14:34	36	Gerente de Recursos Humanos	43	19 anos	7 anos
BETA	0:45:34	09	Gerente de Negócios	41	13 anos	5 anos
BETA	1:00:34	12	Diretor de Operações	44	32 anos	1 ano
BETA	1:50:00	28	Presidente do Conselho	56	21 anos	9 anos
BETA	1:35:00	21	Vice Presidente do Conselho	56	20 anos	4 anos
BETA	0:48:00	16	Secretária Diretoria	26	9 anos	9 anos
BETA	1:10:00	11	Coordenadora Aprendizagem	34	16 anos	9 anos
BETA	2:05:00	33	Gerente de Agência 1	46	28 anos	16 anos
BETA	1:08:00	12	Gerente de Agência 2	39	20 anos	6 anos
BETA	1:15:00	16	Gerente de Agência 3	33	14 anos	3 anos
BETA	1:08:00	12	Gerente de Agência Administrativa 4	32	12 anos	3 anos
GAMMA	0:42:00	06	<i>Designer</i>	45	25 anos	20 anos
GAMMA	1:03:00	10	Diretor de negócios	43	17 anos	2 anos
GAMMA	2:03:00	27	Diretor de Recursos Humanos	50	28 anos	6 anos
GAMMA	1:00:02	12	Gerente de Recursos Humanos	48	26 anos	24 anos
GAMMA	0:46:00	10	Gerente de compras	38	17 anos	1 ano
GAMMA	0:56:00	12	Supervisora de Recursos Humanos	42	5 anos	5 anos
GAMMA	1:06:00	16	Consultora externa	57	6 anos	6 anos
GAMMA	0:44:12	8	Conselheiro independente	78	4 anos	2 anos
GAMMA	1:20:12	21	Coordenador do projeto de automação	35	5 anos	1 ano
GAMMA	0:55:50	8	Especialista em processos e produtos	39	5 anos	2 anos
DELTA	0:46:00	07	Projetos aprendizagem laboratório	37	12 anos	4 anos
DELTA	1:10:12	14	Coordenador de projetos de sustentabilidade	44	22 anos	6 anos
DELTA	1:20:12	17	Coordenador de aprendizagem	43	20 anos	5 anos
DELTA	1:00:12	14	Facilitadora aprendizagem	28	10 anos	3 anos
DELTA	1:00:00	16	Conselheiro e Facilitador	59	41 anos	30 anos
	23:39:31	334				

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

3.4.2 Observação direta

A observação quando de um pesquisador preparado para ler o ambiente contribui para coletar evidências sobre o caso de estudo, promovendo informações adicionais (GODOY, 2005). Normalmente vem associada a outras estratégias, como a entrevista (RODRIGUES et al., 2007; GIL, 2009). As técnicas observacionais são procedimentos empíricos de natureza sensorial (MARTINS, 2008) no caso da presente pesquisa, a observação foi realizada de forma direta.

A observação ocorreu em conjunto com as entrevistas, com autorização prévia, onde

os entrevistados apresentaram a pesquisadora para os demais funcionários da empresa. Foi possível analisar o ambiente de trabalho, a forma como acontece o compartilhamento de informações, a centralização de possíveis decisões, a vestimenta mais formal ou informal, algumas ações dessa observação ocorreram na rotina normal dos colaboradores, incluindo comemorações.

Além disso, nas empresas Beta e Gamma a pesquisadora participou de cursos e capacitações, além de reuniões que puderam ser acompanhadas. Especificamente na empresa Beta, no período de julho a novembro de 2019, a pesquisadora participou de cinco cursos diferentes com colaboradores de funções diversas e mais uma imersão onde trabalhava-se diretamente com a aprendizagem experiencial. O que totalizou nessa empresa aproximadamente 52 horas de observação direta fora as feitas durante as entrevistas.

Já na empresa Gamma a pesquisadora participou de dinâmicas e reuniões com os gestores. Esses momentos de observação normalmente eram acompanhados por um gestor que também estava na atividade, essas ocorrem no período de março a abril de 2019, totalizando 23 horas de observação direta. De todas essas observações tanto na empresa Beta, quanto na Gamma, foram feitas anotações das observações em campo.

Nas empresas Alfa e Delta as observações foram feitas através de participação em palestras internas presenciais, o que oportunizava a observação das interações entre os colaboradores. Porém, o advento da pandemia impossibilitou acompanhar presencialmente *in loco* mais atividades. Entretanto, por outro lado, favoreceu para a pesquisadora participar de eventos *on line*, como *wibners* e *lives* dos principais executivos dessas empresas contando a história da mudança e as dificuldades. Dessa forma, essas falas foram transcritas e usadas para comparação com as observações feitas anteriormente e os documentos.

3.4.3 Análise de documentos

A consulta a fontes documentais é fundamental em qualquer estudo de caso (MARTINS, 2008), pois permite que o pesquisador comprove documentalmente explicações e esclarecimentos sobre determinado tema. Os documentos consultados nessa tese, são de cunho público e outros de cunho interno das empresas, que disponibilizaram à pesquisadora o acesso aos mesmos (GODOY, 2005; KLEIN, 2015).

Buscando garantir a validade dos resultados que surgiram através das entrevistas e da observação analisou-se os documentos das empresas estudadas, e a partir daí realizou a triangulação descrita nos resultados desse trabalho. Durante a pesquisa foram analisados

diversos documentos, como o relatório anual das empresas Alfa e Beta, para verificar o tipo de narrativa utilizada e a forma de se comunicar com os *stakeholders*, planos de aprendizagem das empresas Delta e Alfa analisando se as capacitações eram acessíveis para a grande maioria dos colaboradores, e que tipo de referência para aprendizagem tomavam para si.

Plataformas de acesso interno dos funcionários, fotos de processos de ideação e vídeos internos, foram pesquisados e no caso dos vídeos assistidos para perceber o alinhamento do propósito e do discurso facilitando uma visão futura da empresa; ou a falta dessa visão. Além disso, sites das 4 empresas foram visitados para compreender a forma como publicam as questões de sustentabilidade, inovação de produtos e comunicação de marca. Já sobre os projetos sociais dessas empresas foi para analisar o alinhamento da proposta de valor do propósito com o seu posicionamento frente a questão humano social. Importante destacar que não houve problema em acessar essas informações, até porque várias são públicas.

3.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

Como indicado por Joy e Sherry Jr. (2003), em entrevistas a interpretação dos dados se move do particular para o geral: em um nível, partes das entrevistas são analisadas no contexto da entrevista inteira; em outro, cada entrevista é analisada no contexto do corpo inteiro de entrevistas.

Com base nisso, optou-se, neste estudo, por utilizar a análise de dados derivada da estratégia de pesquisa *grounded theory*, ou teoria fundamentada nos dados, uma das técnicas de análise sugerida por Godoy (2006) em estudos de caso qualitativos. Conforme Bandeira-de-Mello (2006), a força análise está na possibilidade de compreender as experiências dos indivíduos através de um método flexível e aberto às descobertas. Os dados coletados não devem ser compreendidos como representantes de uma realidade objetiva, externa aos sujeitos, mas reconstruções da experiência.

Para a análise dos resultados foi utilizado o *software* NVIVO 12®, sendo que o tratamento dos dados foi realizado em três etapas. Inicialmente o projeto foi estruturado na base de dados do *software*. Em seguida, ocorreu o processo de codificação e análise dos dados e, numa última etapa, foram extraídas informações para compor o relatório da pesquisa. Cada uma das etapas do processo contém uma sequência de atividades.

Essas atividades foram planejadas, considerando-se os objetivos da pesquisa e o tipo de informações a serem analisadas. Assim, utilizou-se o procedimento de análise de dados

derivado da teoria fundamentada em dados (CHARMAZ, 2014). Nesta pesquisa, se procurou identificar nos dados o fenômeno relevante para os sujeitos e não o que se julgou ser relevante em função das pressuposições do pesquisador, o que não implica em sua neutralidade (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Além disso, as análises foram efetuadas considerando as comparações entre similaridades e diferenças entre os dados, bem como codificações resultantes, o que permitiu identificar macro categorias conceituais consistentes e fundamentadas empiricamente. Como descrevem Ryan e Bernard (2003), a análise de dados da grounded theory é um processo interativo, no qual o pesquisador torna-se cada vez mais fundamentado nos dados e desenvolve gradativamente conceitos e modelos mais ricos de como o fenômeno estudado na realidade acontece.

Tendo como base o procedimento apresentado por Bandeira-de-Mello (2006), primeiramente elegeu-se para cada empresa a transição da entrevista considerada a mais completa, para servir de fonte inicial de exploração de dados. Após todas as entrevistas terem sido feitas e transcritas, as mesmas foram importadas para o software NVIVO 12® para as respectivas pastas de cada empresa estudada. Essas pastas haviam sido criadas anteriormente, lembrando que tanto as pastas do NVIVO quanto as entrevistas já estavam com a identificação para omitir a identidade do respondente. À medida que cada entrevista era lida no software, os resultados eram elencados em um nó com o nome do eixo teórico que direcionava a pesquisa. Quando da repetição de uma determinada palavra, ou significado parecido entre os entrevistados criava-se uma macro categoria provisória dentro do eixo teórico correspondente.

Cada segmento de dados da entrevista (trechos dos textos), dentro das macrocategorias provisórias, era analisado, percebida a repetição e criada a categoria de cada macrocategoria, representada pelos nós do software. Após esse trabalho das principais ideias (ou códigos) identificados começou-se a fazer o mesmo procedimento nos documentos e demais materiais das respectivas empresas, já importados em pastas específicas do NVIVO 12.

Assim, foram descritas as principais ideias (ou códigos) identificados nos resumos dessas entrevistas, para depois começar a relacionar com outros tipos de materiais para criação das macrocategorias e categorias (importante salientar que todas surgiram a posteriori). Dessa forma, ao longo das leituras e resumos os novos segmentos eram comparados aos anteriores para esclarecer conexões ou a criação de novos códigos, o que é chamado de codificação aberta (RYAN; BERNARD, 2003; BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Enquanto da leitura e codificação dessas entrevistas e documentos a pesquisadora utilizou o sistema de memos do NVIVO para inserir notas, comentários ou questionamentos a respeito dos resumos ou código, que se considerassem pertinentes para a interpretação dos dados, o que incluía questionamentos ou reflexões a respeito dos códigos identificados. Seguindo o que Bandeira-de-Mello descreve como microanálise, esses códigos foram comparados e agrupados em categorias, que no início compunham mais de 21 macro categorias e 63 categorias, transformando-se em 8 macro categorias e 24 categorias, conforme Quadro 15 a seguir.

Quadro 15 – Macrocategorias e categorias que emergiram à posteriori

Eixo teórico	Macrocategorias	Categorias
Aprendizagem Experiencial	Aprender a fazer junto	Reaprender a dialogar
		Trabalhar com times multidisciplinares
		Espaços e práticas compartilhadas
	Aprender a reaprender	Desconstruir para construir
		Ressignificar o erro
		Perguntas ao invés de respostas prontas
	Acompanhar o aprendizado	Estruturação e referências para aprendizagem
		Evolução percebida
		O caminho se faz ao caminhar
Mudança Organizacional	Redefinir a estratégia	Confiança
		Propósito e engajamento dos <i>stakeholders</i>
		Sustentabilidade e diversidade
	Governança corporativa	Relações de poder
		Cultura e mentalidade digital
		Processo de horizontalização
	O líder e a liderança	Comunicação transparente e autenticidade
		Controlar vaidades e assumir vulnerabilidades
		Comprometimento com as entregas e resultados
Liderar pelo exemplo e coragem para fazer		
<i>Sensemaking</i>	<i>Sensegiving</i>	<i>Sensemaker</i>
		<i>Sensebreaking</i>
		Narrativas em contexto
	<i>Sensemaking</i> Visual	<i>Design</i> da informação
		Ferramentas visuais

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As categorias, ao final, foram relacionadas entre si e com o referencial teórico,

originando um modelo conceitual. Por fim, tendo em vista que se optou por trabalhar com múltiplos casos, destaca-se, conforme apresentado por Merriam e Tisdell (2016), que as análises ocorreram dentro de cada caso, mas também entre os casos. Isto, segundo a autora, é necessário para perceber cuidadosamente a configuração complexa de processos dentro de cada caso, bem como entender as dinâmicas locais antes que se comece a ver padronização de variáveis que transcendam casos particulares.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa fase apresentam-se os resultados coletados mediante a pesquisa realizada com os colaboradores das empresas selecionadas para o estudo. Assim para melhor entendimento e análise dos resultados faz-se necessário retomar os objetivos geral e específicos.

À vista disso, o objetivo geral desse estudo é compreender e analisar como se desenvolvem as capacidades dinâmicas a partir da interação entre *sensemaking* e aprendizagem experiencial em contextos de mudança organizacional. Já os objetivos específicos são: (a) analisar a interação entre a aprendizagem experiencial e o *sensemaking*; (b) compreender a articulação entre aprendizagem experiencial e a mudança organizacional; (c) investigar a interação entre o *sensemaking* e a mudança organizacional; (d) analisar como se desenvolve as capacidades dinâmicas a partir da interação entre *sensemaking*, aprendizagem experiencial e mudança organizacional.

Para atender tais objetivos, definiram-se macrocategorias e suas categorias à posteriori a partir dos eixos teóricos: aprendizagem experiencial, *sensemaking* e mudança organizacional. Onde o intento foi elucidar as relações encontradas nas observações *in loco*, análise dos documentos, dos materiais, e nas entrevistas através de exemplos e do entendimento da pesquisadora. As macrocategorias e suas respectivas categorias estão no Quadro 166, a seguir.

Quadro 16 – Macrocategorias e categorias que emergiram à posteriori

(continua)

Eixo teórico	Macrocategorias	Categorias
Aprendizagem Experiencial	Aprender a fazer junto	Reaprender a dialogar
		Trabalhar com times multidisciplinares
		Espaços e práticas compartilhadas
	Aprender a reaprender	Desconstruir para construir
		Ressignificar o erro
		Perguntas ao invés de respostas prontas
	Acompanhar o aprendiz	Estruturação e referências para aprendizagem
		Evolução percebida
		O caminho se faz ao caminhar
Mudança Organizacional	Redefinir a estratégia	Confiança
		Propósito e engajamento dos <i>stakeholders</i>
		Sustentabilidade e diversidade
	Governança corporativa	Relações de poder
		Cultura e mentalidade digital
		Processo de horizontalização
	O líder e a liderança	Comunicação transparente e autenticidade
		Controlar vaidades e assumir vulnerabilidades
		Comprometimento com as entregas e resultados
Liderar pelo exemplo e coragem para fazer		

(conclusão)

Eixo teórico	Macrocategorias	Categorias
<i>Sensemaking</i>	<i>Sensegiving</i>	<i>Sensemaker</i>
		<i>Sensebreaking</i>
		Narrativas em contexto
	<i>Sensemaking Visual</i>	<i>Design da informação</i>
		Ferramentas visuais

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Assim, conforme descrito anteriormente, para apresentar os resultados provenientes das macrocategorias e categorias que emergiram à posteriori, optou-se por apresentar relatos que justificam o fenômeno ocorrido nos objetivos propostos.

Além disso, como é um estudo de casos múltiplos optou-se por apresentar de forma geral os dados que emergiram dentro de cada categoria, e fazer alusão as empresas no decorrer do texto. A seguir apresentam-se os resultados por ordem dos eixos teóricos escolhidos para comportar cada macrocategoria e suas categorias alusivas.

4.1 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL

Ao considerar a aprendizagem experiencial, as macrocategorias que emergiram a partir dos resultados foram: aprender a fazer junto, aprender a reaprender e acompanhamento da aprendizagem. Segue apresentação e explicação das mesmas.

4.1.1 Aprender a fazer junto

O aprender a fazer junto nessas empresas é perceber que há uma inteligência coletiva que deve ser acionada, que pessoas de visões diferentes de mundo quando conversam e trabalham em conjunto podem entregar mais valor. Que nas trocas interpessoais que ocorrem no grupo, no fazer individual e coletivo, o conhecer o outro e a si mesmo torna-se essencial para aceitar o diferente.

Assim, a partir da análise da macrocategoria aprender a fazer junto emergiram as seguintes categorias: reaprender a dialogar, trabalhar com times multidisciplinares e espaços compartilhados.

4.1.1.1 Reaprender a dialogar

Uma idiosincrasia presente em algumas entrevistas realizadas e nas observações oportunizadas no andar da pesquisa, foi a busca pelo estímulo ao diálogo (FREIRE, 2005;

CAMPBELL; ARMSTRONG, 2013) no processo de aprendizagem proposto nas empresas estudadas, que por vezes segundo os respondentes não acontece. Essa busca pelo diálogo vai além das formas de comunicação da empresa, não é focada na distribuição de informação e sim na troca de ideias e na configuração da interação entre os líderes e liderados, e entre os próprios colaboradores.

É um comportamento estimulado através de capacitações para exercitar a escuta, a comunicação clara e empática, “para entender que quando o outro fala, é necessário escutar e não usar o tempo para preparar a sua resposta. É estar preparado para entrar no diálogo e poder sair diferente dele, não igual a como entrou. Assim você começa a entender o outro com maior clareza”, palavras do presidente do conselho da empresa Beta, Instituição financeira cooperativa.

Corroborando, na empresa Delta os diálogos estão presentes em todas as fases da mudança. São diálogos, segundo os entrevistados, abertos e frequentes, onde não há necessariamente retornos como *feedbacks*; mas “são tempo para conversar, para sentir as dores, descobrir expectativas, exercitar a confiança e mostrar respeito ao ser humano”, trecho da entrevista com o coordenador dos espaços de aprendizagem da empresa Delta, que trabalha com produtos e projetos nas áreas de saúde e educação.

As empresas pesquisadas criaram canais para ouvir os colaboradores das diversas gerações presentes na empresa. Cada uma trabalhou e está trabalhando esses dados de forma a buscar melhores resultados. Um exemplo disso é a empresa Delta que para estimular a abertura ao novo e ao diálogo usa rodas de conversa com áreas e cargos diferentes. A gestão é mais horizontalizada e os colaboradores, tanto da administração, quanto da produção acessam facilmente os líderes sem precisar marcar hora para isso, conforme relato do coordenador em projetos de sustentabilidade na empresa.

[...] se alguém da produção tiver algo para falar é só chegar e entrar, estamos aqui. Qual é a necessidade de marcar hora? Nenhuma, porque todos estão aqui para construir (COORDENADOR EM PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE – DELTA).

Já na companhia Alfa isso se retrata no compromisso de a liderança ter que investir 30% do seu tempo para conversar e ouvir os funcionários sobre suas angústias, receios, entre outros assuntos que o colaborador achar relevante conversar. Como pode-se constatar no trecho da entrevista do gerente de produção da empresa Alfa indústria do mercado de aços longos e especiais, a seguir.

[...] aqui os líderes devem investir 30% do seu tempo em pessoas, eu não preciso esperar meu líder direto me chamar, posso entrar na agenda dele e ver quando há tempo livre e marcar, e ele terá que me receber conforme a nova cultura (GERENTE DE PRODUÇÃO - ALFA).

Outro ponto que aparece como importante nas empresas Alfa e Beta é “ser transparente e inspirar confiança nessas trocas, porque se tiver conversas paralelas ou alguma agenda oculta a pessoa que tá ali na tua frente sente, ela não vai se abrir. Essa transparência, essa abertura, vale também para dialogar com todo o ecossistema de negócios em que estamos inseridos” CEO da empresa Alfa. Também é possível perceber esse comportamento nos relatos a seguir.

[...] pra sensibilizar uso conversas muito francas, verdadeiras, vinculadas aos exemplos. Uma das minhas responsabilidades é que as agências entreguem a proposta de valor com eficiência, com satisfação dos associados, com a gestão do desempenho alinhada aos valores. Busco fazer isso com boas conversas e apoio para o desenvolvimento da equipe, podem me ligar a hora que precisarem. Antigamente eu já era de apertar aqui nos números sem muita conversa, eu fui dessa época, eu com 20 anos na Beta, eu tive também que me transformar pra conversar mais sobre isso, ler mais. Porque antes não tinha diálogo, agora temos (GERENTE DE AGÊNCIA 1 – BETA).

[...] penso que o nosso pessoal se sente tranquilo em se expor, falar e contribuir, claro eu não acompanho todas as formações, mas algumas reuniões que eu acompanho e umas formações que eu participo, eu particularmente me sinto muito à vontade para contribuir, parece que isso cria um ambiente seguro e propício para as trocas acontecerem. E tento estimular todos a participarem, porque não há alguém detentor do conhecimento, todos estão dando e recebendo, isso que é legal, essa interação que faz as coisas mais interessantes (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

[...] as rodas de chimarrão é pra conversar, desligar do trabalho, sentar e conversar. É pra gente se aproximar, a ideia não é resolver problemas de trabalho, pra isso existe as rodas vivas, aqui é pra falar sobre o que cada um pensa e leva pra sua vida, é um momento pra relaxar (COORDENADOR DOS ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM – DELTA).

Entretanto, identifica-se nas próprias entrevistas, principalmente na empresa Gamma, que muitas vezes essa tentativa é frustrada. O jeito que se fala um com o outro por vezes é agressivo. A forma como se discute os assuntos, dificulta o exercício de encontrar soluções ou expor pontos de vista diferentes. Como pode-se identificar no relato a seguir.

[...] não tinha e não tem diálogo. Os (diretores da primeira geração) se blindam. Eles brigam que nem cachorro, eles ficam as vezes chutando as canelas, falam até mal um do outro. Não é com tanta frequência, mas também fazem isso ou faziam, agora acho que eles estão mais calmos tá, mas quando dava um embate, uma coisa aí nessa hora eles se uniam pra excluir o que eles entendiam como uma ameaça... Na nossa empresa tem uma fuga dos conflitos, a gente acha que os conflitos são maus e a gente deve evitar, só que é a lógica da família. Isso é um aprendizado para mim também, a ideia é trabalhar os conflitos, mas de uma forma transparente... Isso aí,

bota o problema na mesa, poder trabalhar, discutir, achar uma solução, mas não fugir deles ou fazer de conta que não existem (DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS – GAMMA).

Ainda na empresa Gamma a qual atua no setor de móveis, armazenagem industrial e transportes, todos os entrevistados acreditam que se o diálogo realmente ocorresse as coisas seriam mais pacíficas. Mas na realidade não está ocorrendo um diálogo, percebe-se um forçar o outro a aceitar um ponto de vista, e isso não é dialogar (FREIRE, 2005; CAMPBELL; ARMSTRONG, 2013). Pois, para achar novas soluções significa que é preciso livrar-se dessa forma agressiva de falar e pensar uns nos outros. Como pode-se identificar no relato do gerente de compras da empresa Gamma, a seguir.

[...] agora sinto um movimento diferente...antes não havia diálogo para compartilhar experiência. Tu chegava com uma dúvida, não podia não saber, não ter uma resposta pronta. Hoje com o novo diretor, que pelo estereótipo tu esperaria um tipo de pessoa mais fechada, que vai olhar os números e tal; mas 15 minutos de conversa que eu tive com ele eu já vi que é uma pessoa que tu pode construir algo. Não é uma pessoa que vai destruir o tempo inteiro as coisas. Então é diferente por quê? É a abertura a comunicação, é o diálogo de sentar e conversar, coisa que não acontecia mais na cultura da empresa. Eles não conseguiam conversar, eles não conseguiam abordar um problema na tentativa de achar uma solução, eles abordavam um problema como sendo um problema que ninguém quer tratar e começavam a discutir em função disso, tentavam achar culpados em vez de focar no problema e achar a solução, isso ainda não mudou totalmente. Chegou em um nível de desgaste que eles não conseguem mais se sentar para resolver um simples problema e isso atrapalha a atuação conjunta (GERENTE DE COMPRAS – GAMMA).

Percebe-se nos relatos não só da empresa Gamma, mas nas outras também, em menor grau, que nas organizações muito se sente e pouco se fala. Porque, mesmo em empresas cujo diálogo é mais aceito no âmbito do dia-a-dia, muitas vezes não se identifica ou se expressa com honestidade o que se sente em relação ao que se observa, por exemplo, frustração nas relações, tristeza ou mágoa de acontecimentos passados, insegurança quanto as mudanças, irritação frente a certos comportamentos, como exemplo o relato do especialista em processos e produtos da empresa Gamma a seguir.

[...] primeiro grande curso aí que eu fiz foi aquele do... agora me esqueci o nome...que todos os gerentes fizeram, inclusive meu ex-chefe. Eu sei que eu tava estressado, que queria matar ele. Então pensei que o curso fosse ajudar, falavam em refletir, dar e receber *feedback*. Achei que tinha muita abobrinha, eles falam demais e aqui se aplicava de menos. E eu acho que esse é o grande problema dos nossos cursos de hoje, é tudo às mil maravilhas, tudo funciona, agora por pra realidade não faz nem 5%, então esse é o grande problema que eu vejo. Tem o curso, mas na prática conversa não existe. Agora até que acalmou, depois que comecei o tratamento e troquei de chefe (ESPECIALISTA EM PROCESSOS E PRODUTOS – GAMMA).

Assim, conforme pode-se perceber nas várias entrevistas, faz-se importante reconhecer e nomear os sentimentos primeiro para quem está falando, para poder se expressar de maneira com que o outro entenda o seu ponto de vista e não simplesmente tentar convencê-lo. E dessa forma, usar uma linguagem mais positiva e aberta em lugar de simplesmente exigir.

Por consequência, percebe-se pelos relatos que a questão de abertura para qualquer tipo de diálogo ou questionamento, sem medo do julgamento se faz necessário para uma conversa produtiva. Como é possível ler nos relatos a seguir.

Eu tenho que pensar estrategicamente em como fazer isso aflorar e isso dá dor de barriga, dá medo, isso sai da zona de conforto, porque, eu mesmo, as primeiras reuniões que eu fiz era muito difícil eu abrir e pensar: - o que vai vir agora? Porque muitas vezes quando abri pras pessoas dizerem o que está bom e o que está ruim eu não tinha a resposta pra aquilo. E algumas vezes, é isso a gente ter coragem pra ouvir e ter coragem pra responder, não isso não vai rolar como exemplo voltar um benefício que foi excluído, mas essa outra solicitação aqui vou olhar, ver o que nós podemos fazer (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

[...] aqui todos tem abertura para participarem dos projetos, eles são sempre cocriados. Isso faz com que nos projetos tenha bastante gente participando. Não é 2 ou 3 que desenvolvem, às vezes tem 30 pessoas...às vezes tem 15 de acordo com a necessidade. Por isso, a gente chama de cocriação, onde todos estão convidados a cocriar, só que aí vem um outro aspecto do saber ouvir, do óbvio deve ser dito, que todos os questionamentos são bem vindos e assim por diante (FACILITADORA ÁREA DE APRENDIZAGEM – DELTA).

O processo do diálogo é tentar ser entendido e não tentar convencer (FREIRE, 2005; CAMPBELL; ARMSTRONG, 2013). Por isso, estar consciente do próprio raciocínio e entender por que os outros pensam da maneira como eles pensam, pode ajudar a ter conversas mais produtivas conforme percebido nos relatos e observações feitas nas empresas estudadas. Isto é, usar menos tempo advogando em defesa de sua ideia e mais tempo perguntando.

Porém, “[...]se você apenas questionar sem compartilhar seu ponto de vista, vai parecer um interrogatório. Isso aconteceu muitas vezes, quando estávamos no início das tentativas, lembro que gerava discussões acaloradas” conforme a gerente de recursos humanos da empresa Alfa. Entretanto, essa postura com equilíbrio pode gerar um ambiente com mais transparência, conforme pode-se perceber nos relatos a seguir.

[...] se um gerente, tipo eu trabalho na média liderança, eu tenho uma abertura muito maior com o meu gerente pra falar as coisas assim. Mas eu não tenho essa abertura com o diretor industrial. Ele vem aqui e fala o que está acontecendo, ele vem aqui e me pergunta o que tá ruim, eu falo o que tá ruim. Ele pergunta por que vocês não investiram em tal; ah porque nós tentamos lá e o senhor não aprovou. Aí ele diz, ué nem chegou até mim, aí começa a dar as picuinhas. Mas é uma abertura que antes a gente não tinha para falar. Antes vinha um diretor a gente limpava a área e dizia, tá

tudo ótimo, tá tu ótimo. Hoje pela cultura Lean é meio que obrigado a ter um problema, porque se tu não tiver um problema, tu tem um problema, entendeu!?

(GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

[...] antes as reuniões eram mais informativas, de passar conteúdo, até porque existiam metas, tinha todo um outro sistema que era de cobrança, hoje o trabalho é conjunto. Hoje já a gente convida o pessoal, os gestores principalmente para construir junto, bom a gente tem um tema X um desafio tal, bah como a gente pode resolver, trabalhar. Ok vamos exercitar aqui no grupo, cada um traz as suas contribuições e se conversa para encontrar a melhor forma (SECRETÁRIA DA DIRETORIA – BETA).

Frente as entrevistas e as observações percebe-se a contribuição do diálogo para compartilhar os caminhos trilhados, e ter ganho de qualidade nos relacionamentos. Visto que pelas observações não é factível construir sozinho responsabilidades e valor, é sempre um trabalho de diversas mãos. Onde os relacionamentos de confiança ganham importância, e eles se dão principalmente quando as pessoas se sentem seguras para falar e expor suas ideias favorecendo o surgimento de novas propostas e soluções.

4.1.1.2 Trabalhar com times multidisciplinares

Times multidisciplinares nas empresas estudadas são equipes formadas por colaboradores com diferentes competências e habilidades técnicas complementares, necessárias a um determinado projeto com tempo programado para terminar. Esse time trabalha em conjunto buscando soluções para determinamos problemas ou até mesmo novas formas de atuar em diferentes mercados sugerindo inovações.

Na empresa Alpha os times trabalham com pequenas entregas ao longo do percurso, com times pequenos e com a pressão de tomadas de decisão mais rápidas. Como pode-se constatar no relato do Gerente global de TI e Digital da empresa Alfa a seguir.

[...] hoje nós temos no mínimo um *squad* funcionando com um time multidisciplinar onde eu tenho negócio, digital e tecnologia juntos, além de outras áreas *cross*, com a área de pessoas, a área de *procurement*, e assim por diante atuando em conjunto. Isso tem sido um habilitador importante do ponto de vista cultural, agora vivendo esse novo normal *emotion for place* funciona muito bem. Porque quando o time está empoderado daí a conexão com o nosso propósito “Empoderar pessoas que constroem o futuro” essas caixinhas vão começando a fazer sentido porque se você tem propósito e você está construindo esse futuro, as pessoas quando vão fazer parte de um *squad*, na real é um time de times, ou é uma empresa dentro da empresa, ela está imbuída desse mesmo propósito ela começa a gerar resultados de maneira significativa (GERENTE GLOBAL DE TI E DIGITAL – ALFA).

Já na empresa Delta a dinâmica é de grupos operativos ou grupos de aprendizagem que consiste em grupos centrados na tarefa. Alguns exemplos são os grupos de diálogos

criados a partir de temas de interesse comum da empresa, grupos de estudo sobre temas de interesse dos colaboradores, comunidades colaborativas para buscar soluções de um problema em comum. Como pode-se constatar nos relatos a seguir.

[...] os grupos voltados para problemas de autonomia nas Atividades da Vida Diária (AVDs) esse é o nosso foco...a gente está fazendo um trabalho agora ligado a inovação, e o que a gente percebeu na nova arquitetura...a questão...da importância de melhorar continuamente os produtos...A gestão do diálogo, colaborativa, de decisões cocriadas já é uma coisa que vem de dentro e a gente tem esse posicionamento já há cerca de 12 anos... Então, tem uma série de inovações e aí o que se criou, se criou um termo que a gente chama de linhas de trabalho, então nós temos uma pessoa que coordena as linhas de trabalho e cada linha de trabalho tem mais que um gestor, então são cerca de 7, 8 pessoas que se dedicam em projetos de inovação e produto (COORDENADOR DE PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE – DELTA).

[...] o Laboratório de Inovação Social (LAB)...ele traz...uma série de discussões, de projetos, de conversas significativas que a gente chama, sobre diversos temas da sociedade, passa por questões de educação, de psicologia, de saúde, de meio ambiente, de política...já estiveram aqui nesse espaço, diferentes pessoas... fazendo debates...é uma forma de valorizar as pessoas, suas histórias e seu conhecimento. Outro exemplo...temos um grupo de colaboradores responsáveis por áreas técnicas da empresa...de forma coletiva buscam...soluções para processos de produção do dia a dia...exercitam a capacidade de liderança, o espírito coletivo de integração e união para solucionar problemas (FACILITADORA ÁREA DE APRENDIZAGEM – DELTA).

Essas equipes são autogeridas, isto é, um grupo de pessoas/colaboradores inteiramente responsáveis pelos resultados de um determinado processo ou projeto, esses tem autonomia e instrumentos essenciais à resolução de problemas inerentes ao seu trabalho. Dessa forma, dá-se uma relação dos diversos saberes sendo que nenhum é mais importante que o outro nessa perspectiva de construção, onde as relações disciplinares não estão mais em foco e sim o propósito conjunto.

Na empresa Beta a concepção é de equipes de trabalho, não necessariamente de formações diferentes ou competências que se complementam, entretanto há uma preocupação em as equipes entenderem o porquê, ou o propósito de estar fazendo algo e a importância da cocriação entre áreas diferentes, o que pode ser uma forma de complementar os saberes. Como pode-se perceber a seguir no trecho da entrevista do Gerente de recursos humanos da empresa Beta.

[...] essa é a cocriação que a gente fala. Quando tu faz parte tu cria isso e aquilo acontece. Então tu pega junto, né? E vai motivando, tu se sente parte disso, de toda essa construção. Esse trabalho em grupos, essa forma de co construção, discussão, a gente nunca olha um projeto pela visão só de uma área, a gente olha por várias perspectivas diferentes...então nesse grupo tem um que olha o risco, o outro o crédito, a comunicação, a questão das pessoas, segmento. E aí a gente coloca os

assuntos e vai discutindo (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – BETA).

Já na empresa Gamma não há esse hábito de trabalhar em times multidisciplinares e nem discutir projetos com pessoas diferentes conforme relatos a seguir.

[...] quando a gente trabalha em equipe o resultado é melhor, porque compartilha as visões e todos colocam a sua opinião. Ai demanda menos stress para apresentar a ideia ou convencer alguém de que aquilo é melhor. Não é fácil trabalhar com pessoas diferentes em projetos novos, porém vale a pena pelo resultado oferecido ao cliente. Mas infelizmente a gente não tem esse hábito na empresa de discutir os projetos em grupos com áreas e pessoas diferentes, estamos buscando isso, mas falta muito ainda para se tornar usual em todos os negócios e unidades (DIRETOR DE NEGÓCIOS – GAMMA).

Importante destacar que conforme os achados, simplesmente juntar pessoas com formações e visões de mundo diferentes para trabalhar em um projeto conjunto não é garantia de bom desempenho. Pode-se inferir essa observação a partir dos cursos que a pesquisadora participou na empresa Beta, com um consultor que figurou nas empresas estudadas.

Nesse curso estavam clientes, colaboradores, associados entre outros, e ali na dinâmica das apresentações foram feitos grupos de trabalhos com pessoas totalmente diferentes umas das outras, com perspectivas e experiências muito diversificadas; o que ocasionou mais irritação do que trabalho conjunto. Porém como cada grupo era formado por mais de 20 pessoas, a tendência foi os semelhantes se atraírem e começarem a dividir o trabalho, mesmo com alguns outros tentando dar a direção.

Portanto, com base nos achados, pode-se afirmar que uma equipe heterogênea não apresenta vantagens só por ter indivíduos diferentes entre si, isso pode até interferir no desempenho como observado nas atividades descritas. O mais relevante parece ser a equipe aceitar o diferente, estar aberta a novas formas de trabalho em conjunto e buscar ações que fortaleçam a confiança do grupo, para cada um ter a oportunidade de se mostrar do jeito que realmente é.

4.1.1.3 Espaços e práticas compartilhadas

Espaços compartilhados são todos os espaços que favorecem as trocas tanto de ideias, conhecimentos, experiências e práticas. Eles podem ser físicos ou virtuais. Alguns desses espaços foram planejados e incentivados pelas empresas, porém outros emergiram da vontade dos colaboradores no processo de mudança.

Alguns exemplos de espaços compartilhados planejados, para que a integração das

peessoas pudesse acontecer de maneira mais natural, foram a arquitetura dos escritórios que ficaram mais fluídos e de fácil acesso aos diferentes setores, não mais separados por paredes, no máximo por vidros transparentes.

Na empresa Alfa, há mesas compartilhadas e algumas possíveis de troca, não é necessário sentar a mesma mesa todos os dias, se assim o colaborador desejar. Para buscar inspirações para o novo espaço, a equipe decidiu visitar empresas no Vale do Silício, nos Estados Unidos, como o Google, Apple, Facebook e LinkedIn. Conforme comentários a seguir.

[...] nosso diretor viajou e fotografou todos esses escritórios e percebeu que eles têm um layout bacana, que faz você se sentir em casa, com sofás, espaços para conversar, mesas que se adaptam se você quiser trabalhar em pé. Então sugeriu que fizéssemos isso para favorecer a visualização dessa nova cultura. Claro que não são os pufes coloridos que vão mudar a cultura, são as pessoas. Porém um ambiente que inspire ajuda e muito (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – ALFA).

[...] então me sentei ali na minha cadeira, no meu mesão de trabalho, a gente não tem sala mais na Alfa, porque a gente acha que sala é um desfavor para as empresas...porque não tem como utilizar uma das coisas mais poderosas que tem nas organizações que são as relações humanas, que é a colaboração, que é o compartilhamento e a sala não promove isso (CEO ALFA).

Ainda na empresa Alfa e na Beta tem as visitas à clientes, visita à unidade, visita de *benchmarking* e visita técnica onde os participantes têm a oportunidade de interagir e trocar conhecimentos *in loco*, sobre o negócio e se aproximar dos diferentes *stakeholders*, conforme comentado pelo Diretor de operações da empresa Beta.

[...] ainda esse ano a gente fez um momento que a (nome de uma grande empresa cliente) nos apresentou o caso dela, algumas experiências que eles tem vivenciado pra gente também conhecer; então essas trocas a gente tem feito com muita propriedade eu diria, quando a gente tem essas oportunidades a gente não perde porque essas trocas são maravilhosas. Vou te dizer que teve elementos que a gente está trabalhando hoje aqui que vieram de uma visita que o nosso diretor esteve fazendo lá. Ele foi pra lá, ele ouviu que eles trabalham em colegiado, entendeu como eles faziam um pouco da comunicação interna e a gente começou a complementar algumas coisas aqui que pudessem dar melhor vazão ao nosso trabalho (DIRETOR DE OPERAÇÕES – BETA).

Além desses, nas empresas Beta e Delta há os auditórios com capacidades acima de 80 pessoas dependendo do objetivo proposto para a ação. A Delta ainda trabalha com laboratório de inovação social, ou de testes e a biblioteca comunitária. Espaços para os quais são necessárias à organização do tempo, para o período em que serão utilizados e às diferentes relações que se estabelecem dentro desse espaço; como por exemplo os modos de se ter

acesso, às normas e a forma como se estabelecem os grupos para a realização das atividades (grandes ou pequenos grupos, duplas, individual) aberto a comunidade ou não.

Esse espaço da empresa Delta surgiu, conforme os relatos e publicações da mesma, no decorrer da transformação quando se identificou que era preciso proporcionar espaços para que as pessoas que trabalham na empresa pudessem viver e reviver o posicionamento institucional. Para “fortalecer os laços, conhecer melhor os produtos e projetos, além de ampliar a consciência coletiva para questões de cidadania e preservação do planeta” conforme o coordenador de espaços de aprendizagem da empresa Delta.

Esses espaços de aprendizagem que emergiram acontecem através de oficinas, rodas de conversa propostas pelos colaboradores, palestras, filmes e outras possibilidades que possam estimular as pessoas a criar e a vivenciar, juntas, diferentes momentos em suas vidas.

Um desses espaços planejados na empresa Delta é o Plano de Educação, em que um grupo de colaboradores se reúne a cada mês para participar de 40 horas de compartilhamento de conhecimentos e estudos. As turmas são organizadas mensalmente e a proposta é que se tenha pessoas das diversas áreas da empresa. “As inscrições são voluntárias, a Delta faz o convite e reforça a importância de todos vivenciarem este espaço de aprendizagem, mas não impõe a participação em nenhum projeto” fala da articuladora na área de aprendizagem da empresa Delta.

A Delta no momento disponibiliza através de uma plataforma a curadoria de materiais de grupos de estudos conforme os interesses da empresa e dos funcionários “nessa plataforma tem material para estudar por pelo menos 3 anos. Todos os funcionários têm acesso, mas ainda não conseguimos saber quem acessou ou não a plataforma, porque a senha é única para todos” comenta o coordenador de espaços de aprendizagem da empresa Delta. Já na empresa Alfa, que também trabalha com plataformas de aprendizagem, é possível saber quem acessou, o que leu, quantas vezes interagiu e se compartilhou o conteúdo.

Além desses espaços planejados, na empresa Alfa há o Yammer que é uma espécie de rede social interna, onde os usuários podem publicar *posts*, curtir publicações de colegas de trabalho, respondê-las ou, até mesmo, compartilhá-las. Há ainda a possibilidade de criar grupos fechados, com a opção de separar as equipes e falar de temas mais específicos. Conforme relatos a seguir.

O Yammer foi uma das coisas que a gente começou a implementar com a transformação, e logo que a gente implementou as equipes de recursos humanos perguntavam, mas como assim vocês não tem um moderador? Como assim vocês deixam as pessoas postarem o que elas quiserem postar, e se tiver algum post que vocês não estão de acordo o que vocês fazem com esse post? Eu digo não existe

mais moderação de rede social, as redes estão aí, estão abertas, a gente tem é que trabalhar a cultura da companhia, a preparação da liderança, das pessoas e essa transparência de saber lidar com o que vem. Então hoje na Alfa a gente tem uma rede social interna, a gente utiliza e as pessoas postam o que elas quiserem. A gente entende que as pessoas têm que ter abertura e autonomia para a postagem. A gente compartilha se vem alguma coisa que porventura a gente entende que deve compartilhar e já aconteceu, a gente responde o que está ali no *post* (DIRETORA DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE – ALFA).

[...] eu o vi duas vezes pessoalmente na indústria (presidente). Ele viu meu número do capacete e ele ah o (nome do gerente de produção), tu bota as mensagens no Yammer, ele vive no Yammer é onde ele sabe o que está acontecendo na empresa. Tá no banheiro, abre o Yammer e todos os diretores têm que ficar ativos nas redes internas da empresa. Se um funcionário comentou ou sugeriu algo ou não os diretores têm que estar ligados. Nesse novo modelo o líder é obrigado a investir 30% de seu tempo em pessoas e isso é um espaço de compartilhamento do que a gente faz na empresa (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Portanto, como descrito nos vários exemplos das empresas estudadas, esses espaços de aprendizagem podem ser ambientes pensados ou não pelas empresas para facilitar o compartilhamento de práticas e experiências dos colaboradores para construção coletiva interdisciplinar, indiferentes se são ambientes virtuais ou reais.

Isso pode implicar em mais acesso a informações, necessidade de maior abertura para questionamentos dos colaboradores, que podem ter uma postura mais crítica frente aos posicionamentos da organização. Esses gatilhos de ativação (ZAHRA; GEORGE, 2002; ZOLLO; WINTER, 2002), ou seja, acontecimentos internos e externos, além dos mecanismos de integração social, adotados pelas empresas investigadas, mostram-se essenciais para a assimilação e compartilhamento do conhecimento, que pode ser transformado e explorado através de novos processos, produtos e serviços.

4.1.2 Aprender a reaprender

Uma das crenças que permeiam os discursos dos entrevistados e os materiais internos das empresas estudadas é o fato de que para continuar se adaptando a novos cenários, evoluindo e inovando nas formas de trabalhar é preciso aprender, desaprender e reaprender.

Consequentemente esse princípio proporciona o questionamento de padrões, investimento do tempo no aprender e testar novas ideias e soluções. Assim, a macro categoria aprender a desaprender é composta pelas categorias: desconstruir para construir, ressignificar o erro e perguntas ao invés de respostas prontas.

4.1.2.1 Desconstruir para construir

Essa categoria trata do exercício de entender seu comportamento individual e de grupo para reaprender, pois para reaprender é necessário primeiramente rever e fazer alguns ajustes na maneira como sempre as coisas foram feitas, é preciso desconstruir. Pode-se inferir, através dos relatos e materiais das organizações pesquisadas, que esse desconstruir é fazer o caminho inverso, percorrer o porquê dos hábitos que se julga certo, e tomar consciência de que aquilo que sabemos, muitas vezes, terá que ser “desmontado” e reconstruído para dar lugar a novos conhecimentos e novas visões de mundo. Como mencionado nos relatos a seguir.

[...] tem que tirar pra aprender, eu melhorei como pessoa, eu não sabia conversar; cobrava meta indiferente do que houvesse, então tive que repensar, ver que aquele era um jeito, mas havia outros que eu não conhecia. Então tirei aquelas ideias antigas e coloquei novas no lugar e comecei a praticar (GERENTE DE AGÊNCIA 2 – BETA).

[...] antes da mudança de alguns diretores e gerentes acreditávamos que só poderia fazer de um jeito as coisas, agora se percebe que tem muitos jeitos de resolver problemas, de forma mais leve e com uma energia que motiva (DIRETOR DE NEGÓCIOS – GAMMA).

[...] tudo era dramático naquela época, o pessoal não podia se enxergar nos corredores que já dava problema. Porque tudo era uma incógnita para nós. Queríamos realmente entender qual era o nosso papel enquanto indústria dentro dessa sociedade que nós estamos vivendo hoje...Ai a gente começou a estudar, buscar por temas que nós nunca pensamos...ir buscar por Maturana, Paulo Freire e assim foi a caminhada toda e continua hoje (FACILITADOR E CONSELHEIRO – DELTA).

[...] o nível de entendimento cognitivo das pessoas para ouvirem, aprenderem e se livrarem dos seus velhos paradigmas tem sido muito útil pra nós, tanto pra transformação digital quanto para a cultural. Um exemplo...até três anos atrás a gente contratava pessoas só com curso técnico...o que dificultava o crescimento desse profissional, um robô poderia fazer esse trabalho...Agora a gente está contratando pessoas para esses postos que tem um nível de consciência e de expectativa alinhada com aquele posto...estamos contratando jovem aprendiz SENAI, SESI...a expectativa vai aumentando conforme a gente vai empoderando aquela pessoa, ela vai vendo que ela pode crescer lá dentro. Então ela entrega muito mais pra empresa e ela está feliz de trabalhar lá (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Um conceito muito discutido principalmente nas empresas Alfa e Beta para trabalhar esse reaprender, é a mente rígida *versus* a mente flexível ou de crescimento. A mente rígida para os representantes dessas empresas é aquela ancorada no passado, não quer mudar suas crenças, se auto convence a continuar assim. E a mente flexível ou de crescimento é aberta a mudanças, a se auto questionar, a ter pensamento crítico sobre os seus pensamentos, além de

uma atitude de abertura quando estudar algum assunto. Conforme relatos a seguir.

[...] nessa fase da mudança estamos trabalhando com a média liderança a questão do recomeçar, de não ter medo de dar chance ao novo. Entender como uma oportunidade de fazer diferente, de se reinventar, de buscar o melhor. Acreditar que é possível se renovar a cada desafio. O pessoal tem medo de errar e experimentar, mesmo reforçando o aceite desse possível erro, é um trabalho constante de reafirmação e constatação de que pode errar erros novos (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – ALFA).

[...] é fácil falar em desaprender, mas difícil é desapegar de antigas posições que deram certo sempre, ou pareciam dar. Entender que aquela forma que tu sempre fez não é a única forma de fazer. Então reaprender a aprender junto com os outros, desapegar de algumas posições e trabalhar com a inteligência coletiva da empresa para cocriar deve ser um esforço constante de todos até se tornar natural (GERENTE DE AGÊNCIA 2 – BETA).

Assim, é possível inferir que a mente rígida dificulta essa mudança de perspectiva porque reforça crenças limitantes, como exemplo o medo do fracasso, do erro ou da postura de ter a resposta pronta para todos os problemas, postura muitas vezes exigida do líder por ser alguém que se espera que agregue valor. Entretanto, essa percepção está mudando tanto para os líderes quanto para os liderados. Fazendo com que a escuta de ideias diferentes independente da especialidade ou função sejam ouvidas. O que pode ser constatado na situação descrita pelo Diretor de recursos humanos da empresa Gamma.

[...] é uma mudança da forma de pensar e o que eu tô propondo aqui dentro é essa mudança na forma de pensar e não é se agarrar a posições. Claro se eu fiz uma coisa no passado que deu certo eu até posso tentar repetir, mas se eu entender que o contexto não é mais adequado eu vou mudar isso aí, eu tenho que ser flexível o suficiente e não ficar agarrado a paradigmas...e aí tu imagina quando a gente fez todo esse desenvolvimento e começou a identificar que um dos problemas tava na área industrial, onde tínhamos como certo a melhor competência (DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS – GAMMA).

Nesse contexto, frente as entrevistas, observações e materiais disponibilizados pelas empresas pesquisadas, necessário se faz conhecer e entender de onde vem a influência de nossa percepção e escolhas. Aqui entram os vieses cognitivos, atalhos mentais que servem para economizar energia e evitar riscos, fazem parte desse ato que muitas vezes impedem as pessoas de aceitar o novo ou de perceber processos implícitos.

Como exemplo expressões do tipo “para um bom entendedor meias palavras bastam” o que gera a falta de questionamento para resolução do problema, porque muitas vezes não há o questionamento para um entendimento melhor da questão que está sendo resolvida, conforme relato do gerente executivo da empresa Alfa.

Todavia, pelos resultados do estudo, vieses não são sempre ruins ou sempre precisam

ser evitados, precisam sim ser conhecidos (ACCIARINI; BRUNETTA; BOCCARDELLI, 2020). Ao conhecer os próprios vieses os profissionais ganham com isso, porque conseguem ou pelo menos esperam conseguir a regulação dos seus impulsos, e em média a regulação das emoções para direção dos próprios vieses, como no relato do Diretor de Recursos Humanos da empresa Gamma a seguir.

[...] o que intimida é a minha imposição, é a forma como eu me colocava e agora eu tô tentando fazer, eu não vou mudar os meus preceitos, aquilo que eu acredito, aquilo que eu penso eu não vou mudar. Eu tô mudando a forma como trago isso a mesa, eu não vou mudar aquilo que eu tenho de brigar pela negociação. Eu não vou ficar mais *light* como negociador, mas a forma é que eu tô trabalhando para fazer diferente (DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS – GAMMA).

Os principais vieses percebidos nas organizações pesquisadas foram: Viés de afinidade – avaliar melhor aqueles que se parecem conosco; Viés de confirmação – busca por confirmar hipóteses ao invés de rejeitá-la e Viés de grupo – que é a tendência a seguir o comportamento do grupo para não desviar do padrão vigente (ACCIARINI; BRUNETTA; BOCCARDELLI, 2020).

Referente aos vieses que temos mais presentes nas empresas estudadas, segue exemplos de fragmentos das entrevistas que confirmam respectivamente essa observação.

Viés de afinidade

[...] aí eu disse: vocês querem mais do mesmo. Essas três pessoas são mais do mesmo, traz alguém que tem uma outra visão, que tenha trabalhado numa outra cultura, que não seja daqui...não fica só com mesmice. E quando eu disse para o (nome diretor de RH) e para o (nome gerente de RH) que eles estavam pegando mais do mesmo, se tivessem pego pessoas daqui provavelmente não teria gerado a mudança que ela está ajudando a gerar agora (CONSULTORIA EM DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – GAMMA).

Viés de grupo

[...] o próprio grupo faz o controle, se não há empenho para aprender e se adaptar a uma cultura de excelência e colaboração o próprio grupo faz pressão, e essa pessoa vai entender, vai ver que o seu lugar não é ali (GERENTE DE AGÊNCIA EMPRESA BETA).

Viés de confirmação

[...] todo mundo tem um pouco para aprender e para ensinar e é quando a gente está convivendo com as pessoas que a gente aprende e ensina. O maior aprendizado que temos é justamente no convívio com as pessoas. Estamos vivendo em um mundo hiper polarizado, precisamos nos colocar à disposição como aprendizes para conseguir nos conectar com o outro e percebemos o mundo através de diferentes perspectivas. Não simplesmente confirmar o que já achamos que sabemos (FACILITADOR EMPRESA DELTA).

Percebe-se um trabalho forte na empresa Alfa sobre conscientizar a respeito dos vieses inconscientes e assim também trabalhar a aceitação da diversidade e inclusão. Vê-se no

comportamento das ações internas da empresa, quando que duas executivas foram promovidas durante a gravidez, a preocupação de ter mais mulheres em cargos de liderança e decisões estratégicas.

Além da empresa, na figura do seu CEO, assinar a Carta de Adesão ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, que fala sobre os compromissos voltados para a promoção dos direitos humanos LGBTI+ na sociedade. A seguir trechos de relatos das entrevistas que reforçam esse posicionamento.

[...] a pergunta que eu me faço é a seguinte: Por que que as empresas não representam essa diversidade que está do lado de fora? Como a gente pode falar de cliente se na hora que a gente olha pro lado de fora os clientes não são representados dentro da empresa pelo público que a gente tem (CEO – ALFA).

[...] olha essa foto, ela mostra que somente 1/3 da minha equipe - e são mais de 200 pessoas...só temos são 3 mulheres...Time todo igual - homem, hetero, entre 25 e 35 anos. Viu a necessidade de trabalhar diversidade? (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

[...] diversidade também é aceitar quem pensa diferente de mim. Não é só questão de respeitar gênero ou cor de pele, é ouvir com atenção uma ideia que é diferente da minha e conseguir conversar e trabalhar em conjunto. Por isso, trabalhamos a dissonância do ambiente, a diversidade cognitiva (que é o direito de pensar diferente), buscar um ambiente de diversidade e inclusão e educar as pessoas para isso. O que não é fácil, porque às vezes me pego com vieses que temos que mudar, repensar na vida que queremos construir (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – ALFA).

Assim, tendo por base os achados, compreender os vieses inconscientes parece evitar que os mesmos direcionem as decisões ampliando a possibilidade de ter diferentes perspectivas e tomar melhores decisões. O que pode proporcionar discussões mais abertas e incentivar outras opiniões que são diferentes entre si. Incentiva e convida outras pessoas a expressarem suas ideias, especialmente quando elas são diferentes das suas próprias ideias.

Portanto, para reaprender faz parte questionar pelo menos por alguns momentos suas certezas e reconhecer seus vieses, mantendo uma mente de principiante, isto é, aberta para o novo, onde se considera todas as informações mesmo que você seja especialista no assunto.

4.1.2.2 Resignificar o erro

Percebe-se um empenho da maioria dos executivos entrevistados, dos materiais internos de comunicação das empresas sobre a importância de valorizar os erros como parte do desenvolvimento. Essa resignificação de tolerar o erro como parte do processo de inovação e do aprendizado busca estimular o colaborador a se arriscar e buscar outras

soluções. Esse aprendizado se dá a partir da correção do erro cometido e não simplesmente do erro pelo erro, como é possível constatar no trecho das entrevistas a seguir.

[...] essa questão do erro é bem isso né? A gente tem até no nosso mapa os erros nobres. Muitas vezes a gente tem que errar para aprender e trazer inovação. Claro desde que não seja negligência; o erro Nobre traz aprendizado. Mas em momento algum a gente admite negligência (DIRETOR DE OPERAÇÕES – BETA).

[...] um dos nossos princípios é aprender, desaprender e reaprender e é a nossa máxima. É começar pequeno, evoluindo. E foi assim que a gente começou na usina digital. Então de lá pra cá quais foram as dificuldades e quais são as dificuldades. Não é fácil...porque o céu não é sempre azul nessa questão, estamos fazendo e aprendendo (GERENTE GLOBAL DE TI E DIGITAL – ALFA).

[...] essa transformação é baseada na educação no aprendizado, não é o treinamento. Com treinamento você não educa as pessoas...E nós nos colocamos como eternos aprendizes. Porque sempre tem um contraponto. Então, sempre tem um aprendizado e uma questão que tem que ser trazida a bordo. Levar as pessoas para esse contexto e elas entenderem o que está se fazendo, qual é o pensamento é muito importante. Claro que às vezes, é um pouco difícil, porque essas contradições elas pegam a gente..., mas aprendizado é fundamental para lidar com esses contrapontos (FACILITADOR E CONSELHEIRO – DELTA).

[...] todo mundo está passível de erro, errar coisas novas, erro qualificado...é assim que a Google trabalha, a Apple também...Várias empresas de tecnologias trabalham muito bem nesse sentido, nós também temos que trabalhar assim. Cada vez mais as organização darem espaços para os times, para que realmente se empoderem, cuidar bem da cultura, criar esse ambiente, dar espaço, incentivar as pessoas a inovar, aceitar o erro como aprendizagem e ter um sistema de avaliação de como melhorar (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

Assim, a fim de aprender a lidar com erros, avaliar riscos e fazer escolhas diferentes há a ideia do “comece pequeno, teste e aprenda rápido com seus erros” uma releitura, nas empresas pesquisadas, da ideia do Vale do Silício “falhe pequeno, falhe rápido”.

Nas diferentes realidades estudadas, percebe-se através da observação que o erro é mais aceito pelos diretores e gerentes nos níveis de supervisão, coordenação e operacional, porém pela observação nos casos estudados, nos níveis de direção e demais funções executivas nem sempre o erro é bem visto pelo próprio profissional em relação a ele mesmo, não ao outro. Pois, talvez gere um estigma negativo do erro que muitas vezes é difícil corrigir e custa sua reputação. Conforme os relatos a seguir.

[...] a gente começou a trabalhar muito mais a tolerância ao risco. As pessoas estavam muito mais dispostas a testar. Qual é o problema da legislação trabalhista de ter *homeoffice*, de ter horário mais flexível? Não sei, vamos testar, vamos ver se vamos tomar muitos processos ou não. Não sei todos os impactos, qual é o risco além daquele já estudado, mas vamos arriscar, vamos testar. Então são coisas de baixo custo e altíssimo impacto que passaram a tornar a empresa melhor de se trabalhar (GERENTE DE MUDANÇA – ALFA).

[...] no passado em uma cultura de medo errar te levaria a demissão. Em uma cultura de cocriação e propósito ele te leva a um aprendizado e bola pra frente, entendeu!? Então isso a gente trabalhou e continua (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – BETA).

[...] é libertador, as pessoas poderem criticar a falta de simplicidade, poderem criticar a falta de abertura para dar sua opinião, ou outras coisas que eram bem inerentes a empresa antes da mudança, por exemplo, a pouca margem a erro, a gente dizia que teria que assumir riscos, mas quando a gente assumia e os erros aconteciam, a gente não era tolerante a esse erro. Então ficavam coisas antagônicas dentro da empresa. Aí esse movimento de mudança ajudou a encorajar...ter um subsídio pra poder fazer. Dizer - olha, tá escrito aqui que eu tenho que fazer – que eu posso, isso ajudou a nos encorajar, tenho esse manual embaixo do braço, fui capacitado pra isso (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

Pelas entrevistas realizadas na empresa Gamma, esse comportamento se acentua dependendo das restrições de caixa e das dificuldades que a empresa vem passando. Ou seja, quando há o aperto financeiro e os prazos curtos para execução e geração de liquidez, se um dos executivos lê o ambiente de modo desacertado ou não percebe todos os riscos envolvidos no investimento; o erro é apontado não para aprender com o mesmo, mas sim para apontar falhas que não levam ao aprendizado. Conforme relatos a seguir.

[...] ao invés do erro ser analisado e estudado para o crescimento, nessa fase ele não está sendo, a pressão é grande e a tolerância pouca. Por exemplo outro dia o diretor presidente chegou num exercício de montagem no laboratório e nem perguntou nada, já foi acusando e dizendo da incompetência dos jovens para fazer uma dada montagem. Isso mina e desmotiva a equipe de um jeito que fica difícil resgatar (DIRETOR DE NEGÓCIOS – GAMMA).

[...] o erro nunca é aqui, sempre é lá em Colatina, assim que o pessoal pensa, eles e nós. Mas pergunta quantas vezes foram lá e visitaram ou conversaram com as pessoas, a empresa é a mesma, mas parecem concorrentes. É fácil transferir o erro para o outro sem levar em conta nossa própria atitude (ESPECIALISTA EM PROCESSOS E PRODUTOS – GAMMA).

