

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

A INFLUÊNCIA DO *SENSEMAKING* ORGANIZACIONAL NA
PRÁTICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

CURITIBA

2014

PAMELA WOINAROVICZ RAMOS

A INFLUÊNCIA DO *SENSEMAKING* ORGANIZACIONAL NA
PRÁTICA DA COMUNICAÇÃO INTERNA

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas no curso de graduação em Comunicação Social – Relações Públicas, Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Claudia Quadros

CURITIBA
2014

AGRADECIMENTOS

Não poderia concluir esta etapa sem reconhecer o valioso papel que meus professores tiveram nesta jornada. A mais importante de todas, Professora Rosane Cristina Woinarovicz, que sempre me orientou e me desafiou a ser melhor a cada dia. Obrigada, mãe.

Agradeço a todos os professores da Universidade Federal do Paraná, por se mostrarem abertos à contribuir com a minha formação. Aos mestres que marcaram minha graduação: Adriana Casali, Elson Faxina, José Carlos Fernandes e Geraldo Almeida, brigada por todo conhecimento e inspiração que vocês proporcionaram.

Obrigada especial à Prof^a Regiane Regina Ribeiro, minha orientadora na Prática- Agência Experimental de Relações Públicas da UFPR e no projeto de iniciação científica. Você sempre será uma recordação muito especial dos meus anos como aluna de Relações Públicas.

Agradeço também à Prof^a Claudia Quadros, por todo ensinamento e dedicação, pois eu não poderia ter sido melhor orientada. Todo seu comprometimento como profissional fez com que o TCC se tornasse um desafio muito construtivo e gratificante para mim. Obrigada por cada observação e indicação, foi um privilégio aprender com você.

E além dos profissionais que me ajudaram, agradeço à minha família e meus amigos. Poder contar com vocês foi fundamental. E ao meu companheiro de todas as horas, Neto, obrigada de coração por todo amor e compreensão.

Todo meu carinho e respeito à vocês.

A essência do conhecimento consiste em aplicá-lo.

Confúcio

RESUMO

A comunicação interna informal da ALL- América Latina Logística, maior concessionária ferroviária do Brasil, é observada a partir da perspectiva do *sensemaking*, conceito teórico que pode ser definido como o significado construído socialmente por indivíduos envolvidos em um mesmo contexto. Neste Trabalho de Conclusão de Curso, vários conceitos são recuperados para demonstrar a influência do *sensemaking* nos processos organizacionais e, principalmente, na comunicação organizacional da empresa. Por meio de metodologia qualitativa, fez-se um estudo de caso sobre as edições de 2012 e 2013 do Programa Ideias e Ações da ALL, que consiste no incentivo à criação de ideias inovadoras passíveis de aplicação na realidade prática da organização. Os resultados visam demonstrar a relação entre a comunicação interna informal e o processo de *sensemaking*, demonstrando como os indivíduos constroem significados sobre a organização e de que forma estes significados coletivos estruturam a organização.

Palavras-chave: *Sensemaking* organizacional; comunicação interna; relações públicas.

ABSTRACT

The informal internal communication of ALL – América Latina Logística, the biggest Brazilian railway dealership - is observed from the point of view of *sensemaking*. A theoretical concept that can be defined as the socially meaning constructed by individuals involved in the same context. In this Final Paper many concepts are summoned to demonstrate the influence of *sensemaking* in the organizational process and mainly in the company's organizational communication. Through a qualitative methodology, a study of case was made on the issues of 2012 and 2013 the program: "Ideas and Actions of ALL". Which, consists in stimulate the creation of innovative ideas that are liable of application in the practical reality of the organization. The results aim to show the relationship between informal internal communication and the process of *sensemaking*. By the demonstration of how individuals construct meaning about the organization and how these collective meanings structure the organization.