Portanto, os achados evidenciam a importância da tolerância ao erro no processo de aprendizagem, uma vez que esse erro não é erro da incompetência em fazer e sim a experimentação ao novo, podendo permitir caminhos diferentes para resolução de problemas novos.

4.1.2.3 Perguntas ao invés de respostas prontas

Na maioria das entrevistas analisadas a busca pelo método socrático de fazer perguntas, por meio do diálogo, é uma tentativa constante dos executivos principalmente nas empresas Alfa, Beta e Delta. O objetivo das perguntas mais do que dar respostas é conseguir mais interação, reflexão e informações sobre o problema ou ideia apresentada. De acordo com

os trechos das entrevistas a seguir.

[...] uma frase que me motiva até hoje, que eu ouvi numa palestra é que “as respostas nos deixam confortáveis, são as perguntas que nos levam a agir”...então quando temos conversas significativas a função delas é fazer provocações, nos fazer questionar para agir (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

[...] uma resposta nunca está completa, sempre há algo a mais para aprender, aprendemos que as provocações são mais interessantes porque nos fazem pensar. Aí surge o espaço para a diversidade não somente étnica, cultural, religiosa, mas também para diversidade de ideias que no início da mudança era mais difícil (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – BETA).

[...] nós também nos educamos para ser facilitadores, como a gente facilita uma reunião para que o outro ache a solução que ele precisa achar...eu tenho que facilitar o caminho dele, para que ele...e a equipe dele encontrem a solução mais adequada, então...Fazer perguntas adicionais, para trazer uma nova perspectiva...não falar, dar oportunidade para que os outros falarem faz parte da facilitação (CONSELHEIRO E FACILITADOR – DELTA).

Todavia, pelos achados podemos inferir que nem sempre essas perguntas são feitas de forma a gerar uma reflexão e sim uma modelagem da opinião do outro para escolher um caminho que muitas vezes já está pré-determinado na cabeça de quem pergunta, comportamento tido como artificial pelo ouvinte, como podemos ler no relato a seguir.

[...] muitas vezes perguntas sem um objetivo claro são feitas para tirar tua linha de raciocínio, a fim de que? Não de construir junto e sim provar ponto de vista, ou dizer que sabe mais, ou simplesmente desestabilizar frente a algo que o outro não concorda. Isso irrita muito, não faz crescer. Mas, quando é para ajudar, construir junto então fica interessante, produtivo conversar para encontrar o melhor caminho (GERENTE DE NEGÓCIOS – GAMMA).

Aqui é possível inferir, conforme os achados, que dependendo do contexto de cada empresa as conversas entre colegas ou equipes ocorrem mais de maneira competitiva do que colaborativa, tornando-se uma combinação de monólogos, onde cada um expõe e defende o seu ponto de vista sem ouvir o outro ativamente e sim apenas por protocolo.

Ainda em relação as perguntas, conforme os relatos, se na reunião ou grupo há algumas pessoas fechadas ao diálogo as perguntas perdem sua função, pois podem não serem respondidas com o intuito de achar um caminho integrador. Entretanto, o oposto também se mostrou possível. Assim que uma pessoa começa a se abrir, o resto do grupo tende a seguir o exemplo, conforme fragmentos das entrevistas a seguir.

[...] quando a gente pede a opinião de outras pessoas é possível ter ótimos *insights* e aprender, mas nem sempre a gente faz isso, principalmente quando estamos com a pressão do tempo. No automático se faz como sempre fez, isso tem que cuidar, ficar

atento. Porque não valorizar perspectivas diferentes das suas na equipe, fica mais difícil comprometer quem participa de uma decisão junto com você (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

[...] o clima da empresa mudou muito depois das substituições nas áreas do financeiro e do industrial, foi da água para o vinho. Agora é possível conversar. Antes um lançamento demorava mais de anos para sair, ninguém pedia a tua opinião. Agora em dois meses criamos uma linha nova e discutindo ideias, falando de mercado, cada um dando sua visão e experiência, sendo tratados como alguém que pensa e tem com o que contribuir para o crescimento da empresa, foi uma experiência muito boa (DESIGNER – GAMMA).

Já nas observações da pesquisadora na empresa Beta quando da capacitação sobre carreiras fluidas aos gerentes, onde o ministrante falava da necessidade e importância de *feedbacks* para equipe de forma constante; a princípio todos estavam passivos, ninguém falava ou questionava. Isso mudou quando um dos diretores resolveu se pronunciar e um observador de fora perguntou – como é possível fazer isso? E o diretor incentivou a pergunta, daí por diante houve maior engajamento e participação dos colaboradores.

[...] você pode ver, mesmo ele (nome do diretor executivo) sabendo a resposta ele não fala logo. Ele faz com que você pense e reflita, mais perguntas para ajudar nas descobertas e *insights* do grupo. Dá oportunidade para todos. Lembra do encontro com o Motomura, quando a vice do conselho falou pra nós. Pois é, lindo o que ela disse, mas certamente se ele (diretor) fizesse o encerramento perderíamos a oportunidade de ouvi-la, então por isso, é importante a gente deixar os outros falarem primeiro e depois se necessário a gente fala (GERENTE DE AGÊNCIA 1 – BETA).

[...] então primeiro consenso que a gente construiu com os diretores, na época éramos 6 diretores. Foi assim, bom a gente vai começar a participar das reuniões agora sem falar nada. Então nós vamos lá para ouvir e se as pessoas perguntarem a gente vai dizer: eu não sei. Foi muito engraçado isso. É claro que algumas pessoas não conseguiram se adequar a isso, e tá tudo certo. Precisa respeitar todas as pessoas, mas foi muito interessante esse processo de se tornar facilitador a gente precisa aprender a fazer isso também...ouvir (CONSELHEIRO E FACILITADOR – DELTA).

Na empresa Alfa sugere-se através de capacitações e material interno que em conversas difíceis pré agendadas, algumas perguntas sejam preparadas pelos líderes antes da conversa, para que outras surjam na escuta e assim facilitar *feedbacks* e comunicar expectativas. Segue relato do CEO da empresa Alfa sobre essa dificuldade.

[...] nossa empresa ficou muita hierárquica, ficou burocrática ela começou de certa forma a ficar uma turma de amigos, todo mundo vai se conhecendo e aí a gente tinha dificuldade de ter conversas difíceis. Então fizemos um profundo trabalho de transformação cultural, de preparação para ter essas conversas mais abertas. É um trabalho que é diferente daquele que a gente gosta de fazer na Alfa, porque a gente gosta de fazer de forma bem rápida assim...mas pra poder fazer essa transformação de forma geral na empresa a gente não conseguiu fazer rápido e nem deveria fazer

de forma rápida, porque é um projeto de capacitação e mudança que leva tempo (CEO – ALFA).

Outro ponto importante observado e que pode ser inferido é que desde a época da escola as pessoas, em sua maioria, foram habituadas a responderem perguntas dentro de um “gabarito” de possíveis respostas esperadas pelo professor. Contudo, esse perfil está sendo questionado pelas empresas pesquisadas, em outras palavras, os profissionais estão sendo estimulados a fazer mais perguntas ao invés de já chegarem com a resposta pronta. Mas não qualquer pergunta. Perguntas que provoquem reflexões no seu time ou em colegas. A seguir trecho de um relato da gerente de recursos humanos da empresa Alfa.

[...] antes eu era vista como a chata que criava polêmica, pois tínhamos uma cultura de um ambiente sem conflitos e passamos para um ambiente que presa pela diversidade para trabalhar a criatividade...A escuta ativa faz parte disso. Isso dá segurança psicológica para discutir os valores, que no início era engraçado, porque para ter alguma conversa mais difícil começávamos invocando os atributos...exemplo - as pessoas queriam falar sobre abertura - então falavam: como no nosso atributo abertura que está escrito que um time sempre alcança melhores resultados que o indivíduo...aí começava a dizer o que realmente queria, era uma forma de iniciar a conversa com certo receio de saber se aquilo realmente era verdade e possível, então invocando as novas normas as pessoas se sentiam mais seguras para fazer o movimento (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – ALFA).

Contudo, muitas vezes os profissionais ficam em dúvida sobre o que são perguntas ruins, boas ou até mesmo poderosas como são chamadas em uma das empresas pesquisadas. Com base nos achados, denominam-se perguntas ruins as que podem fechar a outra pessoa ou desencorajar conversas adicionais. Boas perguntas, pelo contrário, incentivarão a abertura da outra pessoa. Ainda com base nos achados, perguntas poderosas são aquelas que permitem que você vá até mais fundo no que é realmente importante. Mesmo assim, a pergunta que a maioria dos executivos se faz é o “como” posso melhorar a qualidade das perguntas, conforme podemos constatar no trecho da fala a seguir.

[...] já pedi para a (nome) do RH me dizer onde tem um curso, onde posso aprender, como se faz isso. Pois já tivemos vários *coachings*, várias aulas refletindo sobre isso, mas nada prático. Como na prática posso fazer perguntas melhores que geram reflexões mais profundas? (DIRETOR DE NEGÓCIOS – GAMMA).

Nesse excerto podemos inferir que muitas vezes mesmo sabendo o porquê algo é importante, o ‘como’ ainda deve ser explicado e não somente dizer que quando se sabe o porquê o ‘como’ se encontra. Pois, muitas vezes os executivos estão tão absortos na rotina do dia a dia, que ferramentas que facilitem encontrar o ‘como’ agilizam os processos.

Portanto, aprender a reaprender nas empresas pesquisadas, passa por desconstruir algumas certezas, para construir possibilidades. Uma delas é ressignificar o erro como uma oportunidade de aprender, própria da ação de experimentar. Além de praticar a abertura ao diálogo, através de perguntas ao invés de respostas prontas, onde os grupos podem interagir de maneira direta, estimulando o questionamento e provocando reflexões.

Essa concessão de tempo para que os colaboradores possam questionar padrões, trabalhar com equipes autogeridas e corresponsáveis com o resultado, pode facilitar a reflexão consciente sobre o desempenho da empresa frente ao mercado e os seus possíveis caminhos para se diferenciar.

4.1.3 Acompanhar o aprendizado

O acompanhamento da aprendizagem é feita de modo diferente em cada uma das empresas estudadas. Nesse estudo, acompanhamento do aprendizado é como as empresas facilitam para que o aprendizado aconteça e como percebem a evolução do que foi investido em capacitações e outras formas de desenvolvimento dos colaboradores. Assim, as organizações tiveram como base teórica para ação diferentes metodologias, porém todas buscando mudança de comportamento e entrega de valor para o cliente.

Ainda essas organizações usaram trilhas de formação ou caminhos de aprendizagem, que são formas sequenciais, estruturadas e integradas de formação com a finalidade de fornecer as ferramentas necessárias para o desenvolvimento das competências mapeadas para uma determinada função ou nível de funções. Sendo que outras experiências foram definidas conforme as necessidades identificadas pelos usuários.

Mesmo com alguns caminhos pré determinados e estruturados para aprendizagem nas empresas, os dirigentes das mesmas, parecem enxergar o protagonismo dos colaboradores como principal elemento responsável por seu desenvolvimento, por isso buscam o alinhamento entre as aspirações pessoais e os desafios organizacionais com diálogo.

À vista disso, ao considerar o acompanhamento do aprendizado, as categorias que emergiram a partir dos resultados foram: estruturação e referências da aprendizagem, evolução percebida e o caminho se faz ao caminhar. Segue apresentação e explicação das mesmas.

4.1.3.1 Estruturação e referências para aprendizagem

Ao estruturar uma experiência de aprendizagem, as organizações levam em conta algumas estratégias, metodologias e técnicas, além de formatos de entrega dessas capacitações que podem ajudar a fazer escolhas, mas não esgotam nem limitam as possibilidades existentes nas referências aqui apresentadas. Alterna-se nessa estruturação o aprender na prática, o aprender com os outros e o aprender com a teoria. Contudo, o que mais se valoriza nas empresas é a busca pelo aprender na prática.

Dentre as organizações estudadas são norteadores do planejamento da experiência de aprendizagem a estratégia que leva em conta a experiência centrada no usuário e o aprender a aprender continuamente. Já para fazer o desenho e a implementação da ação de aprendizagem uma das metodologias que as empresas pesquisadas Alfa, Beta e Gamma utilizam é a 70/20/10, onde 70% do aprendizado ocorre a partir de experiências práticas; 20% do aprendizado vem da troca e interação entre pessoas e 10% do aprendizado ocorre em ações formais. Já a empresa Delta será abordada mais à frente, pois nesse estudo ela é única em suas escolhas metodológicas referentes à aprendizagem.

Corroborando, quando de métodos e técnicas compartilhadas pelas empresas para organizar os conteúdos, as mesmas preferem experiências que possibilitem vivências, simulações, aprendizagem no fluxo de trabalho que propõe o alinhamento entre aprendizado e labor, otimizando o desempenho. Sala de aula invertida, aprendizagem baseada em projetos e curadoria de conteúdo.

A sala de aula invertida é muito utilizada pela empresa Alfa e Beta, consiste em uma ação de aprendizagem na qual o conteúdo-base é consumido antes da aula presencial. O tempo em sala de aula é dedicado para a realização de exercícios, projetos e discussões, onde o participante expressa o embasamento teórico adquirido com seu ponto de vista e compartilha informações e experiências, além de resolução de cases. Conforme relato da Gerente de recursos humanos da empresa Alfa.

[...] a gente não vai trazer ninguém pra sala de aula para explicar conceitos, a gente vai mandar material para eles estudarem e a gente vai discutir. É a sala de aula invertida. Analisar o comportamento e convidar a pensar (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – ALFA).

Já os formatos, que é o como será a entrega para o aprendiz, são muito variados dependendo do objetivo da empresa, conforme materiais impressos e observações nos

próprios espaços de capacitação, são usados vídeos, jogos, EAD e infográficos, além de roteiros de observação, sombras e relatos de experiência.

Das empresas estudadas umas usam mais que outras esses formatos de estruturação. Por exemplo, em todas as empresas é utilizada como referências a Andragogia, mesmo sendo chamada de forma diferente na Delta, é a teoria educacional voltada para o ensino do adulto, na qual a experiência do aprendiz conta tanto quanto o conhecimento de quem ensina.

Por isso, para atingir resultados, as empresas criam um processo de questionamento, e não apenas de transmissão de conhecimento. Pelas observações e entrevistas, pode-se inferir que a análise de experiências gera maior envolvimento dos aprendizes e através de seus princípios auxilia na composição das ações de aprendizagem.

Inclusive a empresa Beta além do já detalhado, trabalha com a Roda do Aprendizado que elabora roteiros de aula com base na metodologia andragógica e prepara os multiplicadores. A seguir trecho da entrevista da Coordenadora de aprendizagem da empresa Beta.

[...] eu nunca tinha ouvido falar em andragogia e quando conheci fiquei apaixonada, porque é um processo de desenvolvimento do adulto que envolve, deixa claro porque está sendo aprendido aquilo, as experiências de cada um são levadas em consideração e realmente funciona... Não consigo mais pensar em capacitação ou em alguma ação sem levar em conta as perguntas da andragogia e a sequência da roda do aprendizado (COORDENADORA DE APRENDIZAGEM – BETA).

A metodologia da Roda enfatiza as dinâmicas de grupo e os trabalhos em equipe, propondo o percurso de todas as etapas envolvidas no processo de aprendizagem, nos sentidos do desenvolvimento da consciência e da competência. Como é possível conferir no trecho da entrevista do Gerente de recursos humanos da empresa Beta a seguir.

[...] não gostamos de somente trazer consultorias externas para desenvolverem projetos, queremos esse conhecimento pra nossa inteligência coletiva, então sempre contratamos para nos ensinarem a fazer. Trabalhamos com multiplicadores internos... para assuntos específicos internos do negócio que ninguém melhor do que quem está na prática sabe. Para assuntos de mercado, novidades em gestão e provocações para ter *insights* diferentes consultorias externas (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – BETA).

Já na empresa Alfa além do já discorrido, menos a Roda do Aprendizado, porque em seu lugar utilizam a referência dos 6Ds, que tem como base entender as necessidades do negócio e está diretamente relacionado com a construção posterior da experiência de aprendizagem sendo que determinar os resultados para o negócio é a primeira etapa dela. Cada uma das seis disciplinas corresponde a uma fase de planejamento, e todas precisam ser

articuladas entre si.

Conforme os documentos da empresa, a macrovisão da experiência de aprendizagem da Alfa foi criada com base nesta metodologia. Um exemplo está no trecho da entrevista do Gerente de produção da empresa Alfa a seguir.

[...] vai muito de eu ir atrás da informação. Que isso é o autodesenvolvimento, isso a Alfa está pregando muito assim oh. Chega de mi mi mi...não tem mais essa - eu dependo do meu gestor pra eu crescer - o meu gestor é só um intermediário para a próxima posição. Depende de mim buscar e aprender (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Além disso, segundo os manuais da empresa Alfa a mesma utiliza a taxonomia de Bloom com ações de aprendizagem voltadas ao objetivo do negócio, o que demanda um objetivo da aprendizagem bem definido. Ele descreve o que o colaborador deverá saber ou fazer de diferente após a experiência. O objetivo deve ser específico, claro e mensurável para análise do alcance dele no resultado final.

Com a taxonomia, conforme os materiais internos, buscam trabalhar o afetivo no desenvolvimento de comportamentos, emoções, mudanças de interesses, atitudes e valores. No cognitivo que são os conhecimentos e habilidades intelectuais. E o psicomotor referente ao desenvolvimento de habilidades motoras ou manuais.

Quando da educação continuada pelos relatos e observações ela é estimulada em todas as empresas estudadas. Assim, para que ela ocorra, não é necessário um ensino imposto via tarefas, pois pelo conteúdo das entrevistas analisadas, as pessoas são automotivadas para buscar as experiências que pessoalmente lhes interessam, não precisa estar vinculado diretamente a função ou técnica. Conforme trecho da entrevista do Diretor de recursos humanos da empresa Gamma a seguir.

[...] se a pessoa não consegue fazer uma mudança na sua visão de mundo ou entender algumas coisas ela não vai topa uma mudança dentro da organização...tu tem que ser um pouco mais altruísta em permitir também que a pessoa se desenvolva mais como ser humano...Se tu der vazão e ela tiver alinhada contigo tu voa junto, se não ela vai procurar outro caminho de uma forma mais leve...É óbvio, eu acho que isso funciona melhor no nível de gestão, no nível de fábrica a gente não chegou ainda para trabalhar isso aí e isso ainda não tá desenhado no plano, mas vai ser algo que a gente vai chegar depois (DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS – GAMMA).

Dentro desse contexto, o que chamou a atenção nas conversas com os entrevistados foi a preferência e procura por conteúdos curtos e rápidos. Tópicos mais baseados em problemas respondendo questões específicas e como outros executivos resolveram. Conteúdo

para reforço ou complementação de aprendizado. Exemplos citados foram blogs, artigos, vídeos curtos, *pod cast*. Além disso, procura por conteúdos sobre autoconhecimento, maestria, mais especificamente, como se tornar mais atento ao agora.

Ainda a Alfa através de registros internos entende que documentar a necessidade do negócio auxiliará a mensurar resultados no fim da experiência, mostrando o quanto ela foi efetiva. Na visão dos executivos da empresa, as experiências de aprendizagem, quando bem desenhadas, geram resultados. Acreditam que o colaborador desenvolverá habilidades e competências que agregam valor ao dia a dia de trabalho, ampliando assim os resultados da empresa.

Ademais na empresa Alfa utiliza-se o *Learning Experience Design Canvas* que é o design do processo de aprendizagem que se quer, isto é, uma estrutura passo a passo de cada ação ligada ao objetivo e estratégia da empresa. Também há um *checklist* para ajudar a avaliar se a experiência de aprendizagem que está sendo preparada está aderente ao novo posicionamento da empresa.

Um dos pontos que tomam cuidado é se certificar que há participação de representantes do público-alvo e das áreas de negócios na construção da experiência de aprendizagem. Além disso, a mesma deve ser escalonável permitindo que outras áreas, unidades ou processos a utilizem. Ainda, leva em consideração as necessidades individuais e os aprendizados anteriores do público-alvo, verificando se é coerente com o propósito e os princípios da empresa.

Já a empresa Delta dentro do estudo é a única empresa que tem seus princípios e referências fundadoras de educação em Paulo Freire, Humberto Maturana, Schumacher *College* e *Ecological Literacy*. Já como princípios e referências de operatividade trabalham com as visões e técnicas de Enrique Pichón-Rivière e *Art of Hosting*.

Essas referências significam um olhar diferente frente as construções do modelo de aprendizagem das outras empresas pesquisadas, pois a metodologia freiriana provoca reflexões sobre conceitos já cristalizados e é essencialmente dialógica. Busca favorecer o intercâmbio de ideias e a construção de aprendizagens de modo a dar voz e vez a todos, o que quer dizer que tanto o administrativo quanto a produção participam ativamente das conversas na empresa. Como podemos constatar no relato do facilitador e conselheiro da Delta a seguir.

[...] o cafezinho era servido só para o escritório, a fábrica não podia tomar cafezinho e aí o pessoal começou a reclamar, como assim se vocês podem como a gente não pode. Bom então vamos criar um grupo para falar sobre café na fábrica. Quem vai falar sobre café? A tia Ivone, ela faz café a 40 anos na Delta né. Traz ela aqui liderar essa conversa, para ela ajudar a gente enxergar coisas que a gente não está

enxergando. Então esse aprendizado ele é muito vivo e ele se torna muito crítico. Então as pessoas começam a trazer coisas que às vezes a gente não está acostumado a escutar, mais isso bom (FACILITADOR E CONSELHEIRO – DELTA).

Nesse sentido, segundo os dados fornecidos pela empresa, o instituto Paulo Freire ajudou a elaborar propostas para programas e iniciativas de formação conceitual na área de atuação da empresa (Bem-Estar nos campos da Educação e da Saúde), com atenção às responsabilidades para com o entorno, incluindo orientações de como realizar formações com outros públicos e organizações da rede de relacionamento da empresa. Como podemos constatar nos relatos a seguir.

[...] aqui não existe a figura do professor e aluno no processo de aprendizagem...existe a figura das pessoas conversando e ensinando umas às outras...a gente trabalhou entre outras coisas...a questão da emancipação e da opressão, então como é que tu cria um ambiente que seja acolhedor, para que aquela pessoa se emancipe, para ela falar sem medo aquilo que ela sabe, e não tem saber mais ou saber menos, cada um sabe alguma coisa, então a gente tenta trabalhar essas questões (COORDENADOR DE APRENDIZAGEM – DELTA).

[...] essa questão da educação é uma coisa importante porque a gente não sabia como fazer isso, como a gente iria trazer esse aprendizado pra dentro da Delta, aí nós fomos buscar no instituto Paulo Freire esse aprendizado. Então eles passaram quase um ano aqui com a gente. Construindo os nossos espaços de aprendizagem, então a gente começou a construir aqueles ambientes, não é ambiente físico é um ambiente de estar com as pessoas (FACILITADOR E CONSELHEIRO – DELTA).

Nessa linha outra referência para educação é Humberto Maturana que acredita que através da mudança das conversações se transforma a cultura. A ideia de interconectividade, dos seres humanos como sistemas fechados operacionalmente, autopoieticos e estruturalmente determinados, quebra a ideia de dualidade e inseparabilidade, por exemplo do indivíduo *versus* sociedade, razão *versus* emoção, quando defende que o chamado “humano” se constitui justamente no entrelaçamento do racional com o emocional, na linguagem.

Outra referência é o *Schumacher College* - Centro internacional de reflexão e prática para uma vida sustentável, é voltado para o que chamam de – Mente, Coração e Mãos - criar relacionamentos de significado entre as pessoas e a natureza, a partir de um engajamento com o entorno e as outras pessoas. Na empresa Delta percebe-se preocupação constante com os *stakeholders* entenderem a relevância da sustentabilidade e do respeito a natureza através da gestão das externalidades como é possível conferir no relato a seguir.

[...] pra fazer tudo isso a gente desenvolveu umas competências que a gente chama de gestão de externalidades. Isso significa que toda a decisão que a gente toma, seja na nossa vida pessoal ou profissional ou empresarial ela gera impacto em alguém, ou pode gerar impacto em alguém. Então eu não posso decidir uma coisa para o bem da

empresa...prejudicando o vizinho...o meio ambiente...a sociedade...Então essa gestão de externalidades deve ser feita antes de qualquer projeto, por exemplo de onde vai vir a matéria-prima, quanto é a pegada de carbono, tem trabalho infantil envolvido (COORDENADOR EM PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE – DELTA).

Já como princípios e referências de operatividade usam a concepção de Enrique Pichón-Rivière onde o grupo apresenta-se como o principal instrumento de transformação da realidade. Chamados de grupos operativos, é plural no sentido de ter pluralidade de identidades ao longo de sua vida, o que pode gerar crescimento, porém pode trazer diversos conflitos para o grupo, se o mesmo não estiver preparado para aceitar essas pluralidades.

Entretanto, conforme material do portal da aprendizagem da empresa, se o grupo aprendeu a problematizar as dificuldades que emergem na conversa, pode-se dizer que entrou em tarefa porque esse grupo pode passar a operar um projeto de mudanças. Nas palavras do presidente da empresa que é chamado de facilitador para uma hierarquia mais horizontalizada: “Pichon-Rivière também foi importante como base para construir essa ideia dos colegiados, para que as pessoas aprendessem a trabalhar em equipe, sem competitividade.” Outro relato a seguir.

[...] a gente fez um trabalho de mais de um ano...com o Instituto Pichon-Rivière...ele trabalha muito a questão de relacionamento, de formação de grupos...Isso, porque...antes a gente pisava em ovos, para poder falar com os colegas...hoje não mais. A gente trabalhou essas questões de relações, se eu tenho um problema contigo, eu tenho que falar contigo, eu não tenho que falar com o fulano, ou falar com o cicrano, ou com o beltrano. A gente trabalhou muito essas questões e hoje a gente não pisa em ovos, e procura usar esses termos não violentos mesmo. Mas, claro a gente tem reuniões calorosas, a gente tem questões que pega fogo mesmo, a gente sai de lá estressado, cansado, que é natural do mundo dos negócios, mas nunca levar essa conversa para o pessoal (COORDENADOR DE APRENDIZAGEM – DELTA).

Além disso, a *Art of Hosting* ou A Arte de Anfitriar é uma forma de aproveitar a sabedoria coletiva e a capacidade de auto-organização de grupos de qualquer tamanho. Partindo do pressuposto de que as pessoas dão a sua energia e disponibilizam os seus recursos para o que mais importa para elas – tanto no trabalho como na vida – a Arte de Anfitriar combina um conjunto de processos conversacionais para convidar as pessoas a agir e lidar com os desafios que encontram. Conforme excerto das entrevistas a seguir.

[...] a questão da conversa significativa, tem algumas vivências que a gente teve, uma delas foi o *art of hosting*...que é a arte de anfitriar...Esse é um conhecimento global que nasceu na Holanda e muitos de nós aqui fizemos um curso disso aí, de 4 a 5 dias, é uma imersão e lá se faz bastante coisas...tem vivências que é a comunicação não violenta, então assim quando a gente foca em conversas significativas, são no sentido de conversas que façam sentido para as pessoas e que elas possam se sentir

em casa e serem acolhidas, cada um de nós vem com saberes diferentes, visões de mundos diferentes (COORDENADOR DE APRENDIZAGEM – DELTA).

[...] conversa significativa...trazer algo que faz sentido para a pessoa refletir sobre determinados temas, que às vezes no dia a dia de uma empresa tradicional, indústria como a nossa...não param para pensar...esquecem das relações com a natureza...fatores que permeiam a vida como um todo, não só a vida profissional, então as conversas significativas esse termo... quem acha que é significativo ou não é a pessoa...a gente acredita que trazer outros temas para discussão dentro da empresa é significativo...quando a gente fala da escassez hídrica, qual é o risco disso para a família de uma pessoa na cidade; a gente acha que é significativo a pessoa entender sobre isso para ela saber porque ela precisa poupar água em casa e aqui na empresa. Então essa questão da conversa significativa é isso, trazer temas relevantes para a sociedade e para a empresa (COORDENADOR DE PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE – DELTA).

Dessa forma, a Arte de Anfitriar Conversas Significativas leva em conta todo o processo. Começa cuidando de todos os preparativos antes de os participantes se reunirem, depois o que acontece enquanto eles estão trabalhando juntos, e por fim, de que maneira os resultados da conversa – a ‘colheita’ – darão apoio aos próximos passos de forma coerente ao propósito e contexto do grupo.

Contudo indiferente da estruturação ou referências utilizadas, um ponto em comum observado nas organizações pesquisadas é a preocupação de ligar a aprendizagem com o propósito maior da empresa e além disso, após as atividades, relacioná-las com clareza a sua possível melhoria de desempenho no trabalho e na vida. Situação que pode gerar ansiedade por parte dos colaboradores quando da necessidade de mostrar o que aprendeu e como colocar em prática todas essas novas possibilidades de ação.

4.1.3.2 Evolução percebida

Evolução percebida nas empresas estudadas é o quanto é visível a mudança comportamental dos colaboradores durante toda sua jornada na empresa e as entregas provenientes dessa evolução. Das empresas pesquisadas, somente a Alfa tem material escrito sobre o processo de como acompanha os resultados. O restante é mais sobre como os líderes ou os próprios colaboradores percebem sua evolução quando da participação das capacitações e quais entregas de valor os mesmos fazem.

Uma das únicas empresas a falar em pós-treinamento é a Alfa destacando a importância para que a experiência de aprendizagem resulte em mudanças que melhorem a performance. Frisam também que se o colaborador não tiver o acompanhamento, ao fim da ação de aprendizagem, pode retornar a velhos hábitos, esses, talvez, não saudáveis para o resultado da empresa.

Portanto, conforme pode-se inferir pelas observações, durante a experiência de aprendizagem é atribuído ao colaborador a responsabilidade pela aplicação no dia a dia. Por isso, segundo a empresa Alfa é necessário estimular algumas características nos aprendizes para manter a motivação pós-treinamento.

Uma delas é o pós-treinamento contemplar ações que possam ser evidenciadas, ou seja, práticas. Exemplos podem ser a aplicação de um método aprendido no dia a dia do trabalho; o repasse de informações para equipe, a criação de um projeto com base no conhecimento adquirido. Todos devem ser documentados para gerar evidências que possam ser comprovadas e analisadas.

Segundo materiais disponibilizados, importante também demonstrar como o conhecimento apresentado supre questões do dia a dia. Que o colaborador tenha a percepção de que possui competências que possibilitem a ação. Apoio à performance também é essencial para converter o aprendizado em ação, além da necessidade de disponibilizar ferramentas que possibilitem a ação efetiva.

A ação de aprendizagem principalmente na empresa Alfa, segundo os achados, deve gerar resultados comprovados e que forneçam retorno ao investimento. A mesma mensura resultados através do ROI verificando se a ação forneceu um retorno positivo sobre o investimento. Quanto aos resultados se a ação gerou um impacto mensurável no desempenho, quanto ao impacto se a ação resultou em mudança de comportamento.

Além disso, se a aprendizagem ocorreu com transferência de conhecimento e se houve satisfação, ou seja, se os aprendizes gostaram da ação de aprendizagem. Já nas outras empresas estudadas as análises normalmente estão mais focadas na avaliação da experiência dessa aprendizagem, e não no retorno específico para a empresa. Conforme relato a seguir.

O ROI é muito trabalho pra pouca efetividade. Precisaria de um engenheiro para fazer os cálculos que no final não seriam tão efetivos para ver se a aprendizagem ocorreu ou não. Além dos números e investimentos dependerem do que você considera investimento. Por isso, na minha visão acredito que a observação dos colaboradores e a atenção de seus líderes para acompanharem o crescimento de cada um é mais efetiva do que ficar usando o cálculo do ROI (SUPERVISORA DE RH – GAMMA).

Ainda descrevendo a empresa Alfa, utilizam *coaching* e o *mentoring* para encorajar os colaboradores a mostrarem os novos comportamentos. Esses mentores (que podem ser os líderes) compartilham experiências, lições aprendidas, oferecendo uma perspectiva mais ampla e atualizada do negócio no dia a dia de cada unidade. Conforme relato da coordenadora de mudança organizacional da empresa Alfa.

[...] um forte e impactante processo é de que o poder não está mais na retenção do conhecimento, pois ele fica obsoleto em 4 anos, então agora o poder não está mais em quem retém, mas sim com quem compartilha, porque quem compartilha é porque está atualizado. E quem está atualizado vai ser buscado e vai ser valorizado. Através da mudança o *mindset* de aprendizado a gente entendeu que esse comportamento ágil de aprender ele é um caminho, ele é uma porta para que também os outros comportamentos dos colaboradores mudem do ponto de vista de gerar a transformação cultural da empresa (COORDENADORA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL – ALFA).

Além disso, na unidade do Rio Grande do Sul acontece conversas a cada 30 dias conduzidas pelo facilitador ou líder que fez a capacitação antes, ou que domine o assunto, sobre as facilidades ou desafios que enfrentaram ao aplicar os conteúdos. Também usam a gamificação para testar o conhecimento.

Outra maneira de medir é a geração de valor para o cliente, ou seja, entender as necessidades de negócio dos clientes e construir soluções para promover um resultado ganha-ganha e construir soluções para impulsionar o sucesso conjunto. Como é possível ler no relato do Gerente de produção da empresa Alfa a seguir.

[...] se o meu cliente não ganha dinheiro nós não ganhamos dinheiro. Então nosso *mindset* hoje é assim oh faz o teu cliente ganhar dinheiro que tu vai ganhar dinheiro. Porque o que vai afetar no futuro é a relação de confiança, de construir soluções em conjunto...Esse *start* foi em um workshop do (nome do diretor global de pessoas na época), quando ele voltou do Vale do Silício. Ele mostrou que os compradores do futuro não vão ser os mesmos compradores de agora. Então o que gera valor agora para os compradores não vai ser a mesma coisa que gera no futuro (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Outra forma sugerida pela empresa, para acompanhar a evolução percebida dos colaboradores, é estimular os mesmos a pesquisar sobre o mercado de atuação dos clientes e entender quais desafios eles enfrentam hoje. E partir disso, compartilhar esse conhecimento com a equipe. Mapear qual das suas atividades tem impacto no cliente final e dar foco especial nessas entregas.

Na empresa Delta para acompanhar o aprendizado fizeram uma pesquisa perguntando se as pessoas aprendiam, ou se sentiam aprendendo dentro da empresa, segundo o coordenador de aprendizagem, 90% das pessoas se sentiam aprendendo dentro da Delta. Conforme os achados, os colaboradores relataram que aprendem muito nas interações no dia a dia, nas conversas com os colegas, nos rodízios de pessoas e na troca de setor ao fazerem diferentes atividades.

Esse plano de aprendizagem avaliado pela pesquisa, começou em 2018, foi implementado no segundo semestre de 2019, e fizeram a “colheita” em 2020. A Delta além desses dados qualitativos, também tem dados quantitativos como todas as outras empresas

estudadas, de quantas pessoas fizeram os cursos, quantas horas de frequência. Porém, o que mais revelou sobre a aprendizagem foi a pesquisa qualitativa realizada pela empresa, conforme relato a seguir.

[...] quando a gente fez o questionário, a gente expôs algumas vozes...as pessoas colocaram...aquilo que mais fez sentido...uma das coisas que veio bem forte, tanto na área de produção como administrativa é a questão do tempo, as pessoas não têm tempo pra poder às vezes viver isso. Então com a criação do portal podemos ajudar nisso. Ele pode acessar a qualquer momento (COORDENADOR DE APRENDIZAGEM – DELTA).

Portanto, podemos inferir que nas empresas pesquisadas há uma preocupação com o acompanhamento do processamento de experiências de aprendizado que envolve o aprendiz em uma atividade, busca fazer uma análise e extrair um significado das vivências, relacionando-as com o dia a dia. Porém, esse acompanhamento é ainda subjetivo e depende muito da percepção tanto do aprendiz quanto do avaliador. E essa percepção advém da mudança de comportamento aparente, das novas capacidades adquiridas e exteriorizadas, muitas vezes através inovações diversas.

4.1.3.3 O caminho se faz ao caminhar

Essa categoria trata das principais aprendizagens que os entrevistados destacaram ao longo da jornada de mudança organizacional e também individual. São aprendizagens que foram construídas através das vivências, compartilhamentos, experimentações, observações na busca do aprender e se adaptar aos novos cenários. Foram experiências advindas no caminho percorrido pelos entrevistados, nada programado, simplesmente aconteceram sem a espera de um aprendizado.

Por isso, há aprendizagens que se repetem nos discursos, aqui a opção foi relatar algumas dessas lições no próprio corpo do texto, como se fossem construções a várias mãos em diferentes caminhos que levam ao desenvolvimento constante do ser e do saber.

Uma das lições destacadas foi que a mudança tem o seu tempo. Que é necessário respeitar o tempo de cada um nesse processo para que a mudança se torne verdadeira. Além disso, o papel da aprendizagem no processo também foi destacada. Não o treinar, ou seja, fazer uma pessoa repetir uma coisa de forma mais eficiente, é o educar. A aprendizagem como um vetor para ajudar as pessoas desenvolverem um senso crítico e poder evoluir continuamente por si só. Através da reflexão, autoquestionamento, respeito ao próximo e as diferentes formas de ver as mesmas questões. Relatos a seguir.

[...] aprendi que a mudança tem o seu tempo. Tu tens que dar o tempo pra fazer e se uma ação não funciona não adianta forçar, tem que achar um outro caminho. Tive que aprender dando cabeçada e vendo as coisas não funcionarem direito e questionar. Tem que questionar também. Em vários momentos eu questionei e aí a gente ajustou os programas (DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS – GAMMA).

[...] aprendi a ser uma pessoa melhor, hoje eu valorizo muito mais o ser humano. É entender que o outro que tá na sua frente é tão importante quanto você, independente da função, da classe social. Porque na Beta é assim, todos são importantes, independente da tua função...E a gente começa a perceber que na vida também deveria ser assim (GERENTE DE AGÊNCIA B – BETA).

[...] com essa oportunidade de mudança, eu melhorei como pessoa, eu não sabia conversar; cobrava meta indiferente do que houvesse. Meu apelido não era algo agradável de se ouvir, nem quero repetir, hoje o pessoal brinca comigo. Sim eu entregava e batia todas as metas, porém o como eu fazia isso não estava legal. Eu aprendi a refletir, ouvir, deixar o outro falar e construir um caminho juntos (GERENTE A DE AGÊNCIA – BETA).

Ainda compreender que a “sensibilização do time para o novo *mindset* de aprendizado é fundamental. Tem sido uma jornada árdua, importante, de muito esforço, mas muito válida”. Outro aprendizado preceito é que “devemos falar abertamente com as pessoas, principalmente em reuniões. Muitas vezes, antes desse entendimento, precisei falar muito mais que o necessário em uma reunião sem resolver o que queríamos resolver, porque o assunto não estava focado no que realmente era o problema” Gerente de desenvolvimento de pessoas da empresa Alfa.

Uma observação nas posturas dos entrevistados das empresas estudadas é dizer que não estão totalmente transformados, que isso é uma busca constante. Que o processo de mudança é doloroso, às vezes turbulento, mas com educação, persistência e fé para acreditar que vale a pena a transformação acontece. Relatos a seguir.

[...] aprendi que quando a gente acredita nisso, tem um negócio que vem junto, por um tempo ele entra numa turbulência muito grande e tu vai ter que passar por esta turbulência, ela aí acontecer, tem que estar no teu radar porque ela vai acontecer...e também tu vai ter que encarar: “- eu sei que lá na frente vai melhorar, tem que acreditar nisso, senão tu dá meia volta e tá “vou voltar ao aeroporto de origem.” Mas não, é uma turbulência que tu tem que passar e lá na frente o sol vai estar brilhando e então tem que ter coragem da liderança de mudar e o aprendizado que existe caminhos diferentes é a base pra entender isso. E quando tu acredita e muda, amanhã e depois...é libertador, realizador, tu passar essa turbulência, porque daí é um negócio que eu entendo como clima organizacional que alavanca todo o resto (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

[...] a aprendizagem não deve ser um projeto só de um setor, ou departamento, ele deve permear todas as lideranças e os colaboradores, mas muitas vezes isso não ocorre e é cansativo. Porém, ao mesmo tempo é desafiador, mantém motivado e com força para continuar (SUPERVISORA DE RECURSOS HUMANOS – GAMMA).

Outra questão levantada como aprendizagem no caminho é entender que a tecnologia

ela é efêmera e que o investimento na transformação das pessoas é necessário, conforme relato a seguir.

[...] a grande lição aprendida eu acho que foi não se apaixonar pela tecnologia ela é efêmera, ela vai mudar, isso é fato. Se apaixonar e focar nas pessoas e na transformação das pessoas. Porque elas de fato vão ajudar a criar esse novo normal. Mais do que sair espetando projetos de tecnologia em toda parte da organização foque em pequenos projetos que tragam valor para a organização que se consiga medir esse valor. Porque isso sim faz com que as pessoas se mobilizem para transformar o todo. Então, se apaixonar pelo problema, pelas soluções e pelas pessoas fundamentalmente. A tecnologia vai mudar, essa é a única certeza que a gente tem (GERENTE GLOBAL DE TI E DIGITAL – ALFA).

[...] aprendi e vi que o poder de transformação das pessoas é enorme, a gente não tem noção muitas vezes de todas as competências que a gente tem, agora precisa se desafiar para isso, quando eu falo de cuidar de pessoas não é mimar pessoas, cuidar de pessoas é de certa forma desafiar elas a encontrar o melhor delas. Se você olhar o (nome do diretor executivo) de 20, 30 anos atrás a essência sim é a mesma, mas sou outra pessoa...me sinto mais pleno hoje, feliz. Me desafio todos os dias a ser uma pessoa melhor que agrega (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

Outras lições aprendidas na gestão da mudança referente aos processos internos das empresas foram o questionamento do custo dos controles e o tempo dispendido em processos que não entregam valor. Relatos a seguir.

[...] menos é mais! - eu tenho muita coisa, se eu tenho muita coisa, tenho muita abundância, então uma coisa por vez”, além disso, importante “questionar o custo do controle - a gente enquanto área industrial enfim, entendia que controle era importante, a gente tem questionado se realmente é importante e a gente tem matado assim oh, sem dó nem piedade muitos processos, botado no lixo. Porque de fato a gente está na era de mais com menos. A gente precisa efetivamente olhar para o que a gente faz, tem que ter valor, se não tem valor não faz. Não controla (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – ALFA).

[...] mudança de processos - só fazer se agrega valor – analisar o comportamento e convidar a pensar. Então no momento que a gente olha esse movimento de sensibilização para o aprender ágil tem muita conversa, muita reflexão. Incluir tendências, atividades de metodologias ativas de aprendizado, então realmente o processo de 70/20/10 e todas as possibilidades de metodologias ativas são muito importantes (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Além disso, os entrevistados destacaram competências que perceberam ser importantes desenvolver para o futuro do trabalho, sendo que “saber fazer conexões” foi uma das mais citadas, trabalhar em conjunto com a tecnologia, cuidar dos relacionamentos, menos rigidez nas fronteiras entre as profissões e o aprender constante foram as que mais foram evidenciadas. Relatos a seguir.

[...] conexão é um dos pontos chave - percebi que uma das competências que devemos desenvolver é ter capacidade de lidar com esse mundo novo, isto é, saber

equilibrar as necessidades de gerações diferentes, pensar a respeito do agora e ter visão de negócio de longo prazo. Aprendi que tu tens que ter uma capacidade de integração...líder integrador é a pessoa que tem a capacidade de ouvir e procurar a melhor ideia, conectar as pessoas, aceitar que confrontem as suas ideias e conseguir o comprometimento da equipe para fazer entregas superiores (CEO – ALFA).

[...] talvez a grande competência seja conseguir fazer conexões para achar o tempo certo das coisas. Só que isso tu tens que sentir. Não dá para ser só lógico, tu tens que sentir as coisas. Aprendi que tu não precisa usar o 'ou', que pode colocar o 'e' na vida. Porque não é ou eu sou isso, ou eu sou aquilo. É como eu sou isso, sendo aquilo, como eu sou mais próximo, humano, mais vinculado ao associado sem perder ele. São as duas coisas. Tudo que sustenta o futuro não é tangível, tudo que é tangível a inteligência artificial fará (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

[...] sobre o futuro do trabalho estou percebendo no dia a dia que talvez... vão ser mais do que uma especialidade, do tipo, o engenheiro-psicólogo, ou médico-engenheiro. É aquele que atua, mas tem uma especialidade que ele junta com outra assim... engenheiro tem um monte, psicólogo tem um monte, mas na interface dos dois é que poucos conseguem ir de um lado pro outro, sabe. É essa capacidade de aprender, desaprender e aprender novas formas de trabalhar com processos e tecnologias percebendo que o ser humano ao mesmo tempo que ele realiza, ele reflete, muda e segue. Por isso, a importância de entender e interpretar os *feedbacks* recebidos tanto das pessoas quanto dos dados e incorporá-los as estratégias futuras (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

[...] quando a gente fala de competências a gente está falando de um *mindset* global, a gente não está falando de cargo. Não é a competência que eu preciso para tal função. Porque a função ela não tem mais borda, ela não tem mais limite. Muitas vezes eu já fui gestora de segurança do trabalho, hoje eu não sou, mas se a empresa daqui a pouco precisar de mim para isso, ela vai poder contar, por que essa competência esta instaurada em mim. Então nesse sentido a gente tem que fazer um olhar mais sistêmico, global para as competências existentes na organização (CONSULTORA EXTERNA – GAMMA).

Ao passo que o caminho se faz ao caminhar, é possível perceber através dos relatos, que é nos passos de cada ator que a história é construída. Nas relações entre diferentes e iguais, nas dificuldades e superações. Na eminente discordância entre pares, nas luzes e sombras que aparecem pelo caminho. Dilemas esses vividos e sofridos por humanos que formam essas organizações.

Portanto, aprendizagem experiencial nas empresas investigadas, é um processo que envolve dialogar, trabalhar com times multidisciplinares, ter espaços e práticas compartilhadas. Desconstruir para construir novos contextos, onde errar é tido como oportunidade de crescer. Relacionado a isso, estar aberto para perguntas que fomentam a reflexão, ter referências para estruturar a aprendizagem de forma que atenda o objetivo de cada organização. Em linhas gerais, preparar o ambiente para que a aprendizagem possa ocorrer.

A seguir no Quadro 17 referente ao eixo teórico Aprendizagem Experiencial, apresenta-se as macrocategorias e suas respectivas categorias com o resumo das principais ações identificadas em cada empresa.

Quadro 17 – Macrocategorias de aprendizagem experiencial

(continua)

Macrocategoria - Aprender a fazer junto				
Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Reaprender a dialogar	<ul style="list-style-type: none"> • capacitar para exercitar a escuta • comunicar com clareza • ser empático • resolver problema de forma conjunta • investir 30% do tempo para pessoas • preparar líderes para conversas difíceis • promover encontros informais para conversar sobre assuntos diversos (cultura, artes) • criar e disponibilizar canais de comunicação para ouvir colaboradores • ser transparente e inspirar confiança • evitar conversas paralelas ou agenda oculta • utilizar e fomentar - CNV – Comunicação não violenta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ capacitar para exercitar a escuta ▪ comunicar com clareza ▪ ser empático ▪ resolver problema de forma conjunta ▪ ser transparente e inspirar confiança ▪ estimular o diálogo ▪ criar e disponibilizar canais de comunicação para ouvir diferentes stakeholders ▪ cultivar relacionamentos internos e externos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fugir dos conflitos ▪ falar agressivo ▪ evitar diálogo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ promover a segurança psicológica ▪ cuidar ao escolher as palavras ▪ estimular diálogos frequentes e abertos - como instrumento de coordenação ▪ usar arte de anfitriar – conversas significativas ▪ suspender julgamentos ▪ incentivar e organizar rodas de conversa ▪ fomentar a co criação ▪ refletir como expressão ▪ exercitar confiança ao se expor ▪ utilizar e fomentar - CNV – Comunicação não violenta
Trabalhar com times multidisciplinares	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalhar com equipes pequenas - diferentes competências e habilidades técnicas complementares ▪ buscar soluções em conjunto para problemas e inovações ▪ fazer pequenas entregas ao longo do percurso ▪ pressionar tomadas de decisão mais rápidas ▪ ter parceiros – rede 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ incentivar e acionar a inteligência coletiva ▪ entregar mais valor ao cliente ▪ cooperar entre diferentes unidades ▪ orientar grupos pelo propósito ▪ estimular grupos de trabalho na sede e rede de colaboração nas agências 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ falta de conexão entre as diferentes equipes ▪ processos não alinhados não há hábito de trabalhar em times multidisciplinares de áreas diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalhar com equipes numerosas e autogeridas –a partir de temas de interesse ▪ estimular integração e colaboração entre membros da equipe ▪ ativar cooperação de rede – clientes, fornecedores, academia e colaboradores ▪ apoiar autonomia e protagonismo -tomada de

(continuação)

Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ colaborativa ▪ entregar mais valor ao cliente apoiar autonomia e protagonismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ apoiar autonomia e protagonismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ decisão conjunta ▪ fazer ‘com’ as pessoas e não ‘para’ as pessoas ▪ colaborar, distribuir, “vir a ser” orgânico e emergente ▪ convidar à reflexão, autoconhecimento, autodesenvolvimento
Espaços e práticas compartilhadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fazer <i>benchmarking</i> – com clientes, unidades ▪ disseminar programa de aprendizado (por competências <i>softskills</i>) + trilha do aprendizado ▪ promover workshop com líder + área de pessoas ▪ compartilhar experiências Yammer ▪ avaliar 360° feedback – ação voluntária ▪ distribuir newsletter mensal com vídeos e resumos de livros ▪ facilitar a discussão - sessões virtuais mensais, lideradas pelos líderes ▪ acessar conteúdos de aprendizagem a partir de tablets e telefones celulares 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fazer <i>benchmarking</i> – com clientes, unidades ▪ disseminar programa de aprendizado (por competências <i>softskills</i>) + trilha do aprendizado ▪ visitar agências movimento do Colegiado Executivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ usar laboratório de testes ▪ fomentar programa de aprendizado (por competências <i>softskills</i> - lideranças) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ criar contexto para que a aprendizagem aconteça ▪ incentivar atividades em que as pessoas colocam seus conhecimentos à serviço de outras pessoas - oficinas, rodas de conversa, palestras, filmes ▪ estimular as pessoas a criar e a vivenciar juntas, diferentes momentos em suas vidas ▪ praticar o plano de educação ▪ compartilhar o laboratório de inovação social ▪ construir protótipos de produtos ou serviços - espaços de criação ▪ acessar portal da aprendizagem -conteúdos diversos e acessados pelos celulares e tablets
Macrocategoria - Aprender a Aprender				
Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Desconstruir para construir	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rever <i>status quo</i> liderança sênior ▪ conscientizar mente rígida <i>versus</i> mente flexível ▪ desconstruir vieses - <i>workshops</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tirar meta ▪ formar lideranças conscientes – (servir e desenvolver pessoas) ▪ focar no associado ao invés do produto 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ incentivar novas formas de resolver antigos problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reduzir hierarquia ▪ deixar de trabalhar com parceiros e clientes não coerentes com propósito ▪ implantar equipes autogeridas corresponsáveis

(continuação)

Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ incentivar e preparar mulheres para direção - conselho ▪ observar é diferente de julgar ▪ trabalhar com salas abertas e mesas compartilhadas ▪ questionar padrões e incluir diversidade ▪ acolher - pessoa vem antes que o crachá 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ servir ao outro e não se servir dele ▪ repensar forma e processo de decisão 		<p>com o resultado</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ repensar diferença de salários ▪ trabalhar não é tudo - a vida é além do trabalho ▪ evitar marketing de consumo
Ressignificar o erro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ testar e experimentar ▪ dar feedback ▪ refletir ▪ tolerar o erro – erros oportunidades de aprendizagem ▪ começar pequeno, testar e aprender rápido com seus erros e seguir em frente ▪ aceitar e gerenciar o risco envolvido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tolerar erro – erros oportunidades de aprendizagem ▪ dar feedback ▪ refletir ▪ aceitar e gerenciar o risco envolvido 	apontar falhas o erro - não para aprender com o mesmo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aprender se dá a partir da correção do erro cometido e não simplesmente do erro pelo erro
Perguntas ao invés de respostas prontas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ questionar, colaborar e falar o que pensa ▪ ideias não têm hierarquia. ▪ austeridade pode estar nos pequenos detalhes. ▪ expor e indagar para melhoria de performance ▪ escutar ativamente ▪ conversas difíceis pré agendadas, algumas perguntas sejam preparadas pelos líderes antes da conversa ▪ questionar - boas perguntas <i>versus</i> perguntas ruins 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ perguntar para gerar reflexão, provocações ▪ estimular inovação ▪ formar de pensar junto ▪ avaliar e diminuir riscos envolvidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ perguntar como forma de modelar o caminho ▪ trocar de ideias e menos resistência 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ questionar constante sobre a forma de interagir com o mundo e como melhorá-la ▪ perguntar para gerar reflexão, provocações estimular a aprendizagem e a inovação

(continuação)

Macrocategoria – Acompanhar a Aprendizagem				
Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Estruturação e referências para aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ praticar 70/20/10 ▪ utilizar seis disciplinas – 6Ds ▪ conhecer andragogia e taxonomia de Bloom ▪ aplicar CAV – Ciclo de aprendizagem vivencial ▪ entender a pirâmide de aprendizagem ▪ incentivar macro e <i>microlearning</i> - blogs, artigos, vídeos curtos, <i>pod cast</i> ▪ aprender no fluxo do trabalho ▪ praticar sala de aula invertida ▪ usar realidade virtual em treinamentos de segurança ▪ diversificar formatos de entrega para o aprendiz - vídeos, jogos, EAD e infográficos, além de roteiros de observação, sombras e relatos de experiência ▪ responsabilizar colaboradores por seu desenvolvimento – protagonismo ▪ realizar o <i>Learning Experience Design Canvas</i> ▪ centrar experiência no usuário e o aprender a aprender continuamente ▪ aprender baseado em projetos e curadoria de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ praticar 70/20/10 ▪ estruturar capacitações pela teoria da andragogia e roda do aprendizado - consciência e competência ▪ provocar reflexões ▪ praticar sala de aula invertida ▪ responsabilizar colaboradores por seu desenvolvimento – protagonismo ▪ diversificar formatos de entrega para o aprendiz - vídeos, jogos, EAD e infográficos ▪ ligar o propósito da empresa com aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ praticar 70/20/10 -70% do aprendizado ocorre a partir de experiências práticas; 20% do aprendizado vem da troca e interação entre pessoas e 10% do aprendizado ocorre em ações formais ▪ preferir experiências que possibilitem vivências ▪ aprender no fluxo de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ olhar diferente frente as construções do modelo de aprendizagem ▪ diversificar formatos de entrega para o aprendiz - vídeos, jogos, EAD e infográficos, além de roteiros de observação, sombras e relatos de experiência ▪ estimular as pessoas a pensar e não apenas a atuar a partir de ordens - metodologia freiriana ▪ fomentar conversações que quebram a ideia de dualidade e inseparabilidade - Humberto Maturana ▪ refletir e praticar uma vida sustentável - Mente, Coração e Mãos - Schumacher <i>College</i> ▪ trabalhar com grupos operativos - pluralidades visões - Enrique Pichón-Rivière ▪ aproveitar a sabedoria coletiva – acolher - <i>Art of Hosting</i> ▪ co responsabilizar colaboradores por seu desenvolvimento – protagonismo aprender baseado em projetos e curadoria de conteúdo

(continuação)

Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Evolução percebida	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conteúdo ▪ ligar a aprendizagem com o propósito maior da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ acompanhamento subjetivo, horas de capacitação versus mudança de comportamento ▪ capacidades adquiridas e exteriorizadas 	acompanhamento subjetivo e depende da percepção tanto do aprendiz quanto do avaliador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ por meio das transformações decorrentes das relações e das expressões das pessoas ▪ clima e a cultura da organização - estado de confiança, do sentido de pertencimento, da criatividade e do interesse nas diferentes atividades propostas ▪ pesquisa com os colaboradores pra ver se sentem aprendendo dentro da empresa
O caminho se faz ao caminhar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ter a aprendizagem como um vetor para ajudar as pessoas evoluírem continuamente ▪ sensibilizar o time para o novo <i>mindset</i> de aprendizado é fundamental ▪ falar abertamente com as pessoas, principalmente em reuniões ▪ persistir e ter fé para acreditar que transformar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ser uma pessoa melhor ▪ sensibilizar o time para o novo <i>mindset</i> de aprendizado é fundamental ▪ acreditar no poder de transformação das pessoas ▪ usar o 'e' na vida, não o 'ou' ▪ sustentar o futuro não é tangível, tudo que é tangível a inteligência artificial fará ▪ incentivar mais autonomia e 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aprender não deve ser um projeto só de um setor, ele deve permear todas as lideranças e os colaboradores ▪ ter olhar mais sistêmico - função não tem mais borda mudar tem o seu tempo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ respeitar o tempo de cada um nesse processo para que a mudança aconteça ▪ reconhecer o propósito como área de foco – porque se está fazendo o que se está fazendo ▪ valorizar pessoas em detrimento de coisas ▪ entregar proposta de valor da empresa

(conclusão)

Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
	<p>vale a pena - mudança é dolorosa e turbulenta</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ focar na transformação das pessoas, a tecnologia é efêmera ▪ questionar o custo do controle - menos é mais! ▪ Mudar processos - só fazer se agrega valor – analisar o comportamento e convidar a pensar ▪ saber fazer conexão é um dos pontos chave ▪ entender e interpretar os <i>feedbacks</i> recebidos tanto das pessoas quanto dos dados e incorporá-los as estratégias futuras 	<p>menos controle</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ fazer o bem dá resultado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ incorporar a crítica à cultura organizacional – estimular a problematização no cotidiano ▪ melhorar o sentido de presença ▪ ficar atento para não tocar a vida no piloto automático; ajuda a corrigir desvios ▪ perceber que tudo tem luz e sombras

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4.2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Ao considerar a mudança organizacional, as macrocategorias que emergiram a partir dos resultados foram: redefinir a estratégia, governança corporativa e o líder e a liderança. Segue apresentação e explicação das mesmas.

4.2.1 Redefinir a estratégia

Nessa macrocategoria a partir dos achados, pode-se entender estratégia como um conjunto de práticas, políticas e propósitos das diferentes empresas estudadas. Com as mudanças organizacionais propostas nas empresas, a estratégia teve que ser redefinida, ou seja, as empresas tiveram que repensar suas estruturas de operação e execução conjuntamente com seus sistemas, buscando assim maior clareza e foco nos novos caminhos que iriam percorrer.

Dessa forma, emergiram como categorias a serem exploradas a confiança, o propósito e engajamento dos *stakeholders*, além da sustentabilidade e diversidade descritos a seguir.

4.2.1.1 Confiança

Através dos relatos e observações a confiança aparece como um pano de fundo no estudo ou a liga que une os relacionamentos, os processos e conseqüentemente os resultados. Conforme os relatos, a confiança nos relacionamentos tanto novos, quanto nos mais antigos de convívio com fornecedores, clientes, outras organizações e demais *stakeholders* facilita quando existe e dificulta quando não.

Isso se deve porque, com base nos achados, quanto menos confiança (O'NEILL, 2007) se tem no outro, mais necessidade de redes de segurança como leis ou contratos que não deixam de ser uma relação de confiança com as instituições que validam esses documentos entre as partes. Assim, pelo que podemos inferir através das entrevistas, observações e materiais referentes a pesquisa realizada nas empresas do estudo, essas interações repetidas no tempo entre pessoas e instituições, quando da ausência da confiança, demandam mais tempo. Conseqüentemente mais trabalho e mais custo, porque é necessário que tudo seja redigido como prova para proteção futura, inclusive de pequenas transações. Conforme relatos a seguir.

[...] a confiança vale muito a pena...a desconfiança...custa muito ...como é bom você falar e saber que as coisas estão acontecendo... Para mim a relação de confiança é essencial, no passado...embora as falas fossem sempre de confiança, prevalecia em alguns aspectos um pouco de desconfiança, mas era o perfil das pessoas. Às vezes lendo o livro *Velocidade da Confiança*, as pessoas não confiam em si próprias, então é natural que todo o contexto dela, a fala dela, o jeito dela se expressar seja permeado pela falta de confiança no outro (PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

[...] gera desgaste, porque tu perde tempo fazendo relatórios e retrabalho quando poderia estar desenvolvendo outras frentes. É muito desgastante ter essa ideia de ter que se proteger, esse trabalho adicional para compensar a falta de confiança é frustrante (DIRETOR DE NEGÓCIOS – GAMMA).

[...] mas então, eu participei de todo o processo e aí eu vou te dizer a minha percepção - a gente precisava de algo desse tipo, de aproximar as pessoas, sem o crachá chegando antes...Ter essa aproximação aumenta a confiança tanto minha quanto deles em mim e em toda essa transformação que vem acontecendo (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

Nas entrevistas somente a empresa Beta falou claramente na necessidade de desenvolver confiança interna e externamente como um elemento que pode trazer mais segurança ao cliente, quando da escolha da sua instituição financeira. Tanto que para todos da média liderança na empresa Beta foi dado um livro abordando o assunto como um elemento regulador que transforma as relações sociais. Além dos livros, foram feitas várias capacitações com diferentes níveis hierárquicos para disseminar a ideia, além de um manifesto conforme podemos ler no relato a seguir.

[...] nosso compromisso com o manifesto é ampliar nosso ecossistema com laços de confiança a partir de relações verdadeiras que construímos com nossos parceiros...Tudo que a gente faz tem a ver com o propósito que nos inspira no dia a dia, é dar significado para nossas ações. Antes éramos comando e controle, hoje focamos no compromisso social. Nosso foco são as pessoas e o crescer junto, pra isso também investimos em tecnologia que a meu ver está a serviço da humanização (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

[...] o que é transmitir confiança? Vamos pedir pra o associado. Olha, transmitir confiança e segurança é quando eu peço alguma coisa e o cara fala de primeira, ele diz com convicção. Opa, isso é treinamento, formação. Como está isso nas agências? Então a gente começou a visitar as agências e ver, ah realmente a gente titubeia em algumas coisas, precisamos de uma metodologia e de uma trilha de formação pros colaboradores. Eu vou dar mais segurança pro colaborador e formação, consequentemente ele vai trazer mais confiança pro associado e foi isso que fizemos... (GERENTE DE DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS – BETA).

Entretanto, isso não quer dizer que as outras instituições aqui pesquisadas, não se preocupem com o elemento confiança, só não falam abertamente sobre. Por outro lado, através de ações e relacionamentos buscam alavancar relações de confiança com todos os *stakeholders*, conforme podemos identificar nos relatos a seguir.

[...] se a pessoa não se sente confortável para ser quem ela é no trabalho dela, como podemos pedir que dê 100% se ela não está sendo ela 100%. Então quanto a gente perde porque não deixa as pessoas serem quem elas são, perdendo tempo disfarçando algo porque o ambiente de trabalho não comporta. Então ter a confiança de que vão aceitar você...um ambiente onde tem confiança a colaboração vai emergir...claro que estamos no início desse movimento, mas é algo que veio com a mudança e é pra ficar (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

[...] um exemplo é o seguro, muitas vezes o cliente chega e diz tá mas eu não sabia, ai tu pensa - mas tá escrito ai! Porém, muitas vezes não foi explicado de forma clara. Então já aconteceu de a gente sim aceitar e pagar pelos vidros do carro, sendo que o seguro não incluía. O que aprendemos com isso? A necessidade de explicar melhor para não ter esse tipo de ruído. Outro é a renovação automática do seguro (GERENTE DE AGÊNCIA 3 – BETA).

[...] a gente entendeu que o mais importante dentro de uma empresa são as pessoas; só que a gente não consegue atingir nenhum resultado se não tiver relações de confiança. E confiança exige frequência, exige tempo. Então por mais que eu tenha bons líderes técnicos eu tenho que ter bons líderes humanos. Então a gente criou um negócio que é líderes investindo mais tempo em pessoas. Não são reuniões formais, é *one a one*, convida pra almoçar se vincula. Não é para dar um *feedback*, é para construir relações, quebrar esses paradigmas e essa distância enorme (GERENTE DE MUDANÇA – ALFA).

[...] essa abertura é muito saudável. Porque quando você passa por alguém no corredor você passa e cumprimenta, olha no olho, você sabe com quem você está falando, você já conversou com aquela pessoa sabe o que ela pensa, como ela pensa. Já construiu com ela alguma coisa, isso é fundamental. Isso é muito importante (FACILITADOR E CONSELHEIRO – DELTA).

Ao assumir a responsabilidade de uma inconstância pode-se, conforme relatos anteriores, mostrar autenticidade e empatia frente aos relacionamentos entre os *stakeholders*. Podemos inferir ainda, que a confiança que emergiu como elemento nesse estudo é vista de forma mais abstrata pelos envolvidos, pois não é a confiança (O'NEILL, 2007) depositada somente na competência da pessoa ou instituição para realizar ou executar o que se propôs para tal, mas também nas características da pessoa ou instituição que oferece tal serviço. Ou seja, como a confiança é um julgamento feito pelo outro é importante passar uma imagem de autenticidade e empatia mostrando interesse 'ao' e 'no' outro. Como é possível evidenciar nos relatos a seguir.

[...] acredito que o que nos mantém engajados além da gestão por propósito, é eles, o colegiado, estarem sempre de portas abertas para qualquer problema que tu tiver. Tu tem algum problema tu pode ir lá e questionar eles, que te darão suporte. É um relacionamento de confiança, bah eu tenho uma ideia maluca, eu quero fazer. Tu chega lá, mostra a tua ideia e eles – pode ser! Vamos tentar! É tamo junto, para aperfeiçoar a sua ideia, tu fala com esse...e com aquele, vai lá e fala e começa a fazer. Vamos ver o que vai dar (GERENTE DE AGÊNCIA 3 – BETA).

Dessa forma, coerência e consistência no que faz e diz, isto é, cumprir o que prometeu, viver em concernência com as escolhas e discursos e não em dicotomia entre o que

está escrito nos valores e princípios da empresa e o que realmente se pratica no dia a dia pode construir relações onde a confiança está mais presente a cada possível interação.

Isso implica em dedicação de tempo para as relações com as pessoas, não só para *feedbacks* de trabalho, mas também para conhecer o outro, entender suas perspectivas e ter abertura para opiniões diferentes.

4.2.1.2 Propósito e engajamento dos *stakeholders*

Esse tópico trata do modo como os *stakeholders* se relacionam com as empresas estudadas. Os *stakeholders* são indivíduos ou organizações que, de alguma forma, são impactadas pelas ações de uma determinada empresa, ou seja, parte interessada. Além disso, nessa categoria engajar-se significa acreditar no movimento que está sendo feito, fazer não só porque precisa ser feito, mas também porque vê sentido naquilo, e está alinhado aos valores de quem faz.

Tendo por base os achados, pode-se inferir que o engajamento dos *stakeholders* das empresas pesquisadas é tanto social, ligado a uma causa ou a um propósito, quanto profissional na realização de projetos ou tarefas. Nas entrevistas a sensação é de que as pessoas buscam um significado, uma relevância naquilo que fazem. Ao mesmo tempo, elas querem contribuir, se desenvolver, ter liberdade e fazer parte de algo com propósito, consonante aos relatos a seguir.

[...] saber que a gente começou a fazer essa transformação cinco anos atrás e agora saiu a revista Harvard né, coloque o propósito no centro da estratégia, pô começamos cinco anos atrás esse negócio, puxa tem um sentido e significado. A gente agora aqui conversando, o que faz eu estar aqui hoje, dedicando uma hora e meia importante do tempo, para conversar contigo sobre...justamente o entusiasmo, do bem que a gente pode fazer, então eu digo assim, o bem é um círculo virtuoso, o bem faz bem pra gente, não sei se faz mais bem para quem recebe ou para quem doa, ou vice e versa (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

[...] desse 2007 a nossa busca tem sido ajudar a construir um mundo de um jeito bom para todo mundo. Como a gente constroem e ajuda, coloca a mão na massa para construir um mundo que possa ser bom para todo mundo...a gente não queria fazer nenhuma mudança sem os colaboradores, nós não queríamos trocar as pessoas. Porque é fácil fazer uma mudança e só trocar as pessoas...a nossa ideia era fazer a mudança com as pessoas que estavam a bordo do navio e fazer esse navio fazer a volta que precisava ser feita, foi um trabalho muito árduo, mas muito gostoso de fazer...tudo o que fazemos tem como fundamento o avanço da nossa responsabilidade humano- econômico- ambiental (CONSELHEIRO E FACILITADOR – DELTA).

Nas empresas pesquisadas o propósito é visto como uma linha condutiva para ajudar

na tomada de decisão, para dar maior clareza aos caminhos escolhidos e estratégias defendidas. É o ‘porque’ fazer o que se faz, é a intenção por trás das ações moldando a proposta de valor entregue pela organização. Como podemos observar nos relatos a seguir.

[...] a empresa não são os prédios ou a marca, são pessoas se relacionando, é essa relação que existe entre as pessoas que cria a conexão para fazer acontecer. A conexão entre as pessoas que querem fazer o mesmo, caminhar no mesmo sentido (GERENTE DE RH – ALFA).

[...] a pessoa engajada tem paixão, curiosidade pelo que faz. Ela se identifica com os valores da empresa, com os projetos que está trabalhando, é comprometida com os melhores resultados, tem dedicação e cumpre os prazos estabelecidos. É fazer a diferença (GERENTE DE RH – BETA).

[...] o engajamento é depois da participação, se não tem participação não tem engajamento (COORDENADOR DE ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM – DELTA).

[...] antes tu tinha um monte de ‘comos’, e não tinha um porque claro. Quando tu começa a ouvir as pessoas e busca fortalecer o porquê que as pessoas estão ali, tu não precisa mais criar esse monte de comos. As pessoas criam o seu como e a participação nessa criação ajuda no engajamento (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – BETA).

[...] meu propósito de vida é ajudar as pessoas que fazem parte do meu convívio, isso inclui os operadores também. Então como eu consigo desenvolver as pessoas? Eu tenho operador até hoje que me agradece por ele ter começado a faculdade. Tipo a pós graduação agora. É através da conversa, é *one a one*, tu tá na área, tá próximo. Tu não faz isso por e-mail, por WhatsApp através de uma mensagem de Feliz Ano Novo ou Feliz Natal. É sentir o desodorante do cara, é estar lá no piso. E esse meu propósito está alinhado ao propósito da companhia que é empoderar pessoas que constroem o futuro (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Através dos relatos pode-se inferir que as empresas Alfa, Beta e Delta buscam mobilizar as pessoas ou empresas em torno de um propósito, um objetivo em comum. Uma vez que é algo que se escolhe assumir. Ainda podemos depreender que o engajamento aumenta quando os gestores estão pré-dispostos a ouvir o que os *stakeholders* tem a dizer, e não somente imaginar sob a perspectiva dos interessados. Ao mesmo tempo, a busca por um propósito para o engajamento ao invés de clarear o caminho muitas vezes dificulta com tantas opções a serem seguidas, conforme relatos a seguir.

[...] em 2014 a gente olhando à luz da estratégia do negócio a gente olhou a nossa organização e pensou - a gente vai precisar repensar a nossa cultura, liderança, estrutura, tudo que suporta esses objetivos do negócio. Então a gente parou, perguntou para nossos líderes envolvendo ai mais de 5.000 líderes e... todos os colaboradores da companhia na época, virtualmente por questionários *on-line*, por entrevistas estruturadas e *workshops* para perguntar o que que a gente teria que continuar fazendo na cultura que a gente tinha, mas que também o que na prática a gente precisava fazer, quais os atributos a gente precisava repensar nessa cultura... (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – ALFA).

[...] pensamos numa proposta de valor aonde passássemos tudo aquilo que prometemos, e que realmente fosse uma realidade de entrega. Aí a gente foi ouvir nossos associados na época começamos pelos coordenadores para ver se aquela proposta era aderente ou não. E o que a gente percebeu quando foi conversar com nossos coordenadores que representam os associados...o que o coordenador percebia e o que nós falávamos que entregávamos tinha um *gap* muito grande...Eles nos comparavam muito com os bancos...Não viam nós com muita diferença, e aquilo incomodou a gente...Aí começamos a mudança para resgatar esse vínculo entre a Beta e os associados na essência dos valores (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

[...] qual é o sucesso que a gente busca, esse é um ponto muito importante. O sucesso até...2007 era o crescimento. A medida estava lá na última linha do balanço anual. Se deu, deu. Se não deu, não teve sucesso. Quando tu muda essa perspectiva de sucesso e tu começa a olhar para outras coisas e busca outros sucessos no teu negócio a coisa fica mais complexa, não é mais difícil, é mais complexa. Mas mais divertida, porque você começa a viver uma vida mais integral. Você começa a é que te leva ao sucesso daquilo que a gente está buscando. Então assim, desse 2007 a nossa busca tem sido ajudar a construir um mundo de um jeito bom para todo mundo (FACILITADOR E CONSELHEIRO – DELTA).

[...] depois que a gente definiu o propósito a gente eliminou aqueles elementos tradicionais como: visão, missão, valores a gente achava que esse negócio já estava ultrapassado; que não tinha mais sentido e nem significado pra nós. Então a gente definiu o propósito e definiu princípios de liderança. Então são esses dois elementos culturais que a gente tem e os princípios de liderança tem feito um esforço enorme pra que todas as pessoas que passam a trabalhar com a gente elas tenham um alinhamento muito grande com os princípios da empresa (CEO – ALFA).

Assim, podemos inferir pelos achados, que o uso de ações que permitam que os *stakeholders* sejam ouvidos e tenham a convicção de que fazem parte do todo são necessárias para melhorar relacionamentos. Esse movimento de escuta fica evidente nas empresas estudadas, sendo que as instituições Alfa, Beta e Delta fizeram esse movimento de criar canais de comunicação tanto interna quanto externamente. A seguir mais alguns relatos.

[...] antes nada era feito para todos os colaboradores, tinha sim os gerentes em momento de planejamento, ficava muito na linha dos gerentes, desde 2015/2016, conseguimos envolver todos os colaboradores em *workshops*, desenvolver com propósito, com o mapa, trazer para eles o interesse verdadeiro, o porquê das coisas... (DIRETOR DE OPERAÇÕES – BETA).

[...] faço parte do gerente cooperativo, o que que é o gerente cooperativo? Quando uma agência tem uma certa dificuldade as pessoas podem escolher qualquer um dos nossos gerentes e convidar para ir lá e dar uma olhada, quem vem de fora olha melhor né...Isso me dá satisfação e uma sensação de fazer o bem, de ajudar outros a se desenvolverem e eu junto (GERENTE DE AGÊNCIA 2 – BETA).

[...] o que faz a diferença também é você ter líderes com perfil mais digital. E essa turma se bem trabalhada eles funcionam como embaixadores dessa transformação dentro da empresa. E isso vai gerando um processo de convencimento e de engajamento que vai contaminando a organização como um todo. Então esse processo de capacitação, de você colocar as pessoas para frequentarem eventos, fazer *benchmarking* tem um processo não só de absorver isso, mas de como repassar isso para a organização. Então esse compartilhamento dessa cultura é essencial...quando você vai tendo os seus primeiros sinais de que a transformação

digital dá resultado as pessoas engajam e vem junto (GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL – ALFA).

Já na empresa Gamma, até o momento, trabalha-se com missão, visão e valores, não se fala em propósito. Além disso, o movimento de comunicação focou mais internamente, conforme o relato do Gerente de recursos humanos da empresa.

[...] estamos ouvindo nossos líderes e funcionários, independente da hierarquia para entendermos como está a comunicação entre os diferentes níveis, mas nem sempre conseguimos trabalhar como gostaríamos. A mudança está demorando mais do que o previsto e as brigas internas entre os diretores mais antigos e ainda o corte nos investimentos em capacitação dificultam muito continuar, mas vamos (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – GAMMA).

Outros movimentos buscando engajamento, além das escutas, também são feitos pelas empresas como exemplo na sede da empresa Beta há festa coletiva para todos os aniversariantes dos últimos 30 dias. Conforme observação *in loco*, uma das comemorações o bolo tinha imagens de super-heróis representando os aniversariantes do mês, onde todos se comportavam como uma liga, a liga da justiça, que trabalha em prol de fazer o bem, expressão que permeia os discursos dos vários colaboradores da empresa.

Além disso, na empresa Beta, como também na empresa Delta e Gamma, há outras formas de envolver os diferentes *stakeholders* como comemorações onde as famílias dos colaboradores participam ativamente das atividades. Aqui se destaca a empresa Beta onde nas atividades não há jogos de competição e sim práticas cooperativas como andar de bicicleta, fazer ações com a comunidade e participar ativamente do que acontece na região onde a unidade realiza seu trabalho, conforme relatos a seguir.

[...] a gente acredita que o nosso molde ele é muito mais ligado a cooperação do que à competição; então assim, tudo bem, vamos misturar cooperativas e fazer times de futebol, fazer um campeonato? Ok, beleza. Agora competir entre cooperativas a gente não quer mais. A gente não quer isso. Não que não seja saudável, mas eu acho que a competição ela nunca tem que ser pelo primeiro, mas sim por eu fazer melhor o que eu tô fazendo e isso nos inspira na performance que eu te falei lá de números, que é assim que a gente olha pro colaborador né, e a cooperação, cocriação é o que hoje a gente prega no dia a dia; então se tivesse duas palavras pra resumir seria coerência e consistência (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – BETA).

[...] nossa família, né, meu marido, ele é uma pessoa assim que tipo se ele tem que ir junto fazer alguma coisa ele vai. Por exemplo, na sexta-feira tinha o almoço...nós estávamos lá fazendo o rifão, rindo e participando. Teve um bingo da CDL eu disse vamos, me ajuda lá no bem. Vamos junto, ele disse 'eu te ajudo', meia-noite tava ele lá...Parceria, não se faz por obrigação é de coração. Porque eu penso, não adianta ajudar só com os guardanapos, ou toalhas ou até mesmo dinheiro. A presença, o estar lá é importante, eles gostam, chamam a gente lá na frente pra falar. Eu adoro estar representando a Beta. Fico feliz em ser reconhecida como a gerente da agência

Beta que contribui pro crescimento da comunidade e não só tem interesse em vender (GERENTE AGÊNCIA 3 – BETA).

Ainda na empresa Beta cursos e palestras de conscientização e desenvolvimento com nomes renomados no mercado são disponibilizados gratuitamente aos diversos públicos destacando os associados como principais *stakeholders*. Também, conforme os relatos e relatórios, há a capacitação de coordenadores pedagógicos, a formação de diretores e de vices de escolas e representantes das Secretarias Municipais de Educação, com o objetivo de sustentar as novas formas de aprendizado baseada na metodologia de projetos para que vivenciem atitudes e valores de cooperação e cidadania.

Entre as ações de apoio a comunidade da empresa Beta estão as Cooperativas Escolares com o objetivo de desenvolver lideranças, incentivar o protagonismo e educar financeiramente, já o fundo social abre para outras possibilidades de projetos que são selecionados na comunidade conforme adesão ao propósito da empresa. Essas ações de construção em conjunto com os *stakeholders* aumenta a excelência no fazer, conforme relatos a seguir.

[...] aí 2018 foi mais no sentido de você olhar a excelência e a cocriação, esse é o treinamento, a cocriação se a gente pega desde o início do movimento até onde nós estamos hoje tem sido o principal instrumento de motivação intrínseca, de questão de pertencimento, por que a gente busca desde o mapa estratégico, desde as estratégias das ações, tudo cocriado, tudo em busca da inteligência coletiva, o pertencimento, a participação (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

[...] com o fundo social já ajudamos muitos projetos e comunidades, dá prazer em trabalhar sabendo que pode ajudar enquanto faz seu trabalho. Se a gente deixar de existir hoje aqui na cidade, com certeza a comunidade vai sentir falta, mas por exemplo o (nome de outro banco) deixar de existir ninguém vai dar falta. Porque mais de 70% da cidade é nosso associado e devolvemos para eles o investimento que eles fazem, pelas ações, divisões dos lucros... (GERENTE ADMINISTRATIVA AGÊNCIA 4 – BETA).

Nas diversas ações a empresa, além de apoiar financeiramente, também tem executivos e gerentes participando ativamente das entidades sendo promotores de mudanças, contribuindo com as demandas locais, em conselhos municipais, entidades de classe e órgãos de caráter social. Conforme relato a seguir da Gerente de Agência 3 da empresa Beta.

[...] amo essa participação na comunidade...eu escolhi ser gerente da Beta. Eu sou reconhecida lá no município onde eu trabalho, como a gerente da Beta, então eu preciso...não ninguém é obrigado a nada, mas se eu não estar presente na comunidade eles...não vão me ver como uma boa gerente. Não é a Beta que não vai me ver como uma boa gerente, é a comunidade. Porque eles sabem que a Beta é humana, ela é parceira e eles gostam de ter a gente lá...As pessoas vem, conversam comigo, elas me pedem ajuda. Hoje eu tô dentro da ACI e CDL do município. Do

Consepro...junto ajudando a desenvolver e eu gosto, é porque todo o conhecimento que a Beta me dá...eu consigo levar para essas entidades e fazê-las crescerem (GERENTE DE AGÊNCIA 3 – BETA).

Os conceitos de desenvolvimento sustentável que permeiam a filosofia da Beta nas palavras do presidente do conselho “estão embasados na crença de que o crescimento só faz sentido quando é compartilhado com a sociedade e o resultado é uma consequência da qualidade das entregas e da geração de valor”. Conforme corroborado pela vice-presidente do conselho no relato a seguir.

[...] então como é que se consegue essa gestão por propósito? Tem que ter muito comprometimento, ter a sensação do pertencimento, cocriar, estar realmente comprometido com a causa, propósito. Entender qual é a minha causa, porque que eu levanto de manhã, por que que os colaboradores levantam de manhã e vão trabalhar na Beta? Então tem que ter muita paixão, isso só se conquista com formação, desenvolvimento de todos os envolvidos é realmente com contrapartida, com interesse verdadeiro dos executivos e da alta direção para com as equipes de trabalho. Nós não podemos ter um discurso e outra prática, eles tem que estar alinhados, e hoje as equipes percebem, isso (VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

No que tange aos colaboradores, tanto a empresa Beta quanto a empresa Delta tem um sistema de decisões mais colaborativo, inclusivo e com maior autonomia, proporcionando escores de satisfação melhores, e rotatividade menor que anos anteriores a mudança, segundo números das próprias empresas. Podemos inferir através dos dados, que esse engajamento proporciona proximidade entre líderes e equipes, além da busca pelo protagonismo que também estão presentes na empresa Alfa. Segue relatos diversos.

[...] se sentir pertencente é importante...eu me culpo de ter me dado conta muito tarde disso...em 23 anos, talvez nos últimos 5 eu tenha me dado conta disso...a gente menospreza a capacidade das pessoas, principalmente quando elas estão no nível que não é a liderança, a gente subestima. Aí tu subestima isso e acha que não é importante, que não precisa, acha que é perda de tempo, e nós temos gratas surpresas quando tu acredita no potencial maior das pessoas...Então esse é um gesto que eu faço, algo bem disruptivo, eu diria, porque eu vou aí falar com eles o que eles não falam em nenhum outro momento da sua carreira e eu nunca tinha ouvido falar também. Essa é a minha inovação no sentido de tentar fazer essa turma se envolver, construir e praticar essa transformação (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

[...] não tem nenhum como, o como é a parte da criação de todo mundo, como eu vou fazer? cara tu vai ter que inventar como fazer. Aí tem autonomia, aí é livre. Se eu tenho clareza do porquê, sei o que. O como é meu, isso é um fator de engajamento. As pessoas deixam de ser atores de um processo para serem autores de um processo, muda muito o nível de engajamento. Não tô aqui para seguir um *script*, estou aqui para escrever a história. Ah com certeza isso muda o nível e o grau de engajamento (GERENTE DE RH – BETA).

[...] no início a uns 12 anos atrás as pessoas estavam um pouco perdidas, não sabiam

como agir. Tinha até gente que não vinha trabalhar, porque achavam: ah não tem chefe, não preciso ir. A gente pegava pela mão mesmo e conversava, explicava. Aqui na Delta a gente conversa muito e isso muitas vezes pode gerar bastante angústia para certas pessoas, hoje acho que não porque internamente o pessoal já conhece o nosso sistema...Entenderam que...as decisões demoram mais, mas elas são mais legítimas quando a gente toma essas decisões. Porque tu acaba envolvendo todas as pessoas envolvidas na questão...Então as vezes a reunião começa com três e termina com 50 pessoas, assim uma decisão que demoraria uma semana, demora 3 meses, mas como eu disse é mais legítima (COORDENADOR DOS ESPAÇOS DE APRENDIZAGEM – DELTA).

Seguindo, na empresa Alfa há iniciativas para aproximar os líderes das equipes, como o programa *CEO Talk*, onde o principal executivo da empresa em conjunto com alguns diretores, falam com os colaboradores e qualquer um do público pode perguntar algo diretamente em tempo real e será respondido. Além de outras ferramentas como a rede de relacionamentos interna onde os líderes respondem e são ativos na interação com os colaboradores. Além disso, há programas onde os líderes podem se tornar mentores influenciando os caminhos dos mentorados.

Por fim, os dados mostram que o engajamento nas empresas Alfa, Beta e Delta são maiores do que na empresa Gamma, talvez devido as várias ações que são fomentadas por essas empresas na comunidade e nas estruturas de cooperação, ainda pelo propósito organizacional alinhado com o propósito individual dos colaboradores. E provavelmente pelo momento da mudança que estão passando.

Pois, a empresa Alfa começou o processo de mudança há aproximadamente 7 anos, a Beta mais de 5 anos e a Delta mais de 8 anos, e a empresa Gamma há 3 anos, então como podemos inferir através das entrevistas, alguns percalços dessa mudança são identificados nessa organização pela própria característica do tempo, que as outras empresas já superaram ou aprenderam a lidar.

Ainda sobre propósito e engajamento o que se percebe principalmente nas empresas Alfa, Beta e Delta é que houve o movimento de o propósito ser criado e discutido em conjunto. Além disso, a estratégia do como fazer ou colocar em prática esse propósito foi pensada e discutida pelos diversos líderes. Importante salientar que indiferente da função, em todos os níveis houve a sensibilização frente ao entendimento de qual é a conexão entre o propósito da empresa e o do colaborador. Conforme podemos ver nos relatos a seguir.

[...] co construímos o propósito da cooperativa, vimos o propósito do meu cargo e eu. Aí teve todo um contexto de sensibilização, uma jornada induzida, cada um escreveu o seu propósito e trocou com o anjo que iria lhe apoiar. Teve todo um pacote aí. Mas o mágico é tu escrever o teu propósito nessa hora e entender como ele se liga ao da cooperativa. São duas sensações quando eu vivo isso, até o dia do

evento tu nem dorme, mas quando termina é êxtase total. Não teve nenhum que não deu certo. Ai o (nome do diretor executivo) no final chamou aqueles que construíram o workshop para frente, que foram todos. A gente tem inserido muito a espiritualidade. A energia que tinha ali naquele workshop era de outro planeta (ASSESSORA DE GESTÃO DE PESSOAS – BETA).

[...] hoje entendo que eu não estou simplesmente vendendo um serviço pra ti, eu estou ajudando o mundo prosperar, quando eu junto contigo penso na melhor solução para o seu problema e não para eu lucrar mais. Me sinto muito melhor agora quando posso realmente mostrar minha essência como pessoa, ter interesse verdadeiro pelo associado, não oferecer uma coisa que ele não quer. Por exemplo, antes como todos os bancos ainda fazem, ele (o cliente) pedia um empréstimo e eu tinha que bater a meta do cartão ou seguro eu forçava pra fechar junto, mas ele não precisava daquele serviço. Então eu estava pensando só em mim e não nele. Hoje se ele quer um empréstimo vou ouvir ele, conversar, entender quero saber quem é essa pessoa que está na minha frente e como posso ajudá-la a prosperar. Esse é meu propósito (GERENTE DA AGÊNCIA 2 – BETA).

[...] autoconhecimento e diálogo...pra saberem se elas querem vir junto. isso é muito importante. a pessoa precisa querer, tem muitas pessoas que não conseguiram caminhar junto com a gente na empresa e tá tudo certo, não tem problema nenhum isso, cada um tem o seu jeito de pensar, o seu jeito de buscar sua vida. Mas o importante é que cada pessoa descubra isso o quanto antes (FACILITADOR E CONSELHEIRO – DELTA).

Portanto, pode-se inferir que quando parece haver propósito e engajamento o discurso e a ação são compartilhadas por todos na companhia, indiferente da função, cargo ou reconhecimento. Assim, fica evidente que quando da presença do propósito co construindo com os colaboradores, a conexão entre o que eu acredito, com o que a empresa defende, fica mais clara e com maior sentido para tangibilizar na estratégia da organização e nas ações do dia a dia dos colaboradores.

4.2.1.3 Sustentabilidade e diversidade

Nesse trabalho a sustentabilidade vai além da questão ambiental, é a busca do equilíbrio entre o humano, o ambiente, a economia e o social. As características dessas dimensões apareceram nos dados do estudo das empresas pesquisadas, onde há a inclusão da diversidade. Assim, a sustentabilidade ambiental refere-se aos exemplos de ações para preservação do meio ambiente, de maneira que a empresa e seus *stakeholders*, encontrem o equilíbrio entre o suprimento de suas necessidades e o uso racional dos recursos naturais.

Já a sustentabilidade social refere-se à participação ativa no que tange ao desenvolvimento social, a diversidade, ao bem-estar e equidade em consonância com a preservação do meio ambiente. E a sustentabilidade econômica refere-se ao desenvolvimento sustentável do negócio respeitando os recursos naturais, incentivando a capacitação e apoio ao

desenvolvimento regional, além de fomentar a inovação na sua cadeia de valor. Todavia, nessa categoria os exemplos não serão nomeados separadamente quando da sustentabilidade humana, econômica ou socioambiental, pois todas estão interligadas.

Nesse sentido as ações da empresa Alfa, conforme os relatos e documentos da organização, se abrigam em uma estratégia recente mais ampla de sustentabilidade, que engloba questões sociais, ambientais e de diversidade. Para efetividade dessas ações, a empresa Alfa deu início a um diagnóstico sobre os impactos sistêmicos de suas decisões corporativas. O trabalho empregou uma metodologia que busca mapear os interesses de públicos diversos, levando em conta as dimensões: trabalhadores, comunidade, governança, meio ambiente e clientes.

Porém, um dos desafios mais importantes da companhia nesse aspecto, segundo o relatório integrado da mesma, diz respeito à inserção de variáveis socioambientais no processo decisório. Nesse sentido, esse posicionamento foi sintetizado num Manifesto de Sustentabilidade e no *scorecard* ESG (sigla para *Environmental, Social and Governance*, em inglês, ou Ambiental, Social e Governança) para acompanhar e avaliar o cumprimento da estratégia e o atingimento de suas metas, nesse aspecto a empresa Delta já tem esse hábito nos seus processos há mais de 10 anos.

Nesse caminho, a empresa Alfa em 2019 iniciou uma jornada de certificação como Empresa B, reconhecimento de alcance global atribuído pela organização sem fins lucrativos B Lab para empresas que buscam, com sua atividade, não só alcançar resultados econômicos e financeiros, mas também gerar impacto positivo na sociedade, certificado esse já conquistado pela empresa Delta presente nesse estudo e também seguidos pela empresa Beta.

São interesses que convergem para a promoção do capitalismo consciente, onde a preocupação está no valor que as organizações criam, conforme relato do diretor executivo da empresa Beta: “eu acredito no lucro, em fazer o bem e em contribuir com um mundo mais próspero”.

Ainda, a empresa Alfa conforme é possível identificar através dos relatórios e relatos, assentam que nos próximos dez anos, 20% das receitas sejam obtidas de novos negócios, segundo as diretrizes do modelo de inovação e disrupção da empresa. Postura seguida pela empresa Delta que tem como foco a inovação em suas linhas de produtos.

Essa inovação, segundo os dados da empresa Delta, seria cocriada através de uma rede de colaboração, com o propósito de ajudar pessoas a partir de suas reais necessidades, disponibilizando conhecimento e estrutura para o desenvolvimento de possíveis soluções que tenham significado para as pessoas. Assim, acreditando que a valorização e o respeito a

diversidade são um meio saudável para encontrar novas possibilidades de bem-estar e sustentabilidade para a empresa.

Por outro lado, a empresa Alfa passou a se organizar por grupos de afinidade correspondentes aos temas abordados frente a diversidade e inclusão com a incorporação dos temas de raça e etnia, pessoas com deficiência e a comunidade LGBTI+ ao lado das iniciativas de gênero. Esses grupos se reúnem regularmente para discutir pautas e ações específicas para cada tema e avaliar o avanço do trabalho. Cada grupo tem como responsável um integrante da alta direção da empresa. Atualmente, segundo relatórios da empresa são mais de 300 voluntários trabalhando nesses grupos e nos comitês de diversidade.

[...] esse assunto da diversidade e inclusão é muito importante e prioridade para nós, tanto que criamos um cargo específico para a gestão dessas ações, globalmente validadas e acompanhadas pelo comitê específico em reuniões bimestrais. Esse comitê é formado pelo CEO e pelos diretores de diversas áreas: pessoas, comunicação e assuntos institucionais, finanças e controladoria e áreas de negócios (CEO – ALFA).

Outro compromisso assumido pela empresa Alfa é com os princípios de empoderamento das mulheres, da ONU Mulheres, dos quais a empresa é signatária. Para compreender como é o avanço em equidade na empresa, são monitorados indicadores de negócio (mulheres e negros em posições de liderança, inclusão e retenção de mulheres) e é realizada uma pesquisa de opinião globalmente para medir o engajamento dos colaboradores, a qual também inclui aspectos de diversidade. Que em 2019, o resultado foi de 81% de favorabilidade quando se perguntou aos colaboradores se eles se sentiam tratados com equidade. Relatos sobre essa diversidade a seguir.

[...] executivas competentíssimas, prepararam a equipe, deixaram tudo estruturado, porque deveriam ficar preocupadas. Não é justo né. Então, não tem preço você conseguir ir para licença maternidade e curtir esse momento segura (CEO – ALFA).

[...] a gente se conectar mais com as pessoas, eu acredito muito que quanto mais as pessoas se sentem respeitadas, tem autonomia, elas se sentem empoderadas no ambiente de trabalho, mais elas vão produzir, mais elas vão entregar para o negócio (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

No processo de mudança, houve oficinas de conscientização e treinamento de mais de 1.500 líderes para a identificação de vieses inconscientes, não somente focadas em gênero, mas para aspectos de diversidade em geral. Assim, a Alfa passou a fazer seleções às cegas de candidatos a alguns postos de trabalho.

Nesse procedimento de escolha, nomes, universidades e endereços dos candidatos

são eliminados dos currículos levados à banca de seleção, como forma de neutralizar eventuais vieses de gênero e classe social e estimular a inclusão de minorias e públicos desfavorecidos. A seguir relato do Gerente de produção da empresa Alfa sobre essa iniciativa.

[...] agora eu e o RH estamos fazendo uma seleção às cegas para os vieses não interferirem. Não sabemos se é homem ou mulher, etnia, preferências, orientação, nada. Só realmente o que importa para depois lá no final do processo fazer a entrevista pessoal e decidir. Está sendo uma experiência bem interessante (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Referente aos conselhos de administração das empresas estudadas, quando se fala em inclusão, na empresa Alfa dos nove integrantes do conselho da empresa, quatro são membros da família controladora, um é o CEO da companhia e quatro são externos e independentes, número acima do mínimo exigido, sendo uma mulher.

Na empresa Beta são dez membros sendo que a vice-presidente é mulher e mais três conselheiras, já na empresa Gamma dos cinco membros, dois são conselheiros externos e três são membros da família, todos homens. Por fim na empresa Delta com cinco membros no conselho, sendo quatro da família, três mulheres e dois homens. E todos os integrantes dos 4 conselhos são brancos e declarados heteros.

Ainda sobre sustentabilidade e diversidade, a Beta como instituição financeira cooperativa, segundo os documentos da empresa, promove e contribui com o crescimento sustentável e da cidadania. Por meio, das lideranças cooperativas, alinhando suas estratégias, operações e fomentando o desenvolvimento de ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade, que estão na agenda 2030, uma campanha da ONU para promover mudanças positivas no mundo, através dos objetivos de desenvolvimento sustentável.

Assim, difundir a cultura do cooperativismo na comunidade está entre um dos pontos mais trabalhados na cooperativa. Além da educação financeira, da consciência e engajamento dos cooperados e colaboradores no desenvolvimento regional, através da distribuição dos lucros e do apoio em projetos diversos de educação, já descritos em outras categorias apresentadas nesse trabalho. A seguir relatos sobre essa postura da cooperativa na comunidade.

[...] quando eu comecei a educação cooperativa, que eu tive que...ler muitas matérias a respeito, enfim até para ir conversar com os associados, nasci, me encantei, fui encontrar um universo que eu depois de 12 anos não sabia que existia, e esse movimento estava acontecendo em todo sistema Beta, e trabalhei muito durante dois anos nesse cargo indo ao encontro dos associados, à noite, nos trabalhos de educação cooperativa...Então agora como presidente posso fazer mais, ajudar...A ação da cooperativa na comunidade é muito importante...Esses projetos sociais como

a União faz a Vida, que desenvolve a cooperação e autonomia, cooperativas escolares pra disseminar a cultura cooperativa, a conscientização com a educação financeira que a equipe desenvolve nas comunidades, empresas e o fundo social que é um movimento que busca promover a essência do cooperativismo, quando mobiliza pessoas e entidades em torno do bem comum, num círculo virtuoso do bem (PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

[...] esse retorno que a Beta dá para as comunidades imagina se outros bancos estabelecidos nos municípios fizessem...exemplo - tivemos lá um milhão de lucro, um percentual vamos devolver para comunidade, e a comunidade pode inscrever projetos...é isso que se faz com o Fundo Social, imagina quantos ganham, na cultura, na educação, na saúde, na arte...como um todo as comunidades poderiam ganhar...essa é a cultura do cooperativismo que temos que compartilhar e desenvolver nos nossos associados, nas comunidades (VICE PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

Dessa forma, os valores econômicos negociados e captados na região de atuação da empresa Beta são em partes reinvestidos na própria comunidade, onde a organização está inserida. Isso através dos projetos educacionais e culturais fomentados pelos princípios cooperativos fundadores da instituição.

De outra forma, a empresa Delta, como podemos inferir pelos dados, busca ativamente o equilíbrio entre o que se quer economicamente pela empresa e o uso racional dos recursos naturais e respeito social. Um exemplo é a escolha de não trabalhar mais com produtos licenciados que estimulam a compra desnecessária, a aquisição de matérias primas que incentivam o cuidado com a natureza e os povos que cuidam e vivem da mesma, preservando o meio ambiente e a sociedade em que atua.

Além disso, ser uma empresa carbono neutro, reduzindo as emissões e compensando as que não puderem ser evitadas. Substituir as importações, valorizando a produção local, promover condições para construções conjuntas de geração de ocupação e renda nos locais em que estiver inseridos, conforme relato do facilitador e conselheiro da empresa Delta a seguir.

[...] tudo o que fazemos tem como fundamento o avanço da nossa responsabilidade humano-econômico-ambiental...Nós não queríamos fazer um trabalho que fosse de marketing e sim um trabalho que fosse de verdade, a gente pensou em começar pelas pessoas; então começar pelo pé do social. Porque a gente acredita que trabalhando com as pessoas...nós vamos conseguir fazer as mudanças ambientais e econômicas que tem aderência a esse projeto todo que nós estamos tocando... (FACILITADOR E CONSELHEIRO – DELTA).

Outro movimento é reduzir a diferença entre o menor e o maior salário; criar política e premissas de logística reversa e possíveis indicadores. A Delta conforme publicações não realiza negócios e parcerias que contribuam para potencializar as operações dos seguintes mercados e práticas: tabaco, armamentos, jogos de azar, agrotóxicos, bebidas alcólicas ou que imponham trabalho infantil, trabalho forçado ou maus tratos aos animais. Relatos a

seguir.

[...] envolver quem vai ser impactado, isso é um pouquinho de gerir as externalidades, só que porque isso não acontece nas empresas, porque isso demora muito...aconteceu aqui quando a gente começou a falar sobre política de salários, para reduzir a distância entre o maior e o menor salário. Envolveu todo mundo que quiz participar do processo...se isso vai impactar na tua vida, na empresa, tu tem que participar da decisão. Claro, é muito mais fácil um TH se reunir, 4 pessoas, e decidir que vai ser assim e acabou. Então quando tu começa a abrir o grupo, tu tem a questão de ter mais tempo pra dedicar a reuniões, tu tem visões de mundos diferentes...vai construindo algo...Então o diálogo na verdade é a base de tudo aqui na empresa (COORDENADOR EM PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE – DELTA).

Além disso, são contra testes com organismos vivos, especialmente ratos e espécies de pequeno porte, porque segundo o olhar da empresa, ao produzir ou utilizar produtos cujo desenvolvimento demande testes com animais, quem consome se torna corresponsável. Conforme parte de um editorial do informativo da empresa Delta redigido pelo diretor presidente, a seguir.

[...] o nosso lar é toda a imensidão do nosso planeta e do universo. Tudo o que acontece na nossa casa e no nosso trabalho sempre afetarão, mais cedo ou mais tarde, milhões de seres vivos em toda a mãe Terra. Hipnotizados pela ganância e manipulação social da comunicação (mídias comerciais), e até mesmo pela nossa inteligência, nos lançamos às nossas conquistas e consumos desvairados sem nos darmos conta do quanto agredimos a nós mesmos e o nosso planeta. Esquecemos que é neste meio ambiente que a VIDA existe, e não sem ele! É preciso desapego deste contexto viciado e manipulado do consumo e de "levar vantagem". Assumir atitudes e ações corajosas que possam transformar o contexto atual em novas realidades de colaboração é imprescindível, pois a natureza, o planeta, a nossa mãe Terra e nós mesmos clamamos por isto! Mãos à obra! (EDITORIAL DO INFORMATIVO DA EMPRESA DELTA).

A Delta apoia, segundo os materiais e informações da empresa, a série Corações e Mentes, do programa Escolas Transformadoras - uma iniciativa da Ashoka – organização global que reúne empreendedores sociais de diversas partes do mundo. A iniciativa no Brasil, acontece em parceria com o Instituto Alana – uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, que aposta em programas que buscam a garantia de condições para a vivência plena da infância olhando para a escola como um espaço de potência e de transformação social.

Ainda no que tange a empresa Delta segundo o coordenador de aprendizagem “queremos construir coletivamente encaminhamentos e soluções sustentáveis, ‘fazer com’. Por isso, estamos permanentemente explorando metodologias, aprendendo sobre como melhorar nossos fluxos de trabalho e processos”, exemplos são os grupos de trabalhos que

funcionam a partir de temáticas escolhidas para dar sequência a projetos. As principais temáticas segundo o plano de aprendizagem da empresa são: Jeito de ser da Delta que foca no conhecer e vivenciar o posicionamento institucional da empresa, Relacionamento e Harmonia, ou seja, relacionar-se de forma acolhedora e amorosa consigo e com o mundo para promover o diálogo.

Ainda descrevendo as temáticas tem-se Autonomia e Protagonismo, conciliando liberdade e responsabilidade para contribuir. Fluxos e metodologias para explorar métodos, cocriando fluxos de trabalho e facilitando processos. Tecnologia e Evolução evoluindo em práticas e processos que valorizam a vida, qualificando as competências técnicas. Saúde Integral onde é praticado o cuidado com a vida, contemplando as diferentes dimensões da saúde. E Educação Plural reconhecendo as educações e ampliando o olhar de mundo dos colaboradores e parceiros.

Alguns exemplos desses relacionamentos e temáticas trabalhadas na empresa são: a compra e o uso de alimentos orgânicos no refeitório; o compromisso com a diminuição das emissões de gases de efeito estufa; o cuidado com toda a geração e destinação dos resíduos de seus processos; a compra de matéria prima nativa, apoiando as regiões ribeirinhas e a diminuição do número de horas trabalhadas na empresa de 40 para 36 horas. Conforme relatos a seguir.

[...] hoje a gente tem um indicador que a gente cuida com muito carinho...quanto das compras que são feitas na Delta a gente compra aqui na volta. O mais próximo possível, então nós temos um indicador que regula isso. Quanto mais próximo possível melhor. Porque aí tu tá mais próximo do teu fornecedor, as emissões diminuem, o contato fica muito mais fácil (CONSELHEIRO E FACILITADOR – DELTA).

[...] a área de impactos é justamente isso...tudo o que eu faço gera uma reação...então a gente começou a ver porque a gente faz o que a gente faz, qual o impacto que isso tem no meio ambiente, na sociedade; então isso é difícil...a gente começou lá em 2007...e estamos ainda em construção. Tem muita coisa pra gente fazer, só que a gente sente dia após dia que o caminho é esse. A gente não vai voltar para o que era antes, não tem por que voltar...É realmente é difícil tu viver isso, se tu não faz isso no dia a dia (COORDENADOR DE APRENDIZAGEM – DELTA).

Ainda na empresa Delta, conforme a plataforma digital, com a ideia de formar uma rede de colaboração, foi criada a Conta Solidária. Para cada item, há três preços disponíveis. Cabe ao comprador decidir se opta pelo mais baixo, considerado o valor justo, ou se deseja pagar um acréscimo de 10% ou 20%, com o objetivo de proporcionar a uma outra pessoa com menor poder aquisitivo um desconto de mesma porcentagem.

Além disso, escolhendo o Frete Amigo, a entrega pode ser feita por um voluntário da

rede de forma gratuita. Estes dois dispositivos contribuem para consolidação de uma cultura colaborativa na rede que a Delta articula. Segundo dados da empresa, os produtos e ações resultaram em um maior engajamento de toda a comunidade.

Nessa categoria de sustentabilidade e diversidade percebe-se a intenção das empresas devolverem à sociedade pelo menos uma parte do que recebem dela. Além disso, há a preocupação com maior equidade frente a diversidade nas empresas e na sociedade.

Também, é possível inferir através dos resultados que essa conscientização quanto a parte de questões socioambientais, vem inclusive de investidores estrangeiros, que exigem certos comportamentos das organizações para investirem seu capital no negócio das empresas. Onde a separação entre negócio e filantropia não é mais possível, e sim há uma necessidade de consciência maior entre as ações que as companhias tomam e suas implicações frente a sociedade e o planeta.

4.2.2 Governança corporativa

Nas diferentes organizações estudadas a governança corporativa é uma das constantes, essa macrocategoria envolve relacionamentos diretos entre os acionistas, sócios, diferentes conselhos, controles e diretorias. No processo de mudança vivido pelas empresas aqui estudadas, o sistema de governança apoiou e pensou as estratégias de longo prazo, com poder de veto e de fiscalização das ações. Além de incentivar ou cercear comportamentos e diretrizes do negócio das empresas.

Assim, a forma como a governança corporativa estabelece suas relações define de maneira diferente a estrutura de poder nas empresas. Por isso, uma das categorias que emergiu da macrocategoria governança corporativa foi relações de poder, essas podendo interferir diretamente no andamento das decisões e das relações. Emergiram também as categorias cultura e mentalidade digital, além do processo de horizontalização que serão abordadas a seguir.

4.2.2.1 Relações de poder

Nesse estudo percebe-se a partir das entrevistas a presença mais evidente do poder de discurso e de influência interpessoal. No poder do discurso, não é só o falado, mas o escrito. As mensagens entre as diferentes lideranças é alinhada, principalmente nas empresas Alfa, Beta e Delta, um exemplo é quando perguntados para se apresentarem, não falam o seu cargo

primeiro, deixam claro que são pai, ou mãe. Que gostam de tais hobbies, que tem animais de estimação. Parece que há um esforço de humanização percebido nessas interações, de entender que o ser é mais do que somente seu ambiente de trabalho. Como podemos inferir no relato do gerente de produção da empresa Alfa a seguir.

[...] agora é assim, antes tu ficava quieto, tinha conversa de corredor é que daí a gente começou a escutar...O (nome CEO) veio para dar uma quebra assim. Ele começou a falar dos problemas dele, ele começou a falar da família dele, ele começou a falar dele entende. Ai ele meio que “obriga” os outros a falar também. Então tu vê que os diretores estão falando. Tu vê que o (nome CEO) tá falando, isso aproxima e te deixa mais à vontade para falar e ser você também (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Importante salientar que nem sempre o esforço do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional se realiza, incluindo aqui a empresa Gamma, pois a maioria dos líderes entrevistados dedicam boa parte de suas horas para as empresas que trabalham, sem o equilíbrio defendido nos discursos.

Entretanto, isso não é muito pontuado pelos mesmos, pois percebe-se nas falas dos entrevistados um conteúdo emocional e discursos alinhando sempre que possível, o propósito da empresa com o dos líderes e liderados, em prol de algo maior. Com exceção da empresa Delta, onde parece que há um equilíbrio maior entre a vida pessoal e profissional. Conforme relatos a seguir.

[...] aí me perguntam sobre gestão por propósito - Todo mundo pode fazer? Eu não sei cara, não sei se toda a organização pode trabalhar dessa forma, se vai ter sucesso ou não, mas eu sei que nós estamos muito conectados a esse modelo, a essa essência, porque com isso a gente vive mais leve. Claro que temos os nossos desafios, mas a gente faz muito mais, com mais alegria, ver pessoas mais felizes fazendo algo maior. Saber que a gente tá inspirando outras organizações, que a gente está contribuindo com a comunidade. Quantos depoimentos a gente tem dizendo: poxa vocês fizeram diferença na minha vida, hoje sou muito grato pelo que vocês fizeram, então isso não tem preço (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

[...] o que a gente sempre diz na Delta é... nós queremos que as pessoas que estão hoje na Delta possam sair...melhor do que elas entraram. Essa é uma meta muito grande nossa. Nós não queremos destruir a vida das pessoas, e às vezes a empresa acaba destruindo mesmo. Porque ela foca tanto numa coisa só, que quando a pessoa sai ela só sabe fazer aquilo ali...A gente faz de tudo para que a pessoa possa saber, respirar ares diferentes... E possa conviver com coisas diferentes e poder se questionar a ela mesma sobre a vida dela, sobre o que ela está fazendo com a vida dela (CONSELHEIRO E FACILITADOR – DELTA).

O alinhamento entre o discurso falado e o escrito é um comportamento que se percebe principalmente nas empresas Alfa, Beta e Delta; onde as respostas são muito parecidas quando de entrevistas presenciais, ou através da mídia ou mesmo nos documentos e

relatórios das empresas. Já na empresa Gamma o discurso não está tão alinhado e as diferentes percepções sobre a mudança se fazem presentes, o que gera mais conflito de opiniões e até embate de ideias nem sempre verbalizadas.

Talvez isso possa estar acontecendo na empresa Gamma devido ao momento de sucessão familiar, já enfrentado pelas outras três empresas, sendo duas familiares como a Gamma. O momento de sucessão onde o processo, conforme observação, se mostra truncado e com informações nem sempre compartilhadas, o que torna o ambiente da empresa estressante e muitas vezes desmotivador, devido aos impasses entre os membros do conselho e principais executivos da empresa.

[...] a maioria das empresas familiares, foram criadas a partir dos interesses e propósitos comuns dos fundadores, com afinidade pessoal, muitas vezes entre irmãos, ou de complementação de capacitações entre os acionistas...Mas num processo de sucessão, indo para a segunda geração aparecem muitos conflitos, pois os interesses pessoais não são os mesmos dos fundadores (CONSELHEIRO INDEPENDENTE – GAMMA).

Ainda, conforme observações *in loco*, tão importante quanto o conteúdo da mensagem é como se passa a mesma. Aqui a postura e a segurança na voz sem intimidar são importantes, porque a partir das observações nos locais de trabalho, quando da atenção dos colaboradores aos vários discursos dispendidos, percebeu-se que a forma como o líder se posiciona corporalmente e até o olhar influencia na forma dos *stakeholders* perguntarem ou mesmo se calarem. Ou seja, a linguagem não verbal pode ser percebida pelos *stakeholders* muitas vezes de maneira subjetiva, e até mesmo com maior compreensão do que o conteúdo da mensagem que está sendo passada.

Na empresa Alfa em uma das interações quinzenais do CEO um dos presentes fez uma questão mais embaraçosa, referente a um problema legal da empresa e prontamente o CEO respondeu. Mesmo que a representante do RH que estava atrás como suporte, tentasse segurar a pergunta. Ele prontamente disse: “vou responder todas as perguntas que me fizerem, podem ficar à vontade, nossa relação é próxima, clara e transparente”, essa foi uma das primeiras falas, após o CEO assumir o cargo da empresa centenária.

Ainda nas empresas Alfa e Beta muito se fala em coerência e consistência, ou seja, as ações e entregas realizadas devem ser coerentes com o que é dito e escrito. Pois, conforme observado nas diversas interações, o conteúdo do discurso ou a forma eloquente como se fala são importantes, todavia, não bastam para conquistar a confiabilidade e o engajamento das equipes. Como na maioria dos casos o tempo de empresa dos colaboradores entrevistados é

superior a 15 anos, o relacionamento entre as partes já é conhecido e a importância de se mostrar autêntico é um exercício constante.

Além disso, a maior parte dos líderes entrevistados aparentemente tem um bom relacionamento interpessoal, conseguem colaboração através da sua influência e não pela imposição, pode-se inferir isso devido as várias observações em diferentes oportunidades de interação, como em cursos que a pesquisadora participou, palestras junto aos colaboradores e visitas as empresas.

Nessas interações, os líderes se mostraram próximos as suas equipes para que “o crachá não chegasse antes”, todavia, essas relações entre as diferentes funções, mesmo trabalhando essa aproximação, percebe-se que o comportamento é diferente dependendo com quem se fala. Por exemplo, na empresa Beta quando da chegada do presidente do conselho todos se referiam ao mesmo como presidente, inclusive quando o cumprimentavam no corredor ou quando chegava a algum lugar.

Nas outras empresas o pronome de tratamento quando conversas com os fundadores variavam de ‘doutor’ a ‘seu’ antes do nome do diretor, o que contrastava com as relações mais despojadas entre os outros pares.

Importante ainda, salientar que nas empresas pesquisadas a estrutura de governança é própria do tamanho e do desenho de cada negócio. Na empresa Alfa, Gamma e Delta tem-se o conselho de administração composto por membros da família e por integrantes independentes. Nessas empresas o conselho de administração é responsável pela definição das estratégias de longo prazo e pelo acompanhamento das diretrizes e metas estabelecidas para o negócio.

Na empresa Alfa, ainda se tem o conselho fiscal com a função de fiscalizar e “monitorar os atos dos administradores e as demonstrações financeiras. Já a gestão corporativa é de responsabilidade da Diretoria Executiva e dos líderes das operações de negócio”, conforme site da empresa e relatos dos entrevistados.

Já na empresa Beta por ser cooperativa a divisão de poder formal da governança está separado em: assembleia geral, essa formada pelo conjunto dos cooperados; o conselho de administração, com funções executivas; o conselho fiscal, atuando como uma auditoria interna e o colegiado executivo, formado pelos diretores executivos e gestores de diferentes áreas da cooperativa. Esses últimos “compõem um grupo de inteligência coletiva que rege em conjunto com as equipes o modelo de gestão por propósito da empresa”, relato do diretor de operações da empresa Beta.

Nesses conselhos pelas informações disponibilizadas através de documentos, não há *shareholders* majoritários, portanto, as decisões devem ser conversadas. Os conselhos têm o

poder de influenciar, vetar ou impulsionar decisões relativas a investimentos do negócio, substituir conselheiros, executivos principais e decidir sobre a estratégia e o propósito da empresa.

Em função dos entrevistados podemos inferir que capacitar o conselho sobre as operações do negócio e buscar a sensibilização, antes das votações, se tornam pontos importantes para alinhamento dos diversos interesses em jogo. Além disso, a qualidade e diversidade das informações recebidas pelo conselho também se fazem necessárias. O que pode exigir dos colaboradores maior sintonia, empenho e conhecimento para assessorar seus representantes. Conforme relato do CEO da empresa Alfa a seguir.

[...] trabalhar com gente boa, não tenho mais tolerância pra trabalhar com gente fraca que demanda muito tempo. A relação é clara e tem ajuda para o que precisar. Se for parar para pensar, hoje eu tenho um time de primeira...Se você centralizar tudo em você, não terá tempo de fazer o grande papel que eu acho que o CEO deve fazer, que é manter o equilíbrio e a saúde na empresa, desde o cliente até o acionista (CEO – ALFA).

Pois, muitas vezes os mesmos podem estar recebendo informações controladas por interesses específicos. O que pode demandar aos participantes compreenderem a importância de buscar diferentes informações em lugares divergentes e formarem a sua opinião, de forma mais imparcial possível. Conforme relatos a seguir.

[...] eu tenho uma postura de conselheiro independente, o termo é esse mesmo, independente porque eu não dependo disso...Então eu lido com o acionista, com a família...Meu papel como conselheiro é fundamental quando os momentos de crise e conflitos aparecem, aí os ânimos se exaltam, o ambiente fica tenso e ter alguém isento, com opiniões mais objetivas desprovidas do calor do sentimento, ou até mais frias pode ser a diferença entre a sobrevivência do negócio ou não (CONSELHEIRO INDEPENDENTE – GAMMA).

[...] a minha função é ligar os pontos...É entender desde a situação...lá do cliente em qualquer cidade até...o acionista que espera o resultado a longo prazo. A gestão desses pontos...trabalhar com transparência, autonomia e responsabilidade, com uma equipe competente, responsável e comprometida, com pragmatismo, subir a régua...acho fundamental (CEO – ALFA).

[...] tenho muita sintonia com nosso presidente, vejo ele como um interlocutor...um conselho mal preparado atrapalha ao invés de ajudar. Por isso, preparar esse conselho, dar informações antes...muitos não tem contato com o negócio, só vem para as votações, tem outros negócios e outras preparações...então nosso presidente faz bem esse papel, prepara o conselho com informações e dados antes do assunto vir a ser discutido (VICE PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

Interessante destacar que nas empresas estudadas todos fizeram esforço para a pesquisadora se sentir confortável na sua presença. A equipe principalmente nas empresas Alfa, Beta e Delta demonstram entusiasmo quando falaram dos seus representantes maiores,

ou seja, seus presidentes ou diretores destacando características pessoais dos mesmos como: energia, comprometimento, acessibilidade.

Corroborando, dos líderes pesquisados percebe-se a paixão pelo trabalho e a energia dispendida nas interações, onde o carisma se destaca principalmente nos líderes das empresas Alfa, Beta e Delta onde a mudança organizacional já está mais avançada quando comparada a empresa Gamma. Essa postura de carisma, paixão pelo que faz, energia nas interações pode ajudar na influência interpessoal exercida sobre os vários *stakeholders* que fazem parte do negócio.

4.2.2.2 Cultura e mentalidade digital

A questão da cultura digital e da mentalidade ágil apareceu frequentemente nos discursos e documentos das empresas Alfa e Beta, já nas empresas Gamma e Delta não houve tanta alusão ao digital. Para as empresas pesquisadas a cultura e mentalidade digital é ensinar os colaboradores a lidar com a tecnologia para melhorar a performance e desenvolver habilidades para esse novo mundo digital e a familiaridade com os dados para tomada de decisão. Ainda, entender o impacto das novas tecnologias no ambiente de trabalho e como conviver com elas. Ou seja, compreender a mudança digital em todos os níveis indiferente da função.

Um ponto que foi comum nas empresas pesquisadas é a questão de a idade dos líderes não ser apontada diretamente como algum fator impeditivo frente a tecnologia. Mas, a questão da necessidade do querer se adaptar ao digital e a busca do auto desenvolvimento para aprender e permanecer relevantes para a organização indiferente da idade.

Além disso, também foi destacado pelas empresas a necessidade da “simplicidade e agilidade dos processos, que é diferente de simplório; simplicidade é pegar alguma coisa complexa e transformá-la numa fala simples. Simplicidade só se consegue com muito conhecimento” relata o diretor executivo da empresa Beta. Nessa busca pela simplicidade e agilidade, a empresa Beta criou alternativas, conforme é possível ler no relato do gerente de recursos humanos da empresa.

[...] criamos uma agenda onde é comunicado os próximos 60 dias. Nada mais pra frente que isso...a gente usa na metodologia ágil, em resumo grosseiro é um ciclo de muitas entregas, num curto espaço de tempo, entregas que gerem valor. O que era um planejamento de projeto no passado? - tu criava um escopo, o cronograma, as ações, fazia o piloto e tu entregava ele 1 ano e meio depois completos. O que a metodologia ágil diz, tu começa um projeto e já entrega algo semana que vem. Tá,

mas falta tudo, tá, mas tu fez uma entrega de valor. Aí tu gera e faz a segunda entrega de valor. Aí tu faz a terceira entrega de valor, ou seja, tu está o tempo inteiro entregando valor e Co construindo (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – BETA).