Key Words: *Sensemaking* in Organizations; internal communication; public relations.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DEFINIÇÃO DE <i>SENSEMAKING</i>	12
TABELA 2 – TIPOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	27
TABELA 3 – HISTÓRICO DO PROGRAMA IDEIA E AÇÕES.....	38
TABELA 4 – IDENTIFICAÇÃO DOS <i>SENSEMAKERS</i> E SUAS IDEIAS.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 CONCEITO DE <i>SENSEMAKING</i>	11
2.2 PROPRIEDADES DO <i>SENSEMAKING</i>	14
2.3 O <i>SENSEMAKING</i> ORGANIZACIONAL.....	18
2.3.1 <i>ORGANIZING</i> E <i>SENSEMAKING</i>	21
3 <i>SENSEMAKING</i> E PROCESSOS COMUNICATIVOS	24
3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	24
3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	28
2.1 OS MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS.....	30
3.2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA.....	31
4 ESTUDO DE CASO: PROGRAMA IDEIAS E AÇÕES	35
4.1 A ALL – AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA.....	35
4.1.1 O PROGRAMA IDEIA E AÇÕES.....	37
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
4.2.1 DEFINIÇÃO DO CORPUS DE ANÁLISE.....	43
4.2.2 QUESTÕES DA PESQUISA.....	43
4.3. ANÁLISE DO “IDEIAS E AÇÕES”.....	44
4.3.1 ENTREVISTA COM A ÁREA RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA.....	44
4.3.2 ENTREVISTA COM OS GANHADORES DO PROGRAMA IDEIA E AÇÕES.....	48
5 CONSIDERAÇÕES	58
REFERÊNCIAS	61
ANEXOS	67

1 INTRODUÇÃO

Este TCC - Trabalho de Conclusão de Curso em Relações Públicas pretende estudar o processo *sensemaking* na comunicação interna da ALL- América Latina Logística, maior concessionária ferroviária do Brasil. A escolha pelo tema desta pesquisa foi orientada pelo meu grande interesse na área de comunicação interna durante a graduação.

Conforme afirma Rudimar Baldissera (2008), a comunicação se caracteriza pela união de uma infinidade de sentidos experienciados pelos interlocutores, sendo um “processo de construção e disputa de sentidos” (p. 124). E nesta gama de indivíduos produzindo significados no mesmo ambiente, “os sentidos propostos por um sujeito (...) não são, necessariamente, os mesmos sentidos que serão experienciados/interpretados/ internalizados pela outra força em relação (2008, p. 39)”, pois cada indivíduo cria e recria interpretações a partir de seus próprios valores, crenças e vivências.

Isto configura-se como um dos grandes desafios da comunicação interna organizacional: como compreender os sentidos gerados pelos colaboradores?

A partir desta indagação, tive contato com os estudos de Karl Weick sobre o processo de *sensemaking*, que aprofunda a reflexão sobre a construção de significados no ambiente organizacional. Então, a fim de relacionar os dois temas propostos (comunicação interna e *sensemaking*), tomei como objeto de estudo o ambiente da ALL – América Latina Logística, empresa na qual tive o grande privilégio de atuar como estagiária, na área de Comunicação e Responsabilidade Corporativa.

Criada em 1997, sob a concessão da Rede Ferroviária Federal (RFSA), a ALL atua na malha ferroviária dos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. São cerca de 10 mil funcionários trabalhando com projetos logísticos, transporte ferroviário, operações de terminais e armazenagem.

A empresa possui diversos canais de comunicação interna, como jornal mural, revista interna e intranet. Conforme o cenário, o objetivo deste TCC é pesquisar de que forma o processo *sensemaking* influencia e é influenciado pela comunicação interna da ALL.

Mas, afinal, o que é o *sensemaking*? O *sensemaking* na literatura organizacional é apresentado de forma bastante diversificada, como apresentado no capítulo 1. Este TCC se orienta pelo conceito de Karl Weick (2003), que compreende o *sensemaking* como um processo de ação e cognição. Caracterizado como um mecanismo de atribuição de significados aos acontecimentos da organização, ele é observado (1995) como “um processo interpretativo necessário aos membros de uma organização para entenderem e compartilharem entendimentos sobre diversos aspectos da organização, tais como o que ela é, o que faz eficiente ou deficientemente, com quais problemas defronta-se e como poderia resolvê-los”. (FELDMAN, 1989, p.5). Em outras palavras, a interpretação dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho pode ajudar a solucionar os problemas de uma organização.