Tendo por base os achados, principalmente nas empresas Alfa e Beta, a tecnologia não é usada somente para melhorar o que se faz ou aumentar a performance dos profissionais e processos, mas também para inovação e cocriação de novos negócios e mercados. Um exemplo disso é a empresa Alfa que antes trabalhava somente com o mercado B2B, ou seja, somente interações com outras empresas, agora optou também pelo relacionamento com o cliente final ou B2C. Tendo o foco no cliente como ponto de partida, buscando a digitalização nos processos de interação com clientes e *stakeholders* da empresa.

Com essa aproximação do mercado, conforme os entrevistados, a empresa abriu mais possibilidades e novas maneiras de buscar dados em espaço de tempo menores, podendo assim avaliar os resultados das experiências através de maior diversidade de fontes de dados. Conforme relatos a seguir.

[...] nesse varejo da comercial Alfa a gente começou a entender como era o comportamento desse consumidor, quais eram as necessidades, quais eram as dores e as tendências que estavam acontecendo...A gente começou a fazer visitas de *benchmarking*. E quando tu começa a juntar tudo isso e propiciar conveniência ao cliente, acabou que o nosso varejo deu esse empurrão e dentro da nossa operação Brasil a gente tem uma transformação digital bastante acelerada (GERENTE DE MARKETING E DIGITAL – ALFA).

[...] o aprendizado ágil é aquele que olha pra performance que a gente precisa para agregar valor ao nosso cliente e que vai puxar a partir da performance, o olhar para as competências de cada um. E a partir das competências que a gente tem à disposição, a gente consegue gerar essa performance. Então a gente não necessariamente vai falar de posições, mas vai falar de tratar as competências que a gente tem na organização e nos colaboradores (COORDENADORA DE MUDANÇA – ALFA).

De outra parte, a empresa Beta através de seus relatórios comenta que a sua transformação digital, se baseia na evolução tecnológica de seus sistemas, na construção de um novo modelo operacional e uma nova experiência de relacionamento com o associado, unindo o físico ao digital, o qual chamam de Fisital, porém sem perder o foco na relação humana, conforme relato do diretor executivo da empresa a seguir.

[...] o que é que as máquinas não vão copiar?...não vão copiar a inovação, a criatividade, a sensibilidade, e é isso que a gente busca destacar mais nesse modelo de gestão por propósito, o que as máquinas não vão copiar, entende!?! E é isso que estamos buscando...trabalhar a tecnologia como aliada, para dar mais tempo ao ser humano prestar atenção a outro ser humano, que é o associado (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

Nesse contexto, há o trabalho de inteligência artificial, através do *learning machine* que atende ao cliente através do *chat* e segundo dados da empresa conseguiu sanar 30% das dúvidas nas interações com os consumidores e assim ajudar na agilidade de atendimento. A seguir relato do diretor de operações da empresa Beta, que exemplifica esse dado e comenta que poderiam utilizar mais essa tecnologia para os colaboradores das agências terem mais tempo para o atendimento relacional, como ele mesmo chama.

[...] dos vários projetos sistêmicos um deles é o Watson que é uma ferramenta de trabalho interno onde, o Théo na verdade né, onde as pessoas buscam suas informações pedindo pro Théo e o Théo vai respondendo...estou começando a entender melhor esses processos todos, mas o Théo hoje está sendo usado somente na sede...Enquanto diretoria eu tenho um desafio junto com a área de segmentos de transformar as agências em um modelo mais de relacionamento do que transacional, ou seja, hoje tem muita operação ainda, muito fluxo, muito processo que o Theo poderia resolver que é a demora de alguns movimentos de retorno aos associados que precisam ser melhorados, e aí com a ajuda do Théo na parte mais operacional, vai sobrar tempo para o colaborador fazer o que realmente interessa, dar atenção ao associado (DIRETOR DE OPERAÇÕES – BETA).

Ainda assim, pelas observações, documentos e entrevistas, a empresa que tem mais integração de tecnologias no dia a dia entre as pesquisadas é a Alfa, que iniciou esse movimento, conforme os dados, a fim de aumentar os resultados, melhorar os processos e entregar mais valor ao cliente. Por isso, nessa categoria os exemplos inevitavelmente serão maiores se referindo a empresa Alfa.

Dessa forma, conforme os entrevistados, a Alfa tem seu foco digital na jornada do cliente, na otimização de matérias primas, na cadeia de valor integrada e na indústria 4.0. No início da jornada digital, conforme relatos da entrevista do CEO da empresa Alfa, a mesma começou a contratar pessoas com expertise nessa área para apoiar na busca de métodos ágeis para maior adaptação dos projetos às mudanças.

Esses profissionais, segundo o CEO da Alfa, foram compartilhando essa expertise para criar ciclos curtos de teste de ideias, retorno e redirecionamento se fosse necessário. Também, foram formados “facilitadores dessa metodologia para disseminar essa prática na empresa. Além disso, houve formação de analistas e cientistas de dados, através da criação de uma escola interna própria para formar esses profissionais”.

Não obstante, na empresa Alfa a inteligência artificial está tanto nas áreas administrativas com mineração de dados e o uso aplicado desses dados pelo programa *analytics* quanto na fábrica. Como é possível inferir através dos relatos, essa mentalidade baseada em dados ajuda na formação de uma cultura de tomada de decisão mais pela análise dos dados do que pelo *feeling* dos líderes, isso tanto no nível estratégico quanto no nível tático

e operacional.

Quando na indústria, através dos sensores em equipamentos que coletam dados e assim ajudam na melhoria de desempenho, tanto de processos quanto de segurança das fábricas. De forma análoga, também criaram formações específicas para novos líderes dessa cultura digital. Percepção compartilhada através dos relatos a seguir.

[...] pra nós é muito importante a questão da segurança e o respeito pelos colaboradores. Nós temos uma plataforma de preditivos robusta, ela prevê antecipadamente acidentes de trabalho. Hoje esse algoritmo do jeito que ele está, depois do aprendizado que tivemos dos últimos anos, a gente comparou esse algoritmo recentemente analisando todos os acidentes que aconteceram na Alfa no passado e ele consegue prever já 80% dos acidentes (CEO – ALFA).

[...] para envolver as usinas no contexto da transformação digital...a gente tem programas...montados em conjunto...como por exemplo, quando a gente fala da liderança que está lá na planta que teoricamente poderia estar mais distante dessa questão a gente tem programas como G-Next, G-Líder, que é um programa que ajuda a formar essa liderança do futuro já conectada nesse novo mundo digital. Então trazendo essa abordagem *customer centric*, trazendo agilidade, trazendo ferramental, trazendo tantos *soft skills* em linha com a cultura, quanto *hard skills* que são os *hard skills* que a gente vem desenvolvendo na transformação digital como um todo. A gente tem o G-Start para os estagiários, ele já começa com a pegada de experimentação, de inovação e acabam servindo de *pipeline* pra organização como um todo. E os operadores da mesma forma, nos projetos de transformação digital que tocam as usinas, eles acabam sendo convidados a fazerem parte também...dos times multidisciplinares que a gente vai construindo (GERENTE GLOBAL DE TI E DIGITAL – ALFA).

Buscando compreender a mudança digital e seus impactos no ambiente de trabalho, as empresas Alfa, Beta e Delta sistematicamente discutem a questão do futuro do trabalho e a tecnologia nessa economia digital. Inclusive na Delta redirecionaram no ano de 2020 o plano de educação da empresa para a educação digital em todas as esferas da empresa. Relatos a seguir sobre esse futuro do trabalho e a importância dessa mentalidade digital.

[...] o nosso parque fabril ele é antigo, muitas coisas manuais, dá pra automatizar quase tudo, mas o que a gente faz com as pessoas? É muito fácil botar um robô lá e mandar dez pessoas embora, então o nosso desafio agora é trabalhar...a questão da educação digital, como é que a gente ajuda o nosso colaborador a saber acessar um celular, saber interagir nesse mundo digital, como é que ele faz pra...poder desenvolver, pra ele poder evoluir, ai...se vier um robô, tudo bem...alguém vai ter que operar esse robô, alguém vai ter que fazer manutenção nesse robô. Então, como é que a gente prepara as pessoas pra isso...a gente quer que as pessoas entendam que elas têm um papel super importante nesse sentido, elas têm que evoluir, elas tem que estar junto com essa tecnologia, então a gente comentava lá em fevereiro do futuro do trabalho...não tem mais futuro do trabalho, agora é a transformação do trabalho (COORDENADOR DE APRENDIZAGEM – DELTA).

[...] começou só agora em 2019 a mudar na base...É o *Be* digital que eu comentei. O que a gente trabalha forte é o *mindset* digital que tem que desmistificar. Não é assim colocar coisas digitais, investir em novos computadores em novas tecnologias. É ter um *mindset* ágil. É saber errar rápido e o foco principal não é nem a tecnologia em

si, é o *mindset* mesmo (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

[...] o humano vai usar o seu espaço de tempo pra fazer outras coisas e assim sucessivamente e a tecnologia vai fazer o que é repetitivo e padrão. E aí a gente vai dar mais agilidade nos processos entregando uma proposta de valor cada vez maior pro nosso associado (DIRETOR DE OPERAÇÕES – BETA).

[...] eu acho que a tecnologia vai afetar bastante, ela é inevitável digamos assim. Hoje a gente vê algumas empresas que trabalham com plataformas de compra...Eu acho que o futuro vai ser assim...Eu acho que vai impactar bastante o setor aqui, reduzir serviços intermediários...é questão de se preparar e deixar acontecer (GERENTE DE COMPRAS – GAMMA).

[...] mesmo que seja tudo digital, o que vai prevalecer é a capacidade de comunicação e encarar olho no olho...não adianta ter a melhor tecnologia se tu não tiver boa vontade e a parte de comunicação bem definida, pessoas que não sabem se comunicar bem, podem ter a melhor tecnologia que não vai pra frente, não vai funcionar (COORDENADOR DO PROJETO DE AUTOMAÇÃO – GAMMA).

Continuando, nas empresas Alfa e Beta os dados são utilizados em várias frentes diferentes. Na empresa Beta para consignação de produtos personalizados e específicos para cada perfil de associado, direcionada a melhorar a experiência do cliente. Já na empresa Alfa ela permeia mais esferas, como relatos a seguir.

[...] a plataforma de preditivo há alguns anos pega todas as informações que a gente foi entendendo e coletando ao longo de dois anos que podem influenciar na compra do carvão. Hoje tem uma plataforma que nos diz que existe 85% de probabilidade de hoje ou amanhã ser o dia do trimestre de preço mais baixo do carvão. A gente economizou uma fortuna nisso. Então são números, transformações que realmente mudam o resultado do balanço (CEO – ALFA).

[...] agora por exemplo, a gente tem a troca de ferramenta do caixa, a ferramenta é o meio, mas como consequência eu tenho o comportamento diferente que vai gerar para eu mexer nessa ferramenta. Ela vai me dar mais tempo e surge a oportunidade de fazer outras coisas para entregar mais valor ao associado. O caixa que passa o dia só autenticando, contando dinheiro, fazendo pagamentos, ele vai ter que abrir a visão. Parece simples, mas talvez não para alguns. Então acho que tem o desafio da gente trabalhar bastante a questão de *mindset* de crescimento das pessoas, para serem mais pro ativas e gestoras dos seus caminhos (GESTORA APRENDIZAGEM – BETA).

[...] nessa nova realidade as pessoas devem desenvolver a empatia para construir relações, transitar bem pelo mundo digital, para que consigam usar com maestria as ferramentas que vão automatizar alguns processos do nosso trabalho e melhorar a entrega de valor para o cliente (CONSULTORA EXTERNA – GAMMA).

[...] nós temos mais de 40 modelos de IA rodando na organização então, modelos de inteligência artificial para forno de aciaria, a gente tem modelo de inteligência para oficinas de cilindros, a gente tem modelos de inteligência que está sendo usado para *pricing*, ou seja, em diferentes áreas a gente vem utilizando dados como elemento para transformação e entrega de valor (GERENTE GLOBAL DE TI E DIGITAL – ALFA).

Nesse processo a “arquitetura de TI deve dar suporte ao projeto de transformação e trabalhar em sintonia com outras áreas da empresa. Conectando dados entre os diversos

setores para desenhar fluxos que permitam pessoas e máquinas trabalharem juntas” conforme o gerente executivo da empresa Alfa, além de outros relatos a seguir.

[...] o digital, na nossa leitura, não é tecnologia necessariamente. A gente costuma dizer que 80% do digital são as pessoas e 20% é o habilitador tecnologia e dados. E como a gente fala da centralidade nas pessoas, nada mais importante que o tema da cultura (GERENTE GLOBAL DE TI E DIGITAL – ALFA).

[...] a tecnologia é uma grande aliada desse processo. Acho que a Alfa teve um processo assertivo de primeiro fazer uma transformação cultural. Então esse processo de transformação cultural que veio de cima, da liderança ele foi fundamental para que a tecnologia se transforma-se numa grande aliada das pessoas nesse momento e tivessem preparadas para a transformação que a gente está vivendo (GERENTE DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL – ALFA).

Tanto nas palestras que a pesquisadora participou, quanto nas entrevistas que realizou e até mesmo nos documentos da empresa Alfa, ela aponta que o apoio da liderança foi essencial para esse movimento cultural com foco na transformação digital, conforme relatos a seguir.

[...] sempre fomos uma empresa gerida por comando e controle, setor competitivo, de *comodities* com grandes grupos internacionais, então a disciplina para levar a empresa do ponto de vista financeiro e das relações é muito importante para o nosso negócio...por volta de 2008 até 2012 quando da entrada da China no mercado, ela mudou o jogo no sentido de nós precisarmos buscar mais competitividade...Então a gente entendeu que existia um *gap* de conhecimento para entender o que é essa transformação digital. A maioria das pessoas...queriam implantar a tecnologia direto..., só que cedo assim, nos caiu a ficha que a transformação digital precisa primeiro da transformação cultural para criar o ambiente para essa transformação digital acontecer (CEO – ALFA).

[...] fazendo uma analogia, como bom gaúcho e bom churrasqueiro a gente tem algumas faíscas que começam aparecer no início dessa transformação. Faíscas que podem ser dos colaboradores...clientes...essas pequenas faíscas, esses pequenos *insights* iniciam...e aí essas faíscas começam a tomar forma. Mas aquele álcool que vem e incendeia essas faíscas, pra fazer a transformação, ela acaba vindo muito forte também das nossas lideranças. Hoje o nosso presidente é um cara que puxa muito essa transformação digital...E aí esse empurrão que é essencial da liderança começa a trazer disponibilidade de verbas, a mexer na estrutura que ajuda a propiciar o melhor andamento dessa transformação digital. Então quando tu começa a juntar isso à cultura, essas faíscas e principalmente com o apoio forte da liderança essa transformação começa a acontecer (GERENTE DE MARKETING E DIGITAL – ALFA).

Portanto, frente aos dados pode-se inferir que ter uma governança digital torna-se essencial para melhor gerir a tecnologia e fomentar o aprendizado da mesma por parte dos colaboradores e outros stakeholders envolvidos no processo de mudança.

Importante salientar ainda, que os entrevistados entendem que mais relevante do que ter a tecnologia disponível, é ter uma mentalidade voltada ao digital. O que significa entender que a empresa pode estar presente em vários canais, porém a experiência do consumidor deve

ser única e integrada. Os processos desburocratizados, a jornada do cliente bem desenhada e os fluxos de trabalhos integrando a tecnologia e o humano, para mais entregas de valor, tudo isso permeado pelo apoio da liderança.

4.2.2.3 Processo de horizontalização

O processo de horizontalização da hierarquia nas empresas pesquisadas, parece ser uma busca de maior integração e engajamento dos vários atores que se relacionam no contexto corporativo. Assim, maior autonomia, decisões compartilhadas e protagonismo são comportamentos estimulados nesses cenários.

A primeira empresa a diminuir os níveis hierárquicos e também eliminar os cargos de diretor, gerente e supervisor foi a empresa Delta, que não tem mais esses cargos, mas sim facilitadores. Segundo os entrevistados e materiais analisados, essa decisão foi tomada para possibilitar maior colaboração entre as pessoas e uma gestão emancipadora. Essa mudança segundo os dados da empresa iniciou em 2008 e um ano depois ocorreu a desmobilização da estrutura hierárquica e os profissionais que ocupavam esses cargos passaram a ter a função de fomentadores dessa nova forma de gerir.

Tendo por base as entrevistas, antes cada unidade de negócio da empresa Delta trabalhava independente buscando suas metas e investimentos dentro do planejamento financeiro anual, concorrendo assim entre si para conseguir mais aporte aos seus objetivos. Atualmente, a empresa se organiza em grupos multidisciplinares com decisões colegiadas, inclusive a questão salarial onde todos que quiserem participar tem voz, através dos diálogos mais abertos do que no passado.

Os colegiados são responsáveis pelas decisões estratégicas da empresa, através de construções coletivas, pois tem representantes de várias áreas. Os mesmos se organizam por processos e projetos conforme as temáticas de trabalho da empresa, indiferente de seus setores de atuação “se você acha que tem com o que contribuir e vai agregar, é só chegar e participar” nas palavras do facilitador de projetos de sustentabilidade da empresa e ainda conforme relatos a seguir.

[...] para as pessoas terem liberdade de conversar umas com as outras, a primeira coisa que você tem que fazer é eliminar as barreiras que fazem com que as pessoas não se conversem. E uma das barreiras mais fortes e vem dentro de qualquer negócio é a estrutura hierárquica. Ela barra qualquer tipo de atitude, qualquer pergunta, qualquer questionamento que a pessoa possa ter. E nós olhamos pra isso e pensamos...temos que derrubar as paredes, não as paredes físicas, essas foram quase todas derrubadas...ai construímos isso junto com as pessoas...Como os diretores

deixam de ser diretores, como é que os gerentes deixam de ser gerentes e assim por diante. E a gente começou a trabalhar em colegiado...O trabalho em colegiado, não tem uma pessoa que decide, que é o gerente que bate o martelo. É tudo feito em colegiado, todas as decisões, a gente sempre busca o consenso ou o consentimento, eu posso não ter o consenso, mas eu posso ter o consentimento (CONSELHEIRO E FACILITADOR – DELTA).

[...] a gente não quer o chefão, o chefe e o chefinho. Nosso organograma aqui ele é elíptico, ele não é caixinha sobre caixinha. Nós temos um modelo horizontal de gestão. Então o acesso das pessoas aqui é muito fácil, as portas estão abertas, onde qualquer pessoa da empresa, pode acessar qualquer pessoa da organização...Então isso facilita as coisas, elas andam mais rápidas dessa forma. Pra isso, as pessoas devem ter autonomia e protagonismo. E a gente incentiva esse comportamento, prepara e desenvolve as pessoas nesse caminho (COORDENADOR DO PROJETO DE SUSTENTABILIDADE – DELTA).

Ainda, na empresa Delta são aproximadamente 20 pessoas que fazem parte do colegiado geral, esses foram escolhidos na estrutura anterior para serem os facilitadores das temáticas desenvolvidas pela organização. Pelos relatos e documentos a função do facilitador é guiar o processo em conjunto com os envolvidos, inclusive normalmente no processo há mais de um facilitador que ajuda o grupo a entender seus objetivos comuns em sintonia com o propósito da empresa. Como o relato a seguir do facilitador e conselheiro da empresa Delta.

[...] estar sempre pronto para aprender e facilitar para que os outros também aprendam...cada reunião que a gente faz sempre tem 15 a 20 pessoas. E daí você tem que realmente facilitar o processo, porque aí tem o engenheiro, tem o contador, tem o financeiro, tem uma pessoa de talentos humanos. Como é que a gente faz aquele povo todo enxergar o que precisa ser enxergado, o que está no centro da conversa...que é atender uma necessidade de uma sociedade, de uma pessoa. Então essa é a facilitação, fazer com que todo mundo chegue naquele ponto...Então não tem um chefe que bate na mesma e diz eu quero que seja assim. Vai ser do jeito que a gente conseguir construir (FACILITADOR E CONSELHEIRO – DELTA).

Essa prática de decisões colegiadas também é compartilhada em parte pela empresa Beta, onde as decisões são tomadas através de um colegiado executivo menor, composto por 6 pessoas, sendo 2 diretores e 4 gerentes. E outro colegiado chamado da sede que é mais tático e operacional, composto por 10 colaboradores de diferentes áreas da sede da cooperativa. Como podemos evidenciar a seguir, nas palavras do presidente do conselho da empresa Beta.

[...] o princípio básico de diferenciação da Beta frente as outras cooperativas é a figura do colegiado, ou seja, a gente rompeu com o modelo clássico de diretoria executiva, e trouxe um modelo totalmente nosso. Onde quase não se sente a hierarquia, onde as decisões são compartilhadas tanto as estratégicas, quanto as operacionais essas por outro colegiado chamado da sede, que não precisa pedir autorização para os diretores, se eles decidiram está ok. Estamos incentivando isso também nas agências, para terem seus colegiados, não uma estrutura que só o gerente administrativo decide compartilhando com os demais, mas sim uma mentalidade de decisões colegiadas (PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

Ademais, o colegiado executivo, conforme o relatório anual da empresa, é o grupo responsável por conduzir o modelo de gestão por propósito que norteia a cooperativa. Já o colegiado da sede, funciona mais como um filtro para decidir assuntos com menos riscos, pois a autonomia aumenta para os colaboradores quanto menos risco envolvido tiver. Esse risco está descrito na matriz da companhia e todos tem acesso, sendo que quanto maior o risco envolvido mais a prática de colegiado entra em cena.

Essa prática, segundo os relatos a seguir, trouxe maior confiança e transparência nas relações, além de maior assertividade nas decisões. Excertos a seguir.

[...] eu dou o meu melhor para o que faz sentido para mim, então inconscientemente a gente começou a fazer o movimento de decisões colegiadas. Mas, o que reforçou isso, foi o dia que o presidente chegou e foi aqui nessa sala mesmo. Nós do colegiado estávamos conversando, ele bateu na porta, entrou e disse: o que essa equipe decidir em conjunto eu assino embaixo. Naquela hora ainda não tinha um executivo, eram todos colegas para a mesma causa, ali a gente se reforçou e se blindou, o que aumentou nossa responsabilidade (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

[...] a gente toma as decisões sempre em colegiado e gestão de pessoas na cooperativa é estratégico. Então trabalhar o modelo mental e as capacidades da média liderança elevando o nível com menos comando e controle, e dar insumos e recursos pra que eles sejam mais autônomos, mais autodidatas. E possam, dentro da mesma consciência e modelo mental que a gente, provocar essa condução, de instigar e ter colegiados nas agências...é o que buscamos (DIRETOR DE OPERAÇÕES – BETA).

Importante destacar que nas entrevistas da empresa Beta a questão do colegiado nas agências bancárias não foi destacado pelos gerentes das mesmas, e sim somente pelos diretores e gerentes da sede corporativa. Quanto a mudança de estrutura hierárquica na empresa Beta após a troca de conselho e o início da mudança, saíram dois diretores e alguns gerentes que não se adaptaram as modificações.

Já na Delta dos sete diretores, somente dois permaneceram depois das novas diretrizes, entretanto, todos foram convidados a ficar, mas alguns não quiseram, pois, provavelmente não aceitaram a perda do *status quo* de diretor, para facilitador. De maneira similar, na empresa Alfa 40% da alta liderança foi substituída nos últimos 5 anos, por não se adaptarem aos novos tempos desse movimento de redução de hierarquias, descentralização de decisões e o empoderamento das operações e das equipes.

Entretanto, segundo os entrevistados essa mudança se traduziu em mais autonomia e abertura nas relações, o que proporcionou maior agilidade nos processos e decisões. Um exemplo tangível dessa mudança cultural é que agora os diretores dividem uma mesa oval que fica junto com o restante da equipe, ninguém tem sala própria e há uma única secretária que

atende todos os diretores, que inclusive nem fica no mesmo andar. Além disso, compartilham o banheiro e o elevador com os outros colaboradores os quais eram exclusivos antes. A seguir relatos dessa movimentação.

[...] então lá pelo sexto ano a gente teve que trocar bastante gente na empresa. Dos líderes executivos principais, nós tivemos que trocar aproximadamente 40%, a gente dá chance, ajuda, apoia com *coaching*, com *mentoring*, tem gente que mesmo assim não vai. E tem muita gente que quer, mas eles são sêniores, estão há anos na empresa. Os que estão com vontade de mudar, que pedem ajuda são aqueles que se saem melhor. Traduzindo para o dia a dia...é importante o controle do ego, e a forma de interagir com os colegas. Aí o cara tinha a sala fechada com secretária na porta, todo o *status*...Com a mudança veio a busca da colaboração, da velocidade na tomada de decisão e da descentralização (CEO – ALFA).

[...] precisávamos de artifícios e símbolos que nos ajudassem a evoluir nessa cultura que a gente estava criando...então ferramentas do tipo *home office*, horário flexível, a vestimenta de trabalho que a gente chamava de *casual day*, a gente começou chamar de *every day*, todo dia as pessoas usando aquilo que elas se sentem confortáveis...escritórios abertos...onde os líderes se sentam todos juntos. Inclusive eu e o (nome do gerente global de TI e digital) sentamos juntos com os outros pares, junto com o nosso CEO...o que facilita uma comunicação mais aberta, ágil, uma tomada de decisão mais rápida e uma melhor conexão e colaboração entre os times (DIRETORA GLOBAL DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO – ALFA).

Segundo o gerente global de TI e digital da empresa Alfa a maior dificuldade é que às vezes não necessariamente as pessoas entendem que deve existir menos hierarquia, que é necessário de fato dar autonomia para pessoas para que elas consigam entregar valor ao longo da organização quebrando alguns paradigmas hierárquicos. Pois, segundo a opinião do mesmo, muitas vezes parece ser difícil ligar o estratégico ao operacional como um fluxo contínuo. Ou seja, quem está no estratégico mergulhar no operacional para as verificações e quem está no operacional ‘beber’ um pouco do estratégico para poder retroalimentar o que está entregando de valor. Como pode-se ler no relato do mesmo a seguir.

[...] essas transformações considerando o modelo das organizações como elas continuam sendo em muitos casos, são transformações bastante profundas e que exigem rupturas. Com a transformação cultural a gente teve que mudar muito do perfil da liderança. Porque algumas pessoas não se adaptam no processo. Entretanto, outros líderes se adaptaram e impulsionaram essa caminhada para decisões mais ágeis (GERENTE GLOBAL DE TI E DIGITAL – ALFA).

Outro tema recorrente nas empresas pesquisadas principalmente na Alfa, Beta e Delta, é a simplicidade. Essa simplicidade está atrelada a ser mais ágil e a eliminar burocracias em todos os processos, além de simplificar as relações e questões burocráticas. Conforme relatos a seguir.

[...] perguntei - Como assim? a gente está falando de simplicidade, em autonomia, se eu tiver que falar ou levar isso pro (nome do antigo CEO) vai levar 6 meses; vou ter que agendar, ele pode estar viajando, vai demorar e eu preciso disso pra amanhã. E ele (nome do antigo diretor de pessoas) disse assim: não, tu não entendeu, eu não estou falando de tu marcar uma reunião; pega ele num café ou num chimarrão, qualquer hora, e comenta com ele e a gente vai fazer essa mudança. E eu falei pra ele assim: mas pode? E ele: mas quem disse que não pode? Nós não estamos falando em simplicidade? E eu: tá bom, vou fazer isso. E foi assim que aconteceu...Essa hierarquia ela não existe mais, é óbvio que isso não mudou pra todo mundo ainda. Porque pra mudar pra todo mundo é mais difícil, os processos de mudança acontecem individualmente (GERENTE DE MUDANÇA – ALFA).

[...] eu poder dizer que não tenho mobilidade para ser transferido ou algo do gênero e não ser retalhado por isso mostra a abertura atual da empresa, bem diferente do passado. Agora a dinâmica é vem e pergunta, não decide pelo outro antes da resposta (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Paralelamente, os entrevistados da empresa Alfa defendem que aquilo que não agrega valor não deve ser feito. Que é importante cada um olhar para sua rotina, mapear tudo que faz e avaliar o que agrega valor, o que não agrega e só consome tempo eliminar. Porém, dependendo o contexto organizacional e de mercado essa ação será dificultada, conforme relato a seguir.

[...] em um contexto de crise ou desemprego, num contexto político e econômico difícil, numa empresa de comando e controle, se o profissional começar a simplificar mais, talvez seja simplificando também. Aí ele começa a se apegar em coisas que faz e a tentar vender que isso é importante, mas daqui a pouco não está agregando valor e aí qual é a discussão que entra? Qual é o meu talento, no que eu sou bom? Enfim, independente da área que eu estou, o valor que eu entrego é o importante (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – ALFA).

Entretanto, esse olhar mais sistêmico se mostra difícil quando os colaboradores não têm a noção das conexões da sua função com outras dentro da empresa, como podemos perceber no relato do gerente executivo da Alfa a seguir.

[...] a gente está passando por um novo momento de questionar algumas coisas, junto com isso, a gente entrou naquela crise danada, que teve aí nos últimos anos, essa transformação ajudou num momento, mas teve talvez um efeito colateral que foi essa autonomia das pessoas, às vezes foi confundida. Um dos pilares era autonomia com responsabilidade e a simplicidade também, eles atuaram juntos aí, nesse sentido, eu acho, que as pessoas simplificaram o que não podia ser simplificado, as pessoas abandonaram alguns controles ou algumas obrigações, algumas responsabilidades, em nome dessa simplicidade, em nome dessa autonomia com responsabilidade, e esses exageros trouxeram algum prejuízo para a empresa (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

Referente a empresa Gamma a mesma está num processo de organização das diferentes unidades e estruturas hierárquicas, pelos relatos pode-se inferir que há um movimento para estreitar as relações entre líderes e liderados, além da busca de maior

eficiência das áreas, ao mesmo tempo enxugando cargos que não sejam necessários. A seguir relatos sobre esse processo.

[...] quando a gente começou a fazer o PDLs a primeira coisa...ver o organograma. Quando a (nome da responsável) montou o organograma, tinha tanto supervisor pra tanta coisa que não precisava. Eles já fizeram uma mudança nisso. Então...cargos que não tem necessidade, era o controle do controle do controle. E eles colocavam gente para dentro da empresa para quê, para controlar, para tapar o furo do outro. Em vez de exigir que o outro se especializasse...eles colocavam alguém encostado pra pessoa tapar o furo da outra que não fazia...Não tinha ninguém pensando os novos negócios; tudo que era novo era abafado...porque não podia gastar. Então, a empresa tem um presidente que odeia conflito...assim a criatividade... não vem! Só que ela tá borbulhante ali. E tem gente muito boa dentro da empresa (CONSULTORA EXTERNA – GAMMA).

[...] não adianta falar em colaboração e trabalho em equipe se no final você diz 'eu fiz'...mesmo assim eu sinto um movimento para uma aproximação, pra fazer dar certo a mudança (ESPECIALISTA EM PROCESSOS E PRODUTOS – GAMMA).

[...] nesse processo todo tem que ser persistente, eu acho que tem que buscar muito o que se quer, aceitar as mudanças porque senão tu tá fora automaticamente. Eu percebo pelas pessoas aqui que insistiram muito no “ah sempre foi assim, eu sempre vou fazer dessa forma” não tem mais espaço ou tu se adequa ou tu tá fora...mas essa parte de tu aceitar as opiniões dos outros, debater, eu acho que isso é uma premissa que deve ter uma continuidade (GERENTE DE COMPRAS – GAMMA).

Um ponto em comum nas mudanças relatadas pelas empresas, tendo por base os achados, é a importância das pessoas como agente de transformação, como o CEO da empresa Alfa comentou ao finalizar sua entrevista “*all about people* – tudo é sobre pessoas”. Nesse contexto, a área de recursos humanos age mais como interface entre a estratégia e a execução da mesma, através do desenvolvimento humano, da capacitação das lideranças e o uso da tecnologia como apoio às decisões e as capacitações. Sendo assim, menos operacional e mais estratégico dando suporte às transformações.

O apoio da tecnologia para melhorar a experiência do colaborador, fica mais evidente nos casos da empresa Alfa e Beta que apresentam maior maturidade digital, já que o nível de entendimento e integração do uso da tecnologia no dia a dia dessas empresas é mais explícito, quando comparadas as outras do estudo. Sendo que na empresa Alfa os setores de pessoas e digital trabalham sintonizadas, como podemos ver no relato a seguir.

[...] nós trabalhamos muito conectados, então a área de pessoas com a área de digital e tecnologia elas precisam ser super parceiras. Onde o digital entra e ajuda a exponenciar essa cultura que a gente está criando. Conversar sobre os dilemas que cada um está vivendo nas suas realidades. Com essa transformação cultural e digital, não dá pra falar nisso sem conectar com o mundo e com o momento que a gente está vivendo hoje e quanto isso ajuda. Ou tem ajudado empresas que tenham começado essa trajetória a passar melhor por esse momento de pandemia que estamos vivendo e como uma transformação cultural ajuda as organizações a saírem mais fortes desse

momento (DIRETORA GLOBAL DE PESSOAS E DESENVOLVIMENTO – ALFA).

Além de trabalharem em conjunto com o setor de tecnologia, na empresa Alfa incluíram metodologias ágeis para apoiar no desenvolvimento de colaboradores, nas habilidades digitais e mentalidade de resolução de problemas. Também buscaram tornar a companhia mais atrativa para as novas gerações e para os próprios funcionários, estimulando a integração das áreas e o apoio aos demais líderes para que extraíam mais desempenho dos profissionais.

O setor de pessoas e de desenvolvimento nas empresas pesquisadas trabalha como uma curadoria customizada de conteúdo e aprendizagem mais focadas nas necessidades de cada indivíduo; com menos cursos longos e com mais confiabilidade nas fontes escolhidas para o acesso. Ou seja, ao invés de cada colaborador ter que buscar em plataformas diversas conteúdos esporádicos para suprir sua necessidade de esclarecimentos, sobre assuntos diversos, a ação de curadoria de conteúdo faz isso com maior propriedade e de fontes confiáveis.

Na empresa Alfa a curadoria é feita em conjunto com parceiros da área de aprendizagem, assim, disponibilizam vídeos curtos, *pod cast*, entre outras possibilidades para explicar algo pontual. Enfim, como a empresa mesmo chama, “pílulas de aprendizado” que tem a informação para aquele momento, e podem gerar satisfação rápida por esclarecer dúvidas e acalmar momentaneamente a ânsia do saber. Esses conteúdos foram feitos para poderem ser acessados pelos colaboradores, em momentos aleatórios fora da empresa.

Já na empresa Delta a curadoria é um processo de triagem, avaliação e organização feita pela área de aprendizagem da empresa, e é vista de modo um pouco diferente da empresa Alfa. Primeiramente há uma conversa com as equipes para o levantamento das necessidades e solicitações para o ano, depois essas solicitações são enviadas para a área de aprendizagem que faz a curadoria desse mapeamento e cria o plano de aprendizagem, que segundo o coordenador da área está sempre em movimento, ele não é fechado. Como pode-se ler no relato a seguir.

[...] nós da aprendizagem que fizemos a curadoria dessas solicitações que vieram...Então a gente que faz a curadoria e monta um plano de aprendizagem que está sempre em movimento...pode ser que alguma área tenha uma necessidade de ter um curso, de se aperfeiçoar ou a pessoa pode vir pelo...portal da aprendizagem...isso vem para nós no e-mail e aí tem todo o porquê que ela quer fazer o curso. Se tá ligada à visão de 2050, se está ligada aos nossos direcionamentos, se está ligada ao perfil de cada pessoa, sendo algo coletivo ou não...Para a pessoa realmente mergulhar, se isso que ela quer fazer é realmente necessário...e aí a gente faz uma conversa com as pessoas sobre isso...só depois a gente parte para as vivências das

experiências de aprendizagem... (COORDENADOR DE APRENDIZAGEM – DELTA).

De outra parte, nas entrevistas, também é defendida a importância do RH para o apoio e desenvolvimento das lideranças e o incentivo ao protagonismo do profissional que busca esse desenvolvimento. Assim, conforme os relatos, cabe a gestão de pessoas apoiar a análise dos líderes de diferentes áreas, para identificar quais competências e habilidades devem ser desenvolvidas naquele momento na empresa, qual é o estágio de desenvolvimento dos colaboradores, para após desenharem os caminhos de ação, em conjunto com os demais líderes e colaboradores.

Como exemplo, pode-se citar a empresa Delta, que antes tinha a preocupação voltada a preparação para o diálogo e outras competências. Mas que devido as mudanças nesse ano de 2020, iniciou um trabalho na questão da preparação para o mundo digital, indiferente da função na empresa. Lembrando que na Delta o trabalho é a partir de grupos e temáticas, assim, essa responsabilidade não fica somente com o setor de pessoas e sim com o grupo e as pessoas que escolheram trabalhar esse conceito.

Ainda, nas empresas pesquisadas percebe-se pelas entrevistas e observações que todas incentivam o protagonismo para as pessoas gerirem suas carreiras, e buscarem o aprendizado contínuo, para isso as organizações fornecem capacitações presenciais mescladas com as online.

Dessa forma, com base nos resultados o líder da área de pessoas e aprendizagem se mostra mais como um elemento estratégico, sentado à mesa das decisões e opinando sobre o futuro das organizações e suas estratégias. Nesse interim, essas lideranças da área de pessoas, em sua maioria conhecem a operação do negócio, passaram por outras áreas de atuação dentro da própria organização. O que pode, conforme os achados, colaborar nos direcionamentos das ações e escolhas para entregar mais valor e lucratividade ao negócio.

Pode-se inferir ainda, frente aos resultados, que a área de recursos humanos no processo de mudança, tem como função criar e clarear a conexão entre o estratégico e o operacional, entre o propósito do indivíduo e da empresa.

[...] se conectar mais com as pessoas...quanto mais as pessoas se sentem respeitadas, tem autonomia, elas se sentem empoderadas no ambiente de trabalho, mais elas vão produzir, mais elas vão entregar para o negócio. Eu acredito muito na área de pessoas entregando valor ao negócio através das pessoas. Então acredito muito nesse cuidado que a gente deve ter com as pessoas, quando elas estão em seu potencial máximo elas estão reconhecidas, valorizadas, elas se sentem incluídas. A tecnologia é uma alavanca para nos apoiar a fazer as coisas de forma mais produtiva, mais rápida. Investir o tempo naquilo que realmente agrega valor (DIRETORA DE

PESSOAS E SUSTENTABILIDADE – ALFA).

[...] a gente sabia que ia ser um movimento muito delicado, a gente sabia que ia dar estresse, mas a gente não podia esperar...eu tô aqui para fazer meu trabalho e eu vou fazer ele. Se não quiserem que eu faça então me troquem, me façam qualquer coisa, mas eu não posso mais cair nessa armadilha de entrar em uma zona de comodismo, de não fazer os movimentos que precisam ser feitos (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – GAMMA).

Quanto a ligação entre o estratégico e o operacional, na parte de execução dessa estratégia as empresas Beta e Delta suprimiram às metas somente financeiras e focaram no trabalho sem um número específico para cada indivíduo cumprir. A seguir relatos dessa experiência.

[...] se a gente for olhar só pro lado econômico-financeiro a gente poderia dizer...a Delta não está tendo sucesso, porque nós decrescemos em faturamento nesse período, porque a gente parou de fazer um monte de coisas que não faziam mais sentido e saímos de mercados que não faziam mais sentido pra nós, isso não nos atrapalhou em nada...não demitimos pessoas por causa disso, a gente realocou...dentro da empresa e trouxemos outras coisas para essas pessoas fazerem. Então qual é o sucesso que a gente está atrás? Isso é muito importante colocar no centro da sala...a rentabilidade melhorou significativamente...Agora eu vendo melhor e ganho melhor, não só financeiramente, mas o emocional, o ambiente, o resultado social, o entorno também ganham (FACILITADOR E CONSELHEIRO – DELTA).

[...] tirando a meta, a gente percebeu que o número também tem um outro viés que é a curto prazo, ele não te garante de fato o próximo ano, agora um trabalho onde o associado é reconhecido, é valorizado, ele se sente bem na agência, trabalho onde o colaborador está cada vez mais desenvolvido e apto para anteder com segurança os nossos associados, ele vai garantir 2020, e pode garantir uma boa parte de 2021 e assim tu vai fazendo e vai garantindo os próximos anos (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – BETA).

Segundo o diretor executivo da empresa Beta “o resultado é uma consequência de um trabalho bem feito. É criar o ambiente para o colaborador dar o melhor dele. Percebemos que as metas foram sempre um fator limitante, porque, quando atingiam, paravam de produzir. Além de gerar estresse e desgaste nos relacionamentos. Havia disputas internas, agora não. Porque o foco é atender melhor o associado, com interesse verdadeiro e trabalhar o círculo virtuoso”.

Esse círculo virtuoso que o diretor comenta são as questões de responsabilidade social e sustentabilidade que a empresa desenvolve através de seu fundo social, conforme já comentado nesse trabalho. Mais relatos dos entrevistados da empresa Beta a seguir.

[...] quando veio a proposta em 2015 o engajamento foi muito legal, para alguns fez muito sentido muito rápido. Daí que a gente se preparou para ter uma curva de queda e a gente teve uma curva de subida muito forte; a gente estava com políticas

aderentes...a gente se preparou, inconscientemente pro futuro...esse ano a cooperativa deve chegar a quase 80 bilhões de um resultado admirável que a gente chama...Porque a gente sabe que não dissecou ninguém para conseguir o resultado, então a gente faz dentro das perspectivas, dos valores e do propósito (GERENTE REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO – BETA).

[...] se você quer de fato focar no desenvolvimento das pessoas, você tem que deixar mais isso como uma consequência, “ah pode descuidar?”, não, não pode porque nenhuma organização vive sem ter resultados né e isso é um capitalismo consciente. Então tem que ter performance sim, a forma como a gente acompanha não é apertando nos números, é entendendo o que acontece com as pessoas aqui, então essa é a lógica que a gente faz (GERENTE DE AGÊNCIA 2 – BETA).

Dessa forma, o processo de maior horizontalização da hierarquia foi essencial para que os colaboradores se sentissem pertencentes e atuantes na mudança proferida pelas empresas. Sendo que, sem essa aproximação de relacionamentos e funções, dificilmente os colaboradores se sentiriam confortáveis em compartilhar dificuldades, incoerências e possíveis desgostos na forma como são tratados, ou cobrados.

Portanto, para o estímulo do protagonismo e autonomia, em busca de melhores processos e resultados, nada mais coerente, segundo os achados, do que oportunizar espaço para diferentes vozes participarem das tomadas de decisões e desburocratização da gestão.

4.2.3 O líder e a liderança

Liderança nas empresas pesquisadas, é vista mais como uma postura do que um cargo de gestão. Essa postura, na visão dos entrevistados principalmente das empresas Alfa, Beta e Gamma, deve partir da figura do líder que ao inspirar, empoderar e mobilizar as pessoas favorece para que as mudanças aconteçam.

Esse líder idealizado pelos entrevistados, que por vezes é difícil contemplar todas as expectativas, já que é idealizado. Envolve os colaboradores na solução de problemas, valoriza e desenvolve aqueles que estão junto com ele nesse contexto, a fim de construir um legado para a sociedade. Entretanto, esses líderes humanos que são, passíveis de erros e por vezes com dificuldades pessoais para conseguir atender a alta expectativa do grupo, sofrem em silêncio, na busca pela melhor performance.

Paralelamente a isso, o trabalho para essas lideranças entrevistadas é interpretado como uma forma de realizar no sentido de construir algo e se autorrealizar, impactando positivamente as pessoas e o ambiente. Assim, a partir da análise da macrocategoria líder e liderança emergiram as seguintes categorias: comunicação transparente e autenticidade, controlar vaidades e assumir vulnerabilidades, liderar pelo exemplo e ter coragem de fazer,

além do comprometimento com as entregas e resultados.

4.2.3.1 Comunicação transparente e autenticidade

Comunicação transparente para os entrevistados das organizações pesquisadas engloba qualidades como ser bom ouvinte praticando a presença, ou o olho no olho, além disso, ser autêntico, ou seja, respeitar sua essência e ter habilidade para falar o que realmente pensa com respeito, criando conexão com as pessoas. Como se pode ler nos trechos das entrevistas a seguir que comentam sobre ouvir, ser ouvido e respeitar sua essência.

[...] quando tu fala e é ouvido faz toda diferença, é porque às vezes tu trabalha numa empresa que tu mal sabe se tu pode ou não falar. Porque tu só tem que obedecer. No momento que tu começa a falar e tu percebe que tu é ouvido, que eles prestam atenção no que tu fala, que realmente é importante, que tu faz diferença. Aí vem o pertencimento, tu se sente fazendo parte. Sendo protagonista e não apenas ator coadjuvante, a gente escreve junto (GERENTE ADMINISTRATIVA AGÊNCIA 4 – BETA).

[...] a gente tem muito desconforto com o silêncio, pra mim esse negócio era muito presente no meu dia a dia. Então eu tive que fazer uma revisão profunda das minhas crenças pra aprender ouvir. Então hoje, depois de alguns anos, acho que eu sou uma pessoa que ouve melhor porque eu aprendi que primeiro a gente aprende a ouvir com os ouvidos, depois com os olhos, depois a gente aprende a ouvir com o coração. Porque as coisas mais importantes são aquelas coisas que não são ditas né (CEO – ALFA).

[...] o modelo de comando e controle que eu já passei em muitos momentos da minha vida profissional e eu tive crises, *burnout*, foi um momento que eu fui parar no hospital, lá me deu tontura, pressão, tava mal, e não sabia do que era...Esse comando e controle que exige mais trabalho que esse aqui, esse aqui te exige mais intensidade, mais conexão, mas é uma coisa que vem de dentro de você, não pesa (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

Essa comunicação transparente e autêntica, pelas observações da pesquisadora enquanto entrevistava, ou nas várias oportunidades de interação com os líderes participantes desse trabalho, se revelou coerente, quando da interação dos mesmos com suas equipes. Evidenciada também, através da atenção dedicada a pesquisadora, onde os executivos não atenderam ao celular ou olharam o mesmo durante mais de uma hora. Essa ‘presença’ foi sentida pela pesquisadora tanto no contato visual, quanto na linguagem não-verbal. A seguir trechos das entrevistas, sobre a importância da presença.

[...] você está atendo, você olha no olhar da pessoa e repara que a pessoa não está ali. Sempre achei extraordinária a capacidade do ser humano estar fisicamente em um lugar e estar em outro mentalmente. Isso não adianta, a gente percebe no olhar da pessoa. São pequenas sutilezas que precisamos levar em conta e nós todos

pessoalmente buscar os caminhos que levem a estar em cada minuto da nossa vida super presente, isso vale para área pessoal e profissional. De repente algo que muda tudo tá chegando eu nem percebi, porque eu não estava inteiro ali. Então presença, presença, presença (CONSULTOR QUE ATUOU NAS EMPRESAS ALFA, BETA E DELTA).

[...] eu já tive várias reflexões quando eu não conseguia equilibrar os pratinhos como eu gostaria...Hoje pra mim é uma questão das escolhas, você vai precisar priorizar não tem como fazer tudo 100%. Eu tento equilibrar os pratinhos para eu estar satisfeita onde eu estou e as minhas escolhas estão muito conectadas aos meus valores, aos meus propósitos. Depois dessas provocações eu busquei muito *mindfulness* na minha vida, estar no aqui e agora, estar mais presente onde estou...então me provooco muito a estar presente, eu priorizo, eu coloco isso numa escala de prioridade e eu vou estar presente 100% e dando o meu melhor. E claro, saber lidar com as frustrações daquilo que a gente não priorizou (DIRETORA DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE – ALFA).

Referente à questão da linguagem não-verbal, apareceu refletida na postura corporal dos líderes que em todos os momentos de observação, tanto nas entrevistas, quanto nos diversos momentos de interação com os diferentes *stakeholders*, demonstraram interesse e disposição mental e física, com postura ereta e ao mesmo tempo empática.

Interessante salientar ainda que nas organizações pesquisadas, há 5 gerações coexistindo, o que pode gerar expectativas, formas e velocidades diferentes de aprender e de ver o mundo. Sendo que “uma geração é mais linear nas escolhas, aceita menos riscos e espera retorno financeiro, outra mais questionadora e imediatista, difícil de engajar e outra geração que trabalha mais por objetivos comuns e colaboração, então equilibrar essas demandas torna-se complicado” conforme o gerente executivo da empresa Alfa. Fator que pode aumentar a complexidade de retenção dos colaboradores, devido a possíveis confrontos geracionais prejudicando o desempenho operacional, quando essas diferenças são mal geridas, conforme relatos a seguir.

[...] Tu tem uma segunda geração disposta a fazer todos esses movimentos e tu tem uma direção, uma primeira geração em cima conservadora, orgulhosa, que não quer dar o braço a torcer... o grande problema que a gente enfrentou nos últimos anos foi a questão cultural, o choque cultural da primeira com a segunda geração...uma segunda geração querendo muito fazer, querendo muito mudar, mas uma segunda geração muito respeitadora da figura da primeira geração, sem querer confrontar diretamente...por respeito ao fundador, respeito à família, porque a questão da família é muito forte na nossa cultura italiana (GERENTE DE RH – GAMMA).

[...] a questão da colaboração, ninguém sabe tudo. Se a pessoa precisa colaborar a gente vê que é muito mais para uma organização ser bem sucedida, a gente precisa ter competências coletivas...é muito importante esse tema aí da colaboração e vir com esse *mindset* de construir, de colaborar, de agregar valor...tema bem relevante para construção...de relacionamento, tanto *networking* interno quanto externo (DIRETORA DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE – ALFA).

[...] o (nome do diretor executivo), tem uma habilidade incrível que às vezes eu não

tenho...às vezes ele tem a resposta, uma resposta boa já pronta, mas ele não dá a resposta ele larga outra pergunta, para ajudar a pessoa e a equipe se construir. O (nome do diretor executivo) e mesmo dos cargos anteriores ele é sempre muito reconhecido porque ele instiga as pessoas a evoluírem. O (nome do gerente regional de desenvolvimento), também faz isso muito bem, sem tirar a liberdade delas, sem tirar a confiança, sem desrespeito; se sentem provocados para trabalhar até mais, e as pessoas ficam felizes com isso, eu percebo isso já de muito tempo (PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

Por outro lado, considerando os achados da pesquisa, o ponto em comum das diferentes gerações que trabalham em conjunto e precisam dialogar, é que querem ser ouvidas. A figura do líder, nas empresas estudadas, busca perceber e compreender as semelhanças, entre essas diferentes gerações, possibilitando a troca de experiências entre elas, o diálogo para expor ideias e realizar projetos de forma colaborativa. Conforme podemos evidenciar nos relatos a seguir.

[...] o líder tem o papel de influenciar a equipe e possibilitar esse ambiente de forma autônoma para buscar suas repostas. Deve criar o contexto para que a equipe possa se expor. Apoio em ações e palavras...As pessoas têm que despertarem...não deixar isso na conta do líder. Ele próprio, não importa se é fundador ou executivo, deve repensar. Viabilizar isso às vezes é pesado, mas é o papel do líder, é dele (CONSULTORA EXTERNA – GAMMA).

[...] o líder tem que ter ou desenvolver a capacidade de lidar com pessoas diferentes, porque sozinho não vai conseguir acompanhar tudo. É muita mudança, tu acha que está atualizado aí fala com outro e percebe o quanto falta, por isso, conversar com outras pessoas, ter a equipe preparada, que trabalha em conjunto torna as coisas mais fáceis (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Outro ponto, tendo por base os achados, o que envolve a oportunidade do líder se comunicar de forma regular, e não somente através de *feedbacks* formais. Essa troca, conforme a gerente de RH da empresa Alfa, “tende a ser mais leve e no dia a dia, num café, numa conversa informal, num almoço com pessoas diferentes, estar constantemente trocando. Não marcar uma reunião para isso, não se tem mais tempo”.

Pelas observações, cursos e conversas informais da pesquisadora com as diferentes equipes nessas oportunidades, o líder deve ter a sensibilidade de perceber as coisas mais sutis, muitas vezes se concentra tanto na planilha, no horário, na margem e no lucro que perde a sensibilidade do mais sutil. Ele esquece de olhar se está conseguindo suprir as necessidades do time. Relatos a seguir.

[...] o líder é gente, o papel dele é deixar claro para os liderados qual a importância do trabalho no dia a dia, onde as pessoas podem chegar, abrir o horizonte e mostrar pra todo mundo uma visão mais sistêmica, onde impacta o trabalho daquele colaborador, importância do trabalho daquela pessoa, qual o resultado disso. Ele tem

que abrir a visão de suas equipes (GERENTE AGÊNCIA 2 – BETA).

[...] é preciso viver uma vida completa, não dá para viver uma vida de cantinhos, uma hora eu sou empresário, uma hora eu sou outra coisa, não. Eu sempre sou eu. Esse sou eu (CONSELHEIRO E FACILITADOR – DELTA).

[...] a comunicação do (nome do CEO) é uma para a América do Sul em português e a outra em inglês para a América do Norte. Na época do (nome do antigo CEO) a língua oficial da empresa era o inglês, aí ele fazia as transmissões em inglês. Só que tu pegava 30% ou 40% do que ele estava falando, dos termos que ele usava. Aí o (nome do novo CEO) o foco dele é a empresa entender a linguagem, não quer saber se fala inglês ou não, vale o respeito as individualidades, eu acho que isso também é respeitar as diversidades, e essa forma de comunicar melhorou muito o entendimento (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Logo, tendo por base os achados, apoiar os liderados na construção de suas habilidades e desenvolvimento, dizendo claramente o que se espera dele, também é função do líder ao investir tempo nas pessoas e nas equipes. Entretanto, nem sempre isso é uma prática fácil, devido à falta de tempo pelo excesso de compromissos, tanto do líder quanto do liderado. Ou mesmo, pela dificuldade de clareza do que se quer daquele colaborador, ou por vezes falta de habilidade tanto de dar quanto de receber *feedback*.

Ademais, conectar e fazer associações de onde a empresa se destaca através do trabalho de cada um, o que se entrega para o cliente e qual é a função de cada colaborador nesse processo, faz parte da comunicação vinda desse líder, como é possível verificar nos relatos a seguir.

[...] para fazer com que os colaboradores da fábrica, produção entendam onde está o seu trabalho e como ele é relevante...eu falo da ponte do Guaíba, essa imensa dessa ponte, que vai facilitar a vida de todo mundo, é aço que quando vocês estiverem aí, passando com o filho de vocês, ó, aqui tem trabalho do pai. E aí vai...Aí gera um movimento na turma, aí eu falo de um cenário do mundo de obras nossas, de onde é que está o produto, e lá no fim falo bastante de segurança, reconheço algumas coisas que estão acontecendo, mostro um pouco de cada área onde eles trabalham, na verdade eu falo sobre segurança que dá para as famílias deles e como nossas decisões podem afetar as pessoas de uma maneira que muitas vezes não se dão conta (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

Portanto, estar atendo ao mercado e aos colaboradores pode ser uma oportunidade de fazer perguntas que gerem mais reflexões e que ao mesmo tempo, frente ao desconhecido e as possíveis inseguranças geradas pela mudança, o líder seja alguém que inspire, conecte o propósito de cada um ao da organização e as oportunidades de mercado. Responsabilidade grande para ficar somente nos ombros dos líderes, que são pessoas iguais aos seus liderados, com problemas, alegrias, tristezas e vulnerabilidades.

4.2.3.2 Controlar vaidades e assumir vulnerabilidades

Vaidade no espectro organizacional que foi estudado é a liderança que prefere seguir suas opiniões mesmo sendo questionada; não ouve a equipe quando esta apresenta outras opiniões ou caminhos. Vaidade, tendo por base os achados, pode advir muitas vezes do medo da perda de controle e não ser mais necessário. Ou mesmo do receio de se expor e comprometer sua credibilidade, como é possível conferir nos relatos a seguir.

[...] quando o ego chama a vaidade aparece, mas eu acho que a gente está bem maduro nisso, mais maduro do que estava no passado, mas ainda tem desafios...não dá pra você deixar o ego tomar conta, achar que é você que tem a verdade, então isso é muito importante porque pode atrapalhar e muito. Eu digo assim pras equipes: olha, eu tenho o meu ponto de vista, vocês que estão ali trabalhando no dia a dia vocês ouvem, conversam, entendem, sabem de outras coisas que eu não sei, então eu tô colocando o meu ponto de vista. Se faz sentido assume ele e vamos pra frente. Se não faz vamos falar um pouco mais, vamos interagir um pouco mais nesse sentido (DIRETOR DE OPERAÇÕES – BETA).

[...] a mais de 14 anos atrás a Amana Key fez eu resgatar minha essência, resgatar a minha forma de ser, e aí eu decolei...eu parei de olhar o cargo que eu queria e passei a ser o que eu era, viver o que eu sempre fui e fazer diferença na vida das pessoas que eu tava próximo. No momento que eu fiz isso, automaticamente as pessoas me levaram para as funções de liderança (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

[...] os colaboradores pensavam - estamos aqui, eu sei o meu papel, mas eu olho para cima...o cara me barra, eu não tenho diálogo com quem tá ali, está saindo, mas não quer que o seu mito seja destruído, porque tem muito da desconstrução do mito. E o presidente atual se machuca muito com isso. Falou claramente esses dias sobre isso, que ele estava se sentindo agredido, se sentindo atacado, não sei o que...mas assim, a gente não tinha tempo para esperar eles saírem da empresa para começar os movimentos, a gente teve que começar os movimentos com eles e isso gerou um certo conflito de vaidades e sentimento de não ser mais necessário na estrutura (GERENTE DE RH – GAMMA).

Vulnerabilidade por outro lado, é aceitar sua própria condição de não ter todas as respostas num contexto cheio de variáveis incontroláveis. Entretanto, para ter o conhecimento de suas vulnerabilidades, torna-se necessário ao líder o autoconhecimento para evitar uma visão míope da sua própria atuação. Na empresa Alfa é muito difundido o exemplo de dançar e ao mesmo tempo se observar dançando, uma metáfora para os líderes e colaboradores se auto observarem, prestarem atenção aos seus comportamentos, onde estão suas fragilidades e onde estão suas forças. Como pode-se ler nos relatos a seguir.

[...] tem muita coisa que eu uso a minha equipe direta que eu mostro minha vulnerabilidade pra eles total. Eu digo não sei, eu tô chamando vocês aqui pra gente decidir juntos, porque eu não sei. Eu sou o comandante, mas eu não sei se a gente vai pra estibordo ou bombordo, e aí? Me ajudem, vocês são os gerentes e nós vamos tomar essa decisão juntos. Saber praticar a liderança pra mostrar tua vulnerabilidade,

não ter medo, pra mim é fundamental (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

[...] quando você se fragiliza, você se desafia, e você descobre talento que até então nem imaginava que tinha... (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

[...] conversei junto com a minha equipe, sempre fui muito clara com a minha equipe - cheguei para equipe falei... Tô fazendo coisa errada com vocês. Vou ter que mudar, porque essa não é a forma correta. Então eu peço ajuda de vocês. Quando vocês perceberem que eu tô fugindo me chama, né? Minha equipe é pequena, então é mais fácil, eu sempre fui muito aberta. Então elas também perceberam que opa... não tá fazendo o que tem que ser feito, vamos ajudar (GERENTE DA AGÊNCIA 4 – BETA).

Todavia, uma vez que, conforme os achados, mostrar essa vulnerabilidade nem sempre é tão fácil no mundo empresarial. Isso fica evidente no relato do principal conselheiro administrativo da empresa Gamma, que está responsável pelo processo de escolha do novo presidente da empresa.

[...] eu como conselheiro me sinto à vontade para falar o que eu penso, eu não tenho vínculo com ninguém, a relação pessoal é indiferente pra mim, porque o que me preocupa em todo esse processo é a empresa e não a pessoa (CONSELHEIRO INDEPENDENTE – GAMMA).

Entre a vaidade e a vulnerabilidade pode-se dizer que está a serenidade. A serenidade nesse estudo é o controle interno dos impulsos, ou do agir de maneira temperamental. A falta desse equilíbrio emocional pode favorecer decisões equivocadas ou mesmo imposição de vontades pressionadas pelas próprias expectativas de cada líder, relatos a seguir.

[...] o momento tem que ser correto, a gente tem que aprender a controlar o ego, que o ego não domine, para conseguir justamente essa reflexão da serenidade. Vivenciando o agora, aí os *insights* são repentinos e constantes (CONSULTOR QUE TRABALHOU E TRABALHA COM AS EMPRESAS ALFA, BETA E DELTA).

[...] nós somos 4 pares...acreditamos na mesma coisa, independente de cargo, posição não interessa. A gente tem uma coisa maior para entregar. Então é meio que o uníssono entre nós. Se a gente junto fizer aquilo lá tá ótimo. Então agora é a hora certa de fazer isso, nós estamos sem chefe e o que a gente decidir junto está valendo (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – BETA).

[...] o primeiro dos atributos do colegiado é ter humildade, se você tira isso, daí já começa desconstruir tudo (PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

[...] para essa transformação ser verdadeira você tem que estar o tempo todo com o ego baixo e aberto para você ver se precisa de ajuda...vendo isso a gente criou uma organização que acolhe as pessoas, para que não fiquem acanhadas aqui dentro da empresa, o presidente dá *feedback* pro estagiário, o estagiário dá *feedback* pro presidente, a gente nunca perde a oportunidade de aprender (CEO – ALFA).

Entretanto, nada tem a ver com ficar parado esperando as coisas acontecerem, está

mais ligado a uma inquietação de fazer, realizar, de estar atento para saber como e quando agir e o que mudar. A seguir relatos que corroboram essa perspectiva.

[...] eu sei muito lidar com o tempo, com a resiliência, espero o momento certo, sei como silenciar e tenho paciência...a nossa grande decisão estratégica é ter as pessoas certas, e dar o contexto favorável para as pessoas darem todo o melhor de si, do seu potencial, eu como presidente, como pessoa mesmo, tenho um monte de limitações, ao mesmo tempo procuro não fazer o que vejo alguns outros presidentes que conseguem botar uma linha, que tudo tem que ser abaixo deles. Isso limita a organização, ela fica no tamanho da concepção dele. E se for construída por todos ela toma proporções que a gente jamais poderia sozinho (PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

Na busca para tornar a vulnerabilidade um assunto a ser discutido na empresa Alfa, a estratégia da equipe de gestão de mudança foi primeiramente buscar a conscientização da alta liderança, onde cada líder tinha seu tema de casa, ou seja, pôr em ação 2 comportamentos coerentes frente a cada um dos 4 atributos de mudança da empresa. Nesse momento de conscientização da alta liderança, ainda não havia sido divulgado todo o projeto de transformação cultural da empresa para a organização.

Desse modo, os líderes da empresa Alfa tiveram tempo de exercitar os novos comportamentos. Depois de exercitarem esse “fazer” e provavelmente cometerem vários erros ao longo do caminho, esses líderes entraram em sala de aula para compartilhar com sua equipe e mostrar a sua vulnerabilidade, como pode-se ler no relato a seguir.

[...] ele foi falar sobre cada um desses módulos desses comportamentos pra sua equipe e o exemplo prático era ele mesmo. Ou seja, a tática aqui foi o poder da vulnerabilidade. Esse cara se colocou vulnerável. Porque ele disse eu tentei ouvir e eu não consegui; ou eu tentei ouvir e aconteceu tal coisa; ele tinha que falar a ação e o resultado...o que valia era a intenção de...Aí a mensagem é a seguinte, a partir de agora a regra do jogo é essa, eu estou disposto a comprar a ideia, eu não sou bom nisso ainda e eu quero que vocês me ajudem. Eu quero que vocês me desafiem, eu quero que a gente evolua nisso juntos (GESTORA DE MUDANÇA – ALFA).

[...] eu acho que a gente pode aprender com todos que passam pela nossa vida. A gente falou muito do aprender, desaprender e reaprender. A gente tem falado muito do aprendizado ao longo da vida, e pra mim é muito isso a gente vai ter que aprender a vida inteira. Não existe parar de aprender. Existe humildade pra gente entender que não sabe tudo e precisa continuar evoluindo (DIRETORA DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE – ALFA).

Nas outras organizações pesquisadas não houve um trabalho específico das vulnerabilidades, houve conversas e a busca do autoconhecimento, principalmente na empresa Delta, através de cursos e compartilhamento de experiências já destacados nesse trabalho. Nessas organizações, podemos inferir, tendo por base os achados, que os líderes muitas vezes vivem uma dicotomia, que é se mostrar seguro externamente, mas internamente tem um longo

trabalho a desenvolver. É um misto de sentimentos. Como podemos conferir nos relatos a seguir.

[...] o líder quer ser amado como todas as pessoas, às vezes ele tem medo de tomar decisões impopulares e ao longo da carreira você vai ter que tomar determinadas decisões que não são agradáveis, porque os negócios mudam. Às vezes você vai ter que demitir alguém porque não vai se encaixar mais naquele contexto. Entender qual é seu papel, o que esperam de você é fundamental, porque sempre esperam algo...então controlar essa ansiedade e as pressões externas e internas vem com o tempo (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

[...] não foi pago a variável aquele ano porque a gente não atingiu o EBITIDA, foi o primeiro ano de prejuízo da Alfa e tal na história, estavam cortando todos os benefícios. Ele chegou me lembro assim oh, ele tava saindo do escritório comigo, e aí ele tava bem mal, aquele dia, ele teve que demitir dois colegas, tava uma demissão geral na empresa. Ele falou: cara! eu não vou conseguir mudar tudo isso, mas eu quero que essa área seja a melhor área para vocês trabalharem. Eu falo até hoje pra ele isso...e ele se emocionou. Ele começou a transformação dele, muito antes da Alfa começar com toda essa transformação do nosso nível sabe (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Nesse contexto de liderança também surge a necessidade, pontuada pelos entrevistados, de aprender rápido, porém não só isso, mostrar que aprendeu rápido mesmo que tenha errado. É uma coisa importante no contexto das relações com os diversos *stakeholders*. Todavia, esse aprender rápido e mostrar que isso aconteceu, pode gerar ansiedade e falta de reflexão, devido ao pouco tempo entre uma ação e seu resultado. Entretanto, indiferente das ansiedades que se apresentam, assumir novos comportamentos mais alinhados e adequados ao novo contexto organizacional, parece ser o que as empresas esperam. Como podemos ler nos relatos a seguir.

[...] o tempo ajuda se você usar ele a seu favor. Eu mudei muito, muito. Mas tem que querer. O processo de transformação foi me adaptar conforme o contexto foi mudando. A experiência traz a calma e também a aprendizagem se você souber e quiser aprender (GERENTE REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO – BETA).

[...] dizer tá liberado agora discordar, tá liberado dar *feedback*, quebrar a hierarquia. Tá liberado dizer: deixa que isso é comigo. Me dá autonomia que eu vou fazer. Eu vou dar autonomia e se vocês não se sentirem capazes, vocês vão poder dizer que não. A gente vai ter uma relação mais próxima e eu conto com vocês para me ajudar a evoluir nisso, foi libertador para as equipes e para os líderes que enfrentaram o desafio de se expor (GESTORA DE MUDANÇA – ALFA).

Nessa busca por autoconhecimento e autorreflexão para buscar o equilíbrio, acalmar a mente e tomar melhores decisões, alguns líderes entrevistados usam técnicas como meditação, prática de esportes, escrever suas gratidões, ter uma rede de apoio, fazer terapia. Essas ações, segundo os entrevistados, ajudam a ter mais calma para travessia de momentos

conturbados. Isso implica em reconhecer seus sentimentos, suas fragilidades e ter a humildade de procurar ajuda.

[...] essas questões do dia a dia de altos e baixos elas geram ansiedade, dor de estômago, ou dor de barriga. Pra eu controlar esse tipo de sentimento e questões de saúde física...depois de morar um tempo na Índia sabe que mudou muito a forma de eu enxergar algumas coisas...Então hoje eu pratico meditação todos os dias na hora que acordo, isso ajuda eu me preparar para o dia a dia, praticar artes marciais, karatê, então pra mim assim a concentração, a disponibilidade e habilidade necessária pra tocar as coisas...outro ponto muito bom é você ter sempre boa relação com um bom grupo de *coaching* e *mentoring* que me ajudem a um *approach* diferente para soluções mais complexas, isso resolve totalmente o problema (CEO – ALFA).

[...] a gente tem trabalhado muito essa questão do autoconhecimento dentro da empresa para as pessoas conhecerem a elas mesmas porque se não elas conhecem o que está na volta, elas se identificam com o que é oferecido pra elas...Não o que elas vão buscar...nós vivemos em um mundo que tem tanta oferta que a gente se identifica com as ofertas, mas não se identifica com aquilo que a gente quer buscar...aí que está o processo para trazer as pessoas para o autoconhecimento delas...pra saberem se elas querem vir junto. Esse se conhecer é muito importante (FACILITADOR E CONSELHEIRO – DELTA).

[...] todos os dias eu tenho uma lista ali, um bloco de notas no meu celular onde eu coloco o que eu sou grata no dia. E eu sou grata a tanta coisa e isso me retroalimenta tanto que eu tento também me dar descontos, ser mais paciente comigo (DIRETORA DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE – ALFA).

[...] eu andava muito estressado, me irritando facilmente com as pessoas aqui na empresa...até com as crianças do meu irmão...queridos, só queriam um pouco de atenção...Então vi que algo não estava legal. Agora faço ioga toda sexta-feira e tento meditar alguns minutos pela manhã e isso está me ajudando estou me sentindo melhor (COORDENADOR DO PROJETO DE AUTOMAÇÃO – GAMMA).

Isto posto, quanto ao futuro do trabalho na perspectiva da era digital e quais as competências da liderança todos caem no mesmo lugar, além da questão da autonomia e do trabalho colaborativo a questão do líder e dos seus liderados desenvolverem cada vez mais capacidades humanas, além da familiaridade com o digital.

Essa perspectiva talvez se dê em função da necessidade de o líder ter que interagir com diferentes gerações de *stakeholders*, com perfis e modos de pensar diversos, o que parece exigir maior flexibilidade e o reconhecimento dessas diferenças. Além de ser necessário, fomentar ambientes de trabalho onde comunicação, colaboração e orientação são úteis para construir relacionamentos, motivar e lidar com equipes multidisciplinares, sustentadas pelo desenvolvimento dessas competências sociais.

4.2.3.3 Comprometimento com as entregas e resultados

O comprometimento com as entregas e resultados nas organizações pesquisadas, diz

respeito a realizar e entregar com qualidade o que realmente se comprometeu a fazer. As entregas são referentes as promessas feitas ao longo das interações com os diversos *stakeholders* do negócio. Como excertos a seguir.

[...] Quem vai fazer? Ah ideia é linda e maravilhosa, quem vai fazer?...não se pode começar e abandonar no meio do caminho, porque se cria uma expectativa, o público externo envolvido começa a falar e isso pode depor contra...Ah, iniciaram e agora quem vai continuar e com qualidade dentro daquilo que se quer...Então cumprir com o que se propõe é fato pra continuar tendo confiança do cooperado da comunidade (VICE PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

[...] então eu acredito muito que as lideranças da área de pessoas e as lideranças em geral devem se conectar, elas devem apoiar a cada indivíduo a encontrar o seu propósito e fazer essa conexão do propósito das empresas com o propósito dos indivíduos. A gente passa muito tempo no ambiente de trabalho; quando as pessoas gostam do que elas fazem, elas vêm valor na entrega, elas vêm que estão deixando um legado pra sociedade com o que elas estão fazendo. Isso é atingir o máximo do potencial. A gente acredita muito no elo e nas lideranças ajudando a fazer justamente essas conexões (DIRETORA DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE – ALFA).

Quando dessas entregas e resultados, a coerência e consistência na forma de cobrar também se mostra relevante na empresa Beta, conforme relato a seguir.

[...] um dos gerentes levantou uma questão de incoerência, vocês estão pedindo que tenha foco no associado, mas vocês me cobram por meta de produto, e mais, vocês vinculam minha variação da remuneração no final do ano na meta do produto, então vocês tem que se decidir, ou é o associado ou é o produto...e assim percebemos que o método de cobrança estava incoerente...e tiramos a meta...para aquilo que a gente acreditava que era possível, que tanto eu como o colega nós trabalhamos em agência, fomos da base e quando a gente trabalhava lá a gente sabia que não é a meta que faz a diferença...quando tu tem algo que quer fazer realmente com vontade, tu faz isso com carinho e entrega com qualidade. Era a qualidade da entrega que fazia a diferença para nós, então deixamos de lado essas metas e o resultado foi melhor que antes (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

Desse modo, tendo por base os achados, percebe-se que o líder necessita equilibrar diversos fatores. Como o cuidar das pessoas, o aprendizado constante, o estar disponível, mas também a parte de resultados com foco no curto prazo e geração de receita. Conforme relatos a seguir.

[...] não adianta só inspirar as pessoas...no final tem que ter receita, tem que ter resultado, tudo tem que acontecer. O acionista espera alguma coisa da empresa, então é...mostre ao que veio e entregue o que está comprometido a entregar (CONSELHEIRO INDEPENDENTE – GAMMA).

[...] gerar resultado é a mesma coisa que o ser humano respirar. Tu consegue viver sem respirar? Não, tu tem que respirar para viver, mas, não vive só para respirar. O resultado em uma organização para nós é a mesma coisa, tem essa função de dar

sustentação, de fazer sobreviver, mas não é o motivo pelo qual existe aquele empreendimento, que dá sentido, dá significado. Então a gente nem discute mais se precisa ou não ter resultado. É como viver, não precisa pensar para respirar, certo? É normal, então a gente começou a olhar isso, me dá o resultado como consequência do trabalho. Entrego qualidade, entendo que o melhor bem é fazer bem o nosso trabalho. Aí a essência dos resultados está nas pessoas (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – BETA).

Ainda, nos diversos relatos o líder se sente diretamente responsável pelos resultados da empresa, porém envolve sua equipe nisso. Pode-se inferir pelos achados, que o envolvimento da equipe se dá pela autonomia conferida pelo líder às mesmas, o respeito e o aceite de diferentes opiniões e ideias. Clareza de expectativas e propósito frente as ações e entregas solicitadas à equipe. Além de incentivo ao diálogo e flexibilidade, promovendo um sentimento de pertencimento e conexão com algo maior.

Buscando assim, direcionar a orientação da equipe para entrega de valor ao cliente, com empoderamento das pessoas para decidirem o caminho de como fazer, evitando o micro gerenciamento ou a espera das decisões do topo. Relatos que corroboram a seguir.

[...] nessa máxima de agilidade que eu mencionei da nossa jornada, quando a gente fala de times multidisciplinares orientados a resultado, para a gente o que vale é o resultado, o que está combinado lá em termos de resultado. É o que vai ser no final do dia visualizado como captura de valor para a organização...A gente não está tão preocupado em saber se o camarada bateu o cartão às 8h e largou às 17h30 necessariamente. O importante é ter, sem dúvida, aí tem um pouco dos nossos princípios que é fazer o certo sempre, agregar valor para o todo, a gente está continuamente com o *mindset* ágil como valor é o que a gente vem disseminando (GERENTE DE TI E SUSTENTABILIDADE – ALFA).

[...] para fazer o acompanhamento e apoiar, a gente tem a visita sim, mas durante esse período tem um monte de ritos culturais e recursos que são dados pra que a pessoa evolua, então eu acho que agora a gente está chegando numa dimensão de equilíbrio, nem tão próximo pra não ficar toda hora em cima e nem tão longe que pareça abandono. Então dar autonomia, deixando muito claro o que a gente espera de cada um deles e aqueles que tem mais necessidade de acompanhamento e desenvolvimento deixar mais próximos. Aqueles que estão mais na frente, com nível de consciência maior do que é a entrega de valor pro cliente eu deixo correr (GERENTE DE NEGÓCIOS – BETA).

Tendo por base os achados, os resultados esperados das empresas pesquisadas são normalmente tangibilizados em resultados financeiros, participação de mercado, reputação da empresa, níveis maiores de satisfação de clientes e funcionários. O que implica num líder e liderados abertos ao aprendizado e capacitação constantes.

4.2.3.4 Liderar pelo exemplo e coragem para fazer

Liderar pelo exemplo, tendo por base os achados, é alinhar o discurso à prática dos

líderes e por reciprocidade da equipe. É basear as práticas nos princípios da companhia, nos valores compactuados pelos líderes e colaboradores. É ter a coragem de às vezes desagradar, porém optar pelo que é certo fazer. Conforme pode-se vislumbrar no relato a seguir.

[...] em todas as posições...qualquer líder, o... mais especial, mais sênior ou mais graduado, ou mais alto da hierarquia, uma das coisas fundamentais é o exemplo, ter eco nas suas ações e não só no discurso. E quando é sênior multiplica o impacto por dois nesses exemplos, porque tá todo mundo de olho pra ver se é de verdade. Se houver conflito entre discurso e prática tende à falência. Tem um ditado que eu me lembro sempre: tu pode enganar alguns por algum tempo, mas não todos por todo o tempo (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

Logo se o líder fala e não age em conformidade com aquilo que ele diz gera inconsistência na mensagem. Assim, com base nos achados, na empresa se o líder é permissivo com relação aqueles valores que se dizem essenciais e que ele compactua como essenciais, mas não age em conformidade, os colaboradores irão possivelmente perceber e questionar a veracidade do movimento para a mudança. Como relatos a seguir.

[...] eu sempre acreditei nisso, que eu tenho que ser a referência do que eu falo, senão não vai ter eco, não vai ter...as pessoas não podem ver eu fazendo um discurso e agindo de outra forma, porque vou autorizá-las a fazer o mesmo, eu vou autorizá-las a fingir... (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

[...] isso faz a grande diferença para o nosso modelo, a gente realmente busca viver na íntegra os valores. A gente não é perfeito, ninguém é perfeito, toda organização é o reflexo dos dons e talentos das equipes, e dos seus defeitos também. Então não tem uma organização perfeita, se busca pela excelência, a gente tem muitas coisas bacanas, mas sempre tem melhorias que são importantes de fazer. Aí vem aquela questão da coerência e consistência da entrega, cumprir com o que eu falo, com ações que refletem isso (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

Já a coragem emergiu como fazer a coisa certa, indiferente da popularidade, é fazer o sacrifício a curto prazo, para ter benefício a longo prazo. É acreditar no movimento de mudança iniciado na organização, mesmo que até o momento as estratégias do passado foram lucrativas, porém talvez a longo prazo não fossem mais.

Além disso, coragem também foi pontuada na empresa Alfa e Beta como ter conversas difíceis, dizer não, tomar decisões nem sempre populares, mas alinhadas com os princípios e valores da organização, algo que segundo a maioria dos executivos não é tarefa fácil. Principalmente se o líder está buscando concordância ou mesmo benevolência em excesso, ele eventualmente poderá não fazer aquilo que os princípios e valores da empresa apontam como certo, o que não será coerente dentro da cultura esperada.

[...] eu posso te dizer que eu acho que eu pertenco ao grupo dos que tiveram mais coragem de acreditar que aquilo era verdade, eu nunca vi essa empresa mentindo pra gente, “-eu vou fazer um discurso aqui, mas na prática não vai ser assim”, mas te confesso que foi difícil, que eu tive superiores que vieram dessa turma do “mais ou menos” tá, sabe então, foi um momento de muita coragem, que quem estava mesmo a fim de mudar teve que ter muita coragem, eu todos os momentos que eu podia eu procurava transmitir isso para as equipes que eu participava. “-Olha, eu tô acreditando no que me falaram e eu vou fazer pra valer. Se não for assim, a gente vai estar aqui de brincadeira eu não estou aqui pra brincar, pra perder tempo (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

[...] se tu tiver um comportamento na empresa que é mais engessado, burocrático, avesso aos riscos ou muito egocêntrico isso vai afetar a performance e a colaboração entre os times. Então precisa de coragem para a liderança dizer nós estamos nessa caminhada, e o colegiado foi muito positivo pra isso. A gente começou a fazer rituais então eu vou lá, faço vídeo nas terças, faço workshop, o (nome do diretor executivo) fala sobre o propósito, não tenho mais metas, os assessores trabalham por segmento, o colegiado visita a agência; mas quando eu me coloco na frente de uma situação como a empresa reage naquela situação? Aí é a prova de fogo. Se ela tiver coerência e consistência no que ela tá fazendo e falando o colaborador vai começar a dizer: - cara, isso é assim mesmo é de verdade (GERENTE DE NEGÓCIOS – BETA).

Dentro desse conjunto, segundo os entrevistados das empresas Alfa, Beta e Gamma, muitas vezes desligar alguém não tem a ver com incompetência ou caráter, é simplesmente por não haver alinhamento de cultura. Ou seja, capacidade técnica, empatia e vontade não são suficientes, se a postura do colaborador não estiver alinhada à cultura que está sendo incentivada na empresa. A seguir alguns exemplos expostos pelos entrevistados.

[...] pra ele é valor ter uma secretária na porta que cuida da agenda, como eu quebro essa crença. Ai a gente entendeu que mudança é individual, toda a estratégia de comunicação e tudo isso faz parte do processo de gestão de mudança, mas ela vai ser sempre individual. Eu vou ter que tocar o indivíduo e a crença que move esse indivíduo a mudança. É um a um. É devagar e sempre. Por isso a gente fala que é um processo e isso começou a 4 ou 5 anos atrás hoje a gente já está mais pra lá do que pra cá, muitos saíram e outros com perfis mais alinhados ao novo momento entraram (GESTORA DE MUDANÇA – ALFA).

[...] algumas ações causaram desconforto no sistema Beta, mas foram importantes para nos trazer para essa realidade de hoje. Uma delas foi a saída da diretora executiva anterior, ela era muito conhecida e respeitada no sistema. Mas, ela não se alinhava ao que a gente estava tentando criar...foram 4 anos tentando. E na época eu fui muito criticado pela central, porque a Beta tem três diretores, e todos os demais só tem dois? Só que o nosso motivo foi arranjar uma forma de pressionar a diretora anterior para levar o modelo de gestão mais dialogado...Aquele modelo clássico hierárquico não servia mais, ela não conseguiu, e nem eu conversando com ela para mudar funcionou. Mas, com o (nome do novo diretor executivo) com uma fala só, a gente ampliou ainda mais, hoje na verdade nós temos 7 diretores no colegiado e as decisões são todas compartilhadas (PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

Essas atitudes visíveis expostas há pouco nos relatos, quando de alguém que entrega resultado e é considerado referência, mas está danificando a cultura da equipe é demitido ou substituído, colabora para mostrar a seriedade do alinhamento das ações com os princípios da

empresa e dos líderes. Além disso, principalmente na empresa Alfa, postura de abertura e proximidade também podem ser vistas como reforço de atributos para o exemplo. Conforme relatos a seguir.

[...] tem um ponto que por mais que a gente esteja hoje em dia falando, que comunicação está disseminando, o poder das massas, que o poder está na mão das pessoas, cultura é *top down* se eu não mexer na liderança, se a liderança não comprar a ideia, a chave não vira. Por quê?...é mais fácil pra quem já está num outro modelo mental, pra quem está chegando agora na empresa ou pra quem houve falar em abertura e liberdade é muito mais fácil comprar isso do que esse cara que está sentado na cadeira ali a 30 anos com a secretária na porta. Só que se a gente diz pra esse cara agora está liberado tu pode discordar, tu pode dar *feedback*, agora não precisa mais pedir para a secretária, ele apanha. Então a gente tem que trabalhar primeiro a liderança, a liderança tem que ser modelo dessa cultura desejada e aí depois isso começa descer. Aqui ainda é vertical. Porque senão não vai funcionar, isso pela nossa experiência (GESTORA DE MUDANÇA – ALFA).

[...] quando eu vi o pessoal da produção lá dentro, se servindo de café na máquina e o (nome do gerente executivo) falando com eles...gente que trabalhava a mais de 25 anos na Alfa, no chão de fábrica e nunca tinha entrado no escritório, aquilo me emocionou de um jeito que pensei: esse negócio da mudança é de verdade mesmo! (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – ALFA).

[...] normalmente as organizações fracassam porque não conseguem fazer essa transformação, especialmente ali numa camada resistente que no mundo tradicional se chama de nível médio de gerência onde a resistência acontece. Então a gente tem que ser muito pragmático e realmente dar o exemplo (CEO – ALFA).

Nessa linha podemos inferir que a coragem é um elemento importante para construir uma cultura. Porque nem sempre às ações de mudança para construção da nova cultura serão simpáticas para todos, além de que mostrar as próprias limitações ao novo, nem sempre é agradável e bem visto pelos demais. É a coragem do líder de se mostrar aberto e vulnerável para ajustar alguns comportamentos em si, que se quer ver nos outros. Como podemos ler no relato a seguir, não é tarefa fácil, exige autorreflexão e autoquestionamento constante.

[...] às vezes eu comento isso com a minha esposa com quem se pode falar coisas que muitas vezes tu não pode abrir na empresa. É pesada a missão do líder, porque praticamente, é ser infalível, qualquer deslize teu poderá e será usado contra você, sabe. Então, esse momento de cada liderança entender da sua responsabilidade nesse processo é fundamental. Esse foi um cuidado que eu procurei ter, que o que eu fizesse tivesse eco no meu discurso, tivesse reflexo lá, que as pessoas enxergassem que o discurso e a prática andam juntos. E, além disso, não tolerar líderes que trabalhavam comigo e que não tivessem isso presente também. Porque, aí desconstrói o trabalho, é um dos remadores lá do 14 condor, do remo lá, que não tá ajudando, tá remando contra, aí o trabalho dos outros é muito maior (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

[...] todos os níveis tem a mesma relevância, mesma dimensão, imagina que a gente reúne nos nossos *workshops*, todos os nossos colaboradores, a gente não fala nada de números, a gente fala só sobre valores, comportamentos, atitudes, o que a gente quer ser, como que a gente quer trabalhar pra isso e a mensagem fica clara para os

colaboradores. Então o líder não tem muito espaço pra fazer o que ele quer, ele tá ali, ele tá com clareza, ele foi sensibilizado, ele ajudou a construir e o colaborador dele tem clareza também, então ele precisa ter muita coerência e consistência. Quando não tem, a equipe nos reporta, a gente de alguma forma também fica sabendo (DIRETOR DE OPERAÇÕES – BETA).

Nesses relatos anteriores, podemos perceber a importância de os líderes inspirarem também outros líderes e esses inspirarem suas equipes. Além disso, tendo por base os achados, o lugar do exemplo é importante em todas as empresas pesquisadas. As mensagens que são passadas pelos líderes aos liderados, são através da prática, das ações e dos discursos. Dessa forma, muito provavelmente esses líderes acabam talhando o comportamento de quem está ao redor. Assim, os comportamentos que são tolerados, e os comportamentos encorajados estão sendo percebidos o tempo todo pelas equipes e colaboradores.

Desse modo, o maior desafio pontuado pela maioria dos líderes é movimentar a empresa para poder transformá-la. Isto é, como continuar inspirando para que em todos os níveis da organização essa transformação aconteça. Conforme pode-se perceber nos relatos a seguir.

[...] assim, também não pode reunir todo mundo e dizer, então pessoal que caminho vamos seguir, onde nós vamos? Claro que não vai funcionar, vão achar que tu tá perdido! Vai gerar insegurança...Então trabalhar em conjunto, dar subsídios de entendimento ao time, apoiar...é no dia a dia, é no comportamento, que é o principal. Como tu interage com as pessoas, tu interage da mesma forma independente de quem for? O que tu faz e como faz, é o teu exemplo que a equipe vai acabar seguindo. Não adianta um discurso bonito se no fim a tua ação é diferente (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

[...] a gente tem uma rede social e ela tem aderência dentro da organização porque a liderança usa. Principal usuário da rede hoje é o nosso CEO. E a gente brinca que ele tem um robô do lado dele. Porque ele curte, ele reconhece, ele chama as pessoas pelo nome. Nas falas dele, ele pega e diz fulano eu vi um exemplo de um projeto teu lá no Yammer assim, assim, assado. É uma forma de compartilhar boas práticas e de troca constante, de incentivar e ter contato em todos os níveis (GESTORA DE MUDANÇA – ALFA).

Entretanto, mesmo que no discurso os líderes exaltem a participação da equipe e a tomada de decisão compartilhada, ainda existe uma expectativa grande na pessoa e/ou no papel do líder, como se ele fosse fazer o movimento individualmente, isso fica evidente no caso Gamma, visto que, muitas vezes as pessoas anseiam que o líder transforme, que ele traga a solução.

Porém, o que ficou evidente nos casos estudados é que não existe essa pessoa que vai fazer tudo sozinho, sendo a ideia de líder solitário equivocada e que essa mudança também depende do tamanho da companhia. Como se pode perceber nos relatos a seguir.

[...] é necessário uma organização muito menos hierárquica, muito mais horizontalizada. O diferencial é como tu consegue integrar as coisas, como tu liga os pontos, eu acho isso fundamental. Não tem mais espaço aquele líder solitário, o herói, aquele que não lidera pelo exemplo (CEO – ALFA).

[...] às vezes eles acham que estamos num barquinho a vela lá no mar Indico, mas na realidade estamos num transatlântico! E fazer com que toda operação entenda o que está acontecendo, que é necessário mudar e o que deve fazer leva tempo. Então dar uma guinada, um cavalinho de pau no barquinho é fácil, mas num transatlântico é diferente. Mas aos poucos estamos virando (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

Um destaque nos relatos foi que o líder, principalmente a alta direção, precisa ter conhecimento geral sobre o negócio, operação e o mercado onde atua, para o mesmo ter o reconhecimento das equipes. Pois, podemos inferir pelos achados, que quando essas equipes percebem que o líder tem algo para trocar com elas, a interação acontece de forma mais natural.

Outro ponto que aflorou nos relatos foi que dar lucro já não é suficiente, como líder deve-se ter uma visão para compartilhar e construir com a equipe o caminho para os próximos anos, deixando um legado. Para isso, foi destacado nas entrevistas que ter coragem respeitando o que já foi feito na organização é importante, porque segundo os executivos principalmente da empresa Alfa, cabe ao líder analisar os caminhos, as possíveis consequências e escolher. Por outro lado, se não for o melhor caminho, poder voltar atrás de forma rápida e corrigir a rota. Conforme excertos a seguir.

[...] alguns anos atrás descobri que se tu não tiveres uma conexão emocional e pessoal com a empresa, tu não consegue criar a tua motivação. Então quando a gente começou a discutir um propósito para a empresa...quando conseguimos conectar propósito da organização com o propósito pessoal tudo faz sentido. Então minha motivação não vinha mais de salário de...outros que dá mais meia hora de conversa...esse envolvimento de...deixar um legado, de compromisso a longo prazo traz a motivação diária para várias pessoas aqui dentro (CEO – ALFA).

[...] o apoio que a gente tem nas próprias dificuldades, não é só no bom, né? Muito mais o apoio às vezes nas dificuldades do que no bom. Então sabe que se deu certo bacana, mas se não deu também bacana, tem alguém do meu lado me apoiando me mostrando o caminho, que eu acho que é essa função do gestor. Tanto quanto os líderes da sede que são os apoiadores do gerente, quanto o gerente da agência para mostrar teu caminho. O gestor está do lado junto. Não é, tu vai e eu fico, é junto (GERENTE DE AGÊNCIA 4 – BETA).

Nos casos Alfa e Beta, o responsável por apoiar o desenvolvimento dos colaboradores são os líderes, contando com o apoio e a parceria do RH que tem uma atuação consultiva para ampliar a consciência do gestor em relação ao seu papel e responsabilidade, buscando conectar as necessidades individuais às da organização. Sendo que nos planos de desenvolvimento de cada colaborador na empresa Alfa, são instruídos a ter o foco nos pontos

positivos e potencializá-los.

Há outro ponto sobre a liderança que os entrevistados realçaram, principalmente na empresa Delta que foi a formação de grupos, que trabalham a partir de temáticas de interesse, o que gera a liderança situacional. Outro exemplo, é a empresa Alfa, onde os times há times que trabalham juntos por um período, entregam o que tem que entregar, vão para outro desafio, que pode ter outro líder; nesse formato tanto da empresa Delta quanto da empresa Alfa, todos serão líderes em certo momento da carreira. Assim, em algum momento todos poderão experienciar a importância do próprio exemplo e a necessidade de coragem, para decidir por questões nem sempre agradáveis a todos.

Nessa configuração a figura do líder pode ficar mais diluída, mas não desaparecer, no sentido de que sempre terá alguém que tomará a frente, será pró ativo em determinadas questões e outros não. Assim, nas organizações pesquisadas, mudaram os nomes, os cargos e as estruturas de como a liderança está ordenada, conseqüentemente o que se entende por liderança também muda entre as empresas.

Logo, programas fixos de desenvolvimento conforme a hierarquia, pode não atender mais essa nova configuração, onde é necessário oferecer tanto conhecimentos técnicos quanto desenvolver habilidades de liderança em toda a organização. Então, o comportamento observado no líder, ou daquele que os colaboradores consideram importante, pode ter impacto nas ações e nos modelos que as pessoas e as equipes vão imitar. Assim, o líder segundo os entrevistados deve ser o modelo daquilo que pretende criar, assumindo as responsabilidades do caminho escolhido, alinhando comportamento e discurso.

Dessa forma, podemos inferir pelos achados que o líder deve considerar o papel de mudar a si mesmo, antes de buscar a mudança no outro. E quanto mais sucesso o líder teve no passado, parece que mais difícil é essa mudança, vide líderes seniores que foram desligados ou se desligaram das companhias estudadas.

Portanto, nas empresas Alfa, Beta e Delta, sendo que a Gamma está em processo, para trabalharem a mudança organizacional, foi necessária a redefinição da estratégia, a fim de, se adaptarem às mudanças do ambiente tanto interno, quanto externo. Alinhando esta estratégia ao propósito e esse a proposição de valor, co construída com as equipes. Tendo na governança corporativa a principal base de apoio para fomentar essa mudança, e na liderança o amparo para disseminá-la e potencializá-la.

A seguir no Quadro 18 referente ao eixo teórico Mudança Organizacional, apresenta-se as macrocategorias e suas respectivas categorias com o resumo das principais ações identificadas em cada empresa.

Quadro 18 – Macrocategorias de mudança organizacional

(continua)

EIXO TEÓRICO - MUDANÇA ORGANIZACIONAL				
Macrocategoria – Redefinir a Estratégia				
Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ter a confiança de que vão aceitar você como é ▪ propiciar um ambiente para colaboração emergir ▪ desenvolver confiança exige frequência e tempo ▪ confiar é um julgamento feito pelo outro ▪ confiar tanto na competência para realizar e quanto nas características da pessoa que oferece tal serviço 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ promover confiança interna e externamente como um elemento de segurança ao cliente ▪ passar uma imagem de autenticidade e empatia mostrando interesse ao e no outro ▪ falar com convicção ▪ estar próximo e aberto ▪ ter coerência e consistência ▪ confiar tanto na competência para realizar e quanto nas características da pessoa que oferece tal serviço 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ confiar tanto na competência para realizar e quanto nas características da pessoa que oferece tal serviço 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ser empático ▪ promover a colaboração ▪ criar vínculo ▪ cultivar relacionamentos/diálogo ▪ legitimização para o fortalecimento de relações de confiança e cooperação ▪ exercitar olhar no olho - entender perspectivas, ter abertura para opiniões diferentes
Propósito e engajamento dos <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ manter a equipe alinhada ao propósito ▪ empoderar - protagonismo ▪ promover o empreendedorismo e a inovação ▪ dar sentido pelo propósito - pessoal alinhado ao da empresa ▪ acreditar no movimento de mudança ▪ estar próximo - através da conversa - <i>one a one</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ manter a equipe alinhada ao propósito ▪ atuar como empresa voltada às demandas locais e ao engajamento das comunidades onde a empresa se faz presente ▪ empoderar - protagonismo ▪ promover o empreendedorismo e a inovação ▪ dar sentido pelo propósito - pessoal alinhado ao da empresa ▪ acreditar no movimento de mudança ▪ decidir em conjunto – decisão executiva colegiada e grupo acessível ▪ querer contribuir, se desenvolver, ter liberdade e 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ facilitar engajamento com pré disposição a ouvir o que os <i>stakeholders</i> tem a dizer ▪ trabalhar com missão ainda não aderiram ao propósito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tomar decisões colegiadas envolvendo os colaboradores ▪ atuar como empresa voltada às demandas locais e ao engajamento das comunidades onde a empresa se faz presente ▪ incentivar prática do plano de comunicação - atitude dialógica, posicionada pelos direcionadores e construída por meio de engajamento e da construção coletiva ▪ engajar vem depois da participação, se não tem participação não tem engajamento ▪ praticar o questionamento - ser coerentes ao propósito

(continuação)

categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ buscar certificado - capitalismo consciente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fazer parte de algo com propósito 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ repensar perspectiva de sucesso - olhar para outras coisas além do financeiro
Sustentabilidade e diversidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ promover um ambiente de confiança – aceitar as pessoas ▪ realizar pesquisa com colaboradores para gerar <i>inputs</i> para ações locais de promoção da diversidade ▪ integrar o documento da ONU “Princípios de Empoderamento das Mulheres” ▪ selecionar “às cegas” em várias usinas; ▪ conversar sobre diversidade ▪ proporcionar salas para apoio ao aleitamento materno ▪ acessar plano de saúde - casamento homo afetivo ▪ capacitar líderes em vieses inconscientes ▪ promover o grupo <i>Diversity</i> no Yammer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ trabalhar no conceito de capitalismo consciente ▪ promover e contribuir com o crescimento sustentável e da cidadania, por meio das lideranças cooperativas ▪ difundir a cultura do cooperativismo na comunidade ▪ promover a educação financeira, da consciência e engajamento dos cooperados e colaboradores no desenvolvimento regional ▪ distribuir os lucros e apoio em projetos diversos de educação 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ reduzir a diferença entre o maior e o menor salário ▪ equilibrar entre o que se quer economicamente pela empresa e o uso racional dos recursos naturais e respeito social - empresa carbono neutro ▪ evitar realizar negócios com organizações que não valorizam a vida ▪ consumir de forma responsável - conscientizar a sociedade ▪ trabalhar com cadeia de valor sustentável – usar materiais naturais e sustentáveis ▪ promover através de marketing consciente ▪ cocriar produtos - com apoio de instituições parceiras, usuários e seus familiares, fornecedores ▪ empresa certificada - conceito de capitalismo consciente
Macrocategoria - Governança Corporativa				
categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Relações de poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alinhar o discurso falando e o escrito ▪ agir coerente com o discurso ▪ mostrar proximidade - líderes às suas equipes para que o crachá não chegasse antes ▪ interagir com energia e carisma pessoal para ajudar na influência interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alinhar o discurso falando e o escrito ▪ agir coerente com o discurso ▪ mostrar proximidade - líderes às suas equipes para que o crachá não chegasse antes ▪ interagir com paixão e carisma pessoal para ajudar na influência interpessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ interagir com energia para ajudar na influência interpessoal ▪ evitar verbalizar diferentes percepções sobre a mudança ▪ expressar poder - única empresa que apareceu a palavra poder no discurso ▪ o discurso entre as diferentes hierarquias não estão alinhados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ alinhar o discurso falando e o escrito ▪ agir coerente com o discurso ▪ questionar e refletir sobre as crenças e os rituais de poder ▪ reorganizar proposta substituindo as relações de poder por estruturas mais horizontais ▪ promover modelo de

(continuação)

Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
				<p>gestão por colegiados, baseado em construções coletivas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ transformar as relações tradicionais de subordinação em relações de cooperação e cuidado
Cultura e mentalidade digital	<ul style="list-style-type: none"> ▪ difundir a tecnologia - robôs/RPA/IA; realidade virtual; simulação; big data; impressão 3D ▪ gerar dados e Analytics - compartilhamento ▪ trabalhar metodologia ágil, foco no cliente, ecossistema - TI dar suporte ao projeto ▪ incentivar novos comportamentos e expectativas -personalização, omnichannel, multitarefa ▪ promover a simplicidade – desfazer negócios, processos e estruturas, conforme a necessidade ▪ entender que não sabe tudo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ promover a simplicidade – processos, sistemas e estruturas, conforme a necessidade ▪ trabalhar metodologia ágil, foco no cliente, ecossistema ▪ concentrar tempo e atenção ao associado – apoio da <i>learning machine</i> – Théo ▪ discutir a questão do futuro do trabalho e a tecnologia nessa economia digital ▪ co criar para entregar mais valor ▪ ter a cultura ágil como processo ▪ incentivar redes colaborativas, experimentação e mindset de curiosidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rever processos, sistemas e estrutura ▪ iniciar a pensar no digital 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ buscar soluções coletivas para os problemas ▪ construir relacionamentos ▪ promover segurança psicológica ▪ evitar substituir colaborador por máquina ▪ preparar os colaboradores para a vida ▪ discutir a questão do futuro do trabalho e a tecnologia nessa economia digital
Processo de horizontalização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ proporcionar menos comando e controle - estreitar as relações entre líderes e liderados ▪ eliminar o que não agrega valor ▪ promover sentimento de dono ▪ reduzir as etapas para acelera capacidade de obter resultados, a um custo menor, com menos erros ▪ incentivar a autonomia com responsabilidade ▪ entender que a confiança é essencial e não deve levar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ decidir através de colegiados - executivo e da sede ▪ comunicar de forma clara ▪ incentivar interações mais frequentes ▪ capacitar para carreiras fluidas - protagonismo ▪ incentivar a autonomia com responsabilidade ▪ simplificar - ser mais ágil, eliminar burocracias em todos os processos, simplificar as relações e questões burocráticas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ controlar e comandar - silos e burocracia - hierarquia topo para a base – estrutura vertical ▪ criar movimento para estreitar as relações entre líderes e liderados ▪ buscar maior eficiência das áreas ▪ ao mesmo tempo enxugando cargos que não sejam necessários 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tomar decisões colegiadas ▪ eliminar cargos de diretores e gerentes, transformar em facilitadores ▪ adotar uma gestão que funciona por projetos e beneficia a dedicação especial de atenção para cada linha de produtos desenvolvidos ▪ compartilhar autonomia e responsabilidades, com lideranças que giram entre as <i>expertises</i> de cada pessoa

(continuação)

Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ muito tempo para construí-la ▪ promover o olhar sistêmico – ter a noção das conexões da sua função com outras dentro da empresa ▪ interligar áreas - trabalho em conjunto com o setor de tecnologia ▪ acionar metodologias ágeis para apoiar o desenvolvimento de habilidades digitais e mentalidade de resolução de problemas ▪ criar e clarear a conexão entre o estratégico e o operacional, entre o propósito do indivíduo e da empresa ▪ incentivar protagonismo na gestão de carreira ▪ acionar a curadoria de conteúdo -pílulas de aprendizado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ reconhecer a importância das pessoas como agente de transformação ▪ promover o olhar sistêmico – ter a noção das conexões da sua função com outras dentro da empresa ▪ utilizar a tecnologia para melhorar a experiência do colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ voltar-se mais a objetivos em comum do que à disputa por crescimento hierárquico ▪ transformar as relações tradicionais de subordinação em relações de parceria e cooperação ▪ incentivar a cocriação de inovações ▪ acionar a curadoria de conteúdo -pílulas de aprendizado

Macrocategoria – O líder e a liderança

Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Comunicação transparente e autenticidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vivenciar - empatia, colaboração e experimentação ▪ sair do automático - olhos nos olhos presença ▪ criar conexão para estimular ambiente seguro ▪ escutar atentamente e com respeito ▪ exercitar a atenção plena ▪ exercitar comunicação não violenta ▪ conectar e fazer associações de onde a empresa se destaca, através do trabalho de cada um, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vivenciar - empatia, colaboração e experimentação ▪ sair do automático - olhos nos olhos presença ▪ estimular relacionamentos ▪ exercitar a atenção plena ▪ sensibilidade ao ambiente ▪ falta tempo para <i>feedback</i> constante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ enviar mensagens contraditórias inconscientes ▪ controlar problemas de comunicação entre gerações ▪ pouco ou quase nenhum <i>feedback</i> às equipes e executivos ▪ todos querem ser ouvidos, mas ninguém se ouve ▪ pouca reflexão – principal dilema: falta tempo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vivenciar - empatia, colaboração e experimentação ▪ sair do automático - olhos nos olhos presença ▪ promover a liderança rotativa, todos podem e devem contribuir e a responsabilidade é compartilhada ▪ incentivar a comunicação não violenta – educativa, não opressora Paulo Freire - uma série de formas de lidar com o outro, de buscar ajudar, de conversar

(continuação)

Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
	<p>o que se entrega para o cliente e qual é a função de cada colaborador nesse processo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ falta tempo para <i>feedback</i> constante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ acionar o conhecimento coletivo, deixá-lo visível, onde a equipe pode se colocar na condição de mestre e de aprendiz
Controlar vaidades e assumir vulnerabilidades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ter coragem para sentir ▪ falar sobre alguns sentimentos ▪ abandonar certezas ▪ aceitar que não tem todas as respostas num contexto de variáveis incontroláveis ▪ exercitar a auto-observação constante ▪ promover a inquietação para fazer – realizar ▪ exercitar e compartilhar novos comportamentos ▪ aprender rápido e mostrar que aprendeu rápido ▪ desenvolver rede de apoio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ter coragem para sentir ▪ falar sobre alguns sentimentos ▪ abandonar certezas ▪ exercitar a auto-observação constante ▪ promover a inquietação para fazer – realizar ▪ desenvolver rede de apoio ▪ promover ambiente seguro para assumir vulnerabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mostrar vulnerabilidades – não é bem aceito ▪ iniciar trabalho de autoconhecimento da liderança ▪ promover a inquietação para fazer – realizar ▪ desenvolver rede de apoio ▪ falsa harmonia ▪ líder como centro ▪ conflito de vaidades ▪ muitas certezas – poucas dúvidas compartilhadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ter coragem para sentir ▪ falar sobre alguns sentimentos ▪ abandonar certezas ▪ aceitar que não tem todas as respostas num contexto de variáveis incontroláveis ▪ promover ambiente seguro para assumir vulnerabilidades ▪ trabalhar intensamente de autoconhecimento dos líderes e equipes ▪ acolher as pessoas
Comprometimento com as entregas e resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ investir de tempo no desenvolvimento dos líderes ▪ rigor e conscientização quando nomeiam líderes para posições-chave ▪ analisar incompatibilidade pessoa x posição causa alto custo e baixa performance ▪ ter clareza de expectativas e propósito frente as ações e entregas solicitadas à equipe ▪ capacitar times multidisciplinares - captura de valor para a organização ▪ envolver a equipe na busca por resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entregar e gerar resultados alinhados ao propósito ▪ ter coerência e consistência na forma de cobrar ▪ direcionar a orientação da equipe para entrega de valor ao cliente ▪ empoderar as pessoas para decidirem o caminho de como fazer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ focar em resultados no curto prazo para geração de receita ▪ atentar para o micro gerenciamento ▪ esperar as decisões do topo ▪ responsabilizar o líder pelos resultados ▪ falta de visão sistêmica entre as unidades – pessoas – filiais – mercados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ incentivar o diálogo e flexibilidade ▪ promover sentimento de pertencimento e conexão com algo maior ▪ fazer combinados dos projetos, das conversas, reuniões ▪ promover emancipação é essencial

(conclusão)

Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Liderar pelo exemplo e coragem para fazer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ deixar claro o que toleram ou desencorajam no dia a dia ▪ promover padrões de comportamento e sistemas que servem de exemplo ▪ ter coragem de fazer e as vezes desagradar - sacrífico a curto prazo, para ter benefício a longo prazo ▪ incentivar o comportamento alinhado com a cultura ▪ acreditar no movimento de mudança ▪ ter coragem para conversas difíceis ▪ apoiar o desenvolvimento dos colaboradores ▪ contar com o apoio e a parceria do RH que tem uma atuação consultiva para ampliar a consciência do gestor ▪ fomentar planos de desenvolvimento de cada colaborador com foco nos pontos positivos para potencializá-los ▪ perceber que se o líder for sênior a responsabilidade de dar o exemplo é maior ▪ ter uma visão para compartilhar e construir com a equipe o caminho para os próximos anos ▪ deixar um legado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ter coragem de fazer e as vezes desagradar - sacrífico a curto prazo, para ter benefício a longo prazo ▪ desenvolver atitudes visíveis alinhadas com a nova cultura ▪ mostrar abertura para ajustar alguns comportamentos ▪ fazer autorreflexão e autoquestionamento constante ▪ conhecer bem sua área, o negócio, operação e o mercado onde atua – gera reconhecimento das equipes - percebem que o líder tem algo para trocar com elas a interação acontece de forma mais natural ▪ ter uma visão para compartilhar e construir com a equipe o caminho para os próximos anos ▪ deixar um legado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o líder fala e por vezes não age em conformidade com aquilo que ele diz - gera inconsistência na mensagem ▪ líder conhece bem a sua área/mercado, mas não todo o negócio da companhia – talvez pelos diferentes mercados que atuam ▪ o líder por vezes é permissivo com relação aqueles valores que se dizem essenciais ▪ reforço da figura do líder herói que vai resolver tudo - expectativa grande na pessoa e/ou no papel do líder, como se ele fosse fazer o movimento individualmente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ter coragem de fazer e as vezes desagradar - sacrífico a curto prazo, para ter benefício a longo prazo ▪ desenvolver atitudes visíveis alinhadas com a cultura ▪ mostrar abertura para ajustar alguns comportamentos ▪ fazer autorreflexão e autoquestionamento constante ▪ decidir alinhada ao propósito - ações comprovam ▪ incentivar/formar grupos que geram a liderança situacional, ou seja, grupos que entregam o que tem que entregar, vão para outro desafio que pode ter outro líder; nesse formato todos serão líderes em certo momento da carreira ▪ diluir a figura do líder solitário, e promover a figura do grupo ▪ impactar positivamente – empresa deixar legado

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4.3 *SENSEMAKING*

Ao considerar *sensemaking* tornou-se difícil separá-lo de tudo que já foi exposto até o momento. Pois, ele acontece na unidade da multiplicidade dos relatos e acontecimentos observados nessa pesquisa. Isto é, na combinação de momentos e contextos, na mudança das estruturas cognitivas dos envolvidos, essas proporcionadas pelos novos modos de perceber e interpretar o mundo, de entender as mudanças e muitas vezes de agir nesses diferentes cenários.

Isto posto, as macrocategorias que emergiram a partir dos achados foram: *sensegiving* e *sensemaking* visual. Segue apresentação e explicação das mesmas.

4.3.1 *Sensegiving*

O *sensegiving* nas empresas estudadas é a intenção de influenciar os diversos *stakeholders* em suas construções de significado e dar sentido a suas experiências. Esse papel ficou evidente nos líderes da alta gestão envolvidos nos processos de mudanças, ao influenciar principalmente a média gerência nas organizações analisadas. O termo *sensegiving* é utilizado na literatura e foi abordado no referencial desse trabalho, entretanto também emergiu dos achados, porém não com esse nome. Mesmo assim, optou-se nessa seção, por utilizar a mesma terminologia da literatura para os achados.

Por conseguinte, a partir da macrocategoria *sensegiving* emergiram as categorias *sensemaker*, *sensebreaking* e narrativas em contexto.

4.3.1.1 *Sensemaker*

Sensemaker é quem produz o sentido e o significado, ao mesmo tempo que entende, cria o contexto através das conexões entre diferentes sinais vindos do ambiente e da empatia frente aos outros. É o pensar enquanto age, criar uma mudança enquanto busca sinais de mudança e propor uma figura do todo.

Nesse contexto, o *sensemaker* no papel de líder e/ou influenciador busca conectar as ações de cada indivíduo a algo maior, focando numa visão de futuro que inspire os colaboradores, para após haver a produção de significado do coletivo. Ou seja, ao mesmo tempo que o líder faz seu *sensemaking* ele promove o *sensegiving* para a equipe.

Além disso, tendo por base os achados, o *sensemaker* no papel de líder, utiliza o

propósito da empresa na busca da sua própria construção de sentido como indivíduo e para construção do significado do agir para a equipe. Isso fica mais evidente nas empresas Alfa, Beta e Delta onde a declaração do propósito é tido como uma forma de transformar, construir algo maior do que simplesmente entregar produtos que satisfaçam seus clientes e gerem lucratividade.

Nessas empresas, os executivos utilizaram a palavra legado tanto como algo pessoal como um trabalho conjunto de pessoas que se importam com o outro, que querem entregar valor a sociedade. Sendo que esse valor, pode ser em forma de desenvolvimento econômico, social e/ou ambiental. Como podemos observar nos relatos a seguir.

[...] antigamente quando a gente questionava o papel da empresa a resposta era gerar lucro para o acionista; hoje sim a empresa tem que gerar lucro porque se ela não gerar lucro ela fecha às portas. Mas ela precisa de um legado para a sociedade, pro meio ambiente. Para os consumidores, então eu acredito muito que essa é uma nova economia, que vai gerar consumidores cada vez mais conscientes que vão começar a demandar das empresas uma economia mais consciente (DIRETORA DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE – ALFA).

[...] é difícil dizer quando começou toda transformação, o fato dessa gestão por propósito especialmente teve momento de decisão e escolhas corajosas que a gente fez, só aconteceu porque tem todo um DNA, um legado...então quando a gente reúne pessoas com esse perfil dentro de um contexto, a gente consegue fazer transformações (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

[...] o que a Delta está fazendo que sirva de inspiração para as pessoas poderem repensar, se a gente conseguir fazer isso já tá de bom tamanho...a pessoa, o empresário repensar o que ele está fazendo, o impacto que ele está gerando para a sociedade, qual o legado que ele quer deixar para a sociedade, e aí cada um forma o seu caminho. A gente não é o dono da verdade, a gente não está dizendo que nós somos os certos, a gente só está fazendo aquilo que a gente acredita que é bom pro mundo como um todo (COORDENADOR DE APRENDIZAGEM – DELTA).

[...] eu gostaria de fazer muito mais do que eu já faço e eu admiro demais assim quem consegue deixar um legado, por exemplo...o cooperativismo deveria estar em toda a sociedade...trabalhar com cooperação, não pensar somente em você ir bem, mas todo o sistema...por isso, é importante ensinar e fomentar o cooperativismo para uma visão de cooperação e não de competição...eu sinto que ajudo a construir estando aqui (VICE PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

[...] há 10 anos atrás quando fizemos o trabalho com uma consultoria externa, foi feita uma pergunta – qual era nosso propósito...se a nossa organização acabasse qual seria o legado? Foi ali que começamos a repensar nossas práticas...a criar um modelo de vida que valorize mais a colaboração, a colocar nossas competências a serviço da sociedade e não apenas nos servirmos dela (CONSELHEIRO E FACILITADOR – DELTA).

[...] principal coisa mesmo sendo uma indústria ou sendo serviços seja o que for, qual é o serviço que eu quero prestar para a sociedade. Porque isso pegou muito forte na Delta, a gente se perguntou assim, puxa nós estamos servindo a sociedade ou estamos nos servindo da sociedade...Todos nós temos um dom, nascemos com um dom só demoramos um pouco mais para descobrir ele. Às vezes é demorado mesmo, mas é importante ir em busca, com que relevância eu quero ser percebido pela

sociedade (CONSELHEIRO E FACILITADOR – DELTA).

[...] queremos deixar um legado e uma contribuição maior para a sociedade...Hoje a gente entende que nós da Alfa que somos protagonistas muito ativos no segmento de construção, a gente pode fazer muito mais pelo Brasil...hoje é inaceitável do ponto de vista de cidadão ter um local aqui indo para o aeroporto em Porto Alegre e em SP...com famílias morando debaixo da ponte...Nós na Alfa não vamos fechar os olhos pra isso, nós vamos fazer muito mais do que já fazemos (CEO – ALFA).

Na construção de identidade do *sensemaker*, ainda tendo por base os achados, quem fala para os *stakeholders* é tão ou mais importante do que o conteúdo que está apresentando, pois muitas vezes o que está sendo dito só fará sentido a longo prazo e é tão inovador que os colaboradores seguem o que o líder está dizendo, porque confiam na sua visão, não porque entenderam profundamente como aquilo vai ser operacionalizado.

Os *sensemakers* nesse estudo, agora não somente os líderes, mas todos os *stakeholders* entrevistados usam os seus anos de experiência no mercado, e os da sua equipe, conhecimento prático, pesquisa sobre o que os consumidores e colaboradores querem e como enxergam a empresa, para entenderem qual é a ‘figura’ da organização no momento, gerando assim, uma ideia retrospectiva do ambiente.

Entretanto, nem sempre o número de informações sobre determinado acontecimento ou pesquisa são suficientes ou interpretados da mesma forma, o que gera desacordo e visões diferentes dos *sensemakers*. Inclusive o tempo de experiência em determinada área, pode atrapalhar se o *sensemaker* não estiver aberto às novas formas de fazer o mesmo trabalho que realiza automaticamente por anos, ou às novas tecnologias dispostas ao apoio de sua função. Relatos a seguir que espelham essa percepção.

[...] estamos sempre aprendendo, todo dia...tem um desafio novo...ao longo desse tempo de transformação nós já tivemos a oportunidade de conhecer muita gente...nós estávamos acostumados com situações comuns assim dos negócios, professores, consultores, referências né, e a mudança nos trouxe uma ampliação dos horizontes muito grande, a gente passou a enxergar muitas outras coisas estando abertos a mundos e visões diferentes...que não significa que a gente tenha que decidir por aquilo, mas aquilo entra no radar pra ajudar na decisão (COORDENADOR EM PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE – DELTA).

[...] se ele não tem a resposta para o problema da empresa, ele acredita que não vai ter resposta. Ele já falou pro diretor novo: -Não vai dar. Porque ele não conseguiu. Se ele não conseguiu é porque não vai dar..., Mas será que com uma pessoa diferente não se consegue!? Então é isso. Tem muito deles, o que eu faço é certo e o que tu faz é errado, agora tem que destruir tudo o que vocês fizeram para construir o novo, não é assim que funciona, só que eles estão se sentindo assim, como se a gente tivesse tentado desconstruir tudo o que eles fizeram e em nenhum momento a gente tá...pelo contrário. A gente diz que eles tiveram todo o mérito por trazer até aqui, mas a gente precisa de respostas diferentes hoje, se a gente continuar fazendo o mesmo, a gente vai ter os mesmos resultados, e é isso que eles não entendem (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – GAMMA).

Alicerçados pelos achados, substancial destacar que no nível estratégico, quando do aumento do repertório de conhecimentos dos *sensemakers*, o desenvolvimento do *sensemaking*, pode apoiar a liderança, com relação a ansiedade frente ao novo, aos sinais de incerteza para melhor leitura das ambiguidades e complexidades de mundo.

[...] na camada do cliente transformações importantes no que diz respeito a trazer uma experiência de omnicanalidade...o cliente independente do lugar que ele acessa ele vai ter sempre a mesma experiência de uso com a Alfa ou de fazer negócio com a Alfa...tudo isso muito conectado com o que a gente quer de estratégia de negócio, porque não é a tecnologia pela tecnologia é digital como negócio. No meu papel eu acabo acumulando os dois papéis, o que pra mim está sendo bom. Porque eu tenho um lado, um pedacinho de tecnologia que acaba sendo muito valioso pra mim que eu consigo manejar. E do lado do digital eu consigo entender como eu uso a tecnologia para habilitar o que o *business* está dizendo que é uma captura valiosa. E até trazer *insights* e provocações de novas formas de trabalhar, novas forma de capturar resultados (GERENTE GLOBAL DE TI E DIGITAL – ALFA).

Entretanto, pelas observações e relatos da empresa Gamma, muitas vezes o que acontece é que o próprio nível estratégico dificulta esse desenvolvimento do *sensemaking*, quando solicita por exemplo algumas informações para uma determinada reunião, e no momento da reunião o mesmo troca o assunto e solicita outras informações que a equipe não havia pesquisado, simplesmente argumentando que aquilo é o mais importante para o momento. Isso pode gerar desconforto, perda de tempo e o fenômeno da “reunião da reunião” quando esse comportamento se torna um hábito.

O fenômeno da “reunião da reunião” é quando há geralmente uma reunião antes da reunião oficial, para ver se realmente precisa daqueles dados ou qual surpresa será solicitada, aí vem a reunião oficial, onde todos são questionados sobre assuntos que não estavam na pauta. E depois da reunião oficial há a reunião da reunião para discutir o que houve, quais as informações que estão escondidas nas entrelinhas do que o diretor comentou e o que deve ser feito.

Isso provavelmente gera retrabalho, perda de tempo, estresse e frustração desnecessária na equipe. Todavia, a partir desse movimento, talvez se possa evidenciar e permitir uma compreensão mais ampla dos fatos envolvidos no contexto.