Associado a prática das atividades de Relações Públicas, o *sensemaking* aqui é percebido como um processo que pode contribuir também no planejamento estratégico de comunicação em diferentes organizações. Os estudos de Relações Públicas, como apontado nas Novas Diretrizes Curriculares, possuem duas grandes vertentes do conhecimento: o da comunicação e o das organizações. As organizações, ou entidades sociais, tornaram-se “horizontais” à medida que foram incorporando novos modelos de gestão baseados na evolução econômica e tecnológica. São “uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autodirigidas baseadas na descentralização, participação e coordenação. (CASTELLS, 1998, p. 194).

A participação indicada por Manuel Castells confirma a premissa que de o andamento das organizações modernas depende diretamente da cooperação humana, pois os indivíduos atuam influenciando e sendo influenciados pelo ambiente organizacional. A interligação do comportamento destes agentes resulta na estrutura coletiva que permite o funcionamento das empresas modernas.

Ao recorrer à Ciência Cognitiva, pode-se afirmar que os indivíduos possuem processos mentais por detrás de seus comportamentos, e tais processos são sustentados pela interpretação que se faz do ambiente.

Dado a importância da interpretação que um indivíduo tem sobre seu ambiente de trabalho, este estudo se propõe a relacionar o conceito de *sensemaking* à comunicação interna informal produzida em uma entidade social, já que as relações públicas devem atuar em alinhamento com a rede de significados

produzida na interação entre colaboradores, organizações e ambiente externo. Para Kunsch (2003), o campo de Relações Públicas também é constituído de “um subsistema organizacional e exerce funções essenciais e específicas, apoiando e auxiliando os demais subsistemas, sobretudo nos processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos das organizações com seu universo de públicos. (KUNSCH, 2003, p.99).

O primeiro capítulo apresenta o panorama de um dos principais conceitos que norteiam este trabalho: o processo de *sensemaking* e suas principais características. O referencial teórico utilizado foi a obra de Karl Weick (2003), *Sensemaking in Organizations*.

O segundo capítulo traz uma revisão teórica da comunicação organizacional, ambiente onde emerge a função de relações públicas e as atividades de comunicação interna.

Finalmente, o terceiro capítulo é dedicado à relação dos conceitos propostos a partir de um estudo de caso do programa “Ideias e Ações”, da empresa ALL-América Latina Logística. O “Ideias e Ações” consiste no incentivo de ideias inovadoras dos colaboradores, que a partir de sua experiência cotidiana e entendimento sobre a organização podem propor novas técnicas e procedimentos ao andamento da companhia. Buscamos pesquisar de que forma os vencedores do programa constroem significado sobre a ALL e como o *sensemaking* desenvolvido pode ser estimulado pela comunicação interna da organização.

Desta forma, este trabalho divide-se em duas partes: a fundamentação teórica e exploração dos conceitos que serão relacionados, e a apresentação do estudo de caso, contemplando a metodologia escolhida e a análise dos dados coletados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma revisão teórica sobre os conceitos de *sensemaking* e *sensemaking* organizacional, com base na obra de Karl Weick, “*Sensemaking in Organizations*”, publicada em 1995 pela Editora Sage, na Série *Foundations for Organizationations*.

Conforme afirma Selznick (1949), as organizações derivam o seu significado e a sua significância a partir das interpretações que as pessoas dão a elas. Weick relaciona os estudos organizacionais à forma como as pessoas constroem significados a partir de suas experiências, inserindo o *sensemaking* como uma necessidade dos indivíduos em buscar soluções para situações ambíguas e incertas no ambiente organizacional.

2.1 CONCEITO DE *SENSEMAKING*

O termo *sensemaking* é abordado de maneira bastante diversificada pela literatura organizacional. Definido em primeira instância como “fazer sentido sobre algo”, ou “construção de sentido”, o conceito é debatido principalmente pelas pesquisas de comportamento humano, de ciências de informação e estudos organizacionais.