Já no nível tático-operacional, conforme os achados, o *sensemaking* com o apoio de ferramentas visuais e formas mais diretas de comunicação podem otimizar fluxos de informações, reduzir o tempo gasto na interpretação dos dados e favorecer a agilidade na tomada de decisão.

Assim, com o intuito de agilizarem essa leitura de diferentes fontes de dados e informações, as empresas estudadas disponibilizaram capacitações já apresentadas nesse

trabalho, como palestras, leituras, viagens, *benchmarking*, reflexões a fim de, fornecerem ferramentas e métodos que possam servir como acelerados cognitivos de sentido.

Nessa proposta, aumentar o acervo de conhecimento em diferentes áreas não somente técnicas, mas de cultura, diversidade, filosofia entre outras, pode proporcionar um repertório maior para tentar novas respostas a antigos e novos problemas. Entretanto, pode gerar questionamentos e críticas ao sistema que antes não eram feitas ou percebidas.

Um outro movimento observado nas empresas pesquisadas, além da busca por um repertório maior das ciências humanas e da base de dados existente nas organizações, é o movimento para compreender os consumidores, ou empresas a quem atendem ou desenvolvem seus produtos. O que significou trabalhos de cocriação de produtos e serviços, a fim de inovar e melhorar a experiência do consumidor na sua jornada, tanto de compra como de uso dos referidos.

No caso da empresa Alfa a média gerência de produção começou a visitar suas principais indústrias clientes para entenderem seu processo, conhecerem as pessoas e estreitarem os relacionamentos. No caso da empresa Beta os colaboradores visitam empreendedores, cooperativados, escolas e participam das atividades da comunidade para conhecê-los melhor.

Na empresa Gamma e suas diversas unidades de diferentes negócios, também há a visita ao mercado feita por diretores e média gerência para entenderem os processos de decisão e estreitarem relacionamentos com os clientes maiores. Já na empresa Delta acontece a cocriação direta de seus produtos com os clientes, principalmente no desenvolvimento dos recursos de tecnologias assistivas, onde profissionais da saúde, educação, *design*, pessoas com deficiência e seus familiares cocriam possibilidades de recursos.

Essa sensibilidade ao contexto, experiências, histórias e mesmo as ciências humanas, é algo cultivado por essas empresas após o início da mudança de percepção em relação ao seu impacto e atuação como negócio e organização na sociedade e no mundo. Relatos a seguir.

[...] aprendi que é preciso ter pessoas especialistas, que saibam ler e entender a dinâmica da indústria, do mercado, aí juntos podemos trabalhar para reconhecer o que está acontecendo, dar sentido e depois focar no que realmente é importante (CEO – ALFA).

[...] quando tu busca a diversidade de pensamentos, uma inteligência coletiva tem mais inovação, uma criatividade muito maior...quando as pessoas participam elas vão entender de fato do que fazem parte...se tu entende simplifica as coisas e na hora de executar todo mundo sabe o que fazer, e como a gente cocriou tem toda essa clareza, fica muito mais fácil de dar autonomia para as pessoas (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

Tendo em vista os aspectos observados, indiferente da tecnologia desenvolvida e assumida pelas empresas, do excesso de dados de uma sociedade digital e ruídos na comunicação, *sensemakers* são humanos gerando valor para outros humanos, constantemente retroalimentando essa relação.

Para isso, pode-se inferir pelos achados que é necessário dispor de pensamento crítico e capacidade de abstração para perceber conexões entre diferentes fenômenos, mudanças e padrões de comportamento, sinais esses que podem subsidiar o olhar de quem tem que tomar as decisões. Porém, é importante destacar que o *sensemaker* pode ter entendido como selecionar os dados, ler o contexto, saber comunicá-lo e mesmo assim não agir.

4.3.1.2 *Sensebreaking*

Sensebreaking é intencionalmente desconstruir e mudar um significado para determinados artefatos, funções, acontecimentos, ou mesmo modelos de negócios a fim de ressignificar os mesmos. E nesse vazio momentâneo apresentar novas justificativas, percepções e comportamentos tidos como novos exemplos da mudança.

Dessa maneira, tendo por base os achados, os principais dirigentes das companhias estudadas, através de conversas para justificar a mudança, atitudes diárias, interpretação e venda da ideia de que as mudanças eram necessárias; reconfiguraram processos, hierarquias e relacionamentos. Fomentam-se assim, ressignificações tidas como mais aderentes ao novo cenário que a empresa estava apresentando.

Ainda, nas empresas Alfa, Beta, Delta e Gamma houve apoio de consultorias externas para o *sensebreaking* que se deu na sensibilização dos colaboradores, para entenderem que o contexto estava mudando e que uma nova forma de se comportar era necessária; a de reconhecer o produto dentro do seu contexto de uso e ter o cliente, tanto interno como externo, no centro do desenho da experiência.

Assim, o *sensebreaking* permeou as mudanças de todas as empresas estudadas. Como, na empresa Alfa, uma indústria com 119 anos no mercado do aço, passou a trabalhar com menos burocracia, mais agilidade, buscando abertura à diversidade e simplicidade nas relações. Alguns rituais e mitos tiveram que ser quebrados, conforme relatos a seguir.

[...] então praticamente a gente mexeu tudo dentro da empresa para dar sinais da cultura de compartilhamento e abertura desejada. Do mais básico, e o mais básico é assim a gente podia trabalhar de calça jeans, porque antes a gente não podia trabalhar de calça jeans. Qual é o símbolo mais rápido com zero custo que tu pode evidenciar? A cultura. Só que isso tem que estar sustentado pelo comportamento

sempre. Se tu vai botar a calça jeans e o pufe colorido, mas não mexe no comportamento, é um tiro no pé. Não vai promover mudança nenhuma (GERENTE DE MUDANÇA – ALFA).

Já na empresa Beta, que pertence a uma cooperativa de crédito no mercado a 117 anos, redesenhou sua forma de decisão na unidade estudada, sendo agora as decisões em colegiado, além disso, o trabalho se tornou mais colaborativo sem foco em metas, tendo o cliente como âmago de todo o processo. Para isso algumas crenças foram repensadas conforme relatos a seguir.

[...] naqueles três dias de lançamento do evento...todo mundo estava esperando a gente falar em números...falar em metas... e a gente quebrou um padrão...não a gente foi falar sobre o significado, a gente queria tocar o coração das pessoas, e dizer poxa isso faz sentido, eu acredito que é possível e saísse de lá com a mesma energia que o colegiado tinha quando começou a jornada. Essa é a visão que queríamos passar...nós unidos pela causa, né! (DIRETOR EXECUTIVO – DELTA).

Na Delta, outra empresa quase centenária com 96 anos no mercado de saúde e educação; houve quebra da identidade pelo cargo, pois todos foram redesenhados, hoje não há nenhum diretor e sim facilitadores. O trabalho com licenciados foi abolido em prol de um negócio mais sustentável para o meio ambiente e respeito ao ser humano.

Por outro lado, buscaram soluções a partir de relacionamentos que valorizam a vida, isso significa que alguns clientes importantes economicamente para a empresa tiveram que ser descartados e alguns mercados abandonados. Essa postura no início gerou desconforto, como é possível ler nos relatos a seguir.

[...] a mudança da gestão do negócio...isso entrou no início da conversa com os diretores. A função de um diretor é dar ordens, é dizer como é que ele quer que seja feito. Pode vir com a tua ideia...e eu vou com a minha, tu sai com a tua ideia e eu com a minha. Nós queríamos mudar isso...a gente queria aproximar as pessoas e a gente queria...a criatividade delas e a fala delas pra dentro do processo...então precisava quebrar essa hierarquia...destruir isso...aí construímos coletivamente...foi um aprendizado...porque você não deixa de ser diretor ou subordinado de um dia para o outro...várias instituições nos ajudaram nesse processo (CONSELHEIRO E FACILITADOR – DELTA).

[...] você tem que abrir os olhos pra coisas que você nunca tinha aberto antes. Começar a trazer pra dentro de casa novas propriedades. Então a gente começou a trazer muita gente diferente pra dentro da Delta...trouxemos pedagogos, fisioterapeutas, filósofos, antropólogos, pra nos dizer que mundo é esse que a gente está vivendo e que a gente acha que dentro da empresa tem que ser aquilo ali, fazer a contabilidade correta, ganhar dinheiro...Não, é muito mais do que isso. Então trazer esse aprendizado pra dentro, foi e é muito importante para as pessoas...entenderem que há muito mais (COORDENADOR DE PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE – DELTA).

Um ponto em comum nas empresas Alfa, Beta e Delta foi o propósito reconfigurando a missão das companhias. Antes todas trabalhavam com a ideia de missão, visão e valores, agora o propósito é o centro de todas as decisões mais estratégias. Seguir o que as mesmas propuseram em seu propósito, se tornou o novo norte para todas as ações.

Essa reconfiguração, conforme os achados, representou maior engajamento e cocriação dos *stakeholders*, já que nas empresas citadas os diversos públicos interessados, foram chamados para discutir e criar em conjunto essa nova forma de se posicionar das organizações pesquisadas.

Quanto a empresa Gamma, a mais jovem em comparação com as outras pesquisadas, hoje com 51 anos no mercado de armazenagem, móveis e logística o pensamento padrão e o *status quo* da liderança foram questionados, forçando a mesma a sair da zona de conforto e ter um olhar mais sistêmico e abrangente quanto ao impacto das suas atitudes frente as suas equipes, mercado e a sociedade.

Isso se deu através da ressignificação do papel da liderança, essa menos paternalista e mais focada no resultado. Movimento esse iniciado pela segunda geração, quando começou a assumir parte das funções diretivas. E assim, imprimirem a sua marca de trabalho e o seu jeito de conduzir os negócios. Esses executivos, mais preparados academicamente e com assessorias para profissionalizar e desenvolver suas habilidades frente aos novos desafios. Conforme excertos a seguir.

[...] encontros...justamente para eles entrarem em contato com os problemas, verem como eles eram como gerentes, qual era a cultura da empresa...aí usei uma metodologia participativa...o *rollcafe*...para extrair deles o melhor que tinham...entrando no sentimento no processo de aprendizagem...naquilo que move as pessoas...aí tu consegue realmente fazer a mudança necessária...Foi uma coisa toda muito construída com eles, eu acredito na aprendizagem pela escuta da necessidade do cliente, e não simplesmente de eu ir lá como instrutor, facilitador e dizer o que que eu acho que que eles precisam...é uma via de duas mãos...essa foi a grande catapulta pra poder fazer com que a empresa enxergasse os bons profissionais que tinha e eles comessem a ter mais atitude, fazer e não esperar que deixassem fazer... (CONSULTORA EXTERNA – GAMMA).

Em vista desse movimento, para realizar o trabalho de *sensebreaking* nas organizações, houve a contratação de consultores externos de várias áreas que apoiaram a construção de sentido nos diversos mapas que se apresentavam. Esse apoio, mostrou-se essencial para gerar ressignificação frente ao passado e *insights* de diferentes fontes internas e externas em relação ao futuro.

Essas consultorias, começaram pelas lideranças apoiando na interpretação dos comportamentos sociais e questionando os padrões tidos como vigentes nas organizações.

Trabalharam diferentes formas de reflexão, incluindo programas vivenciais para sensibilização e mudança de modelos mentais dessas lideranças, buscando desenvolver a observação, sensibilidade, estímulo ao autoconhecimento e busca pela própria evolução. Depois, vieram outras consultorias para adequar processos aos novos propósitos.

Dado o exposto, *sensebreaking* foi uma parte importante da construção de sentido frente as mudanças enfrentadas pelas organizações do estudo. Isso porque, conforme os achados, para buscar um novo significado à determinados acontecimentos ou mesmo símbolos no processo de mudança, é necessário intencionalmente desconstruir e gerar espaço para que o novo significado ocupe esse espaço e torne-se o adotado e reconhecido pela organização.

4.3.1.3 Narrativas em contexto

Nessa pesquisa as narrativas e o contexto são tidas como fenômenos que andam juntos, pois muitas vezes na narrativa se cria ou influencia o contexto e do contexto muitas vezes nascem as narrativas que são compartilhadas e repetidas na organização. Logo, quais dados são selecionados e como esses são interpretados depende do que está sendo enxergando no contexto que se está vivendo.

Dependendo das regras que há na organização, as relações podem ser mais abertas, com colaboradores mais pró ativos ou ao contrário, fechados nas suas próprias perspectivas, o que provavelmente dificulta a busca por novas referências prejudicando assim diferentes reflexões, vivências e adaptação a mudança.

Assim, a escolha do que analisar pode colaborar no processo de leitura do contexto ou dificultar essa leitura. Isto é, os *stakeholders* estão se comportando e tomando decisões, principalmente dentro de um conjunto de parâmetros definidos pelo local em que vivem e trabalham. Dessa forma, o contexto pode ser visto como uma realidade interna e externa consequência de ambientes em mutação, fruto da criação das narrativas e das estruturas organizacionais vividas e selecionadas por essas pessoas.

Essas diversas narrativas na maior parte dos exemplos são coerentes entre o que é dito, falado, escrito e vivenciado. Essa coerência fica mais evidente nas empresas Alfa, Beta e Delta, já na empresa Gamma há uma desconexão entre o que é dito e o que é realizado, talvez devido ao momento de troca de gerações que assumirá a organização. Essas diversas pistas plausíveis criam para os *stakeholders* uma base para decretarem um sentido particular de uma situação, normalmente retrospectivas a qual anexa um sentido após o acontecimento do

evento. Relatos a seguir.

[...] então hoje eu sinto, eu observo a vibração, muito afeto entre os colaboradores, muito abraço, paixão. Olha só, a rotatividade na Beta quando eu ingressei no conselho há 8 anos atrás ela era mais de 34%, hoje ela é 2%. A rotatividade era muito grande, e a rotatividade ela tem um custo, por cada demissão que acontece, ela custa, além disso, a pessoa está levando os seus relacionamentos, os seus contatos, os seus vínculos, inclusive até a inadimplência diminuiu em função dessa nova forma de fazer gestão por propósito (VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO – BETA).

[...] nesse aspecto a gente tem uma área de aprendizagem aqui que tem feito um trabalho legal onde a gente criou uma série de políticas, guia de relacionamento, guia de capacitação, o jeito de ser da Delta. Uma série de conversas e de formas para que as pessoas tenham essa autonomia e esse protagonismo para eles contribuírem nos projetos e nas decisões colegiadas um contexto melhor para todos (COORDENADOR DO PROJETO DE SUSTENTABILIDADE – DELTA).

Nas organizações pesquisadas a narrativa se dá num contexto de excesso de dados, e na necessidade de abstrair sentido desses dados. Assim, as empresas Alfa e Beta ao trabalharem com essa realidade, nas estruturas textuais optaram por uma linguagem mais coesa e visual em todas as formas de comunicação.

No entanto, os relatórios anuais foram os que mais se destacaram nessa nova forma de comunicar, porque buscou a facilitação do entendimento dos *stakeholders* a partir de infográficos, priorizando informações que são essenciais e facilitam a estrutura de argumentação que fica parecida com uma conversa, diferente dos antigos relatórios que eram mais textuais.

A empresa Alfa está mais adiantada nessa perspectiva, quando da comparação com a empresa Beta, que começou em 2019 essa forma de se comunicar. Já a empresa Alfa, desde 2015 optou pelo formato do relatório do Conselho Internacional para Relato Integrado, ou IIRC na sigla em inglês que é uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs. O foco desse relatório, conforme o mesmo discorre, é as organizações deixarem de produzir comunicações numerosas, desconexas e estáticas, para aplicarem princípios de conectividade de informação.

Na empresa Gamma e Delta não há relatórios integrados anuais. Entretanto há outras formas de estruturas textuais e visuais para comunicar. Na Delta há publicações sobre suas perspectivas futuras, modelo de negócio e atributos, esses apresentados sempre de forma visual, harmônica e informativa, além dos jornais mensais dirigidos aos colaboradores. Um fato que se repete quando comparada as empresas Alfa e Beta são a preferência por imagens, esquemas e infográficos para explicarem seus propósitos e visão futura.

Já na empresa Gamma não foi encontrada essa cultura de visualização através de

imagens ou gestão à vista. Isso ficou evidente em visita a empresa, onde se percebeu que há os atributos dispostos nas paredes, porém alguns entrevistados não souberam dizer rapidamente ou com clareza quais atributos eram. Também há o jornal para os colaboradores, esse com mais texto do que imagens.

O site da empresa também está sendo refeito; das cinco unidades, duas já estão com sites mais visuais, porém a matriz, ou marca guarda-chuva da empresa continua com o site textual, bem diferente das empresas Alfa, Beta e Delta que se comunicam de uma forma mais direta com seus diversos *stakeholders*.

Um exemplo disso, foi a corporação Alfa ser eleita em 2019 uma das empresas que melhor se comunicam com jornalistas, esse prêmio foi conquistado a partir do reposicionamento da marca e baseado no propósito da empresa que é empoderar pessoas que constroem o futuro. Importante destacar que todas as empresas pesquisadas utilizam canais digitais oficiais nas plataformas Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter e YouTube para se comunicarem com seus públicos, mas nem todas fazem de uma forma integrada e coesa. A empresa Delta também utiliza *podcasts*, que são conteúdos gravados e postados em plataformas como Spotify, Sound Cloud, dentre outras.

Nas convenções sociais, ou seja, no que é aceito pelos grupos nas organizações, é possível inferir a partir das observações e dos relatos, que as empresas pesquisadas têm formas de vestimentas parecidas entre seus colaboradores, vocabulário próprio de cada organização, processos que são cumpridos e feitos de forma semelhante em diferentes estados e países. Isso pode caracterizar criação de contextos e possibilidades de narrativas similares devido às regras e condições expostas pelo ambiente organizacional. Exemplos nos excertos a seguir.

[...] a gente não fala mais cara a gente fala pessoa, por causa da diversidade. Porque isso é um viés. Porque quando tu fala cara tu já coloca um nome naquela posição, a gente não quer mais isso. A gente quer ter livre pra todos os gêneros. A diversidade está na prática e no discurso. É que a cultura tu muda por três pilares que é símbolos, regras e forma de relacionamento. Então a gente tem que trabalhar com as três coisas. Simbologia, quando tu bota no banheiro lá só masculino, vai ser só masculino. Mas se colocar unissex qualquer pessoa pode entrar lá naquele banheiro. É um detalhezinho, tem várias formas de mostrar isso. Isso são os símbolos, agora...regras de como fazer pra mudar a cultura...é o dia a dia...o comportamento, que é o principal. Como tu interage, teu comportamento, teu exemplo (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

[...] então a gente fala muito em externalidade, relacionamento, diálogo, conversa, aprendizagem, são termos que existem que não são muito usados, mas nós aqui adotamos; a colheita, a facilitação, são cerca de uns trinta termos que a gente usa no dia a dia que as outras empresas não costumam usar, mas nós nos acostumamos com isso, então é o nosso mundo... como se aqui fosse a nossa aldeia e todos entendem

essa forma de dialogar...são 12 anos desde a virada de chave (COORDENADOR DE PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE – DELTA).

Nas principais narrativas das empresas Alfa, Beta e Delta, repetidas pelos colaboradores, o nome dos líderes são sempre enfatizados e os discursos desses muito alinhados com o propósito da empresa, indiferente dos canais escolhidos para comunicarem a mensagem. Assim, na empresa Alfa segurança como um atributo essencial e protagonismo para transformar são sempre pauta, inclusive o CEO quando da conversa com os líderes sempre inicia com a pauta segurança e depois desdobra para outros assuntos.

Na empresa Beta aparece sempre o trabalho em equipe para juntos fazer o mundo prosperar, nos discursos dos diretores para as equipes, o que mais se destaca é a necessidade do interesse verdadeiro pelo associado. Já na Delta o discurso é mais de sustentabilidade, diálogo e equilíbrio com respeito a natureza, para proporcionar ‘um mundo bom para todo mundo’. E na empresa Gamma a maioria dos discursos é orientada pelo resultado econômico das ações, desafios impostos pela nova cultura de resultados, que está sendo construída na organização.

Outro ponto de destaque nas empresas Alfa, Gamma e Delta é a história dos fundadores, onde descrevem seu espírito empreendedor, resiliência e coragem de fazer o que se propuseram. E na empresa Beta a força do cooperativismo, o que representa a base da criação dessas empresas e o enredo para sua continuidade. Relato que corrobora a seguir.

[...] conhecer a história, ter esses debates, essas discussões são importantes pra gente poder comunicar bem e alinhar. Porque esse é o grande desafio...você ter na cabeça de 2, 3 a estratégia não adianta. A estratégia tem que estar na cabeça de todos, tem que estar no coração de todos (DIRETOR DE OPERAÇÕES – BETA).

Outro ponto em comum entre as empresas é a análise em retrospecto feita pelos entrevistados, quiçá pelo perfil dos mesmos, onde o líder máximo da organização é comparado com o anterior. Essas comparações se dão no sentido de contexto e postura frente as mudanças, onde normalmente esse novo líder que representa todos os outros líderes, personifica os valores, atributos e propósito da organização.

Essa comparação se dá pelo comportamento demonstrado não só pela competência técnica, mas também pela sua paixão pelo trabalho, simplicidade, atributo tido como essencial em todas as companhias estudadas, e a mobilização das pessoas por meio de suas ações e do discurso.

Já no contexto tecnológico, nas empresas estudadas, há uma preocupação de mostrar a tecnologia como uma extensão de apoio aos seres humanos. Mesmo na empresa Alfa onde

se constituiu uma escola de *datamakers*, ou analista de dados para processar, limpar e organizar essas informações para transformá-las em algo relevante, a parte de análise e diagnóstico para dar sentido aos mesmos, ainda está com os seres humanos. Pois, são partes que não se excluem e sim se complementam.

Portanto, a formação dessas pequenas narrativas individuais repetidas e outras de forma escrita ou visuais, dentro de diferentes contextos, podem e parecem ajudar a dar sentido ao mundo ao nosso redor, dentro de uma narrativa geral, coerente entre o que vimos, vivenciamos e sentimos. Permitindo e favorecendo a possibilidade de as pessoas desenvolverem uma imagem compartilhada do mundo, apoiadas por metáforas e analogias que trazem familiaridade e apresentam a inovação na gestão e processos com associação emocional. Facilitando assim, o compartilhamento de significados que ajudam a traduzir o propósito para ações do dia a dia.

4.3.2 Sensemaking visual

Nas empresas pesquisadas o *sensemaking* não é tido como palavra corriqueira, mas sua ação é utilizada para compreender com maior facilidade e clareza o contexto que a organização está inserida, os possíveis riscos de um novo posicionamento, ou a resolução de novos problemas. Essa leitura, tendo por base os achados, pode ser catalisada pelo *sensemaking* visual, que através da facilitação gráfica auxilia o processo de entendimento para geração de possíveis *insights*.

Nessa macrocategoria emergiram, *design* da informação e ferramentas visuais, categorias que serão descritas a seguir.

4.3.2.1 Design da informação

Nessa pesquisa *design* da informação, acontece através de métodos visuais e formas enxutas de comunicar, porém claras e concisas que utilizam a visualização como um facilitador e acelerador da compreensão. O belo não é o foco principal, conforme os achados, o mais importante é compreender e organizar a abundância de dados, extrair informações deles, selecionar o que é relevante e visualizá-los através de um esquema visual fácil de entender.

Dentro do contexto organizacional pesquisado, o *sensemaking* visual é a atividade de dar sentido a situações por meio de métodos visuais e ferramentas incluindo palavras,

desenhos, diagramas, tabelas e gráficos que são usados para representar situações organizacionais, sistemas, processos, desafios e oportunidades.

Pode-se dizer que é uma ordenação visual para esclarecer e apoiar a decodificação de um pensamento, visão ou propósito Co construído ou não que refletem dados do ambiente ou futuro desejado. Ainda, pode-se inferir, frente as observações, que podem ser o ponto de partida para gerar *insights* de várias fontes internas e externas; e também paradoxalmente o ponto de chegada nas construções coletivas. Assim, a partir dai facilitar a compreensão e ter um entendimento comum do que se esta analisando ou falando. Relatos que corroboram com essa percepção a seguir.

[...] o primeiro passo...botar no cartaz, na parede e começamos a escrever o que cada um fazia, quando a gente viu assim a sala tava cheia de coisa...aí a gente se olhou e disse, puxa...tudo isso cai no mesmo lugar...na agência. Por isso esse pessoal tá com falta de tempo...cada área pensava no seu e entregava para as mesmas pessoas...sem uma sinergia...se pensava por área, por cargo...precisava então abrir mão das áreas, dos silos e pensar na cooperativa...não para a área, e olhando sempre para a experiência do associado, e na eficiência da organização...isso foi a partir da visualização na parede, tudo junto (DIRETOR EXECUTIVO – BETA).

[...] quando se colocou o mapa estratégico para todos os colaboradores, pessoas diferentes e deu certo, quem diria que 400 e poucas pessoas fazendo um mapa, sairia o mapa. Quando os colaboradores viram que meu Deus eu tô aí, tem um pedacinho de mim aí. Eu tô representado, todos os 440 colaboradores se sentem pertencentes. Eles olham para o mapa e se enxergam lá. Eu fui ouvida, ah isso aqui fui eu que escrevi. Isso é motivação, porque tu percebe que tu não é só uma peça, tu não tá lá só por causa de um número para dar o resultado, para ser mais um. Tu é um ser humano, um profissional importante (GERENTE DE AGÊNCIA 3 – BETA).

[...] chegou uma hora que a gente tinha, missão, visão, valores, direcionadores estratégicos, propósito, princípios e a gente não sabia mais nem o que seguir. Foi ali que decidimos ficar somente com o propósito e os princípios. E nos demos conta disso quando estávamos discutindo um dos princípios da empresa que é a simplicidade, o que na realidade não estávamos seguindo, então decidimos começar a simplificar por ali (GERENTE DE RH – ALFA).

Ademais, no mundo corporativo pesquisado, conforme os achados, quanto mais alto o cargo dos executivos, mais afastados dos colaboradores da base, dos clientes pequenos e médios estão esses tomadores de decisão, que dependem cada vez mais de dados produzidos por outros. Essa seleção de dados é utilizada pelo líder para melhor compreender a dinâmica das relações, fazer uma leitura do ambiente criando assim conexões para tomada de decisões.

Todavia, pelos relatos, muitas vezes essas informações estão no cruzamento de dois ou três relatórios, mais a visão de um especialista, mais um *stakeholder*, então a questão do *design* da informação pode ajudar a ligar os pontos, ou fazer as conexões para entender e poder agir. Por outro lado, há a constatação nos relatos dos entrevistados que há pouco tempo para refletirem e lidarem com esses excessos de informações conflitantes e incompletas

advindas de um cenário digital, quando a capacidade do ser humano de lidar com esses dados é analógica.

Além de que, nem sempre os dados selecionados pelos interlocutores, são apresentados de uma maneira clara, ou seja, selecionar somente os dados essenciais, necessários e relevantes para esse tomador de decisão conseguir ter um mapa mais completo da situação. Isso fica evidente em todos os casos pesquisados, conforme trechos das entrevistas a seguir.

[...] peço relatórios de uma página, só com o que é mais importante. Imagina eu ter que ler 30 relatórios por dia, cada um com 40 páginas, humanamente impossível. Não, só o essencial que dê um overview e se possa entender o que está acontecendo, onde estão os problemas e quais os possíveis caminhos. Se precisar nas interações se aprofunda. Daí ninguém perde tempo com relatórios de controle que ninguém lê, que são super bem construídos, mas levam um tempo para serem feitos o que dá pra resolver com uma A3. Isso mostra no meu entender que eu respeito o tempo dos meus colegas e pares (GERENTE EXECUTIVO – ALFA).

[...] tem dias que eu passo praticamente o dia inteiro em reuniões, respondo os e-mails a noite em casa, trabalho nos finais de semana. Parece que não consigo dar conta da quantidade de informações e demandas que chegam. Fora o que gostaria de ler, aprender (DIRETOR DE NEGÓCIOS – GAMMA).

[...] se eu vou olhar o mapa, ele vai estar com um grande, por quê... - que é “Fazer o mundo prosperar”. Esse é o nosso propósito, e ele tem vários ‘o quês’. O que você quer fazer?...não tem nenhum como, o como é a parte da criação de todo mundo, como eu vou fazer?...vai ter que inventar como fazer. Aí tem autonomia, aí é livre. Se eu tenho clareza do porquê, sei o que. O como é meu, isso é um fator de engajamento (GERENTE DE RH – BETA).

O problema maior observado nas organizações é que há um desequilíbrio entre informação e comunicação. O líder da média gerência normalmente é o intermediário que faz a conexão entre a alta direção e o restante da organização. Ele recebe informação, capacitação, inspiração, porém, muitas vezes não consegue repassar essas experiências ou conhecimentos às suas equipes de uma forma intensa como recebeu.

Na empresa Beta, quando das capacitações dos gerentes de agências esses participam de praticamente todas as oportunidades de desenvolvimento que os diretores da cooperativa, não há dificuldade em ter acesso às informações e desenvolvimento.

Porém a dificuldade percebida nas visitas às agências, é como os gerentes passam isso para os seus liderados. Já que não terão o apoio direto das consultorias que propiciaram suas capacitações e além disso, o espaço de sensibilização é diferente do que aquele que viveram da experiência que deverão passar para a equipe. Todavia, nem sempre esses profissionais se dão conta desse percalço.

Ainda, conforme foi possível observar nas empresas e nos relatos, há um interesse

por um pensamento visual, porém o mesmo parece ser tido como algo natural e não algo a ser desenvolvido pelos líderes. No caso, a liderança espera mais foco e clareza na comunicação, todavia não há um desenvolvimento desse pensamento visual nas médias lideranças, as quais alimentam a alta liderança com as informações e fazem a ligação com os demais colaboradores.

Contudo, o que se percebe nas empresas pesquisadas é que existe o trabalho de fomentar um pensamento mais abstrato nas lideranças estratégicas da organização, mas não há uma capacitação formal para usarem ferramentas para facilitar a compreensão e comunicação dessas ideias ou percepções tanto no nível estratégico quanto tático-operacional. Ou seja, fica mais na questão cognitiva e no entendimento de quem está fazendo, na experiência frente ao novo para após agir. Entretanto, não foi identificado um trabalho de apoio ou uma metodologia para que a média liderança compartilhe suas vivências e descobertas de um modo mais efetivo para desenvolverem suas equipes.

Outro exemplo, tendo a empresa Gamma como cenário, onde na maioria das vezes, a gerência média é exigida para repassar informações de capacitações, mostrar dados sobre faturamento, problemas na qualidade, comparativos que seriam simples para apresentarem, só que se tornam complicados pela falta de pensamento visual ou habilidade com as possíveis ferramentas que poderiam auxiliar nesse caminho. Entretanto, esse acontecimento não é exclusivo da empresa Gamma as outras pesquisadas também passam por experiências semelhantes.

Por outro lado, nas organizações estudadas consultorias com metodologias mais visuais foram contratadas a fim de estruturarem mundos diferentes em um dado que economiza tempo para explicar alguma experiência, como por exemplo, os materiais das empresas que descrevem o propósito e a visão de futuro de uma forma escrita e visual para todos na companhia. Além disso, deixam claro os principais atributos necessários para atenderem e realizarem o seu propósito.

Porém essas consultorias, diferente de outras consultorias de áreas diversas a essa, na maioria das vezes são chamadas para desenvolverem os trabalhos e não capacitar diretamente as equipes. O que significou um trabalho, que pode ser considerado com excelência visual na maioria das peças de comunicação que vão a público, mas nem sempre essa competência de sintetizar a informação e passá-la de uma maneira mais clara acontece no dia a dia das organizações e diferentes equipes.

Uma das barreiras que mais apareceram nos relatos e já comentadas é a falta de tempo para reflexão, quando do pensar visualmente, o mesmo pode apoiar o profissional para

identificar com maior clareza o que é essencial e começar a questionar o que se está fazendo. Na maioria das empresas estudadas, preencher relatórios, e entregar o resultado são pontos convergentes.

Nesse novo contexto, na empresa Alfa, Beta e Delta a efetividade do relatório é medido pelo número de perguntas que ele fomentou e não pelo número de páginas que utilizou. A impressão é que os entrevistados querem menos quantidade de informações e mais provocações para reflexão.

Outro ponto percebido pelas observações é a utilização de imagens, resumos, vídeos para prolongar a experiência dos envolvidos nas capacitações e encontros diversos. Além de que, há uma preocupação em dar significado às ações por meio do propósito da empresa, logo, é possível perceber, pelos achados, um esforço para fazer com que os diversos *stakeholders* compreendam com mais facilidade situações e conceitos, através da clareza visual e seleção das principais informações que interessam ao objetivo do momento.

Outro indicativo do *design* da informação são os organogramas das empresas que o utilizam para representar suas mudanças, entretanto as empresas Alfa, Beta e Gamma continuam em forma da metáfora de árvore, somente a empresa Delta reflete em seu organograma a complexidade de uma gestão onde não há um esquema rígido e hierárquico.

Seu organograma, chamado de arquitetura, texto conforme o próprio documento sinaliza, é representado em forma de camadas, onde no centro se tem o símbolo do princípio chinês *yin yang*, trazendo os “dois lados” de tudo que existe no universo. A questão de tratar com luzes e sombras, dinâmica que segundo o documento é preciso lidar e ficar atentos diariamente para absorver e conduzir de maneira harmoniosa os acontecimentos.

A segunda camada representa a rede de acolhimento, de relacionamentos construídos ao longo dos anos oferecendo cordialidade tanto com quem vem de fora, como com quem está dentro. Essa camada busca exprimir a vivência do compromisso organizacional.

A terceira camada representa a Educomunicação como processo de transformação. A Educomunicação, segundo o documento da empresa não está ligada à atividade de uma área da organização, mas a uma forma de conduzir processos educativos dentro de um espaço/ambiente que propicie a acolhida e a aprendizagem. Conforme relato a seguir.

[...] essa é a nova arquitetura...tem a facilitação, a aprendizagem, tem os impactos e, são coisas um pouco diferentes do tradicional, e o resto tradicional está aí também...a parte contábil...produção, compras, vendas, PCP...laboratórios...está tudo aí dentro. E, essa figura, representa o *yin yang* aí no meio, para lembra de lidar com nossas sombras e o Educomunicação...que é uma comunicação educativa, não opressora lá do Paula Freire, de ajuda. A gente tem uma série de formas de lidar com

o outro, de buscar ajudar, de conversar...então a gente faz os combinados aqui, dos projetos, das conversas, reuniões, é um jeito diferente de ser, a emancipação é essencial, isso que tentamos fomentar e mostrar nessa figura da nova arquitetura (COORDENADOR DE APRENDIZAGEM – DELTA).

Por fim, pode-se inferir pelos resultados que visualizar a ideia ajuda a entender o que está acontecendo, mapear, estruturar o que é desconhecido e deixá-lo mais familiar, o que pode ajudar na compreensão da “grande figura” e possivelmente na introdução de novas ideias.

4.3.2.2 Ferramentas visuais

Nessa pesquisa ferramentas visuais são as ferramentas e técnicas que são utilizadas e foram percebidas pela pesquisadora nas empresas estudadas, para buscar a convergência visual, ou seja, ilustrar ideias, apresentar ou criar contextos, em construções conjuntas de constructos mais complexos, processos ou sistemas.

Pode-se inferir frente aos achados que quando da necessidade de criar novas possibilidades ou fazer os *stakeholders* se envolverem mais na solução de possíveis problemas ou criação de futuro, surge nas empresas estudadas os *brainstormings* e os *post-its* distribuídos pelas salas em busca de fazer gestão à vista. Além disso, trabalhos com a metodologia do LEGO *Serious Play*, *problem-solving* utilizando a técnica de PDCA para esclarecer o problema e gerar ideias. De acordo com os relatos a seguir.

[...] o pessoal da inovação usa Lego para ensinar, não sempre, mas já fizeram. Utilizamos A3, Scrum, PDCA e design como método de desenvolvimento de projeto. Tem software que organiza o PDCA. Mas isso é mais cultura de solução de problemas. Tudo, absolutamente tudo é PDCA, inclusive os famosos métodos ágeis, somente com uma roupagem diferente (GERENTE DE PRODUÇÃO – ALFA).

[...] temos a cultura do *post it*, da facilitação gráfica, da co criação, criar junto com as equipes. Também contamos com apoio externo de excelentes consultorias que contribuem nos projetos mais estruturantes. Porém não entregamos a eles a condução, e sim, os integramos ao nosso processo criativo (COORDENADORA DE APRENDIZAGEM – BETA).

Ainda segundo a empresa Alfa, disponibilizar um repositório de informações, processos e perspectivas junto com apoio prático à ação se faz relevante. Além de soluções como *checkpoint* e *e-book*, também usadas como pré-treinamento podem ser adaptadas para esta etapa, como *folder*, *guia digital* e infográfico.

Inclusive a empresa Beta, por meio de consultorias especializadas utilizam também a facilitação gráfica a partir de mapas conceituais ou mentais do que foi apresentado em

determinado evento. Além disso, pelos cursos internos realizados e encontros acompanhados pela pesquisadora na empresa, pode-se inferir que os colaboradores utilizam com maior frequência gráficos para mostrarem resultados e imagens para ilustrarem metáforas buscando criar contextos em reuniões ou apresentações para conselheiros e/ou colaboradores.

Ademais, através das observações também fazem gestão à vista com *post-its* que indicam o que falta fazer e o que já foi feito, percebe-se uma satisfação pessoal dos atores quando da quantidade de *post-it* que se moveu para a coluna dos já realizados; isso observado, mais nos setores de *marketing* e recursos humanos.

Na empresa Alfa há o sintetizar as informações no formato de infográfico numa folha A3. As formas de comunicação foram repensadas, e-mails mais lacônicos, apresentações mais criativas com mais imagens, planilhas com padrões de cores para não ocorrer perda de tempo nas interpretações. Mudança nos relatórios integrados incluindo mais imagens e menos textos para explicar o momento e as ações que foram e estarão sendo tomadas. Aqui o foco é quem vai receber essa informação. Inclusive na empresa Alfa um *software* organiza todos os PDCA's.

Em outra oportunidade observando e participando de uma capacitação interna agora na empresa Gamma, a pesquisadora teve a oportunidade de envolver-se em uma construção de narrativa visual com LEGO *Serious Play*, onde familiares dos sócios na empresa foram conduzidos a participar. Todos começaram com uma pergunta específica da facilitadora, depois a partir da resposta a essa pergunta introduzida pela facilitadora do workshop, os participantes fizeram uma construção coletiva e depois individual.

Após essa construção individual, compartilharam a mesma e contaram a sua história, de como essas peças se conectaram, de como deram significado aquelas peças e ao modelo. Pelas observações, esse significado surgiu no momento da criação e compartilhamento daquelas peças. Depois, na hora de apresentarem para todos os participantes fizeram perguntas sobre o modelo, sobre cada peça, qual era o significado de cada elemento. E a partir daí trabalharam possíveis *insights* frente a situação de vida, trabalho e relacionamentos.

Já na empresa Delta usam o *Design Thinking* mais frequentemente para buscar a inovação, mas que muitas vezes é utilizada para comunicarem visualmente projetos ou novas ideias de produtos e serviços. Esse método juntamente com outros modelos de cocriação. Conforme relatos a seguir.

[...] utilizamos...que na realizada pode-se dizer que é design thinking..., mas aqui utilizamos outro nome. É para o processo de inovação, co criação de produtos e serviços. Temos o LAB que é um espaço para envolver o colaborador, ressignificar

sua relação com a empresa, o ambiente e se aproximar da comunidade pra juntos com a experiência de cada um, vivência, necessidade, cocriar produtos e serviços melhores e que atendam de maneira mais completa as necessidades das pessoas (COORDENADOR EM PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE – DELTA).

[...] a convivência com a (nome do estúdio) ajudou a gente a compreender a importância de construir fluxos/desenhos para viabilizar determinadas atividades, com olhar de projeto...o que instrumentalizou nossas dinâmicas colaborativas, e ajudou a reconhecer novas formas de relação e interação com a comunidade, colaboradores, clientes (COORDENADOR DE APRENDIZAGEM – DELTA).

Outra percepção frente aos relatos e as observações, nas empresas Alfa, Beta e Delta há um esforço de o planejamento ou pensamento estratégico, não ficar somente no relatório em texto, mas sim traduzi-lo em um infográfico, criar uma narrativa para conectar ações e dar sentido às mesmas. Pelos achados, não há esse trabalho na empresa Gamma.

À vista disso, as ferramentas visuais nas empresas são para “colocar todos na mesma página” e facilitar *insights*, porém antes de qualquer apresentação ou das ferramentas visuais, podemos inferir pelos resultados, que o apresentador primeiro domina o assunto e faz seu mapa conceitual mentalmente, para depois transcrevê-lo e compartilhar. Assim, a partir daí Co construir um novo caminho onde possibilite maior senso de realização para os colaboradores, e mais entregas de valor para a organização.

Por fim, pode-se ainda inferir pelos resultados, que o *sensemaking* dos membros da organização ocorre em resposta ao *sensebreaking* dos líderes (pois eles desafiam a viabilidade do *status quo*). Assim, o *sensemaking* e *sensegiving* implicam um ao outro, através de narrativas e do contexto que se apresenta. Portanto, usar a empatia e pensar em quem vai receber aquela informação, que informações são necessárias, quais gráficos são mais corretos para o tipo de apresentação, pode diminuir os ruídos e dar maior clareza no processo de compartilhamento, quando esse *design* da informação for reforçado pelo exemplo do comportamento, discurso e narrativas das lideranças.

A seguir no Quadro 19 referente ao eixo teórico *Sensemaking*, apresenta-se as macrocategorias e suas respectivas categorias com o resumo das principais ações identificadas em cada empresa.

Quadro 19 – Macrocategorias de *sensemaking*

(continua)

Macrocategoria - <i>Sensegiving</i>				
<p>Categorias</p>	<p>Semelhanças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ produzir o sentido e o significado, ao mesmo tempo que entende cria o contexto ▪ pensar enquanto age, criar uma mudança enquanto busca sinais de mudança ▪ influenciar e conectar - no papel de líder e/ou influenciador busca conectar as ações de cada indivíduo a algo maior ▪ coletar dados de várias formas tanto digitais quanto de comportamento ▪ reconhecer - quem fala é tão ou mais importante quanto o conteúdo falado ▪ refletir - <i>sensemaking</i> no nível estratégico - repertório de conhecimentos para leitura das ambiguidades e complexidades – dilema do tempo ▪ comunicar - <i>sensemaking</i> no nível tático-operacional - apoio de ferramentas visuais e formas mais diretas de comunicação ▪ estruturar - excesso de dados de uma sociedade digital e ruídos na comunicação ▪ promover o pensamento crítico e capacidade de abstração para perceber conexões e subsidiar o olhar ▪ agir - pode ser entendido como selecionar os dados, ler o contexto, saber comunicá-lo e mesmo assim não agir 			
Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
<i>Sensemaker</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ utilizar (no papel de líder) o propósito da empresa na busca da sua própria construção de sentido como indivíduo e para construção do significado do agir para a equipe ▪ fazer perguntas geradoras de insights – construção da identidade - contexto social ▪ estreitar os relacionamentos média gerência - clientes ▪ desenvolver sensibilidade ao contexto, experiências, histórias e ciências humanas ▪ centrar em dados - processos de negócio e sistemas de informação interligadas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ entregar valor a sociedade em forma de desenvolvimento econômico, social e/ou ambiental ▪ fazer perguntas geradoras de <i>insights</i> – construção da identidade - contexto social ▪ estreitar os relacionamentos média gerência – comunidade ▪ criar sensibilidade ao contexto, experiências, histórias e ciências humanas ▪ ter um propósito maior - utilizaram a palavra legado - individual e grupo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ marcar reunião da reunião ▪ receber mensagens ambíguas ▪ estreitar relacionamentos com os clientes maiores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fazer perguntas geradoras de insights – construção da identidade - contexto social ▪ cocriar produtos com profissionais da saúde, educação, design, pessoas com deficiência e seus familiares - tecnologias assistivas ▪ desenvolver sensibilidade ao contexto, experiências, histórias e ciências humanas
<i>Sensebreaking</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conversar para justificar a mudança, atitudes diárias, interpretação e venda da ideia de que as mudanças eram necessárias ▪ reconfigurar processos, hierarquias e relacionamentos ▪ quebrar paradigmas ▪ apoio de consultorias externas para o <i>sensebreaking</i> para sensibilização dos colaboradores ao novo contexto – ressignificar 			

(continuação)

Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
<i>Sensebreaking</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DE missão PARA propósito ▪ DE excesso de processos e burocracia PARA ▪ menos burocracia, mais agilidade e simplicidade e inovação ▪ DE tomada de decisão centralizada PARA descentralizada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DE missão PARA propósito ▪ DE gestão hierárquica/departamentos PARA gestão executiva em colegiado ▪ DE meta e foco no produto PARA foco no associado – sem metas ▪ DE ações unilaterais PARA cocriação DE treinamento PARA aprendizagem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ em processo de definição da estratégia ▪ contratando novos executivos desenhando processos – situação ainda nebulosa para definir DE – PARA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DE missão PARA propósito ▪ DE diretores PARA facilitadores ▪ DE decisões centralizadas PARA colegiadas, descentralizadas ▪ DE sucesso como algo financeiro PARA algo maior – restringindo mercados não alinhados com o seu propósito ▪ DE fazer “para” PARA o fazer “com” – co criação ▪ DE opressor PARA emancipador DE competir PARA colaborar
Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
Narrativas em contexto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ter coerência com discurso e ação – feedback, tempo para pessoas, resultados ▪ preferir imagens, esquemas e infográficos para explicar propósitos e visão futura ▪ compartilhar discursos sobre comportamentos- Acima da linha (resposta, responsabilidade, habilidade) - Abaixo da linha (culpa, justificativa, negar, evitar) ▪ cuidar com a linguagem não verbal - através de mensagens não ditas as pessoas recebem o que é valorizado ▪ ter num contexto de excesso de dados - linguagem mais coesa e visual ▪ focar em princípios de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ter coerência e consistência do que é proposto com a forma de cobrança ▪ preferir imagens, esquemas e infográficos para explicar propósitos e visão futura ▪ fazer junto por um propósito ▪ utilizar canais digitais oficiais ▪ narrar próprias histórias que se entrelaçam com as da cooperativa - associados ▪ repetir a história de gestão por propósito e os programas sociais e como se sentem gratos -colaboradores ▪ reforçar nos discursos – Co construção, interesse verdadeiro, confiança, propósito e decisões 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ desconexão entre o falado, escrito e o vivenciado ▪ utilizar canais digitais oficiais ▪ reforçar história dos fundadores - espírito empreendedor, resiliência, inovação, preparo e coragem, humildade e força de vontade para fazer o que se propuseram 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ publicar perspectivas atuais e futuras - forma visual, harmônica e informativa ▪ utilizar canais digitais oficiais ▪ no discurso – cocriação, sustentabilidade, econômico, social e humano. ▪ colaborar – coletivo ▪ dialogar, ter respeito, equilíbrio, cuidado com as palavras, pois elas afetam e moldam o contexto reforçar história dos fundadores - espírito empreendedor, resiliência, inovação, preparo e coragem de fazer o que se

(continuação)

	<p>conectividade das informações - relatórios anuais</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ disponibilizar canais de comunicação interna (TVs, Yammer, Intranet, E-mail Marketing, conversas entre líderes e liderados) e externa (site e redes sociais oficiais). ▪ repetir nos discursos – protagonismo, moldar o futuro que se quer, autonomia, abertura ▪ reforçar história dos fundadores - espírito empreendedor, resiliência, inovação, preparo e coragem de fazer o que se propuseram ▪ entender que tecnologia é efêmera - foque nas pessoas e na transformação das pessoas - não se excluem e sim se complementam ▪ desenvolver livro da Cultura Alfa 	<p>colegiadas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ destacar a força do cooperativismo ▪ comparar - executivo anterior com o atual – esse hoje personifica os valores e propósito da cooperativa conjuntamente com o colegiado ▪ mostrar a tecnologia como uma extensão de apoio aos seres humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ propuseram
Macrocategoria – Sensemaking visual				
Categorias	ALFA	BETA	GAMMA	DELTA
<i>Design da informação</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ em forma da metáfora de árvore ▪ simplificação de processos, sistemas e formas de comunicar ▪ menos relatórios longos e mais gestão a vista ▪ ponto de partida e chegada para gerar insights de várias fontes - construções coletivas ▪ falta tempo para refletirem e lidarem com esses excessos de informações ▪ relatórios/A3 – quantas perguntas gerou ▪ utilização de imagens, resumos, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sentido por meio de métodos visuais - para esclarecer e apoiar - propósito co construído ▪ em forma da metáfora de árvore ▪ ponto de partida e chegada para gerar insights de várias fontes - construções coletivas ▪ desequilíbrio entre informação e comunicação ▪ média liderança - intermediário que faz a conexão entre a alta direção e 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ em forma da metáfora de árvore ▪ falta de pensamento visual é mais textual ▪ falta tempo para refletirem e lidarem com esses excessos de informações 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ organograma - complexidade de uma gestão onde não há um esquema rígido e hierárquico - construção coletiva do desenho ▪ experienciou uma série de alterações, momentos de desconstrução e construção, com o objetivo de ter a evolução da visualidade que representasse a essência da estratégia, seus desdobramentos e

(conclusão)

	vídeos para prolongar a experiência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ o restante da organização falta tempo para refletirem e lidarem com esses excessos de informações ▪ quantas perguntas o relatório/pesquisa gerou ▪ utilização de imagens, resumos, vídeos para prolongar a experiência 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ interações com as pessoas ▪ falta tempo - esses excessos de informações ▪ todos participam da análise das informações, conectam ideias ▪ mapa da empatia
Ferramentas visuais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canvas ▪ Design thinking ▪ Canvas learning ▪ Gestão a vista ▪ Software que organiza o PDCA ▪ e-book – pré work - folder, guia digital e infográfico ▪ Scrum ▪ Lego Serious Play 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Design thinking ▪ por meio de consultorias especializadas ▪ ▪ facilitação gráfica – painéis – disseminar aprendizagem de workshop, reunião ▪ post-its ▪ design da informação com mapas conceituais co ▪ construídos - propósito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lego Serious Play ▪ Design thinking na linha múltipla 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Design thinking ▪ Canvas ▪ PDCA ▪ Murais ▪ Tamplates

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo serão discutidas as macrocategorias provenientes dos resultados que emergiram do campo e já apresentadas no capítulo anterior. Porém, na discussão desses elementos que emergiram a *posteriori*, destacaremos em negrito nas discussões as macrocategorias, essas discutidas na ordem que foram apresentadas nos resultados.

Apesar da diversidade dos casos abordados, alguns temas foram comuns às empresas estudadas, o que possibilitou identificar padrões de mudança, aprendizagem, formas de *sensemaking* e assim promulgar possíveis capacidades dinâmicas fomentadas nessas organizações.

Importante destacar, antes de iniciar a discussão por macrocategoria, que nas empresas estudadas as conexões estão sendo feitas não apenas entre a interpretação do ambiente e o aprendizado necessário para atender as demandas da mudança (JACOBS; COGHLAN, 2005). Mas, entre a compreensão desse ambiente e qual é o papel de cada um nele, favorecendo a aceitação e a própria criação dessa mudança, iluminada pelo propósito.

Esse propósito que as organizações encontraram como uma forma de engajar os colaboradores e deixarem um legado, parece que está ajudando a fazer conexões mais robustas sobre a importância da mudança em andamento e o envolvimento de cada um nessa jornada (MACKEY; SISODIA, 2013; LÜSCHER; LEWIS, 2008; PANDZA; THORPE, 2009). Conectado diretamente a um processo de cocriação dessa mudança, que passa pelo desenvolvimento de novas capacidades necessárias para o contexto que se apresenta.

Essa dinâmica onde a organização emerge da criação de sentido coletivo e não o contrário (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005), ocorreu nas empresas estudadas, num contexto de transição cultural, e foram além das atividades para mudança de mentalidade. As organizações buscaram desenvolver alguma nova capacidade, para sustentarem e criarem essa mudança.

Isto posto, inicia-se a discussão dos resultados pela **aprendizagem experiencial** (KOLB; KOLB, 2005; 2013; KOLB, 2014) um dos eixos teóricos dessa pesquisa. Dele emergiram macrocategorias e categorias que buscaram atender esse desenvolvimento de novos conhecimentos para sustentar a mudança em curso. Sendo que a macrocategoria **aprender a fazer junto**, é composta pelas categorias: reaprender a dialogar, trabalhar com times multidisciplinares, espaços e práticas compartilhadas.

O fazer junto nessas empresas, é visto pelas mesmas como uma inteligência coletiva que deve ser acionada, que pessoas de visões diferentes de mundo, quando conversam e

trabalham em conjunto, podem entregar mais valor. Que nas trocas interpessoais que ocorrem no grupo, no fazer individual e coletivo, o conhecer o outro e a si mesmo torna-se essencial para aceitar o diferente. Assim, as equipes aprenderam de forma experiencial (VINCE, 1998; CUNNINGHAM, 1994; KOLB; KOLB, 2005; 2013; TOMKINS; ULUS, 2015; RODGERS; SIMON; GABRIELSSON, 2016; FUJIMOTO; HÄRTEL, 2017) como dominar um conjunto adaptável de ferramentas úteis para o contexto de cada organização, otimizando os fluxos de comunicação, com a intenção de proporcionarem um contexto onde a aprendizagem pudesse ocorrer, indiferente da ação própria da gestão da mudança.

À medida que os times multidisciplinares foram trabalhando em projetos conjuntos e tiveram experiências compartilhadas, puderam desenvolver conceitos a partir dessas experiências, identificando padrões e formando generalizações. Por exemplo, os grupos de diálogos criados a partir de temas de interesse comum da empresa Delta, além das comunidades colaborativas para buscar soluções de problemas comuns, possibilitaram imaginar outras formas de fazer os produtos respeitando a natureza, e através de projetos pilotos testaram novas possibilidades resultando em produtos inovadores. Exercitando assim diretamente a **conceituação abstrata** e a **experimentação ativa** (KOLB, 1984).

Reforçando que nas empresas investigadas o compartilhamento do saber é feito através do fomento para o diálogo formal e informal, das diversas interações *on line* ou não, em pares, por projetos, imersões vivenciais, tendo na participação e na possibilidade de contribuir com a decisão, o engajamento do time (MOON; RUONA; VALENTINE, 2017), assumindo que o processo de aprender é para a vida toda.

Nesse interim, o **aprender a reaprender**, outra macrocategoria que emergiu no estudo, é integrada pelas categorias: desconstruir para construir, ressignificar o erro e perguntas ao invés de respostas. Aprender a reaprender, aparece como uma das crenças que permeiam os discursos dos entrevistados e os materiais internos das empresas estudadas. É o fato de que para continuar se adaptando a novos cenários, evoluindo e inovando nas formas de trabalhar é preciso aprender, desaprender e reaprender (KEIL, 2004; LAI; CHANG; CHEN, 2010; DE CLERCQ et al., 2012).

Consequentemente esse princípio proporcionou o questionamento de padrões, a partir de diversas atividades que as empresas viabilizaram, como workshops, sala de aula invertida, imersões para autoconhecimento a fim de levantar questionamentos para **observar** situações e **refletir** sobre as experiências tanto presentes, quanto passadas. Esse investimento do tempo no aprender, se deu também através da experiência no ambiente de trabalho, onde os colaboradores se deparam com novas **experiências concretas** (KOLB, 1984) estimulados

ao exercício de dar e receber *feedbacks*, trabalhar com áreas diferentes para solução de problemas e assim se relacionar com essas experiências “em termos de novos sentimentos, observações e reações” (ANTONELLO, 2007, p. 49).

Assim identificar e compreender os vieses (ACCIARINI, BRUNETTA, BOCCARDELLI, 2020) inconscientes, e como direcionam as decisões, foi essencial nas empresas estudadas, para ampliar a possibilidade de ter diferentes perspectivas e discussões mais abertas, frente as novas conjunturas que se apresentavam. Nessa nova configuração do ambiente, questionar (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; GIULIANI, 2016) pelo menos por alguns momentos as certezas, mantendo uma mente de principiante, ressignificando o erro como uma oportunidade de aprendizagem, foi o comportamento mais esperado.

Nesse sentido, emerge outra macrocategoria o **acompanhar a aprendizagem**, composta pelas categorias: evolução percebida, estruturação e referências para aprendizagem e o caminho se faz ao caminhar. Sendo que a mudança de comportamento alinhada a nova cultura e a melhora da performance é o que as empresas consideram como principal forma de acompanhar essa aprendizagem. Entretanto, nem toda a aprendizagem leva à mudança de comportamento (ANTONELLO; GODOY, 2010). Além disso, as pessoas podem demonstrar ter mudado o comportamento e na realidade a mudança foi somente superficial para atender alguma demanda momentânea.

A forma como as empresas acompanham esse aprendizado, caracteriza uma perspectiva econômica definida como uma aquisição ou uso do conhecimento para desempenhar melhor e inovar (ANTONELLO; GODOY, 2010). Assim, quando desse comportamento esperado não vir à tona, as empresas continuam levando em consideração frequência e tempo de acessos às plataformas de *e-learning*, horas realizadas de treinamento formal, avaliação através de perguntas sobre como aquela capacitação ajudou nos objetivos do trabalho ou não.

Ainda, se os colaboradores se sentem aprendendo dentro das organizações ou se houve retorno do investimento através de inovações. Encarando assim, a aprendizagem como um processo e não um evento (ANTONELLO; GODOY, 2011; KOLB, 1984). Percebe-se que as formas de acompanhamento da aprendizagem relatadas nas empresas foram mais de âmbito formal, pois o caráter informal é menos percebido pelas mesmas, talvez pela perspectiva que as empresas enxergam a aprendizagem, lembrando da máxima ‘o que não pode ser medido, não pode ser controlado’.

Ao estruturar uma experiência de aprendizagem, as organizações levaram em conta algumas estratégias, metodologias e técnicas, além de formatos de entrega dessas capacitações

que podem ajudar a fazer escolhas, mas não esgotam nem limitam as possibilidades existentes nas referências aqui apresentadas. Alterna-se nessa estruturação o aprender na prática, o aprender com os outros e o aprender com a teoria. Contudo, o que mais se valoriza nas empresas é a busca pelo aprender na prática (WURDINGER; ALLISON, 2017).

Corroborando, quando de métodos e técnicas compartilhadas pelas empresas para organizar os conteúdos, as mesmas preferem experiências que possibilitem vivências, simulações e aprendizagem no fluxo de trabalho para otimizar o desempenho. Sala de aula invertida, aprendizagem baseada em projetos e curadoria de conteúdo, essa feita pelas áreas de aprendizagem, desenvolvimento de pessoas, muitas vezes com o apoio de plataformas especializadas.

Contudo indiferente da estruturação ou referências utilizadas, um ponto em comum observado nas organizações pesquisadas é a preocupação de ligar a aprendizagem com desenvolvimento de habilidades, objetivos estratégicos e ao propósito maior da empresa. Além disso, após as atividades, relacioná-las com clareza a sua possível melhoria de desempenho no trabalho e na vida. Situação que pode gerar ansiedade por parte do colaborador, quando da necessidade de mostrar o que aprendeu e como colocar em prática todas essas novas possibilidades de ação.

Por outro lado, no nível estratégico, a formação se deu principalmente nas áreas de humanas e ciências sociais, a fim de entender e produzir análises contextuais que possam compreender e interpretar de forma abrangente a perspectiva e o significado dos sinais emitidos pelo contexto, tanto social quanto organizacional (PANDZA; THORPE; 2009; MADSBJERG; RASMUSSEN, 2014). Aumenta-se o repertório de conhecimento dos colaboradores, facilitando os momentos de clareza que levam a soluções viáveis.

No desenvolvimento tanto do *sensemaking* quanto da aprendizagem, pode haver tensões inerentes que se manifestam em consequências gerenciais positivas e negativas (SCHWANDT, 2005). Essas tensões próprias da organização, como produzir hábitos, rotinas e normas para redução da ambiguidade e equívoco, a fim de promover a estabilidade e a previsibilidade (WEICK, 1995), podem gerar contradições potenciais quando da análise desses colaboradores.

Essas ambiguidades em campo, dá-se principalmente quando do discurso e da prática, do impacto que esse discurso têm sobre o grupo e seu desenvolvimento (SCHWANDT, 2005). Criam-se inconsistências principalmente quando o dilema tempo entra em ação e permeia o discurso da reflexão. Isso significa tirar tempo do "fazer" e recuar da tarefa, assim revisar o que foi feito e experimentado (KOLB; KOLB, 2005; 2013; KOLB, 2014). No

entanto, como tirar tempo para a reflexão, se cada vez mais esses gestores estão conectados física e virtualmente às suas empresas? Onde a regra é aprender rápido, testar logo e errar pequeno, para após demonstrar que aprendeu com esse erro e poder entregar mais valor com suas ações à empresa, clientes e sociedade (THATCHENKERY; UPADHYAYA, 1996).