A abordagem do *sensemaking* existe há mais de 30 anos. Em 2000, Robert E. Jacobson descreve como “um conjunto de pressupostos, de uma perspectiva teórica, uma abordagem metodológica, um conjunto de métodos de investigação, e um conjunto de práticas de comunicação” (JACOBSON, 2000, p. 53). O autor recorda que o *sensemaking* foi desenvolvido originalmente “para avaliar como pacientes/audiências/usuários/cidadãos dão sentido às suas interações com as instituições, meios de comunicação, mensagens e situações, e para aplicar os resultados na concepção de sistemas de comunicação/ informação.” (p. 55)

As principais definições sobre o termo estabelecem que para haver *sensemaking* é necessário considerar o contexto social em que o significado é construído. Apresenta-se a seguir algumas visões que contribuem com a etimologia do conceito:

TABELA 1 – DEFINIÇÕES DE *SENSEMAKING*

AUTOR	DEFINIÇÃO DE <i>SENSEMAKING</i>
Meryl Louis (1980)	<p><i>Sensemaking</i> pode ser visto como um ciclo repetitivo constituído por uma sequência de eventos ocorridos ao longo do tempo. O ciclo começa quando os indivíduos formam antecipações inconscientes e premissas conscientes, que servem como previsões sobre eventos futuros.</p>
Brenda Dervin (1983)	<p><i>Sensemaking</i> é um esforço programático para estudar como as pessoas constroem o sentido de seus mundos e, em particular, como eles constroem as necessidades de informação e usa para obter informações no processo de tomada de sentido.</p>
Starbuck & Milliken (1988)	<p><i>Sensemaking</i> envolve localizar estímulos em algum tipo de estrutura. Quando as pessoas colocam esses estímulos, isso lhes permite compreender, explicar, atributo, extrapolar e prever situações.</p>
Goia (1994)	<p>Primeiro <i>Sensemaking</i> ocorre quando um fluxo de circunstâncias organizacionais é transformado em palavras e categorias mais importantes. Em segundo lugar, essa organização é incorporada em textos escritos e falados. Em terceiro lugar, ler, escrever, conversar, e edição são ações cruciais que servem de meios através dos quais a mão invisível de instituições forma condutas.</p>

TABELA 1 – DEFINIÇÕES DE *SENSEMAKING*

conclusão

Karl Weick (2005)	<i>Sensemaking</i> pode ser descrito como a forma como os grupos e indivíduos constroem socialmente o significado de um fluxo contínuo de experiência.
Borges e Gonçalo (2009)	<i>Sensemaking</i> é um conceito teórico que consegue o intento de relacionar a ação com o contexto organizacional por meio de como pessoas criam sentido a partir de elementos da sua experiência ocorrida em um contexto cultural e discursivo.
James Taylor (2004)	<i>Sensemaking</i> é caminho para um sistema construído consensualmente, coordenado pela ação.

FONTE: CRIADO PELA AUTORA (2014)

A partir das definições, podemos perceber o alinhamento de *sensemaking* sob duas perspectivas dominantes: a informacional, de Brenda Dervin, e a organizacional, de Karl Weick.

Dervin (1986) aborda o *sensemaking* como uma metodologia para entender o processo de comunicação humana e, para ela, tal processo centra-se no indivíduo e sua forma de agir no tempo-espço. A metodologia *sensemaking* é compreendida por Brenda Dervin “tanto como um comportamento interno (cognitivo) como externo (atitudes, reações face ao meio social)” (DIAS, PIRES, 2004, p. 19).

O estudo de Dervin, construído em meados de 1972, está bastante relacionado às teorias cognitivas e é utilizado como referencial, principalmente, para pesquisas no campo da Ciência da Informação. Para a autora, o *sensemaking* pode ser visto sob dois aspectos: como um processo empírico onde os usuários de informação atribuem sentido às suas realidades, ou como a forma de estudar o comportamento informacional dos usuários.

Já para Karl Weick, o *sensemaking* é uma construção coletiva de significado sob o âmbito das organizações. A ideia básica do *sensemaking* observa a realidade como uma realização contínua que emerge de esforços para criar ordem e fazer sentido retrospectivo do que ocorre (WEICK, 1993, p. 635).

Devido ao foco organizacional do trabalho de Weick, optou-se por trabalhar o *sensemaking* a partir da visão deste autor. O referencial teórico para este estudo será a perspectiva descrita em seu livro “*Sensemaking in Organizations*” (1995), que traz um panorama completo dos conceitos, raízes históricas, propriedades gerais e o futuro da pesquisa do *sensemaking*.

2.2 PROPRIEDADES DO SENSEMAKING

A proposta teórica de Weick aponta sete características para melhor compreensão do conceito de *sensemaking*: a base na construção de identidade; a experiência retrospectiva; a criação em ambientes sensíveis; o contexto social; o andamento contínuo; o foco em pistas extraídas e a plausibilidade. Tais propriedades, segundo o autor, auxiliam na visão do *sensemaking* como um processo particular, dissemelhante de um processo explicativo ou interpretativo.

Sobre a criação de sentidos Checkland (1998) afirma que o mundo pode ser pensado de diferentes formas, mas são as experiências pessoais que formam julgamentos e afetam as intenções e as ações. A forma como um indivíduo define “quem sou eu” ou, dentro do contexto organizacional, define “quem somos nós?” prova que o *sensemaking* tem início no *sensemaker*, ou seja, no indivíduo e no sentido do que ele faz de uma situação. *The sensemaker is himself or herself an ongoing puzzle undergoing continual redefinition, coincident with presenting some self to others and trying to decide which self is appropriate* (WEICK, 2005, p. 20)¹.

Esta discussão consigo mesmo, com sua identidade individual, é o que permite que durante a interação social o indivíduo defina a si mesmo, possa construir sentido com os outros e fazer parte de uma identidade organizacional. O

¹Tradução livre: O sensemaker é si mesmo em um quebra-cabeças de contínua redefinição, coincidente com a apresentação de outros “eus” e tentando decidir qual “eu” é apropriado.

significado provém da interação social e tira tanto a sua coerência quanto a sua contradição dessa mesma base social. (MARCH, 2009, p. 178).

Weick justifica a importância da construção da identidade por meio da teoria da auto representação cultural, desenvolvida por Miriam Erez e Christopher Earley na obra *Culture, self-identity, and work* (1993). A auto representação é vista pela necessidade de auto desenvolvimento, como uma procura incessante pelo equilíbrio de um estado cognitivo e afetivo positivo; de auto eficácia e de auto consistência, que é o desejo de indivíduo ver sua vida com coerência e continuidade.

Constata-se então que as identidades baseadas nestes processos intrapessoais e pessoas são também construídas a partir da análise de situações passadas, pois não pode haver sentido sobre coisas que não foram feitas ou não foram ditas. Neste sentido, o *sensemaking* é sobre fatos que já ocorreram.

A relação entre o *sensemaking* e o retrospectivo deriva das análises de Alfred Schutz (1967) sobre o significado de experiências vividas. O sociólogo alemão sustenta o argumento de que somos conscientes sobre aquilo que fazemos ou já fizemos, não sobre processos motores, mas processos sensoriais. A propriedade de retrospecto enfatiza como agimos e, em seguida, descobrimos as nossas preferências, princípios, valores e crenças. Para Weick (1995), se uma pessoa pode construir uma relação entre momentos passados de socialização e momentos presentes de experiência, o significado é criado.

A terceira característica seria o fato do *sensemaking* ser criado em ambientes sensíveis, construídos pelos próprios indivíduos. Weick usa o termo *enactement*, que nada mais é do que uma forma de se referir à construção social da realidade, 'é antes de tudo sobre a ação no mundo e não sobre fatos conceituais (Weick, 1995, p. 36). Quando as pessoas realizam uma ação elas refletem sobre ela e, durante este processo, produzem sentido sobre a situação.

Sob a ótica organizacional, entende-se que o ambiente é criado pela ação e cognição de vários *sensemakers*. O sentido é produzido dentro de uma atividade social, como no contexto das organizações, onde "fazemos sentido das coisas (...) enquanto conversamos com os outros, enquanto lemos formas comunicativas dos outros, enquanto intercambiamos ideias com os outros" (O'CONNELL, 1998, p. 2). O contexto social é, portanto, o ambiente onde surge o *sensemaking*.

Apesar de o *sensemaking* ser em primeira instância individual, parte do processo envolve o compartilhamento de ideias em um contexto social, pois a

produção de sentido é primordialmente social. Jean Helms-Mills (2003) mostra que como uma pessoa faz o sentido de uma situação dependerá, em certa medida, como as outras pessoas reagem ou são incentivadas a reagir (p. 57), pois cada indivíduo cria significados a partir da reação de outros agentes do mesmo contexto social.

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

Os grupos estão constantemente criando sentido sobre as coisas, o que desperta a quinta qualidade do *sensemaking*: ser um fluxo contínuo. Os seres humanos e seus mundos estão em constante evolução, constantemente reafirmando, sustentando e modificando significados. “*Sensemaking* nas organizações é um processo contínuo que nunca começa e não termina enquanto a organização continua” (WEICK et al., 2005, p. 409).