Nesse sentido, Kolb e Kolb (2005, p. 194) apresentam a aprendizagem experiencial como uma abordagem que pode ajudar nessa conjunção, pois compreende "o funcionamento da pessoa na íntegra" ao reconhecer e incorporar processos humanos fundamentais, como pensar, sentir, perceber e agir; no próprio espaço de trabalho, proporcionando o aprender integrado. Por conseguinte, compartilhar entendimento significou nas empresas investigadas, falar do que deu errado ou das dúvidas que permeiam o trabalho e aprender com isso. Exercício pouco estimulado antes do início da mudança.

Pode-se relacionar essas práticas de aprendizagem experiencial, tanto com a aprendizagem de ciclo simples quanto duplo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978; 1996). Sendo que a aprendizagem de ciclo simples nas empresas estudadas focou na adaptação, formação de hábito, redução de desvio, melhoria contínua. Isso proporcionou falar sobre o erro, identificá-lo e corrigi-lo, estimulando a experimentação de coisas novas. Porém nessa etapa ainda não se questionava o modo como as coisas eram feitas, e sim fazê-las melhor. Houve através de encontros formais e informais, o estímulo ao hábito da escuta e de fazer o que se combinou, além da aproximação das lideranças e colaboradores.

Essa aproximação entre os diferentes níveis de gestão e execução, pode ter motivado a passagem do ciclo simples para o duplo, pelo fato dos diferentes níveis se ouvirem. Além dos vários cursos internos, *workshops* com diversas lideranças e essas com seus liderados, onde houve uma reflexão e um processo de questionamento sobre a função de cada um, e como ela afeta o trabalho do outro e do sistema como um todo. O que forçou a pensar mais sistemicamente, repensar os processos e refletir sobre o que cada área entregava de valor ao sistema como um todo.

No ciclo duplo buscou-se a descoberta, exploração, questionamento, rompimento de estruturas, e desenvolvimento da capacidade do aprender a aprender. O que resultou em estruturas hierárquicas com menos comando e controle e mais gestão horizontalizada, o que permitiu repensar as teorias em uso referente a tomada de decisão, antes mais centralizada, hoje mais colegiada. Incentivou a reflexão, diálogo e o questionamento das estruturas, através de *feedbacks*, incentivando o protagonismo e a autonomia das equipes.

Promovendo assim, o deuterio-aprendizado, reconhecendo uma maneira melhor de atingir objetivos organizacionais, alterando os sistemas de referência organizacional, chamado

também de circuito triplo. Importante salientar que se pôde encontrar aprendizagens dos três tipos nas empresas estudadas (BIDO et al., 2010), reiterando que a aprendizagem não é apenas reprodução, mas também reformulação e renovação do conhecimento e das competências (ANTONELLO; GODOY, 2011), foco principal das empresas estudadas.

Logo, é no “retecêr das teias das convicções e hábitos de ação dos atores como um resultado de novas experiências obtidas por interações” (TSOUKAS; CHIA, 2002, p. 570) que a **mudança organizacional**, segundo eixo teórico desse trabalho, perpassa indivíduos e a própria organização, pois estão relacionados de uma forma transaccional, isto é, nenhuma mudança organizacional pode ser iniciada seja a curto ou a longo prazo, sem que se tenham consequências para os indivíduos, grupos e a própria organização (ELKJAER, 2004).

Uma dessas consequências foi a necessidade de **redefinir a estratégia**, macrocategoria nesse estudo e integrada pelas categorias: confiança, propósito e engajamento dos *stakeholders*, sustentabilidade e diversidade. Redefinir a estratégia foi o ponto crucial para todas as empresas pesquisadas, ou seja, as empresas tiveram que repensar suas estruturas de operação e execução conjuntamente com seus sistemas (LAAKSONEN; PELTONIEMI, 2018), buscando assim maior clareza e foco nos novos caminhos que iriam percorrer.

Nessa jornada, a confiança aparece como um pano de fundo no estudo ou a liga que une os relacionamentos, os processos e consequentemente os resultados. Essa confiança (O’NEILL, 2007) não é a depositada somente na competência para realizar ou executar o que se propôs para tal, mas também nas características da pessoa ou instituição que oferece tal serviço.

Dessa forma, cumprir o que prometeu, viver em concernência com as escolhas e discursos e não em dicotomia entre o que está escrito nos princípios da empresa e o que realmente se pratica no dia a dia, pode construir relações onde a confiança está mais presente a cada possível interação. Contudo, isso implica em dedicação de tempo para as relações com as pessoas, não só para *feedbacks* de trabalho, mas também para conhecer o outro, entender suas perspectivas (FREIRE, 2013) e ter abertura para opiniões diferentes.

Além da confiança, o propósito surgiu como uma linha condutora para ajudar na tomada de decisão, e iluminar os caminhos escolhidos e estratégias defendidas. É o ‘porque’ fazer o que se faz, é a intenção por trás das ações moldando a proposta de valor entregue pela organização. Entretanto, para engajar os *stakeholders* nesse processo, foi importante co construir esse propósito, e mostrar claramente a conexão entre o propósito individual de cada um e o da empresa, a fim de produzir um impacto positivo na sociedade, além de gerar lucro e valor para os acionistas.

Na pauta, também sustentabilidade e diversidade fizeram parte dessa nova redefinição da estratégia. A sustentabilidade vai além da questão ambiental, é a busca do equilíbrio entre o humano, o ambiente, a economia e o social. Quanto a diversidade não só de gênero, etnia, mas também cognitiva, incentivando as pessoas a expressarem ideias diferentes e questionarem o *status quo*, foi trabalhada com políticas internas de cada empresa e capacitações para aceitar o diferente (TEECE, 2014; 2016).

Das quatro empresas pesquisadas, duas divulgam essas ações para reforço de marca. Pois, como foi identificado pelas próprias empresas e exteriorizado nas entrevistas, o consumidor atual e os investidores de mercado não separam mais o negócio da filantropia, ocasionando a necessidade de desenvolver uma consciência entre as ações que as companhias tomam e suas implicações frente a sociedade e o planeta (DENFORD, 2013).

Nesse entrelaçar de movimentos, a **governança corporativa**, outra macrocategoria dentro do eixo teórico mudança organizacional, e composta pelas categorias: relações de poder, cultura e mentalidade digital e processo de horizontalização, pode interferir diretamente no andamento das decisões e das relações nas empresas. Pois, sem o apoio do conselho para os executivos tomarem a frente nas mudanças, os cenários tornam-se mais complexos e truncados (ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018).

Logo, lidar com ambiguidades de diferentes tipos como de interpretação, experiência, conflitos e de poder são fatos do dia a dia (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011). Pois, as organizações “existem numa gama de estruturas de significado, inclusive as do individualismo, que permitem que elas experimentem sua ação como um atributo pessoal, das quais a organizacional é apenas uma” (GREY, 2004, p. 18). Essas estruturas de significado permeiam as organizações e conseqüentemente as relações de grupo, de forma indeterminada, com efeitos e conseqüências muitas vezes não intencionadas.

Nesse processo de adaptação às mudanças, uma das preocupações das empresas foi fomentar uma cultura e mentalidade digital, que dentro do estudo foi destacado pelas mesmas, como uma necessidade de simplificar e agilizar os processos, priorizando somente o que gera valor. Sendo destaque a governança digital para melhor gerir a tecnologia e fomentar o aprendizado da mesma por parte dos colaboradores e outros *stakeholders* envolvidos no processo de mudança (DENFORD, 2013; ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018).

Importante salientar ainda, que os entrevistados entendem que mais relevante do que ter a tecnologia disponível, é ter uma mentalidade voltada ao digital. O que significa entender que a empresa pode estar presente em vários canais, porém a experiência do consumidor deve ser única e integrada. Os processos desburocratizados, a jornada do cliente bem desenhada e

os fluxos de trabalhos integrando a tecnologia e o humano (SOHANI; SINGH, 2016), para mais entregas de valor, tudo isso permeado pelo apoio da liderança.

Liderança essa vista nas empresas investigadas, mais como uma postura do que um cargo de gestão. Que se empenha, para equilibrar as novas oportunidades de negócio e mercado, juntamente com sua equipe e busca os benefícios gerados pelas oportunidades de melhoria da eficiência daquilo que a empresa já faz (DOSI; FAILLO; MARENGO, 2008).

Líder e a liderança emergiu como macrocategoria do estudo e é integrada pelas categorias: comunicação transparente e autenticidade, controlar as vaidades e assumir vulnerabilidades, comprometimento com as entregas e resultado, liderar pelo exemplo e coragem para fazer. Nessa perspectiva, as empresas apoiaram-se em estruturas formais de comunicação e escuta, além de trabalhos de apoio com pares (*coaching, mentoring*), onde o colaborador ou líder pôde reconhecer e assumir suas vulnerabilidades.

Dessa forma, as empresas estudadas, utilizaram a abordagem da aprendizagem experiencial, para encorajar os colaboradores a “aprender heurísticamente sobre diversas perspectivas em um ambiente psicologicamente seguro, refletindo sobre diferentes perspectivas, a fim de criar uma nova consciência de seu aprendizado e dos outros” (FUJIMOTO; HÄRTEL, 2017, p. 13). Nessa etapa os líderes frente aos liderados, foram desafiados em conversas e *workshops* há assumirem que não tinham todas as respostas, a falarem de suas dificuldades e suas intenções de aprender com elas e melhorar. Além de exercitar uma posição de facilitador, onde sua função era deixar com que emergisse as contribuições do grupo.

Assim, as capacidades estão relacionadas à organização no identificar e se adaptar às oportunidades e ameaças; capturar essas oportunidades; e manter competitividade por meio da ampliação, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis ligados ao negócio (TEECE, 2014; 2016). Dessa maneira, quanto maior a diversidade, a taxa de mudança do ambiente de negócio, a importância dos ativos intangíveis, mais crítica será a influência da estratégia bem pensada no processo de mudança alinhada as capacidades dinâmicas para o crescimento da empresa e sua lucratividade (TEECE, 2014; 2016; GUERRA; TODOLO; CAMARGO, 2016).

Nesse contexto, as principais capacidades que essas empresas buscaram desenvolver foram as capacidades de adaptação ao novo ou ajuste ao seu ambiente, capacidade de inovação onde o *Design Thinking* é citado como algo que amplia o entendimento da situação e ajuda a esclarecer o real problema, que nas novas práticas são resolvidos de forma conjunta (KAUR; MEHTA, 2017; WANG; AHMED, 2007; WANG; SENARATNE; RAFIQ, 2015,

ZHAN; CHEN, 2013). Por esse motivo, cocriação é a prática que mais se destacou principalmente para o desenvolvimento da inovação em serviços e produtos.

Para haver essa cocriação nas organizações, foi necessário o diálogo entre os diferentes *stakeholders* para entender as diversas perspectivas dos envolvidos, reconhecendo o valor das múltiplas fontes e informações. Quando dessa prática, a capacidade de absorção (KAUR; MEHTA, 2017; WANG; AHMED, 2007; WANG; SENARATNE; RAFIQ, 2015; ZHAN; CHEN, 2013) desse conhecimento externo pelos envolvidos, foi adaptado e configurado dentro da realidade de cada organização.

Ressaltando que essa prática de cocriação para a inovação, nas organizações pesquisadas, normalmente é facilitada por consultorias especializadas no processo. Logo, a pesquisa centrada no ser humano, tanto interna quanto externa também foi destaque. E o apoio da liderança ao ouvir o colaborador e o próprio cliente para construir novas possibilidades de ação trouxeram maior participação e engajamento dos diferentes *stakeholders* nesse processo de *sensemaking* para mudança.

Assim, nesse diálogo contínuo de descoberta e invenção, no qual identidades e mundos sociais são concomitantemente referenciados e fabricados, através da percepção de pistas, das interpretações e do engajamento em ação (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; BROWN; COLVILLE; PYE, 2015) a liderança também foi trazida à tona. Vendo o líder como um integrador que trabalha em rede, com capacidade de conectar ideias e construir relacionamentos com suas equipes e demais *stakeholders*, e não mais como alguém que toma decisões sozinho.

Esse líder e/ou facilitador é o que inicia as provocações, mas à medida que evolui o processo de mudança, a tendência é ele ter uma diluição desse papel de líder como *sensemaker* da mudança, pois ele deixa de ser o elemento central e passa a ser um habilitador que cria as condições. É quem vai incentivar que os colaboradores tragam informações, que ele do ponto de vista de liderança não vai ter, porque são os colaboradores que estão em contato com o cliente. Esse líder também conecta as ações de cada indivíduo a algo maior, focando numa visão de futuro que inspire os colaboradores, para produção de significado do coletivo. Ou seja, ao mesmo tempo que o líder faz seu *sensemaking* ele promove o *sensegiving* para a equipe.

Sendo *sensemaking* o terceiro eixo teórico desse estudo, tornou-se difícil separá-lo de tudo que já foi exposto até o momento. Pois, ele acontece na unidade da multiplicidade dos relatos e acontecimentos observados nessa pesquisa. Isto é, na combinação de momentos e contextos, na mudança das estruturas cognitivas dos envolvidos, essas proporcionadas pelos

novos modos de perceber e interpretar o mundo, de entender as mudanças e muitas vezes de agir nesses diferentes cenários (WEICK, 1995; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; BROWN; COLVILLE; PYE, 2015; SANDBERG; TSOUKAS, 2014).

Nesse eixo teórico emergiram o *sensegiving* como macrocategoria formada pelas categorias: *sensemaker*, *sensebreaking* e narrativas em contexto. E o *sensemaking visual* que é composto por: design da informação e ferramentas visuais. Sendo que o *sensemaking* dos membros da organização ocorre em resposta ao *sensebreaking* dos líderes (pois eles desafiam a viabilidade do *status quo*) e ao *sensegiving* (enquanto trabalham para moldar os entendimentos dos membros de um caminho positivo adiante) (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). As principais ações de *sensebreaking* nas empresas investigadas, ocorreu na forma de questionar, reformular e redirecionar; sendo esse processo intencional e com ajuda de consultorias externas.

O *sensebreaking* foi utilizado para desconstruir e mudar o significado de artefatos, funções, acontecimentos, ou mesmo modelos de negócios a fim de ressignificar os mesmos (WEICK, 1995; PANDZA; THORPE, 2009; MOON; RUONA, VALENTINE, 2017). E nesse vazio momentâneo apresentar novas justificativas, percepções e comportamentos tidos como mais adequados ao novo cenário da mudança. Podendo levar a uma evolução positiva ou negativa da aprendizagem desses cenários, através das falhas (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; GIULIANI, 2016).

O fazer sentido é a relação entre significado e ação mutuamente dependentes, onde os *stakeholders* podem fazer sentido, percorrerem todo o processo de *sensemaking* e mesmo assim, devido as inúmeras variáveis que se apresentam no contexto da organização escolher não agir, e isso já é uma ação (WEICK, 1995).

O *sensemaker* no papel do colaborador, dentro da equipe, produz o sentido e o significado a partir do *sensegiving* dado pela empresa. Ao mesmo tempo que entende, observa e cria o contexto, através das conexões entre diferentes sinais vindos do ambiente e da empatia frente aos outros (ERBERT, 2016). O destaque nas empresas está na busca variada de dados em diferentes fontes, apoiado pelos sistemas de informação de inteligência e análise de negócios usados para apoiar a tomada de decisão (NAMVAR et al. 2018). É o pensar enquanto age, criar uma mudança enquanto busca sinais de mudança e propor uma figura do todo.

Nessa pesquisa as narrativas e o contexto são tidas como fenômenos que andam juntos, pois muitas vezes na narrativa se cria ou influencia o contexto e do contexto muitas vezes nascem as narrativas que são compartilhadas e repetidas na organização. Logo, quais

dados são selecionados e como esses são interpretados depende do que está sendo enxergado no contexto que se está vivendo (WEICK, 1995; SONENSHEIN, 2010; BOLANDER; SANDBERG, 2013).

Lembrando que essas narrativas envolvem uma variedade de gêneros de comunicação (tanto falados, quanto escritos, formais e informais). Envolvendo o *sensemaking* nas ‘práticas sociais e conversacionais’, através de meios verbais e não verbais. Práticas que por sua natureza são impossíveis de controlar, já que as pessoas se envolvem em fofocas e negociações, trocam histórias, rumores e experiências passadas, buscam informações e tomam nota de representações físicas, ou sinais não-verbais (BALOGUN; JOHNSON, 2005), como comportamentos e ações, para inferir e dar significado.

Esses diálogos “impõem rótulos discretos no assunto que importa e que é contínuo. Dessa forma, as palavras aproximam o território; mas nunca o mapeiam perfeitamente” (WEICK 1995, p. 107), mesmo “a linguagem sendo a questão central do *sensemaking*” (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010, p. 542).

Assim, as conversas e a linguagem utilizadas na empresa, moldam as mudanças e são princípios do *sensemaking* que ajudam os atores a navegar por um equilíbrio entre “fluxo inabalável” e “estabilidade não moderada” por meio de narrativas, que explicam as transições de um conjunto de circunstâncias organizacionais para outro. Ou seja, “a linguagem, constrói e ordena a realidade, que ela (temporariamente) estabiliza, à medida que indivíduos buscam pontos de descanso provisórios oferecendo relatos plausíveis de situações equívocas” (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012, p. 20). A narrativa “tudo pode ampliar, multiplicar e atualizar o número de pistas com as quais estamos dispostos a nos familiarizar” (WEICK, 2010).

Vai além de ter somente o diálogo (WEICK, 1995) como facilitador de criação de sentido, surge o *sensemaking* visual, como uma ferramenta, que pode agir como acelerador cognitivo para o entendimento da ideia. Onde a hierarquização das informações e a ordenação visual das mesmas favorece um equilíbrio deliberado, entre as palavras e o visual, em reconhecimento à forma diversa com que as pessoas entendem as informações (PASTOR; VANPATTER, 2016). É mais do que a interpretação da informação; em vez disso, é a interação contínua com a informação que permite que o significado surja (WEICK, 1995; PANDZA; THORPE, 2009). Essa conexão contínua e reconexão de pistas com as estruturas existentes é o que permite ao gestor reduzir a equivocabilidade ambiental (WEICK, 1995).

Portanto, usar a empatia e pensar em quem vai receber aquela informação, que informações são necessárias, quais gráficos são mais adequados para o tipo de apresentação,

pode diminuir os ruídos e dar maior clareza ao processo de compartilhamento, a partir do *design* da informação (WEICK; WESTLEY, 2004). Esse reforçado pelo exemplo de comportamento, narrativas das lideranças e sustentado por uma cultura de aprendizagem constante e de experimentação. Por outro lado, essa redução de ruídos e maior clareza, podem inevitavelmente envolver processos de distorção e manipulação de imagens e informações. Em busca de um significado favorável, levando a vários *sensehidings*.

5.1 RESPOSTA À QUESTÃO PROBLEMA

A fim de esclarecer conexões entre os eixos teóricos do estudo, no que tange à discussão dos resultados, optou-se por retomar a questão de pesquisa apresentada a seguir: **Como se desenvolvem as capacidades dinâmicas a partir da interação entre *sensemaking* e aprendizagem experiencial em contextos de mudança organizacional?** A qual é respondida a seguir.

A aprendizagem experiencial é um processo pelo qual a experiência do aprendiz é refletida por ele, num ciclo recorrente de testar novos conceitos, modificá-los como resultado da sua reflexão e conceituação (KOLB, 1984; 2014; KOLB; KOLB, 2005). A partir dessas reflexões geradas por novos repertórios de conhecimentos, além do técnico, experiência prática do envolvimento ativo, cognitivo, físico e emocional (HENRY, 1989; WURDINGER; CARLSON, 2010), surgem novas possibilidades de configuração das diferentes realidades e contextos gerando *insights*, ou seja, momentos de clareza frente essas situações antes nebulosas.

Nesse ambiente a mudança se apresenta como um processo dialético, que corresponde a um conjunto de alterações na situação da organização (ANTONELLO; GODOY, 2010). Em linhas gerais, essa tensão resultante da compreensão direta e indireta da experiência da mudança, afeta o desempenho da empresa e, em particular, a forma como a organização coleta o conhecimento para lidar com problemas e novos desafios (YEO; MARQUARDT, 2015). Pois, a maneira como vivemos o mundo talvez seja tão ou mais importante que os fatos tangíveis e objetivos, especialmente para o conjunto específico de problemas no qual os dados ou cenários do passado, já não parecem mais relevantes.

A mudança corresponde a uma resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, visando preservar a congruência entre seus componentes organizacionais: pessoas, arranjos corporativos, estrutura e cultura; caracterizando-se pela mudança descontínua como forma de reação a eventos desestabilizadores de seu ecossistema

(NADLER; SHAW; WALTON, 1995; AQUINO et al., 2017; ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018).

Assim, algumas mudanças exigem repertórios de entendimentos diferentes da realidade que os colaboradores da empresa estão acostumados. Pois por vezes, a empresa pode ter todos os números e dados estatísticos corretos, porém continuam compreendendo mal as pessoas. “O fato de um problema de negócios ser relativamente concreto não o torna trivial. A solução ainda exige análise profunda, alto nível de habilidade, experiência e grande capacidade operacional” (MADSBJERG; RASMUSSEN, 2014, p. 25).

Por outro lado, “no meio da complexidade humana, é tentador acreditar que as empresas são capazes de ter uma visão clara do certo e do errado, de extrair da equação as opiniões, crenças, sentimentos, dúvida e confusão e focar os fatos pura e simplesmente” (MADSBJERG; RASMUSSEN, 2014, p. 28). Para a maioria, é tão familiar como o próprio ar que respiram, que já não são capazes de explicá-lo ou mesmo de enxergá-lo. Por essa razão, se a empresa quer entender por que continua compreendendo mal as pessoas, torna-se inevitável desfazer-se das premissas fundamentais que formam a cultura preponderante. É aqui que entra a aprendizagem experiencial, no estudo realizado, quando da necessidade de alterar crenças, buscar impactar coração, mente, mãos e resultados.

A aprendizagem experiencial pode desempenhar um papel significativo nesse contexto quando se baseia na dialética de refletir e experimentar (YEO; MARQUARDT, 2015) pois através dessa observação, reflexão e experimentação, pode dar clareza as limitações e oportunidades de ação frente ao que afeta o desempenho das equipes e conseqüentemente da empresa e, em particular, a forma como a empresa coleta o conhecimento para lidar com problemas e novos desafios (BHATTI; LARIMO; COUDOUNARIS, 2016).

Em um contexto de mudança organizacional, desenvolver uma capacidade contínua de adaptação é essencial. Assim, ter uma reflexão crítica sobre os pensamentos e pré-conceitos, e questionar a respeito das visões de mundo e de como elas interferem na forma de decidir e agir fazem parte dessa adaptação. Ainda refletir sobre o quanto o óbvio para um indivíduo não é para o outro, têm a ver com o experienciar lugares e emoções diferentes, conhecer ideias e conceitos sobre assuntos diversos, potencializando assim a reflexão e a forma como as situações fazem sentido, base da aprendizagem experiencial (LARENTIS; BERTOLINI, 2020).

Favorecendo uma maior qualificação dos processos de *sensemaking* que, é acima de tudo, de natureza relacional, dependente de interação, linguagem, interpretação e ação para a

construção do sentido. Então, o *sensemaking* colabora para compreender a situação atual e agir sobre ela, gerando *insights* (MEZIAS; STARBUCK, 2003).

A aprendizagem experiencial entra nessa conjuntura, para contribuir na mudança de mentalidades, hábitos, rejeitar antigas crenças sobre a maneira como as pessoas pensam e se comportam. Pode questionar padrões, colocar os problemas em perspectiva, sendo a experiência subjetiva apenas o começo de toda a trajetória para geração de *insights*, ou seja, momentos de clareza onde novas ideias surgem (SWAN; SCARBROUGH; NEWELL, 2010). No entanto, a maior parte da vida não é movida pelo raciocínio, mas por nossa familiaridade, nossa vivência de ‘ser’ com o mundo (HEIDEGGER, 1987). Isto é, a tendência é confirmar o que já se sabe, através de interpretações tendenciosas de eventos selecionados pela forma de enxergar a realidade (HAALAND, 2016).

Muitas vezes as pessoas estão tão absortas pela própria cultura empresarial e rotinas, repletas de suposições familiares que não conseguem discerni-las, estão imersas no seu próprio mundo, alheios aos demais (MADSBJERG; RASMUSSEN, 2014). Quando dessa realidade, a aprendizagem experiencial, pode promover uma construção de sentido com recursos, ou seja, desenvolver habilidades para apreciar as perspectivas dos outros, ensaiando uma expansão de horizontes. Passando de ator a observador, de um envolvimento específico para um distanciamento analítico geral (KOLB, 2014). Favorecendo assim, o entendimento do processo gerencial de resolução de problemas e de adaptação organizacional quando da interação com o grupo e com o ambiente.

Logo, as experiências anteriores do indivíduo podem facilitar ou dificultar a compreensão de uma nova situação, bem como influenciar seu ponto de vista atual e o do grupo, para criação e geração de novas ideias, o que não apenas, pode diminuir o custo da implantação de recursos (LICHTENTHALER; MUETHEL, 2012; SUDER et al., 2016), mas também ter uma influência significativa sobre o desenvolvimento de novas capacidades dinâmicas, ao integrar, construir e reconfigurar as competências externas e internas nesses ambientes de mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Por fim, após revisão conceitual sobre os temas, análise dos resultados da pesquisa e aproximação das quatro áreas organizacionais: Aprendizagem Experiencial, Mudança Organizacional, *Sensemaking* e Capacidades Dinâmicas. Identificou-se que as capacidades emergem no processo de interseção desses temas. Como forma de evidenciar esses indícios, segue Quadro 20 com as capacidades dinâmicas identificadas.

Quadro 20 – Práticas gerenciais relacionadas a identificação de capacidades dinâmicas

(continua)

ALFA		
CAPACIDADES DINÂMICAS	O QUE É	INDÍCIOS DE OCORRÊNCIA COMO PÔDE SER OBSERVADO
CAPACIDADE TECNOLÓGICA	capacidade da empresa de buscar o estado da arte tecnológico e incorporá-la à organização (TZOKAS; KIM; AKBAR, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adota <i>Roadmap</i> tecnológico ▪ Aloca sistematicamente investimentos para atualização tecnológica, via desenvolvimento ou aquisição ▪ Investimentos em Manufatura 4.0 ▪ Investe em IoT (internet das coisas) ▪ Sistemas de avaliação e priorização do portfólio de tecnologias (máquinas e equipamentos, hardware, software, materiais, produtos e processos) ▪ P&D interno ou com parceiros externos
CAPACIDADE RECONFIGURAÇÃO	capacidade de formação de novas combinações do conhecimento existente; transformar e recombinar bens e recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adota metodologia <i>Lean</i> (Manufacturing, Thinking, Enterprise, Business Model e DNP – Desenvolvimento de novos produtos) ▪ Adota sistemas de computação na nuvem ▪ Ampliou o nível de integração e reduziu o nível de complexidade organizacional ▪ Sistemas de monitoramento contínuo de mercado e sistemas inteligentes para apoiar e agilizar a tomada de decisão – Escola de cientista de dados ▪ Investe em modularidade em manufatura e customização em massa e ao mesmo tempo ações especiais
CAPACIDADE DE APRENDIZADO	capacidade que permite à organização adotar, adquirir e criar novas capacidades por meio de processos de aprendizado (MAKKONEN; POHJOLA; OLKKONEN, 2014).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investe em tempo para desenvolvimento de competências dos colaboradores, com estratégias ativas de aprendizagem e em ambientes internos e externos à organização ▪ Investe em tempo para desenvolvimento de aprendizado em grupo ▪ Encoraja a comunicação das equipes, bem como socialização da visão compartilhada e sistêmica ▪ Faz Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática, físicas e virtuais -Yammer ▪ Tem fluxo estruturado de comunicação Organizacional ▪ Disponibiliza ambientes de Socialização, compartilhamento de experiências e construção de conhecimento organizacional ▪ Investe em acesso à conhecimento externo e internacional
BETA		
CAPACIDADES DINÂMICAS	O QUE É	INDÍCIOS DE OCORRÊNCIA COMO PÔDE SER OBSERVADO
CAPACIDADE TECNOLÓGICA	capacidade da empresa de buscar o estado da arte tecnológico e incorporá-la à organização (TZOKAS; KIM; AKBAR, 2015).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aloca sistematicamente investimentos para atualização tecnológica, via desenvolvimento ou aquisição ▪ Investe em IoT (internet das coisas) <p>Sistemas de avaliação e priorização do portfólio de tecnologias (máquinas e equipamentos, hardware, software, materiais, produtos e processos)</p>

(continuação)

BETA		
CAPACIDADES DINÂMICAS	O QUE É	INDÍCIOS DE OCORRÊNCIA COMO PÔDE SER OBSERVADO
CAPACIDADE RECONFIGURAÇÃO	capacidade de formação de novas combinações do conhecimento existente; transformar e recombinar bens e recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliou o nível de integração e reduziu o nível de complexidade organizacional ▪ Sistemas de monitoramento contínuo de mercado – ASSOCIADOS ▪ Decisões colegiadas nível executivo e estratégico
CAPACIDADE DE APRENDIZADO	capacidade que permite à organização adotar, adquirir e criar novas capacidades por meio de processos de aprendizado (MAKKONEN; POHJOLA; OLKKONEN, 2014).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investe em tempo para desenvolvimento de competências dos colaboradores, com estratégias ativas de aprendizagem e em ambientes internos e externos à organização ▪ Investe em tempo para desenvolvimento de aprendizado em grupo ▪ Encoraja a comunicação das equipes, bem como socialização da visão compartilhada e sistêmica ▪ Disponibiliza ambientes de Socialização, compartilhamento de experiências e construção de conhecimento organizacional ▪ Investe em acesso à conhecimento externo e internacional
GAMMA		
CAPACIDADES DINÂMICAS	O QUE É	INDÍCIOS DE OCORRÊNCIA COMO PÔDE SER OBSERVADO
EM DESENVOLVIMENTO	capacidades dinâmicas exigem mais que apenas o desenvolvimento de recursos estratégicos, está relacionada à organização no identificar e se adaptar às oportunidades e ameaças; capturar essas oportunidades; e manter competitividade por meio da ampliação, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis ligados ao negócio (TEECE, 2014; 2016).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em processo para adotar - metodologia <i>Lean</i> (Manufacturing, Thinking, Enterprise, Business Model e DNP – Desenvolvimento de novos produtos) ▪ Em processo para adotar - sistemas de computação na nuvem ▪ Adota princípio de Design de Produtos com peças padrão ▪ Investe em modularidade em manufatura e customização em massa ▪ Investe em tempo para desenvolvimento de competências dos colaboradores, com estratégias ativas de aprendizagem e em ambientes internos e externos à organização ▪ Investe em tempo para desenvolvimento de aprendizado em grupo ▪ Disponibiliza ambientes de Ideação (<i>Labs</i>)
DELTA		
CAPACIDADES DINÂMICAS	O QUE É	INDÍCIOS DE OCORRÊNCIA COMO PÔDE SER OBSERVADO
CAPACIDADE RECONFIGURAÇÃO	formação de novas combinações do conhecimento existente; transformar e recombinar bens e recursos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adotou metodologia <i>Lean</i> (Manufacturing, Thinking, Enterprise, Business Model e DNP – Desenvolvimento de novos produtos) ▪ Horizontalizou a gestão ▪ Ampliou o nível de integração e reduziu o nível de complexidade organizacional

(conclusão)

DELTA		
CAPACIDADES DINÂMICAS	O QUE É	INDÍCIOS DE OCORRÊNCIA COMO PÔDE SER OBSERVADO
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas de monitoramento contínuo de mercado e sistemas inteligentes para apoiar e agilizar a tomada de decisão – Cocriação com clientes
CAPACIDADE DE APRENDIZADO	capacidade que permite à organização adotar, adquirir e criar novas capacidades por meio de processos de aprendizado (MAKKONEN; POHJOLA; OLKKONEN, 2014).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investe em tempo para desenvolvimento de competências dos colaboradores, com estratégias ativas de aprendizagem e em ambientes internos e externos à organização ▪ Investe em tempo para desenvolvimento de aprendizado em grupo ▪ Encoraja a comunicação das equipes, bem como socialização da visão compartilhada e sistêmica ▪ Gestão do Conhecimento e Comunidades de Prática, físicas e virtuais -Yammer ▪ Fluxo estruturado de comunicação Organizacional ▪ Disponibiliza ambientes de Socialização, compartilhamento de experiências e construção de conhecimento organizacional ▪ Investe em acesso à conhecimento externo e internacional ▪ Estabelece cultura que suporte experimentação ▪ Investe em tempo para geração de ideias e identificação de tendências de mercado ▪ Desenvolve estímulos organizacionais e físicos para a criatividade no ambiente de trabalho ▪ Oportuniza ambientes com diversidade (física e humana) para a geração de ideias e resolução de problemas de forma criativa ▪ Disponibiliza ambientes de Ideação (<i>Labs</i>) - Interage com Universidade-Empresa para ideação

Fonte: Inspirado e adaptado de Panizzon (2016, p. 182).

O Quadro 20 foi criado a partir dos resultados e discussões, feita a partir das capacidades dinâmicas com base na teoria. Ao final desse estudo, constatamos que em qualquer ponto do tempo, as empresas pesquisadas adotaram uma mistura de comportamentos de aprendizagem constituídos por uma acumulação semiautomática de experiência e por investimentos deliberados em atividades de articulação e codificação do conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002), estimulando uma visão compartilhada para o comprometimento do grupo e ação na mudança organizacional (ANAND; ORIANI; VASSOLO, 2010).

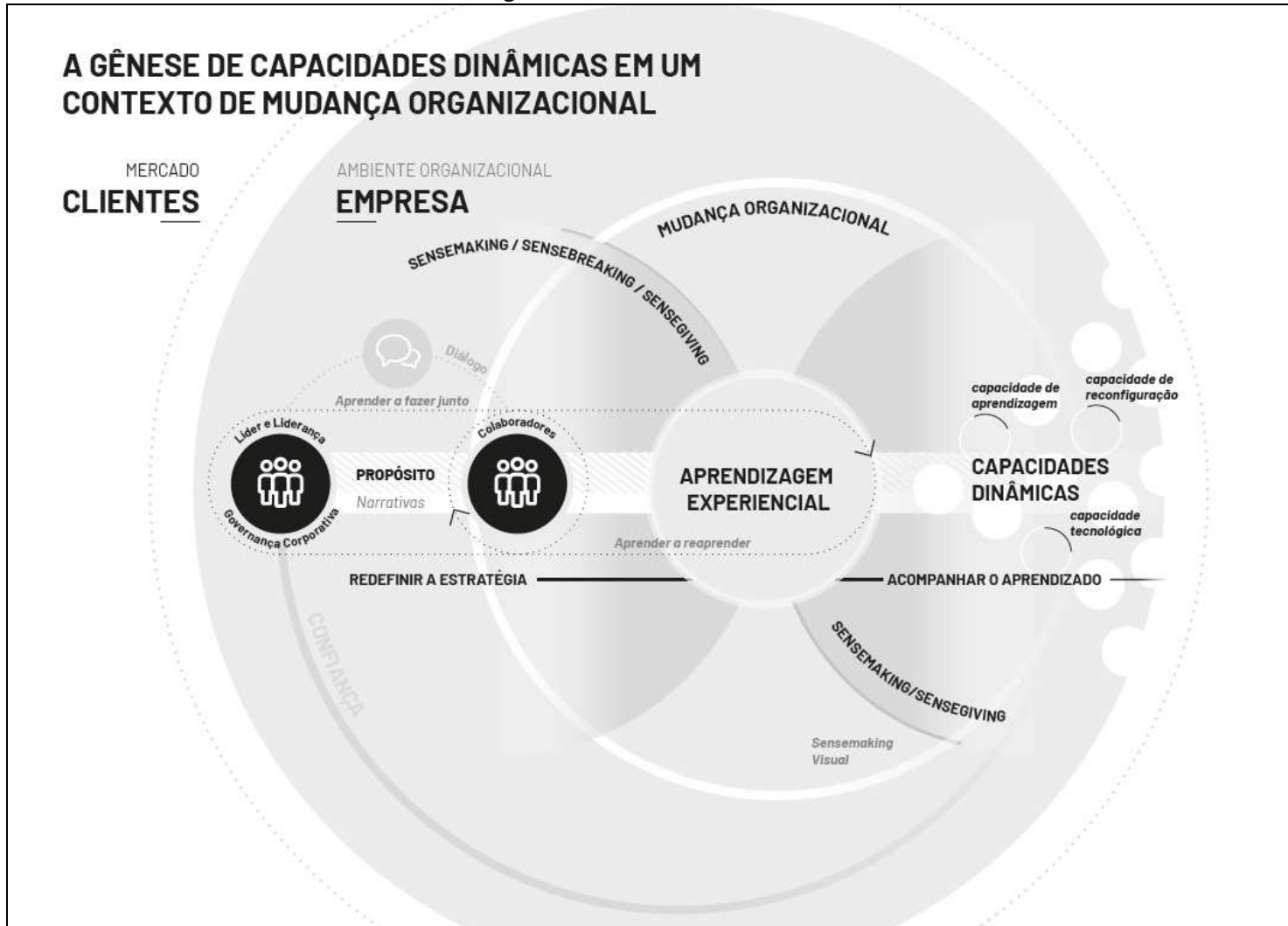
Entretanto, nem todas as empresas que estão em processo de mudança, desenvolveram indícios de capacidades dinâmicas. Um exemplo, é a empresa Gamma que está no início do processo de mudança, com algumas práticas gerenciais relacionadas as capacidades dinâmicas expostas no Quadro 20, porém pelos resultados, frente a teoria, ainda não configura como capacidades dinâmicas. À vista disso, percebe-se que as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelas empresas no estudo, vão além do enfoque nos elementos internos das organizações, elas dependem da interação com o ambiente externo e a forma como as mesmas configuram esses elementos internamente.

Ao estimular as capacidades dinâmicas, essas são suportadas pelo desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços (TEECE, 2017a). Também pelo cuidado com a cultura organizacional orientada para a mudança, aprendizagem e avaliação do ambiente empresarial e das oportunidades tecnológicas. Por conseguinte, “os modos gerenciais correspondentes que estão descritos no Quadro 20 “incluem a orquestração de ativos, a agilidade empresarial e a liderança voltada para o futuro” (TEECE, 2017a, p. 699).

Logo, as capacidades dinâmicas identificadas nessas empresas, foram ‘construídas’ através de um processo de investimento em descoberta, geração de conhecimento e aprendizado (TEECE, 2017b). Sendo que, esses processos diferiram em relação à sua orientação temporal e contexto de cada organização (PANDZA; THORPE, 2009; JIANG; BEAMISH; MAKINO, 2014; SOHANI; SINGH, 2016). E esse contexto fez toda a diferença para que as capacidades dinâmicas emergissem.

A seguir, de modo a tornar os resultados mais claros, construiu-se um *Framework* com os elementos principais envolvidos nessas relações, os quais representam diferentes dimensões a serem observadas pelas empresas.

Figura 3 – Framework da tese



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Conforme a Figura 3 o *sensemaking* envolve uma série de atividades interativas de definição de lacunas e de preenchimento dessas lacunas entre situações. Essa construção é subjetiva e criada pela observação, sendo assim a informação é situacional e está relacionada ao **tempo**, **contexto** e a **mudança** (DERVIN, 1998). Logo, a forma de entender e promover a criação de sentido é influenciada pelas experiências e vivências passadas, ou seja, enxerga-se o presente através de uma lente dirigida por crenças e ações que ao mesmo tempo que influenciam são influenciadas pelo ambiente de grupo.

A **aprendizagem experiencial** pode contribuir para o *sensemaking* em **processo de mudança**, quando questiona essas crenças e oportuniza aos envolvidos exercitarem, em várias situações, seus diferentes ‘EUs’ sociais, principalmente, quando da perspectiva que o sentido é construído quando pensamos, sentimos e refletimos sobre intenções e novas situações. E a partir da construção social com o outro e o ambiente, cria-se novos conceitos para testar e verificar a eficácia de cada um (WEICK, 1995).

Nesse processo, a motivação para a mudança deve estar clara para os colaboradores, para transpor as lacunas que são apresentadas em decorrência da descontinuidade presente na realidade dos contextos. Nessa construção de motivar os *stakeholders* a enxergarem novas formas de fazer, o **propósito** maior da empresa entra como um elemento motivador e catalizador do engajamento e sensação de pertencimento do grupo.

Para construção dessa nova identidade **redefinir a estratégia** organizacional alinhando esta ao propósito, e esse propósito tangibilizado pela proposta de valor, pode funcionar como um princípio agregador para ação. Nessa dinâmica a **governança corporativa** é essencial como apoio para fomentar essa mudança, uma vez que está associada ao controle e regras da empresa, e a **liderança** por sua vez, no amparo para disseminar e potencializar esse novo exemplo de comportamento de **aprender a fazer junto**. Que por outro lado, necessita do diálogo, do *feedback* e das interações com diferentes públicos, o que pode impactar nas atividades de cocriação de valor futuro, através de inovações ou desenvolvimento de novas capacidades.

Onde errar é tido como oportunidade de crescer e **aprender a reaprender**, pois exige respostas fora do repertório existente para resolução de problemas (ANCONA, 2012). Nessa conjunção a aprendizagem experiencial pode ser uma alternativa para aumentar o repertório de vivências, experimentações e possibilidades, para reformular e renovar o conhecimento na empresa, ajudando os gestores a traduzirem o desconhecido em algo que pode ser compreendido, explicado e usado para impulsionar a adaptação dessas organizações aos ambientes em mudança.

Quando dessa interpretação, a aprendizagem experiencial pode facilitar o desenvolvimento da capacidade de visualizar o sistema “vigente e a simulação dos papéis exigidos em situações extremas, adoção de postura de dúvida, aprimoramento de habilidades para adaptar experiências passadas a novos contextos e capacidade de interagir com respeito” (CHRISTOPOULOS; WILNER; BESTETTI, 2016, p. 415).

Em todo esse processo, **acompanhar o aprendizado**, ou seja, ter clareza quanto ao objetivo que se quer com as capacitações para estruturação das experiências de aprendizagem, são essenciais para perceber a evolução e se estas capacitações estão fazendo sentido no ambiente de tarefa dos envolvidos, ou seja, se está ajudando a resolver problemas. Nessa condição, a quantidade e qualidade das fontes e dados são importantes, assim os sistemas de informação de inteligência e análise de negócios também /são usados para apoiar a tomada de decisão (NAMVAR et al. 2018). A mudança de comportamento alinhada a nova cultura e a melhora da performance é o que as empresas consideram como principal forma de acompanhar essa aprendizagem.

Por fim, pode-se ainda inferir que o *sensemaking* dos membros da organização ocorre em resposta ao *sensebreaking* dos líderes (pois eles desafiam a viabilidade do *status quo*). Assim, o *sensemaking* e *sensegiving* implicam um ao outro, isto é, ao mesmo tempo que o líder faz seu *sensemaking* ele promove o *sensegiving* para a equipe. Entretanto, enquanto o **líder** no início cria sentido da situação, dá sentido a ela e comunica, através de narrativas e do contexto que se apresenta, seu papel vai sendo diluído ao longo da mudança, pois ele deixa de ser o elemento central e passa a ser um habilitador que cria as condições para produção de significado do coletivo.

Essas narrativas relacionam a experiência pessoal, aos desenvolvimentos organizacionais e estes, por sua vez, se voltam para mudanças mais amplas na ordem econômica, social e ambiental (REISSNER, 2005). As narrativas buscam dar sentido a mudança através do propósito da empresa, que é mais do que somente dar lucro; é fazer a diferença na sociedade, tornando o local de trabalho mais significativo. As narrativas “fornecem clareza temporária, mas também levam a perceber menos pistas e ignorar ainda mais” (WEICK, 2012, p. 150).

O *sensemaking visual* através do design da informação e das ferramentas visuais, pode colaborar na estruturação das representações no espaço conceitual do *sensemaker* para fornecer melhor suporte ao *sensemaking* do grupo, assim o *design* da informação pode acelerar o entendimento e economizar tempo, dando clareza para conceitos e futuros que podem ser co construídos.

O que pode dificultar esse processo de *sensemaking* é a falta de flexibilidade ou rigidez, mais associada a inércia, à proteção do *status quo*, e às vezes até a inação. Além disso, decisões centralizadas exclusivamente na liderança, onde o colaborador em posição de espera, aguarda uma atitude dos gestores, o que prejudica em ambientes de incerteza. Principalmente, se essa liderança apresenta constantemente soluções diferentes, de forma brusca, sem esperar a efetividade da anterior, o que torna difícil o fazer sentido para os colaboradores. A falta de segurança psicológica também é um dos fatores que dificultam, pois os *stakeholders* podem evitar perguntas ou mesmo apresentar novas ideias por medo das reações, o que atrapalha o diálogo e a construção conjunta (ANCONA, 2012).

Em todo esse cenário a **confiança** aparece como um pano de fundo ou a liga que une os relacionamentos, os processos e conseqüentemente os resultados. Essa confiança (O'NEILL, 2007) não é a depositada somente na competência para realizar ou executar o que se propôs para tal, mas também nas características da pessoa ou instituição que oferece tal serviço.

Finalmente esse processo de aprendizagem experiencial, tanto do enfoque formal quanto do informal, dentro do contexto de mudança organizacional, pautada por uma necessidade contínua de fazer e dar sentido (*sensemaking* e *sensegiving*), **resultou** no desenvolvimento de diferentes **capacidades dinâmicas** através da combinação, construção e reconfiguração de recursos e conhecimentos internos e externos, operacionalizados por equipes multidisciplinares formadas por clientes, usuários, colaboradores e especialistas a fim de gerar ideias, entendimento de mercado e de negócio, tangibilizadas em inovação de produtos, processos e serviços, com o intuito de entregar mais valor ao cliente.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender e analisar como se desenvolvem as capacidades dinâmicas a partir da interação entre *sensemaking* e aprendizagem experiencial em contextos de mudança organizacional. De maneira específica, procurou analisar a interação entre a aprendizagem experiencial e o *sensemaking*; primeiro objetivo desse trabalho. Como resposta a esse objetivo descobriu-se que a **aprendizagem experiencial** contribui com o *sensemaking* em processos de mudança quando questiona a própria visão do ser em relação a como enxerga o mundo em que vive. Oportuniza o exercício de se colocar no lugar do outro e perceber que há novas formas de realizar e responder as incertezas do ambiente e das relações.

Além disso, a aprendizagem experiencial pode ser uma alternativa para aumentar o repertório de vivências, experimentações, reformulação do conhecimento da empresa através do aumento dos repertórios tanto emocionais, sinestésicos, quanto cognitivos dos colaboradores. Pois, como entender um mundo complexo com uma visão limitada de possibilidades? A experiência quando da reflexão da mesma, proporciona mudança dos padrões de referência. Mesmo que muitas vezes o ser humano busque acalento no que já sabe e reforça seus antigos padrões. É nesse ponto que a média gerência quando da disseminação da ideia da mudança para a organização encontra desafios, indiferente do tamanho da empresa.

Dessa maneira, ao tentar repassar o que viveu muitas vezes não leva em consideração o contexto que aquela experiência proporcionada a ele, não foi proporcionada aos outros, que agora ele tenta engajar. Aqui entra o propósito maior da empresa como algo que pode engajar para a ação e redirecionar comportamentos e estratégias, quando esse propósito maior é conectado ao propósito de cada *stakeholder* a fim de construir uma visão de futuro. Essa sempre presente nas narrativas da maioria das empresas estudadas.

Já no segundo objetivo que foi compreender a **articulação** entre a **aprendizagem experiencial** e a **mudança organizacional**; percebe-se que nesse processo de mudança estudado, a aprendizagem experiencial colaborou para trabalhar a confiança entre os líderes e suas equipes, em momentos de experiência concreta, com envolvimento ativo na resolução de problemas, simulações, todas com atividade física, envolvendo o corpo e a proximidade. Além disso, canais de comunicação foram abertos para outros *stakeholders* a fim de estimular a comunicação entre áreas e pessoas diferentes. Esses canais de comunicação foram usados para exercitar a observação e a reflexão, sobre o que estava sendo feito, disso surgiu

vocabulário próprio para verbalizar as questões, dar *feedback* e provocar mudanças nos sistemas das empresas.

Nessa formação de conceitos abstratos ocorreu o processo de dar sentido ao que aconteceu no processo de mudança, e envolveu interpretar os eventos e compreender as relações entre eles. Entretanto acompanhar a aprendizagem nessas empresas continua sendo um fator espelhado pela mudança de comportamento, que na experimentação ativa, ou implicações dos conceitos em novas situações, consideram como colocar em prática o que aprenderam na jornada.

Pegar o novo entendimento e traduzi-lo em previsões sobre o que acontecerá a seguir ou quais ações devem ser tomadas para refinar ou revisar a forma como a empresa está no contexto representa o terceiro objetivo dessa pesquisa, que é investigar a articulação entre o *sensemaking* e a **mudança organizacional**. Assim, percebe-se que o primeiro passo para a mudança da organização continua sendo dos líderes quando esses entendem que é preciso mudar para se adaptar aos vários fatores externos que pressionam a organização a mudar, um deles é o próprio mercado. Onde os clientes detém a decisão de compra que é cada vez mais guiada pelo valor percebido, tem mais poder de escolha, o que leva a maior exigência e menor tolerância a falhas.

Essa realidade externa quando no ambiente organizacional, revela uma empresa que precisa entregar o valor proposto pela marca para continuar no mercado. Todavia, essa empresa é movida pelas pessoas e nessa relação a governança corporativa juntamente com a liderança da empresa, por um processo de *sensemaking* do que está acontecendo com a organização relacionado ao ambiente externo, estabelecem o *sensebreaking* provocando as mudanças de *status quo* e o repensar de cada um na estrutura, inclusive deles mesmos.

A partir dessa lacuna deixada pelo *sensebreaking* provocado pelas lideranças é dado um novo sentido, ou seja, o *sensegiving*. Então o que se percebeu nessa relação é que no início da mudança quem dá o caminho continua sendo o líder, porém ao longo dessa jornada os colaboradores, a partir do desenvolvimento da sua autonomia colabora para que a figura do líder se dilua e as decisões sejam mais compartilhadas.

Ao responder o quarto e último objetivo específico do trabalho que é analisar como se desenvolve as **capacidades dinâmicas** a partir da interação entre *sensemaking*, **aprendizagem experiencial** e a **mudança organizacional** o diálogo e a confiança entre os atores surgiu como ponto de ligação para que essa interação fosse propulsora da mudança, catalisada pela aprendizagem experiencial (aspectos formais e informais) e estas contribuindo para a construção de sentido – *sensemaking*. Assim, dependendo de como se configura a

interação dessas três dimensões resultam em capacidades dinâmicas de aprendizagem, reconfiguração e tecnológicas.

Estas capacidades construídas podem tornar a empresa mais responsiva ao mercado, além de cooperar para o desenvolvimento de uma cultura que antecipa às forças de mudança do ambiente externo e interno. Isso vez com que as capacidades dinâmicas saíssem da visão de ‘lente’ ou ‘luz’ para virar gênese de todo o processo. O que reforça a ideia de que aprender sustenta todos os aspectos da capacidade de uma empresa para detectar e aproveitar oportunidades e reconfigurar as capacidades (TEECE, 2007).

6.1 CONTRIBUIÇÕES PARA TEORIA E PESQUISA

Como contribuição esse estudo proporcionou à literatura e pesquisa de administração e às práticas das organizações um maior aprofundamento dos conhecimentos atinentes à articulação entre os temas aprendizagem experiencial, *sensemaking*, mudança organizacional e capacidades dinâmicas. O resultado disso foi a elaboração de um *framework* conceitual, derivado da análise de dados baseada na *grounded theory*, com validação pelos participantes dos casos investigados e por especialistas.

Ainda, do ponto de vista teórico destaca-se particularmente a inclusão do tema aprendizagem experiencial como um facilitador do *sensemaking*, pouco abordado pela literatura quando ligada à mudança organizacional e às capacidades dinâmicas, conforme se detalha na justificativa desse estudo. Outra contribuição foi ter a oportunidade de estudar empresas em momentos de mudança.

Nesse estudo pôde-se reafirmar que a noção de gerenciamento da mudança refere-se tipicamente não aos esforços para gerir grandes mudanças na economia ou na tecnologia (GREY, 2004, p. 13), mas para gerir respostas organizacionais, tanto proativas quanto reativas frente a essas mudanças (KEROSUO; KAJAMAA; ENGSTRÖM, 2010; ALA-LAURINAHOA, KURKIA; ABILDGAARDB, 2017). Ou seja, esforços por parte das organizações para mudarem a si mesmas em resposta às mudanças atuais ou previstas no ambiente.

Nesse ponto o estudo colaborou para entender que modelos prontos e a própria gestão e controle da mudança, devem ser questionados. Pois, tentar controlar a mudança, torna-se paradoxo pela própria natureza da mudança. Assim, é mais prudente entender que é menos controle e mais acompanhamento com ações de enfoque sistêmico, que fomentam um campo de força dinâmico que pode impulsionar comportamentos favoráveis para criação

desse futuro desejável.

Nas empresas investigadas a aprendizagem experiencial auxiliou através do desenvolvimento de suposições, reconhecimento de preconceitos e percepções; fazendo com que os funcionários ou aprendizes examinem constantemente os quadros usados em diferentes situações (WHEELER, 2006) para melhor entender e aceitar possíveis modificações no ambiente organizacional. Dessa forma, o estudo mostrou que a aprendizagem experiencial requer não apenas *sensemaking* durante os eventos, mas também após os eventos; reforçado pela prática reflexiva do aprendiz (CUNLIFFE, 2002; 2011; GRAY, 2007; REYNOLDS, 1998; SUTHERLAND; JELINEK, 2015).

Por outro lado, constatou-se nas empresas estudadas que tão importante quanto a mensagem que é passada, é quem fala essa mensagem e como fala. Sendo que as narrativas se mostraram de fundamental relevância na aceitação da mudança. Essas emocionalmente carregadas de paixão e sentimento de superação nas empresas estudadas (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012, p. 20).

Além disso, o papel da gerência na organização, que segundo o estudo de Lüscher e Lewis (2009) é engajar-se em "dar sentido" em vez de "fazer sentido" para dar sentido às experiências de outros, geralmente subordinados foi confirmada em campo. Este estudo avança quando destaca o papel do líder como um *sensemaker* que além de fazer sentido, deve saber comunicar esse sentido de maneira à envolver, sugerindo e co construindo com suas equipes novos caminhos.

Dessa forma, a aprendizagem experiencial reforça a noção de diálogo e *feedback* nos níveis de aprendizagem individual, em equipe e organizacional (YEO, 2010), pois, através de seus métodos pode ajudar a melhorar a comunicação entre indivíduos e grupos; buscando articular simultaneamente as questões que enfrentam e ouvir ativamente os outros, avaliando o contexto antes de tomar uma atitude (SANNER; BUNDERSON, 2015; FLETCHER; DE MASSIS; NORDQVIST, 2016).

Toda essa dinâmica estruturada dentro das empresas pesquisadas, reiteraram a teoria das capacidades dinâmicas, quando se defende que as mesmas são geralmente de natureza estratégica. No estudo, as capacidades dinâmicas ajudaram as empresas a desenvolverem e renovarem recursos de forma rentável, reconfigurando-se conforme necessário para inovar e responder as mudanças no mercado e no ambiente de negócios em geral (PISANO; TEECE, 2007; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Por conseguinte, essa pesquisa também reforçou que os modos gerenciais correspondentes a busca dessas capacidades, incluem a harmonia entre ativos, agilidade da

organização e a liderança voltada para o futuro (TEECE, 2017a), acrescentando o propósito maior da organização como cerne de toda essa estratégia. Consequentemente, as capacidades dinâmicas devem ser construídas, através de um processo de investimento em descoberta, geração de conhecimento e aprendizado (TEECE, 2017b).

Essa compreensão de aprendizagem experiencial no campo das capacidades dinâmicas, foi abordada pelas empresas em estudo, como forma de superar a estranheza frente aos novos comportamentos, posicionamentos e mercados (ZHANG, 2007) buscando diminuir os custos de aquisição, interpretação e absorção de informações (BINGHAM; EISENHARDT; FURR, 2007; LICHTENTHALER; MUETHEL, 2012; HELFAT; MARTIN, 2015).

Reforçando a teoria, os benefícios da aprendizagem experiencial não são automáticos, requerem práticas deliberadas e focadas, apoiadas por reflexão contínua, avaliação crítica, ajuste de critérios para suas necessidades e a aceitação do erro para o aprender (BUNZA et al., 2017).

Logo, fica evidente através do framework proposto nesse trabalho que as capacidades dinâmicas são sustentadas por um processo proativo e deliberado de aprendizagem experiencial que envolve tanto mudanças cognitivas, afetivas, sociais que levam ao questionamento do *status quo* (ZOLLO; WINTER, 2002; WANG; SENARATNE; RAFIQ, 2015) demonstrando assim o elo persistente entre as capacidades dinâmicas e a aprendizagem experiencial (PANDZA; THORPE, 2009), essa mais como um direcionador do desenvolvimento e implantação da capacidade (BUNZA et al., 2017).

Nesse contexto de complexidade, a aprendizagem experiencial como centro fomentador de entendimento dessas incertezas do ambiente, pode ajudar a acelerar a compreensão dos *stakeholders* quanto à prontidão para agir, incrementando seu repertório de conhecimento, refinando a reflexão e o entendimento de si mesmo, através da experimentação.

6.2 CONTRIBUIÇÕES PARA PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Referente à contribuição prática o estudo permitiu maior compreensão e reflexões quanto aos contextos de mudança nas relações com as outras dimensões estudadas, a fim de facilitar a prática e o entendimento da gerência e da empresa no desenvolvimento do *sensemaking*. Além disso, contribuiu ao demonstrar a necessidade de prestar atenção a experiência e refletir sobre a mesma. De entender a função dessa reflexão guiada nas

capacitações e/ou espontânea nas experiências mais profundas que demandam entrega, tanto física quanto mental do aprendiz.

Mesmo com a natureza caótica e por vezes informal do processo de aprendizagem é importante a empresa ter clareza quanto ao objetivo e desenho dessa experiência, ligando-a diretamente aos objetivos estratégicos da empresa. E assim, criar um contexto de interação entre diferentes públicos que permita um ecossistema de compartilhamento de informações, experiências e conhecimentos. Nesse cenário a área de desenvolvimento de pessoas tem função estratégica porque como visto em campo, faz o papel de curadora desse conhecimento e incentivadora das lideranças se desafiarem e incentivarem o aprender a aprender constantemente.

Que conforme esse estudo mostrou, entender que diferentes sujeitos, têm diferentes significados e interpretações. Ainda que essas múltiplas leituras contribuam para o desenvolvimento do negócio, o entendimento comum sobre sua estrutura é essencial para que os envolvidos estejam alinhados sobre seu andamento. Dessa forma, capacitar os líderes, para que tenham literacia dos dados e entendam a importância das ferramentas visuais para a hierarquização das informações e do uso desse pensamento visual com suas equipes, podem ser pontes para acelerar as conexões e economizar tempo de entendimento. Todavia, também podem ser limitadores, pois é uma forma de *sensegiving*, entretanto nas empresas estudadas os colaboradores a partir das suas próprias interpretações podem sugerir novos caminhos, ou seja, o *sensemaking visual* não é o fim em si mesmo, pode ser considerado o início de uma construção para uma nova realidade compartilhada.

Outro ponto de destaque é da importância de envolver os stakeholders, através de narrativas tanto escritas quanto faladas. Isso é tido como algo natural do ser humano nas empresas, porém nem todo mundo sabe contar uma boa história. O que acende um alerta de preparar esses líderes para serem contadores de histórias que estejam ligadas com a visão de futuro dessas empresas. Assim, práticas de conversas frequentes para compartilhamento de sentido da alta liderança com a média liderança, são importantes para dar o entendimento de construir junto.

A frequência entre conversas informais e discursos formais também devem ser levados em consideração, já que a análise do campo mostrou que, quanto mais fluido é o canal de comunicação entre as lideranças, mas alinhada está a visão de futuro e a clareza do porquê seguir esse caminho. Importante salientar que a qualidade dessa conversa também cria conexão, ou seja, apresentar fatos positivos, mostrar com dados, imagens e exemplos de comportamento qual é a medida do novo sucesso pode tangibilizar o futuro que se quer.