E ao meio desta descontinuidade no fluxo organizacional, as pessoas buscam apreender sinais que sirvam como pontos de referência para a construção do *sensemaking*. São pistas, simples e familiares, amarradas cognitivamente para que se possa ter um entendimento maior sobre o contexto.

Pistas são *linkadas* para um contexto mais amplo de ideias e ações, o qual afeta não somente o que é extraído como uma pista, mas também como uma pista é interpretada. Para a gestão empresarial, as pistas são importantes na geração de pontos de referência contra qual o sentimento e a direção da organização podem emergir. (SMIRCICH AND MORGAN, 1982, p. 50).

Finalmente, a última característica atribuída ao *sensemaking* é a plausibilidade. Weick postula que o *sensemaking* é uma elaboração sobre um ponto de referência ou sinal assimilado, por isso, é uma ideia que está próxima à constatação plausível, pragmática, coerente, razoável, inventada e instrumental (WEICK, 1995, p. 57).

Dado que cada indivíduo constrói o sentido dos acontecimentos ao seu ver, fica claro que o *sensemaking* é baseado nas particularidades de cada um. O significado é impulsionado por explicações razoáveis, pois o "*sensemaking* é impulsionado pela plausibilidade ao invés de precisão" (BANSLER & HAVN, 2006, p. 61).

A plausibilidade é o que move o *sensemaking*, segundo Weick (1995), por fatos como as pessoas estarem constantemente filtrando os estímulos que afetam sua tomada de decisão, não terem o tempo necessário para alcançar a exatidão, e pela precisão ser mais relevante para curtos períodos de tempo e para questões específicas do que para circunstâncias globais.

Weick esclarece que assim como a precisão não é necessária para o *sensemaking*, as sete características citadas não devem ser interpretadas como um manual de comprovação para o *sensemaking*, como proposições para teste. Em resumo, ele afirma que o necessário para o *sensemaking* é:

Algo que preserve a plausibilidade e coerência, algo que seja razoável e memorável, algo que incorpore experiência passada e expectativas, algo que ressoe com outras pessoas, algo que possa ser construído retrospectivamente, mas que também possa ser usado prospectivamente, algo que capture ambos, sentimento e pensamento, algo que possibilite adornamentos para preencher singularidades quotidianas, algo que seja divertido de construir. Em resumo, o que é necessário na “construção de sentido” é uma boa história. (WEICK, 1995, p. 60-61).

2.3 O SENSEMAKING ORGANIZACIONAL

Sensemaking, como um recurso, contribui para a capacidade de uma organização para construir e sustentar uma vantagem competitiva, “entender seus processos de significados, de representação, de interpretações, de visões compartilhadas dos aspectos subjetivos e objetivos que compõem a realidade de pessoas, de movimento, de ações individuais, grupais e socialmente combinadas.” (MELO, PEDROZO, 2012, p. 160).

Para Weick, o *sensemaking* e a organização constituem um ao outro. O teórico vê a organização como uma imagem operativa que emerge por meio do *sensemaking*, e não ao contrário. “A organização é uma tentativa de ordenar o fluxo intrínseco da ação humana, para canalizá-la para certos fins, para dar-lhe uma forma particular, por meio de generalização e institucionalização de significados particulares e regras.” (TSOUKAS E CHIA, 2002, p. 570).

Mas como o *sensemaking* ocorre no contexto organizacional? Weick (2001) responde esta pergunta estabelecendo uma comparação entre o *sensemaking* e a cartografia.

Os mapas fornecem apoio e segurança para o deslocamento, pois se o local está mapeado, diminui-se o medo pelo desconhecido. Quando tentamos mapear uma situação e dar coerência ao que parece misterioso, somos capazes de falar sobre o que está acontecendo, trazer múltiplas interpretações para nossas situações e, então, agir. À medida que continuamos a agir, podemos ajustar o mapa à nossa experiência e compreensão. Deve-se prestar atenção aos sinais do ambiente e incorporar novas informações, o que nas palavras de Weick (1995) seria transformar um mapa pobre em um dispositivo de *sensemaking* útil.