Outro aspecto importante, dentro do contexto de mudança, é considerar um propósito maior que simplesmente o lucro, conectado claramente ao propósito individual de cada *stakeholders*. Diminuindo as fronteiras organizacionais para interagir com o ambiente e esse com a empresa, através da prática da cocriação. A qual exige diálogo, transparência e preparo dos envolvidos para que a experiência realmente funcione.

O lado obscuro dessa prática pode ser usar esse discurso de propósito para envolver mais os *stakeholders*, tanto na dedicação ao trabalho e entregas, quanto a apenas se adequar ao que a sociedade julga como exemplo dentro de uma narrativa gerida por um contexto de época e tempo.

Por fim, entender que a responsabilidade pelo processo de aprendizagem, não é de um departamento ou área específica, e sim de cada um na empresa, quebrando a ideia de silos. Entretanto, para que isso aconteça, autoconhecimento é imprescindível para saber onde devem focar os recursos e quais competências devem ser desenvolvidas.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Uma das limitações identificadas foi a impossibilidade de utilização de mais momentos de observação, em todas as empresas pesquisadas. Além disso, as entrevistas em profundidade apresentaram limitações, decorrentes da própria técnica, quanto à necessidade de se identificar e compreender aspectos mais latentes de como se dá essa relação dos conceitos escolhidos no dia a dia das organizações.

Ainda, durante a realização desta pesquisa, foram percebidos outros possíveis campos de estudos, que surgiram da consulta aos temas associados aos resultados deste trabalho, sendo que estas sugestões são apresentadas como sugestões de pesquisa futura. Uma delas seria entender como os novos sistemas de informação, de análise de negócios, contribui para acelerar o *sensemaking* nas organizações? Ou explorar como as transformações na tecnologia e ferramentas podem ser acelerados cognitivos de *sensemaking*?

Por fim, sugere-se entender a contribuição do *sensegiving* através de narrativas e metáforas organizacionais, ainda o papel da Aprendizagem Experiencial na educação para a sustentabilidade, e o papel da tecnologia no futuro da aprendizagem experiencial. Levando em consideração os últimos acontecimentos pandêmicos no mundo. Ainda, quais seriam os reais benefícios da curadoria da aprendizagem na percepção dos colaboradores? Verificar se empresas que investem mais em capacitações de aprendizagem formal tem maior rentabilidade? E se empresas que trabalham com propósito performam melhor no mercado?

REFERÊNCIAS

- 7-S MODEL. **McKinsey 7-S framework**: making every part of your organization work in harmony 1982. Disponível em: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm. Acesso em: 03 abr. 2020.
- ABERNATHY, W. J.; WAYNE, K. Limits of the learning curve. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 5, p. 56-72, 1974.
- ABOLAFIA, M. Y. Narrative construction as sensemaking: how a central bank thinks. **Organization Studies**, v. 31, n. 3, p. 349–367, 2010.
- ACCIARINI, C., BRUNETTA, F. AND BOCCARDELLI, P. Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. **Management Decision**, *no prelo*, 2020.
- ACMP. **Change management 2014 sponsorship & exhibit agreement**. 2014. Disponível: <https://www.acmpglobal.org/page/2014SponsorTerms>. Acesso em: 04 abr. 2019.
- ADKAR. **ADKAR®**: simple, powerful, action oriented model for change. 2003. Disponível em: <https://www.change-management-coach.com/adkar.html>. Acesso em: 05 mar. 2019.
- AINSWORTH, S.; HARDY, C. Subjects of inquiry: statistics, stories, and the production of knowledge. **Organization Studies**, v. 33, p. 1693–1714, 2012.
- AKGÜN, A. E. et al. Antecedents and consequences of team sensemaking capabilities in product development projects. **R & D Management**, v. 42, n. 5, p. 473–493, 2012.
- AKGÜN, A. E. et al. Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 6, p. 794-812, 2007.
- ALA-LAURINAHO, A.; KURKIA, A-L.; ABILDGAARD J. S. Supporting sensemaking to promote a systemic view of organizational change: contributions from activity theory, **Journal of Change Management**, v. 17, n. 4, p. 367-387, 2017. a
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.
- ANAND, J.; ORIANI, R.; VASSOLO, R. S. Alliance activity as a dynamic capability in the face of a discontinuous technological change. **Organization Science**, v. 21, n. 6, p. 1213-1232, 2010.
- ANCONA, D. **The handbook for teaching leadership**: knowing, doing, and being. Los Angeles: SAGE Publications, 2012.
- ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006.

ANTONACOPOULOU, E.; CHIVA, R. The social complexity of organizational learning: the dynamics of learning and organizing. **Management Learning**, v. 38, n. 3, p. 277-295, 2007.

ANTONELLO, C. S. Contextos do saber: a aprendizagem informal. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; AZEVEDO, D. Aprendizagem organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseada em práticas. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.

ANTONELLO, C.S. O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 25, p. 39-58, 2007.

AQUINO, A. T. et al. Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification. **Production**, v. 27, n. 1, p. 2016-2165, 2017.

ARAÚJO, L. G. C. **Mudança organizacional na administração pública federal brasileira**. 1982. 317 f. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 1982.

ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 571-582, 2003.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. New York: McGraw-Hill, 1978.

ARMENAKIS, A. A.; HARRIS, S.G. Reflections on our journey in organizational change research and practice. **Journal of Change Management**, v. 9, n. 2, p. 127-142, 2009.

ARMENAKIS, A.; BEDEIAN, A. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 1999.

ARMSTRONG, S. J.; MAHMUD, A. Experiential learning and the acquisition of managerial tacit knowledge. **Academy of Management Learning & Education**, v. 7, n. 2, p. 511-526, 2008.

AUGIER, M.; TEECE, D. J. Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization Studies**, v. 29, n. 8, p. 1187-1208, 2008.

AURÉLIO, **Dicionário**. 2010. Disponível em: <http://www.dicionariodoaurelio.com>. Acesso em: 24 maio 2020.

AZEVEDO, D. Tensões e extensões da aprendizagem organizacional: possíveis questões epistemológicas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 36, 2020, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012.

BACHARACH, S. B. Organizational theories: some criteria for evaluation. **Academic Management Review**, v. 14, n. 4, p. 496–515, 1989.

BAI, S.; DUARTE, H.; GUO, D. Drivers of organizational reorientations in planned economies: the case study of a Chinese third-front company. **Journal of Organizational Change Management**, v. 29, n. 4, p.551-579, 2016.

BALLANTYNE, D. Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 114-123, 2004.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, v. 26, p. 1573–1601, 2005.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 47, p. 523–549, 2004.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Software em pesquisa qualitativa. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. A (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BECKHARD, R.; HARRIS, R. T. **Organizational transitions: managing complex change**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1987.

BEER, M.; NOHRIA, N. **Breaking the code of change**. Massachusetts: Harvard Business Press, 2000.

BELLE, S. Organizational learning? look again. **The Learning Organization**, v. 23, n. 5, p. 332-341, 2016.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BHATTI, W. A.; LARIMO, J.; COUDOUNARIS, D. N. The effect of experiential learning on subsidiary knowledge and performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1567-1571, 2016.

BIDO, D. S. et al. Articulação entre as aprendizagens individual, grupal e organizacional: um estudo no ambiente industrial. RAM, **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2, p. 68-95, 2010.

BIEDENBACH, T.; MÜLLER, R. Absorptive, innovative and adaptative capabilities and their impact on project and project portfolio performance. **International Journal of Project Management, Special Issue on Project Portfolio Management**, v. 30, n. 5, p. 621 – 635, jul. 2012.

BIGGS, J. What the student does: Teaching for enhanced learning. **Higher Education Research and Development**, v. 18, n. 1, p. 57-75, 1999.

BINGHAM, C.B.; EISENHARDT, K.M.; FURR, N.R. What makes a process a capability? heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 1, n. 1-2, p. 27-47, 2007.

BIRKINSHAW, J.; ZIMMERMANN, A.; RAISCH, S. How do firms adapt to discontinuous change? bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. **University of California, Berkeley**. v. 58, n. 4, p. 36-58, 2016.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BLAU, P.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BOLANDER, P., SANDBERG, J. How employee selection decisions are made in practice. **Organization Studies**, v. 34, n. 3, p. 285-311, 2013.

BONDÍA, J. L. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 19, p. 20-28, 2002.

BOUDES, T.; LAROCHE, H. Taking off the heat: Narrative sensemaking in post-crisis inquiry reports. **Organization Studies**, v. 30, n. 4, p. 377-396, 2009.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British Journal of Management**, v. 14, n. 4, p. 289-303, 2003.

BRANDI, U.; ELKJAER, B. Organizational learning knowing in organizing. In: KELEMAN, M.; RUMENS, N. (Eds.). **American pragmatism and organization**. Surrey: Glower, 2013.

BRANDI, U.; ELKJAER, B. Organizational learning viewed from a social learning perspective. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge management**. New York: Wiley, 2011.

BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma visão gerencial**. Universidade São Francisco, Bragança Paulista-SP. 2004.

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial**. 2001. 112 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2001.

- BRIDGES, W. **Managing transitions**. Reading, MA: Perseus, 1991.
- BROWN, A. D. Authoritative sensemaking in a public inquiry report. **Organization Studies**, v. 25, n. 1, p. 95–112, 2004.
- BROWN, A. D. Making sense of inquiry sensemaking. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 1, p. 45–75, 2000.
- BROWN, A. D., TOYOKI, S. Identity work and legitimacy. **Organization Studies**, v. 34, n. 7, p. 875–896, 2013.
- BROWN, A. D.; COLVILLE, I; PYE, A. Making sense of sensemaking in organization studies. **Organization Studies**, v. 36, n. 2, p. 265–277, 2015.
- BROWN, A. D.; HUMPHREYS, M. Nostalgia and the narrativization of identity: a Turkish case study. **British Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 141–159, 2002.
- BULLOCK, R. J.; BATTEN, D. It's just a phase we're going through: a review and synthesis of od phase analysis. **Group & Organization Studies**, v. 10, n. 4, p. 383-412, 1985.
- BUNZA, T. et al. The dynamics of experiential learning: microprocesses and adaptation in a professional service INV. **International Business Review**, v. 26, n. 2, p. 225-238, 2017.
- BURKE, W. W. **Organization change: theory and practice**. London: SAGE Publications, 2013.
- BURKE, W. W.; LITWIN, G. H. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, v. 18, n. 3, p. 523-545, 1992.
- BURNES, B. **Managing change: a strategic approach to organisational dynamics**. London: Pearson Education, 2004.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Burlington, VT: Ashgate, 1992.
- CAMPBELL, T. T.; ARMSTRONG, S. J. A longitudinal study of individual and organisational learning. **The Learning Organization**, v. 20, n. 3, p. 240-258, 2013.
- CARNALL, C. A. **Managing change in organizations**. London: Pearson Education, 2007.
- CASTILLO, C.; FERNANDEZ, V.; SALLAN, J. M. The six emotional stages of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 3, p. 468-493, 2018.
- CAVUSGIL, E.; SEGGIE, S. H.; TALAY, M. B. Dynamic capabilities view: foundations and research agenda. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n. 2, p. 159-166, 2007.
- CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory: a practical guide through qualitative analysis**. London: Sage Publications, 2006.
- CHIA, R. Reflections: in praise of silent transformation—allowing change through ‘letting happen’. **Journal of Change Management**, v. 14, n. 1, p. 8-27, 2014.

- CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational learning and organizational knowledge towards the integration of two approaches. **Management Learning**, v. 36, n. 1, p. 49-68, 2005.
- CHOO, C. W. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **International Journal of Information Management**, v. 16, n. 5, p. 329-340, 1996.
- CHRISTIANSEN, J. K.; VARNES, C. J. Formal rules in product development: Sensemaking of structured approaches. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 5, p. 502-519, 2009.
- CHRISTOPOULOS, T. P.; WILNER, A.; BESTETTI, A. L. T. Experimental learning enhancing improvisation skills. **The Learning Organization**, v. 23, n. 6, p. 415-428, 2016.
- CLARK, E.; GEPPERT, M. Subsidiary integration as identity construction and institution building: a political sensemaking approach. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, p. 395-416, 2011.
- CLEGG, S. R. **Frameworks of power**. London: SAGE Publications, 1989.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- COLVILLE, I., PYE, A., CARTER, M. Organizing to counter terrorism: sensemaking amidst dynamic complexity. **Human Relations**, v. 66, n. 9, p. 1201-1223, 2013.
- COLVILLE, I.; BROWN, A. D.; PYE, A. Simplicity: sensemaking, organizing and storytelling for our time. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 5-15, 2012.
- CONKLIN, J.; KYLE, T.; ROBERTSON, C. The essential transformation: how masters students make sense and learn through transformative change. **Management Learning**, v. 44, n. 2, p. 161-178, 2012.
- COOK, S. D. N.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, 1993.
- COOK, S.; MACAULAY, S.; COLDICOTT, H. **Change Management Excellence**. London: Kogan Page Limited, 2004.
- CORNELISSEN, J. P. et al. Metaphor in organizational research: context, modalities and implications for research - introduction. **Organization Studies**, v. 29, n. 1, p. 7-22, 2008.
- CORNELISSEN, J. P.; HOLT, R.; ZUNDEL, M. The role of analogy and metaphor in the framing and legitimization of strategic change. **Organization Studies**, v. 32, n. 12, p. 1701-1716, 2011.
- CORNELISSEN, J. Sensemaking under pressure: the influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. **Organization Science**, v. 23, n. 1, p. 118-137, 2012.
- CROSSAN, M., BERDROW, I. Organizational learning and strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 11, p. 1087-1105, 2003.

- CROSSAN, M.; GUATTO, T. Organizational learning research profile. **Journal of organizational change management**, v. 9, n. 1, p. 107-112, 1996.
- CROSSAN, M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522 – 537, 1999.
- CROSSAN, M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning?. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 446-460, 2011.
- CUMMINGS, T.; HUSE, E. F. **Organizational development and change**. Mason: South-Western Cengage Learning, 1989.
- CUNLIFFE, A. L. Social poetics: a dialogical approach to management inquiry. **Journal of Management Inquiry**, v. 11, n. 2, p. 128-146, 2002.
- CUNLIFFE, A.; COUPLAND, C. From hero to villain to hero: making experience sensible through embodied narrative sensemaking. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 63-88, 2011.
- CUNNINGHAM, I. The myths of self-managed learning. **Management Development Review**, v. 7, n. 5, p. 3-6, 1994.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. 2. ed. Cambridge: Blackwell, 1992.
- DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DAMASIO, A. R. **Descartes' error: emotions, reason and the human brain**. New York: Putnam, 1994.
- DAWSON, P.; ANDRIOPOULOS, C. **Managing change, creativity and innovation**. London: Sage, 2014.
- DE CLERCQ, D. et al. Learning and knowledge in early internationalization research: past accomplishments and future directions. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 1, p. 143-165, 2012.
- DE GEUS, A.P. Planning as learning. In: McKIERNAN, P. **Historical Evolution of Strategic Management**. London: Routledge, 1988.
- DENFORD, J. S. Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 175-194, 2013.
- DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; CAZALE, L. Leadership and strategic change under ambiguity. **Organization Studies**, v. 17, n. 4, p. 673–699, 1996.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. (orgs). **Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.

DERVIN; B. Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use. **Journal of Knowledge Management**, v. 2, n. 2, p. 36-46, 1998.

DESERTI, A.; RIZZO, F. Design and the cultures of enterprises. **DesignIssues**, v. 30, n. 1, p. 36-56, 2014.

DEWEY, J. **Experience and education**. New York: Simon & Schuster, 1938.

DI STEFANO G., PETERAF M., VERONA G. The organizational drivetrain: a road to integration of dynamic capabilities research. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 307-327, 2014.

DODGSON, M. Organizational learning: a review of some literatures. **Organization studies**. v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DOMINGUEZ, M.; GALÁN-GONZÁLEZ, J. L.; BARROSO, C. Patterns of strategic change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 3, p. 411-431, 2015.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. **Organization**, v. 29, n. 8/9, p. 1164-1185, 2008.

DOUGLAS, M. **How institutions think**. London: Routledge, 1986.

DOUGLAS, M.; WILDAVSKY, A. B. **Risk and culture: An essay on the selection of technological and environmental dangers**. Berkeley: University of California Press, 1982.

DOVING, E.; GOODERHAM, P. N. Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 8, p. 841–857, 2008.

DUNBAR, R. L. M.; GARUD, R. Distributed knowledge and indeterminate meaning: the case of the Columbia shuttle flight. **Organization Studies**, v. 30, n. 4, p. 397-421, 2009.

DUNCAN, R.; WEISS, A. Organizational learning: implications for organizational design. **Research in Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 75-123, 1979.

DUNPHY, D., GRIFFITHS, A.; BENN, S. **Organizational change for corporate sustainability**. Oxon: Routledge, 2007.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, 1997.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L. Organizational learning: current debates and opportunities. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (eds.). **Organizational learning and learning organization: developments in theory and practice**. London: Sage, 1999.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. **The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: Blackwell, 2003.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice?. **Management learning**, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

EDMONDSON, A. C., MCMANUS, S. E. Methodological fit in management field research. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1155-1179. 2007

EGE, T.; ESEN, A.; DIZDAR, Ö. A. Organizational learning and learning organizations: an integrative framework. **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, v. 13, n. 2, p. 439-460, 2017.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10–11, p. 1105 – 1121, 2000.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

ELKJAER, B. Organizational learning: the third way. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 419-434, 2004.

ELKJAER, B. Social Learning theory: learning participation in social process. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Org.). **The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Malden: Blackwell Publishing, 2005.

ELLSTRÖM, P.E. Two logics of learning. In: ANTONACOPOULOU, E. et al. (ed.) **Learning, working and living: mapping the terrain of working life learning**. New York: Palgrave MacMillan, 2006.

ERBERT, L. A. Organizational sensemaking: interpretations of workplace “strangeness”. **International Journal of Business Communication**, v. 53, n. 3, p. 286-305, 2016.

ERKAMA, N.; VAARA, E. Struggles over legitimacy in global organizational restructuring: A rhetorical perspective on legitimation strategies and dynamics in a shutdown case. **Organization Studies**, v. 31, n. 7, p. 813–839, 2010.

EVANGELISTA, F.; MAC, L. The influence of experience and deliberate learning on SME export performance. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 29, n. 5, p. 266-281, 2016.

FAHY, K. M.; EASTERBY-SMITH, M.; LERVIK, J. The power of spatial and temporal orderings in organizational learning. **Management Learning**, v. 45, n. 2, p. 123-144, 2014.

FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization studies**, v. 32, n. 9, p. 1171-1196, 2011.

FERREIRA, J. F.; GODOY, A.S. Processos de aprendizagem: um estudo em três restaurantes de um clube étnico alemão de negócios, gastronomia e cultura. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 2, p. 15-44, 2015.

FINCH, D. et al. Managing emotions: A case study exploring the relationship between experiential learning, emotions, and student performance. **The International Journal of Management Education**, v. 13, n. 1, p. 23-36, 2015.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

FLETCHER, D.; DE MASSIS, A.; NORDQVIST, M. Qualitative research practices and family business scholarship: a review and future research agenda. **Journal of Family Business Strategy**, v. 7, n. 1, p. 8-25, 2016.

FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. In: FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORD, J. D.; FORD, L. W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 541-570, 1995.

FREIRE, P. **A importância do ato de ler**. 46. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 41. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FUJIMOTO, Y.; HÄRTEL, E. J. C. Organizational diversity learning framework: going beyond diversity training programs. **Personnel Review**, v. 46, n. 6, p. 1120-1141, 2017.

GEORGE, G. Learning to be capable: patenting and licensing at the Winsconsin Alumni Research Foundation 1925 – 2002. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 1, p. 119-151, 2005.

GEPHART, R. P. The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1465–1514, 1993.

GEPHART, R. P.; TOPAL, C., ZHANG, Z. Future-oriented sensemaking: temporalities and institutional legitimation. In: HERNES, T.; MAITLIS, S. (Eds.). **Process, sensemaking and organizing**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIOIA, D. A. et al. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. **Organization Science**, v. 5, n. 3, p. 363-383, 1994.

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

GIOIA, D. A.; MEHRA, A. Sensemaking in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1226-1230, 1996.

- GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Institutional identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 370–403, 1996.
- GIULIANI, M. Sensemaking, sensegiving and sensebreaking. **Journal of Intellectual Capital**, v. 17, n. 2, p. 218 – 237, 2016.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. Refletido sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Brasileira de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 80-89, 2005.
- GOLANT, B. D., SILLINCE, J. A. The constitution of organizational legitimacy: a narrative perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 8, p. 1149–1167, 2007.
- GOUVEIA JR., A. O conceito de modelo e sua utilização nas ciências do comportamento: breves notas introdutórias. **Revista Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 1, p. 13-16, 1999.
- GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.
- GRANT, R. M. The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.
- GRAY, D. E. Facilitating management learning: developing critical reflection through reflective tools. **Management learning**, v. 38, n. 5, p. 495-517, 2007.
- GREENWOOD, R. E., HINNINGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.
- GREY, C. O fetiche da mudança. **Revista RAE**, v. 44, n. 1, p. 10-25, 2004.
- GRIFFITH, R. L. et al. Guided mindfulness: A self-regulatory approach to experiential learning of complex skills. **Theoretical issues in ergonomics science**, v. 18, n. 2, p. 147-166, 2017.
- GRÖNROOS, C.; HELLE, P Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 5, p.344-359, 2012.
- GUBBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

- GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 15, n. 1, p. 44-64, 2016.
- GUNGADEEN, S.; PAULL, M.; HOLLOWAY, D. Partisanship and organisational change in Mauritius. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 3, p. 656-675, 2018.
- HARDLESS, C.; NILSSON, M.; NULDÉN, U. Copernicus experiencing a failing project for reflection and learning. **Management Learning**, v. 36, n. 2, p. 181-217, 2005.
- HEIDEGGER, M. La esencia del habla. In: HEIDEGGER, M. **De camino al habla**. Barcelona: Edicionaes del Serbal, 1987.
- HELFAT, C. E. et al. **Dynamic capabilities**: understanding strategic change in organizations. Malden, MA: Blackwell, 2007.
- HELFAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. **Journal of Management**, v. 41, n. 5, p. 1281-1312, 2015.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91-102, 2009.
- HELFAT, C. E.; RAUBITSCHKE, R. S. Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 961-979, 2000.
- HELMSING, B. Externalities, learning and governance: new perspectives on local economic development. **Development and Change**, v. 32, n. 2, p. 277-308, 2001.
- HENDERSON, R.; COCKBURN, I. Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 63-84, 1994.
- HENRY, J. Meaning and practice in Experiential Learning. In: WEIL, S.; MCGILL, I. (eds) Making Sense of experiential learning, SRHE & OU Press, Milton Keynes, 1989, pp. 29-33.
- HERACLEOUS, L.; BARRETT, M. Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 755-778, 2001.
- HERITAGE, J. Ethnomethodology. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. H. (Eds.). **Social theory today**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1987.
- HERON, J. **The complete facilitator's handbook**. London: Kogan Page, 1999.
- HILL, R. C.; LEVENHAGEN, M. Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. **Journal of Management**, v. 21, n. 6, p. 1057-1074, 1995.

HIRST, A., HUMPHREYS, M. Putting power in its place: the centrality of edgelands. **Organization Studies**, v. 34, p. 1505–1527, 2013.

HOLMLUND, M. **Perceived quality in business relationships**. Helsinki, Finland: Swedish School of Economics and Business Administration Library, 2000.

HOLT, R.; MACPHERSON, A. Sensemaking, rhetoric and the socially competent entrepreneur. **International Small Business Journal**, v. 28, p. 20–42, 2010.

HOOVER, J. D. et al. Assessing the effectiveness of whole person learning pedagogy in skill acquisition. **Academy of Management Learning & Education**, v. 9, n. 2, p. 192–203, 2010.

HOPKINSON, G. C. Influence in marketing channels: a sensemaking investigation. **Psychology & Marketing**, v. 18, n. 5, p. 423–444, 2001.

HOWARD-GRENVILLE, J.; METZGER, M. L.; MEYER, A. D. Rekindling the flame: processes of identity resurrection. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 113–136, 2013.

HOYRUP, S. Reflection in learning at work. In: ANTONACOPOULOU, E. et al. **Learning, working and living: mapping the terrain of working life learning**. New York: Palgrave Macmillan. 2006.

HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88–115, 1991.

HUMPHREYS, M.; BROWN, A. D. Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. **Organization studies**, v. 23, n. 3, p. 421–447, 2002.

HUTTER, K.; NKETIA, B. A.; FÜLLER, J. Falling short with participation: different effects of ideation, commenting, and evaluating behavior on open strategizing. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 355–370, 2017.

ISAACS, W. N. Taking flight: dialogue, collective thinking, and organizational learning. **Organizational Dynamics**, v. 22, n. 2, p. 24–39, 1993.

ISABELLA, L. A. Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. **Academy of Management journal**, v. 33, n. 1, p. 7–41, 1990.

JACOBS, C.; COGHLAN, D. Sound from silence: On listening in organizational learning. **Human Relations**, v. 58, n. 1, p. 115–138, 2005.

JACOBS, G.; WITTELOOSTUIJN, A. V.; CHRISTE-ZEYSE, J. A theoretical framework of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 26, n. 5, p. 772–792, 2013.

JAPIASSÚ, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1989.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: Towards an analysis of learning from life. **Adult education quarterly**, v. 37, n. 3, p. 164–172, 1987.

JARVIS, P. **Towards a comprehensive theory of human learning: lifelong learning and the learning society.** New York: Routledge, 2006.

JIANG, R. J.; BEAMISH, P. W.; MAKINO, S. Time compression diseconomies in foreign expansion. **Journal of World Business**, v. 49, n. 1, p. 114-121, 2014.

JOY, A.; SHERRY JR, J. F. Speaking of art as embodied imagination: A multisensory approach to understanding aesthetic experience. *Journal of consumer research*, v. 30, n. 2, p. 259-282, 2003.

KANTER, R. M. **Change masters.** New York, Simon and Schuster, 1984.

KARAWEJCZYK, C. T. **A articulação entre mudança e aprendizagem organizacional em uma instituição de ensino superior: uma contribuição para o entendimento deste fenômeno organizacional.** 2005. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

KARIMI, J.; WALTER, Z. The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: a factor-based study of the newspaper industry. **Journal of Management Information Systems**, v. 32, n. 1, p. 39-81, 2015.

KARREMAN, D.; ALVESSON, M. Making newsmakers: conversational identity at work. **Organization Studies**, v. 22, n. 1, p. 59–89, 2001.

KAUR, V.; MEHTA, V. Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: A Comparative Study of IT Multinationals in India. **Paradigm**, v. 21, n. 1, p. 31-51, 2017.

KAYES, D. C. Experiential learning and its critics: preserving the role of experience in management learning and education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 1, n. 2, p. 137–149, 2002.

KAYES, D. C. The 1996 Mount Everest climbing disaster: The breakdown of learning in teams. **Human Relations**, v. 57, n. 10, p. 1263-1284, 2004.

KEIL, T. Building external corporate venturing capability: initial conditions, learning processes and knowledge management. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 5, p. 789-825, 2004.

KEROSUO, H.; KAJAMAA, A.; ENGSTRÖM, Y. Promoting innovation and learning through change laboratory: an example from Finnish health care. **Central European Journal of Public Policy**, v. 4, n. 1, p. 110–131, 2012.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. In: KLEIN, D. A. (ed). **The strategic management of intellectual capital.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

KIM, D.H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, p. 37–50, 1993.

KIM, Y.-C.; LU, J. W.; RHEE, M. Learning from age difference: interorganizational learning and survival in Japanese foreign subsidiaries. **Journal of International Business Studies**, v. 43, n. 8, p. 719-745, 2012.

KIRSCHNER, P. A.; SWELLER, J.; RE, C. Why minimal guidance during instruction does not work: an analysis of the failure of constructivist, discovery, problem-based, experiential and inquiry-based teaching. **Educational Psychologist**, v. 41, n. 2, p. 75-86, 2006.

KLEIN, A. Z. E. A. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

KLEIN, G.; MOON, B.; HOFFMAN, R. R. Making sense of sensemaking 2: A macrocognitive model. **IEEE Intelligent systems**, v. 21, n. 5, p. 88-92, 2006.

KNIGHT, P. A systemic approach to professional development: learning as practice. **Teaching and teacher education**, v. 18, n. 3, p. 229-241, 2002.

KOGUT, B.; ZANDER, U. What firms do? Coordination, identity, and learning. **Organization science**, v. 7, n. 5, p. 502-518, 1996.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KOLB, A. Y. Management and the Learning Process. **California Management Review**, v. 18, n. 3, p. 1-70, 1976.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education. **Academy of Management Learning & Education**, v. 4, n. 2, p. 193-212, 2005.

KOLB, A. Y.; KOLB, D. A. **Kolb learning style inventory workbook version 3.2**. Philadelphia, PA: HayGroup. 2013.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. New Jersey: FT Press. 2014.

KOLB, D. **Experiential learning: experience as a source of learning and development**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Brighton: Harvard Business Press, 1996.

KÜBLER-ROSS, E. On death and dying: what the dying have to teach doctors, nurses, clergy and their own families. **Archives of General Psychiatry**, v. 21, n. 5, p. 639-640, 1969.

KUDESIA, R. S. Organizational sensemaking. **Industrial and Organizational Psychology**, 2017. Disponível em:
<https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-78>. Acesso em: 01 abr. 2019.

KURPIS, L.H.; HUNTER, J. Developing students' cultural intelligence through an experiential learning activity: A cross-cultural consumer behavior interview. **Journal of Marketing Education**, v. 39, n. 1, p. 30-46, 2017.

KURTMOLLAIEV, S. et al. Developing Managerial Dynamic Capabilities: A Quasi-Experimental Field Study of the Effects of Design Thinking Training. **Academy of Management Learning & Education**, v. 17, n. 2, p. 184-202, 2018.

KURTMOLLAIEV, Seidali. Dynamic capabilities and where to find them. **Journal of Management Inquiry**, v. 29, n. 1, p. 3-16, 2020.

LAAKSONEN, O.; PELTONIEMI, M. The essence of dynamic capabilities and their measurement. **International Journal of Management Reviews**, v. 20, n. 2, p. 184-205, 2018.

LAI, J.H.; CHANG, S.H.; CHEN, S.S. Is experience valuable in international strategic alliances? **Journal of International Management**, v. 16, n. 3, p. 247-261, 2010.

LANT, T. K.; MEZIAS, S. J. An organizational learning model of convergence and reorientation. **Organization science**, v. 3, n. 1, p. 47-71, 1992.

LARENTIS, F. et al. Aprendizagem organizacional e relacionamentos interorganizacionais: um estudo de casos múltiplos. **Revista Base**, v. 11, n. 4, p. 347-366, 2014.

LARENTIS, F.; BERTOLINI, A. L. Como damos sentido às situações em épocas de pandemia? O papel do sensemaking. In: SOBRINHO, L. L. P.; CALGARO, C.; ROCHA, L. S. (orgs) **COVID-19: direitos humanos e educação**. Itajaí: Univali, 2020.

LAROCHE, H. From decision to action in organizations: decision-making as a social representation. **Organization science**, v. 6, n. 1, p. 62-75, 1995.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 111-125, 1992.

LEVINTHAL, D. A. E MARCH, J. G. The myopia of learning. **Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 95-112, 1993.

LEVITT, B.; MARCH, J.G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.

LEWIN, A. Y., WEIGELT, C. B., EMERY, J. D. Adaptation and selection in strategy and change: perspectives on strategic change in organizations. In: POOLE, M.S.; VAN DE VEN, A. H. (eds) **Handbook of organizational change and innovation**. New York: Oxford University Press, 2004.

LEWIN, K. Action research and minority problems. In: LEWIN, G. W. (Ed.), **Resolving social conflict**. London: Harper & Row, 1946.

LEWIN, K. Group decision and social change. **Readings in social psychology**, v. 3, n. 1, p. 197-211, 1947.

LEWIS, L. H.; WILLIAMS, C. J. Experiential learning: Past and present. **New directions for adult and continuing education**, v. 1994, n. 62, p. 5-16, 1994.

LICHTENTHALER, U., MUETHEL, M. The role of deliberate and experiential learning in developing capabilities: Insights from technology licensing. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 29, n. 2, p. 187-209, 2012.

LOUIS, M. R. Surprise and *sensemaking*: What newcomers experience in entering unfamiliar settings. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 226-251, 1980.

LOVE, K., SPENCER, K. Best Practices in Change Management: Prosci Benchmarking Report, Prosci, 2003.

LUO, Y. Dynamic capabilities in international expansion. **Journal of World Business**, v. 35, n.4, p. 355-378, 2000.

LÜSCHER, L. S.; LEWIS, M. W. Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 221–240, 2008.

MACKEY, J.; SISODIA R. **Capitalismo consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. São Paulo: HSM Editora. 2013.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; CHIA, R. Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, v. 65, n. 1, p. 17-40, 2012.

MADSBJERG, C.; RASMUSSEN, M. **A filosofia nos negócios: como as ciências humanas podem resolver os problemas mais complexos da gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**, v. 33, n. 2, p. 91-101, 1995.

MAIMONE, F.; SINCLAIR, M. Dancing in the dark: creativity, knowledge creation and (emergent) organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, n. 2, p. 344-361, 2014.

MAITLIS, S. The social processes of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 21–49, 2005.

MAITLIS, S., CHRISTIANSON, M. Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57–125. 2014.

MAITLIS, S.; SONENSHEIN, S. Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick (1988). **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 551–580, 2010.

MAKKONEN, H.; POHJOLA, M.; OLKKONEN, R. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2707-2719, 2014.

MALHOTRA, N.; HININGS, B. Unpacking continuity and change as a process of radical transformation. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2012.

MALSCH, B.; TREMBLAY, M. S.; GENDRON, Y. Sense-making in compensation committees: a cultural theory perspective. **Organization Studies**, v. 33, n. 3, p. 389-421, 2012.

MANGHAM, I. L. **Power and performance in organizations: an exploration of executive process**. Oxford: Blackwell, 1986.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

- MARCUS, A. A.; ANDERSON, M. H. A general dynamic capability: does it propagate business and social competencies in the retail food industry? **Journal Of Management Studies**, v. 43, n. 1, p. 19-46, 2006.
- MARKS, M. A.; MATHIEU, J. E.; ZACCARO, S. J. A temporally based framework and taxonomy of team processes. **Academy of management review**, v. 26, n. 3, p. 356-376, 2001.
- MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. **Facilitating learning organizations: making learning count**. Great Britain: Gower Publishing, Ltd., 1999.
- MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, G. A. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. Rio de Janeiro: Atlas 2016.
- MASON, M. Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. **Forum Qualitative Research**, v. 11, n. 3, 2010.
- MCGAUGHEY, J et al. Early warning systems and rapid response to the deteriorating patient in hospital: a realist evaluation. **Journal of advanced nursing**, v. 73, n. 12, p. 3119-3132, 2017.
- MERLEAU-PONTY, M. *Om sprogets fænomenologi: Udvalgte tekster*. Oslo: Gyldendal, 1999.
- MERRIAN, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.
- MEYER, A. D.; BROOKS, G. R.; GOES, J. B. Environmental jolts and industry revolutions: organizational responses to discontinuous change. **Strategic Management Journal**, v. 11, special issue, p. 93-110, 1990.
- MEZIAS, J. M.; STARBUCK, W. H. Managers and their inaccurate perceptions: good, bad or inconsequential? **British J. Management**, v. 14, n. 1, p. 3–19, 2003.
- MIETTINENI, R. The concept of experiential learning and John Dewey's theory of reflective thought and action. **International Journal of Lifelong Education**, v. 19, n. 1, p. 54-72, 2000.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. London: Sage, 1994.
- MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- MILLS, J. H. **Making sense of organizational change**. London: Routledge, 2003.
- MILLS, J. H.; THURLOW, A.; MILLS, A. J. Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 5, n. 2, p. 182-195, 2010.

- MINER, A. S.; MEZIAS, S. J. Ugly duckling no more: pasts and futures of organizational learning research. **Organization Science**, v. 7, n. 1, p. 88-99, 1996.
- MINTZBERG, H., WESTLEY, F. Cycles of organizational change. **Strateg Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 39-59, 1992.
- MONIN, P. et al. Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 256-284, 2013.
- MOON, H; RUONA, W.; VALENTINE, T. Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions", **European Journal of Training and Development**, v. 41, n. 3, p.222-240, 2017.
- MOON, J. **A Handbook of Reflective and Experiential Learning: Theory and Practice**. 3 ed. London: Routledge Falmer, 2006.
- MUNIR, K. A.; PHILLIPS, N. The birth of the 'Kodak Moment': institutional entrepreneurship and the adoption of new technologies. **Organization Studies**, v. 26, n. 11, p. 1665-1687, 2005.
- NADLER, D. A., SHAW, R. B.; WALTON, A. E. **Discontinuous change: leading organizational transformation** p. 3-44. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1995.
- NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. **Discontinuous change: leading organizational transformation**. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1995.
- NADLER, D.; TUSHMAN, M. **Competing by design: the power of organizational architecture**. New York: Oxford University Press, 1997.
- NAG, R.; CORLEY, K. G.; GIOIA, D. A. The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: attempting strategic change via knowledge grafting. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 4, 821-847, 2007.
- NAMVAR, M. et al. Simplifying sensemaking: Concept, process, strengths, shortcomings, and ways forward for information systems in contemporary business environments. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 22, n. 1, p. 1, 2018.
- NEILL, S.; MCKEE, D.; ROSE, G. M. Developing the organization's sensemaking capability: precursor to an adaptive strategic marketing response. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 6, p. 731-744, 2007.
- NEIVA, E.; PAZ, R. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 1. p. 31-52, 2007.
- NELSON, R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- NG, K-Y.; VAN DYNE, L.; ANG, S. From experience to experiential learning: cultural intelligence as a learning capability for global leader development. **Academy of Management Learning & Education**, v. 8, n. 4, p. 511-526, 2009.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos Ebape. BR**, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORDIN, A. M. M.; GÄRE, B. A.; ANDERSSON, A.-C. Sensemaking and cognitive shifts—learning from dissemination of a National Quality Register in health care and elderly care. **Leadership in Health Services**, v. 31, n. 4, p. 371-383, 2018.

NTUEN, C.A. Cognitive Constructs and the *Sensemaking* Process. Army Center for Human-Centric Command & Control Decision Making Center for Human-Machine Studies. 2006.

O'NEILL; O. **A question of trust**: the BBC reith lectures. Reino Unido: Cambridge University Press. 2007.

OLIVEIRA, E. F. T.; GRÁCIO, M. C. C. Visibilidade dos pesquisadores no periódico *Scientometrics* a partir da perspectiva brasileira: um estudo de cocitação. **Em Questão**, v. 18, n. 3, p. 99-113, 2012.

OLLI, E. Rejection of cultural biases and effects on party preferences. In: THOMPSON, M.; GREINSTADT, G.; SELLE, P. (Eds.) **Cultural theory as political science**. London: Routledge, 1999.

OSMUNDSEN, T. C. Going global—a trajectory of individual and organizational development. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 21, n. 2, 124-136, 2013.

PALMER, C. **Interactions between the content, context and process of organizational change**: a systematic literature review. 2012. 221 f. Tese (Doutorado em Gestão) – Cranfield University. Reino Unido, 2012.

PANDZA, K.; HOLT, R. Absorptive and transformative capacities in nanotechnology innovation systems. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 24, n. 4, p. 347-365, 2007.

PANDZA, K; THORPE, R. Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. **British Journal of Management**, v. 20, s.1, p. 118–131, 2009.

PANIZZON, M. **A influência da capacidade de aprendizado, da criatividade organizacional, da orientação empreendedora internacional, da capacidade tecnológica e da capacidade de reconfiguração na habilidade em desenvolvimento de novos produtos**. 2016. 253 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica. Caxias do Sul, 2016.

PARASTUTY, Z. et al. Organizational change: a review of theoretical conceptions that explain how and why young firms change. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 2, p. 241–259, 2015.

PASTOR, E.; VAN PATTER, G. K. **Innovation methods mapping**: de-mystifying 80+ years of innovation process design. Califórnia: Createspace Independent Publishing Platform, 2016.

PATRIOTTA, G.; BROWN, A. D. Sensemaking, metaphors and performance evaluation. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 34-43, 2011.

PATRIOTTA, G.; SPEDALE, S. Making sense through face: identity and social interaction in a consultancy task force. **Organization Studies**, v. 30, n. 11, p. 1227–1248, 2009.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M. et al. **Handbook of Organizational Learning & Knowledge**. New York: Oxford, 2001.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. v. 14, n. 3, p.179-191, 1993.

PETERAF, M., DI STEFANO, G., VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. JR. **Serach of excellence - lessons from america's best-run companies**. New York: HarperCollins Publishers, 1982.

PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: Challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 697-713, 2001.

PIAGET, J. **As formas elementares da dialética**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1996.

PILLAY, J.; HACKNEY, R.; BRAGANZA, A. Informing strategic IS change: towards a ‘meta-learning’ framework. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 21, n. 1, p. 58-71, 2012.

PISANO, G. P.; TEECE, D. J. How to capture value from innovation: shaping intellectual property and industry architecture. **California Management Review**, v. 50, n. 1, p. 278-296, 2007.

POPOVA-NOWAK, I.; CSEH, M. The meaning of organizational learning: a meta-paradigm perspective. **Human Resource Development Review**, v. 14, n. 3, p. 299-331, 2015.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. Organizational development: Theory, practice, and research. In: DUNETTE, M. D.; HOUGH, L. M (eds). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992.

PORRAS, J. I.; SILVERS, R. C. Organization development and transformation. **Annual review of Psychology**, v. 42, n. 1, p. 51-78, 1991.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias. In: EASTERBY-SMITH, M. et al (Orgs.) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

PRATT, M. G. The good, the bad, and the ambivalent: managing identification among Amway distributors. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 456-493, 2000.

PRIOR, D.D.; KERÄNEN, J; KOSKELA, S. Sensemaking, sensegiving and absorptive capacity in complex procurements. **Journal of Business Research**, v. 88, n. 1, p. 79–90, 2018.

PYE, A. J. Leadership and organizing: *Sensemaking* in action. **Leadership**, v.1, n. 1, p. 31–50, 2005.

RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G .M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of management review**, v. 22, n. 1, p. 48-79, 1997.

RAN, B.; GOLDEN, T. J. Who are we? The social construction of organizational identity through sense-exchanging. **Administration & Society**, v. 43, n. 4, p. 417-445, 2011.

REISSNER, S. C. Learning and innovation: a narrative analysis. **Journal of Organizational Change Management**, v. 18, n. 5, p. 482-494, 2005.

REYNOLDS, M. Reflection and critical reflection in management learning. **Management Learning**, v. 29, n. 2, p. 183-200, 1998.

REYNOLDS, M. Wild frontiers reflections on experiential learning. **Management Learning**, v. 40(4), p. 387-392, 2009.

RIFKIN, W; FULOP, L. A review and case study on learning organizations. **The Learning Organization**, v. 4, n. 4, p. 135-148, 1997.

ROBBINS, S. P. (1999). *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

ROBINSON, O.; GRIFFITHS, A. Coping with the stress of transformational change in a government department. **The Journal of applied behavioral science**, v. 41, n. 2, p. 204-221, 2005.

RODGERS, W.; SIMON, J.; GABRIELSSON, J. Combining experiential and conceptual learning in accounting education: a review with implications. **Management Learning**, p.1–19, 2016.

RODRIGUES, W. C. et al. **Metodologia científica**. Paracambi: Faetec/IST, v. 40, 2007.

ROGERS, C. R. **Tornar-se pessoa**. São Paulo, WWF Martins Fontes, 2017.

ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M. L. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 1141-1166, 1994.

ROSENBAUM, D.; MORE, E.; STEANE, P. Planned organisational change management: forward to the past? An exploratory literature review. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 2, p. 286-303, 2018.

ROSENBAUM, D.; MORE, E.; STEANE, P. Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 2, p. 286-303, 2018.

- ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413–1441, 2005.
- ROWE, A. Exploring a spatial–temporal understanding of organizational learning. **Management Learning**, v. 46, n. 1, p. 105-124, 2015.
- RUPCIC, N. Book review: learning in organizations: complexities and diversities by Peter J. Smith and Eugene Sadler-Smith. **The Learning Organization**, v. 25, n. 1, p. 66-70, 2018.
- RYAN, G. W.; BERNARD, R. Data management and analysis methods. In: DENSIN, N. K.; LINCOLN, Y. (orgs.). **Collecting and interpreting qualitative material**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2003.
- RYDENFÄLT, C.; LARSSON, P-A; ODENRICK, P. An action-oriented method for interprofessional organization development at a hospital operating unit. **Action Research**, v. 15, n. 2, p. 177-197, 2017.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.
- SACKMANN, S A; EGGENHOFER-REHART, P; FRIESL, M. In: **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 45, n. 4, p. 521-549, 2009.
- SACKMANN, S. A. **Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1991.
- SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Making sense of the *sensemaking* perspective: its constituents, limitations, and opportunities for further development. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. S1, p. 6–32, 2014.
- SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. **Journal of Organizational Behavior**, v. 36, n. S1, p. S6-S32, 2015.
- SANNER, B.; BUNDERSON, J. S. When feeling safe isn't enough: Contextualizing models of safety and learning in teams. **Organizational psychology review**, v. 5, n. 3, p. 224-243, 2015.
- SCHABRAM, K.; MAITLIS, S. Negotiating the challenges of a calling: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 2, p. 584-609, 2017.
- SCHALK, R.; ROE, R. E. Towards a dynamic model of the psychological contract. **Journal for the theory of social behaviour**, v. 37, n. 2, p. 167-182, 2007.
- SCHEIN, E. H. **How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room**. 1992. Disponível em: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2399/SWP-3409-45882883.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2019.
- SCHEIN, E. H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture**. Whashington: American Psychological Association, 1990.

SCHEIN, E. H. **Organizational psychology foundations of modern psychology**. NJ: Prentice-Hall, 1988.

SCHREYÖGG, G.; KLIESCH-EBERL, M. How dynamic can organizational capabilities be? towards a dual-process model of capability dynamization. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 9, p. 913–933, 2007.

SCHWANDT, D. When managers become philosophers: integrating learning with sensemaking. **Academy of Management Learning & Education**, v. 4, n. 2, p. 176-192, 2005.

SEAMAN, J; BROWN, M; QUAY, J. The evolution of experiential learning theory: tracing lines of research in the JEE. **Journal of Experiential Education**, v. 40, n. 4, p. 1-21, 2017.

SENGE, P. et al. The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations. **Performance Improvement**, v. 38, n. 5, p. 55-58, 1999.

SENGE, P. M. et al. **The art and practice of the learning organization**. New York: Broadway Busines, 1990.

SENGE, P. M. et al. **The dance of change: a fifth discipline resource**. London: Nicholas Brealey, 1999.

SENGE, P. M. Mental models. **Planning Review**, v. 20 n. 2, p. 4-44, 1992.

SHENG, M. L. A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. **Industrial Marketing Management**, v. 65, n. 1, p. 28-38, 2017.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of Management Studies**, v. 20, n. 1, p. 7-28, 1983.

SILVA, D. D.; GRÁCIO, M. C. C. Índice h de Hirsch: análise comparativa entre as bases de dados Scopus, Web of Science e Google Acadêmico. **Em Questão**, v. 23, p. 196-212, 2017.

SILVA, D. Scopus e Web of Science – comparação. **A Biblioteca Informa:boletim das bibliotecas da Universidade de Aveiro**, n. 28, 11 mar. 2013.

SMITH, A.; GRAETZ, F. M. **Philosophies of organizational change**. Cheltenham Glos, UK: Edward Elgar Publishing, 2011.

SMITH, W.K.; LEWIS, M.W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of management review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

SOHANI, S.; SINGH, M. Experiential learning frameworks for development of dynamic capabilities in project-based technology firms. **International Journal of Applied Management Science**, v. 8, n. 1, p. 52-67, 2016.

- SONENSHEIN, S. We're changing or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 477–512, 2010.
- SORGE, A.; VAN WITTELOOSTUIJN, A. The (non) sense of organizational change: an essay about universal management hypes, sick consultancy metaphors, and healthy organization theories. **Organization Studies**, v. 25, n. 7, p. 1205-1231, 2004.
- SPARR, J. L. Paradoxes in organizational change: the crucial role of leaders' sensegiving. **Journal of Change Management**, v. 18, n. 2, p. 162-180, 2018.
- STARBUCK, W. H.; BARNETT, M. L.; BAUMARD, P. Payoffs and pitfalls of strategic learning. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 66, n. 1, p. 7-21, 2008.
- STARBUCK, W. H.; MILLIKEN, F. J. Executives' perceptual filters: what they notice and how they make sense. In: HAMBRICK, D. C. (Ed.), **The executive effect: Concepts and methods for studying top managers** (pp. 35–65). Greenwich, CT: JAI Press, 1988.
- STICKLAND, F. **The dynamics of change: insights into organisational transition from the natural world**. London: Psychology Press, 1998.
- SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M.A. The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450–463, 2005.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995.
- SUDER, G. et al. Extreme case learning: the manager perspective on rare knowledge and capabilities development. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 15, n. 1, p. 130-145, 2017.
- SUTCLIFFE, K. M. What executives notice: accurate perceptions in top management teams. **Academy of Management Journal**, v. 37, n. 5, p. 1360-1378, 1994.
- SUTHERLAND, F., SMITH, A. C. Duality theory and the management of the change–stability paradox. **Journal of Management & Organization**, v. 17, n. 4, p. 534-547, 2011.
- SUTHERLAND, I.; JELINEK, J. From experiential learning to aesthetic knowing: the arts in leadership development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 17, n. 3, p. 289-306, 2015.
- SUTHERLAND, I.; JELINEK, J. From experiential learning to aesthetic knowing: The arts in leadership development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 17, n. 3, p. 289-306, 2015.
- SWAN, J.; SCARBROUGH, H.; NEWELL, S. Why don't (or do) organizations learn from projects? **Management Learning**, v. 41, n. 3, p. 325-344, 2010.
- TAFFINDER, P. **Big change: a route-map for corporate transformation**. New Jersey: John Wiley, 1998.

TAKAHASHI, A. R. W. et al. Expanding the dynamic capabilities view: special contributions. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p.209-214, 2017.

TANGEN, J. L. Learning styles and supervision: a critical review. **The Clinical Supervisor**, v. 37, n. 2, p. 241-256, 2018.

TAYLOR, J.; VAN EVERY, E. **The emergent organization**: communication as its site and surface. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2000.

TEECE, D. J. **A capability theory of the firm**: an economics and (strategic) management perspective. New Zealand Economic Papers, Sep, 08, 2017b.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, n. 6, p. 2.012-2.016, 2016.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 7, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise desempenho: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

TEECE, D. J. Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. **Cambridge Journal of Economics**, v. 41, n. 3, p. 693-720, 2017a.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. 1992.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and corporate change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-542, 1997.

THATCHENKERY, T.; UPADHYAYA, P. Organizations as a play of multiple and dynamic discourses. In: BOJE, D.; GEPHART, R.; THATCHENKERY, T. J. (Eds.) **Postmodern management and organization theory**. Newbury Park, CA: Sage, 1996.

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, n. 2, p. 239–270, 1993.

THOR, J. et al. Learning helpers: how they facilitated improvement and improved facilitation—lessons from a hospital-wide quality improvement initiative. **Quality Management in Healthcare**, v. 13, n. 1, p. 60-74, 2004.

TODNEM, R., BURNES, B., OSWICK, C. Change management: the road ahead. **Journal of Change Management**, v. 11, n. 1, p.1-6, 2011.

- TOMKINS, L.; ULUS, E. Is narcissism undermining critical reflection in our business schools?. **Academy of Management Learning & Education**, v. 14, n. 4, p. 595-606, 2015.
- TOMKINS, L.; ULUS, E. Oh, was that “experiential learning”?! Spaces, synergies and surprises with Kolb’s learning cycle. **Management Learning**, v. 47, n. 2, p. 158-178, 2015.
- TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.
- TOPAL, C. The construction of general public interest: Risk, legitimacy, and power in a public hearing. **Organization Studies**, v. 30, n. 2-3, p. 277–300, 2009.
- TSENG, C. Y.; PAI, D. C.; HUNG, C. H. Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 971-983, 2011.
- TSENG, Y.; LIN, C. Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capacities and providers. **Information Science**, v. 181, n. 17, p. 3693-3708, 2011.
- TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, v.13, n. 5, p.567–582, 2002.
- TUAN, Y-F. **Space and place: the perspective of experience**. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press, 1977.
- TUOMINEN, M.; HYVONEN, S. organizational innovation capability: a driver for competitive superiority in marketing channels. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 14, n. 3, p. 277-293, 2004.
- TURNER, D., CRAWFORD, M. Managing current and future competitive performance: the role of competence. In: HAMEL, G.; HEENE, A. (Eds.), **Competence-based competition**. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1994.
- TZOKAS, N.; KIM, Y. A.; AKBAR, H. Absorptive capacity and performance: the role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. **Industrial Marketing Management**, v. 47, n. 1, p. 134-142, 2015.
- VAARA, E.; MONIN, P. A recursive perspective on discursive legitimation and organizational action in mergers and acquisitions. **Organization Science**, v. 21, n. 1, p. 3-22, 2010.
- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative approaches for studying organizational change. **Organization studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, 2005.
- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.
- VAN DER HEIJDEN, A., CRAMER, J. M., DRIESSEN, P. P. J. Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 4, p. 535–559, 2012.

VERA, D; CROSSAN, M. Strategic leadership and organizational learning. **Academy of management review**, v. 29, n. 2, p. 222-240, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, P. V. M.; WAINER, J. Correlações entre a contagem de citações de pesquisadores brasileiros, usando o Web of Science, Scopus e Scholar. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 18, n. 3, p. 45-60, 2013.

VIEIRA, R. S. C.; FONSÊCA, F. R. B. O sensemaking como ferramenta estratégica para o desenvolvimento de redes de relacionamentos de negócios no contexto das empresas de base tecnológica. In: **Anais eletrônicos... IV Encontro de Estudos em Estratégia – 3 E's**. Recife: ANPAD, 2009.

VINCE, R. Behind and beyond Kolb's learning cycle. **Journal of Management Education**, v. 22, n. 5, p. 304-319, 1998.

VINCE, R. The learning organization as paradox: being for the learning organization also means being against it. **The Learning Organization**, v. 25, n. 4, p. 273-280, 2018.

VIRKKUNEN, J., SCHAUPP, M. From change to development: expanding the concept of intervention. **Theory & Psychology**, v. 21, n. 5, p. 629-655, 2011.

VLAAR, P. W. L.; VAN FENEMA, P. C.; TIWARI, V. Cocreating understanding and value in distributed work: how members of onsite and offshore vendor teams give, make, demand, and break sense. **MIS quarterly**, v. 32, n. 2, p. 227-255, 2008.

VLAAR, P. W.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W. Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: using formalization as a means to make sense. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1617–1638, 2006.

VORONOV, M. Toward a practice perspective on strategic organizational learning. **The Learning Organization**, v. 15, n. 2, p. 195-221, 2008.

VYGOTSKY, L. S.; LURIA, A. R.; LEONTIEV, A. N. **Estudos sobre a história do comportamento: símios, homem primitivo e criança**. Porto Alegre: Artes médicas, 1996.

WALTER, G. A.; MARKS, S. E.; JAMES, J. E. **Experiential learning and change: theory design and practice**. New York, Wiley, 1981.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n.1, p. 31–51 31, 2007.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Organisational learning: a critical review. **The learning organization**, v. 10, n. 1, p. 8-17, 2003.

WANG, C. L.; SENARATNE, C.; RAFIQ, M. Success traps, dynamic capabilities and firm performance. **British Journal of Management**, v. 26, n.1, p. 26–44, 2015.

- WATSON, T. J.; BARGIELA-CIAPPINI, 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, n. 3, p. 285–301, 1998.
- WEBER, K.; GLYNN, M. A. Making sense with institutions: context, thought and action in Karl Weick's theory. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1639–1660, 2006.
- WEICK, K. E. **Making sense of the organization**. Volume 2: The impermanent organization. NJ: John Wiley & Sons, 2012.
- WEICK, K. E. Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 537-550, 2010.
- WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- WEICK, K. E. The collapse of *sensemaking*: the Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628–652, 1993.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual review of psychology**, v. 50, n. 1, p. 361-386, 1999.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. Mindfulness and the quality of organizational attention. **Organization Science**, v. 17, n. 4, p. 514-524, 2006.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v.16, n. 4, p. 409-421, 2005.
- WEICK, K. E.; WESTLEY, F. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.3. São Paulo: Atlas, 2004.
- WEICK, K.; SUTCLIFFE, K.M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, n. 16, v. 4, p. 409-421, 2005.
- WERNER-FELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WHETTEN, D. A. What constitutes a theoretical contribution? **Academic Management Review**, v. 14, n. 4, p. 490–495, 1989.
- WINCH, G. M.; MAYTORENA, E. Making good sense: assessing the quality of risky decision-making. **Organization Studies**, v. 30, n. 2-3, p. 181–203, 2009.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 991-995, 2003.
- WOLFF, J. A.; PETT, T. L.; RING, J. K. Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: an empirical analysis. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 21, n. 5, p. 709-730, 2015.
- WOOD JR., T. **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- WURDINGER S. D.; CARLSON J. A. **Teaching for experiential learning: five approaches that work.** Lanham, MD: Rowman and Littlefield Publishers, 2009.
- WURDINGER, S. D., CARLSON, J. A. **Teaching for experiential learning: five approaches that work.** Lanham, MD: Rowman and Littlefield Publishers, 2010.
- WURDINGER, S.; ALLISON, P., A. Faculty perceptions and use of experiential learning in higher education. **Journal of E-Learning and Knowledge Society.** v. 13, n. 1, p. 15 – 26, 2017.
- YBEMA, S. Talk of change: Temporal contrasts and collective identities. **Organization Studies**, v. 31, n. 4, p. 481–503, 2010.
- YEO, R. K. Leading through problems: recognizing the potential of getting their hands dirty. **Industrial and Commercial Training**, v. 42, n. 3, p. 128-134, 2010.
- YEO, R. K. Liberating murphy's law: learning from change. **Industrial and Commercial Training**, v. 41, n. 2, p. 67-74, 2009.
- YEO, R. K.; MARQUARDT, M. J. Think before you act: organizing structures of action in technology-induced change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 4, p. 511-528, 2015.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.
- ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.
- ZHAN, W.; CHEN, R. Dynamic capability and IJV performance: The effect of exploitation and exploration capabilities. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 30, n. 2, p. 601-632, 2013.
- ZHANG, Y.; ZHANG, Z.; LIU, Z. Choice of entry modes in sequential FDI in an emerging economy", **Management Decision**, v. 45, n. 4, p. 749-772, 2007.
- ZILBER, T. B. Stories and the discursive dynamics of institutional entrepreneurship: the case of Israeli high-tech after the bubble. **Organization Studies**, v. 28, n. 7, p. 1035–1054, 2007.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v.13, n. 3, p. 339-351, 2002.
- ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 97–125, 2003.
- ZULL, J. E. The art of changing the brain. **Educational Leadership**, v. 62, n. 1, p. 68-72, 2004.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Roteiro base

1. Quando, como e porque nasceu o projeto XXXX? O start foi através dos diretores? Funcionários? Consultorias?
2. Quem foram os primeiros a serem trabalhados nessa mudança? (a alta direção, conselho...)
3. Como criaram um sentido adequado de urgência entre os executivos e os funcionários?
4. Quanto tempo levou para criar uma aliança de orientação forte o suficiente para mudança do Mindset? Houve resistência da alta direção?
5. Contratou-se consultorias para iniciar e continuar o processo de transformação? Teve uma metodologia estruturada para ser seguida?
6. De que forma a tecnologia é utilizada para mudança??
7. Qual a sua principal comunicação com os diversos públicos?
8. Quais foram os principais desafios para você em todo esse processo de transformação, teve que mudar algum comportamento específico?
9. Onde você mais aloca o seu tempo? Você tem horas sozinho para pensar, refletir e preparar-se? (para as reuniões de resultados, com clientes...)
10. Como você se mantém motivado? Como você lida com as emoções nesse processo? Como mantém o nível de energia alto?
11. Teve aprendizagem nesse novo caminho como Diretor Presidente? Qual sua maior aprendizagem nesse caminho?