Neste sentido, o *sensemaking* surge no contexto organizacional como uma tentativa de alcançar a melhor imagem possível de uma realidade em contínua mudança. “Como é que algo vem a ser um evento para os membros da organização? O que um evento significa?” Os indivíduos unem-se no esforço de explorar o contexto, criar um mapa da situação real e agir para mudar determinada situação. Isto é *sensemaking* organizacional.

Sensemaking é frequentemente necessário quando a nossa compreensão do mundo torna-se inteligível. Isso ocorre quando o ambiente está mudando rapidamente, apresentando-nos surpresas para as quais não estão preparados ou confrontando-nos com problemas ao invés de soluções. (HEIFETZ, 2009).

Choo (2003) vê que a criação de significado nas organizações acontece, em primeira instância, ao se perceber as informações sobre o ambiente. "(...) então, seu significado é construído socialmente. Isso fornece o contexto para toda a atividade da empresa e, em particular, orienta os processos de construção do conhecimento" (p. 33).

Dentro das organizações, o que oportuniza o *sensemaking* são os "shocks", rupturas ou abalos na situação, caracterizados como experiências de interrupção no fluxo contínuo da realidade. Schoroeder, Van de Ven, Scudder, and Polley (1989, pp. 123-126) sugerem que quando as pessoas atingem um limite de insatisfação com as condições atuais, eles experimentam um "choque" e iniciam medidas para resolver essa insatisfação.

As chamadas imperfeições organizacionais são definidas por Roux-Dufort (1991, p. 229) como "anomalias, erros, discrepâncias, negligências, deficiências e lacunas (buracos) produzidos pela organização".

Weick afirma que a situação ambiental é um forte determinante do *sensemaking*, pois as percepções são produto de um conjunto de propriedades ambientais, processos, estruturas das organizações, e disposições dos indivíduos. (p. 86). Huber (1982) postula três propriedades consideradas essenciais para ocasionar o *sensemaking* nas organizações: carga de informações, complexidade e turbulência.

A carga de informações seria a quantidade, ambiguidade, e variedade de informação que as pessoas são forçadas a processar. Conforme essa carga aumenta, as pessoas passam a buscar modos de gerenciar a situação. Têm início com a omissão e depois passa para uma maior tolerância ao erro, filtros e abstração. O resultado final seria a segmentação de informações. (MILLER, 1978, chap. 5).

As reações à sobrecarga de input de informações foram classificadas por Miller (1960) nas sete seguintes categorias: (1) omissão, falha em processar parte da informação; (2) erro, processamento incorreto da informação; (3) formação de fila, delonga durante os períodos de pico da carga, na esperança de compensar durante os períodos mais fracos; (4) filtragem, negligência em processar certos tipos de informação, de

conformidade com algum esquema de prioridades; (5) aproximação, ou corte de categorias de discriminação (um acobertamento e maneira imprecisa de responder); (6) canais múltiplos, uso de canais paralelos, como em descentralização; e (7) fuga à tarefa. (KATZ e KANH, 1987, p. 253)

Weick (1995) afirma que a carga de informações ocasiona o *sensemaking* à medida que qualquer maneira encontrada para filtrar as informações reestrutura a percepção e afeta o significado que será construído.

Já a complexidade, afetaria quais e quantas destas informações as pessoas são capazes de assimilar ou ignorar. “Um aumento da complexidade pode aumentar a incerteza percebida, porque um maior número de diferentes elementos interage numa maior variedade de maneiras” (WEICK, 1995, p. 87). Desta forma, as pessoas não podem produzir significado sobre aquilo que é incompreensível ou inimaginável.

A turbulência surge como característica final, sendo definida como uma combinação de instabilidade e aleatoriedade no ambiente. Com o aumento da turbulência, a necessidade de processamento da informação aumenta (Tushman & Nadler, 1978), assim como o nível de troca de informações. Esta frequência e direção para a mudança forçaria as pessoas a prestar atenção nas percepções e práticas mais comuns em seu ambiente organizacional.

O uso de um ou mais destes tipos de reação tem consequências para o funcionamento organizacional e seu fluxo contínuo. Weick (1995) determina que no contexto organizacional existem duas ocasiões mais comuns para o *sensemaking*: ambiguidade e a incerteza. “No caso da ambiguidade, as pessoas se engajam no processo *sensemaking* porque estão confusas em meio a muitas interpretações” (WEICK, 1995, p. 91), em um cenário de múltiplas explicações plausíveis.

Já no caso da incerteza, as pessoas produzem o *sensemaking* porque são alheias de qualquer interpretação. A incerteza geralmente está associada às seguintes situações: quando as pessoas não compreendem como os componentes do ambiente estão mudando; ou o impacto das mudanças ambientais na organização; ou com relação às opções de respostas que estão disponíveis a elas (WEICK, 1995).

O que se prova na explanação de Weick é que o *sensemaking* tem início na ruptura situacional, quando o andamento é interrompido por causas diversas. O evento oriundo desta quebra não se encaixa na interpretação que se tem do ambiente. Staburck e Milliken (1988, p. 18) argumentam que nesta situação restam duas consequências estruturais: o novo evento é perturbador na concepção dos

indivíduos (porque ocorre em vez do evento esperado), e a ausência do evento esperado implica a presença de algo que é inesperado.

Desta forma, os indivíduos estão em constante adaptação da sua realidade e do sentido que fazem sobre ela. Para Weick esse processo se dá pelo uso de *frames*, estruturas formadas em momentos passados de socialização que são capazes de auxiliar na categorização, escolha e preenchimento de dados situacionais.

Os *frameworks* podem ser baseados em: (1) ideologias (vocabulários da sociedade); (2) categorias que classificam as práticas organizacionais (vocabulários de organização); (3) paradigmas (vocabulários de trabalho); (4) teorias da ação (vocabulários de sobrevivência); (5) tradição (vocabulários de antecessores); e (6) histórias (vocabulários de sequência e experiência) (WEICK, 1995).

A ressalva no uso de *frames*, segundo Weick (1995), é que eles sozinhos não produzem sentido. “A substância do *sensemaking* têm início com três elementos: um frame, um sinal, e a conexão entre eles” (p.110). A essência do *sensemaking* é, portanto, viabilizada na relação de momentos passados com momentos de experiência recente (sinais). Essa relação pode ser notada, por exemplo, em narrativas, ideologias e paradigmas, ou na própria tradição organizacional.

2.3.1 ORGANIZING E SENSEMAKING

O *sensemaking* tem início no indivíduo e no sentido que ele faz de determinada situação. Tal processo acontece em ambiente definido como *organizing*, que nada mais é do que a organização vista sob aspecto dinâmico e em constante adaptação (Weick, 1979). Para o autor, as organizações têm uma característica organizadora, responsável por reunir ações interdependentes e contínuas em uma sequência sensata que gera resultados sensatos (Idem, 1979, p. 3).

Weick (1995) afirma que existem maneiras de se falar sobre *organizing* onde o *sensemaking* aparece como uma atividade central, tanto na construção da organização quanto do ambiente que a confronta, pois as organizações estruturam e são estruturadas pelo *sensemaking*.

Weick define essa construção do ambiente como *enactement*, ou decretação ambiental. Os *sensemakers* são “criadores de contextos”, individual ou coletivamente, eles criam o ambiente que confrontam e são responsáveis por ele. O termo *enactement* é utilizado para preservar a ideia central de que, quando as pessoas agem, elas trazem eventos e estruturas para o ambiente e os colocam em movimento. (WEICK, 1988, p. 306). Portanto, as estruturas produzidas pelos atores organizacionais são o que dão corpo e decretam o ambiente, pois o *sensemaking* é criado na ação.

Sob esta perspectiva, Weick (1973, 1979) argumenta que a tentativa de interpretação dos ambientes organizacionais acontece em três etapas: decretação ambiental, seleção e retenção. Conforme aplicação de Campbell (1965), o *sensemaking* pode ser tratado como um processo de trocas recíprocas entre atores (Decretação Ambiental) e seus ambientes (Variações ambientais), que são criados significativamente (Seleção) e preservados (Retenção).

A figura a seguir ilustra a premissa de que o *sensemaking* envolve uma relação recíproca entre os atores organizacionais e seu ambiente. Dado o momento em que se identifica uma mudança ambiental, os atores organizacionais partem em busca da seleção de pistas retrospectivas que auxiliem na interpretação da situação e diminuam a incerteza sob o cenário.

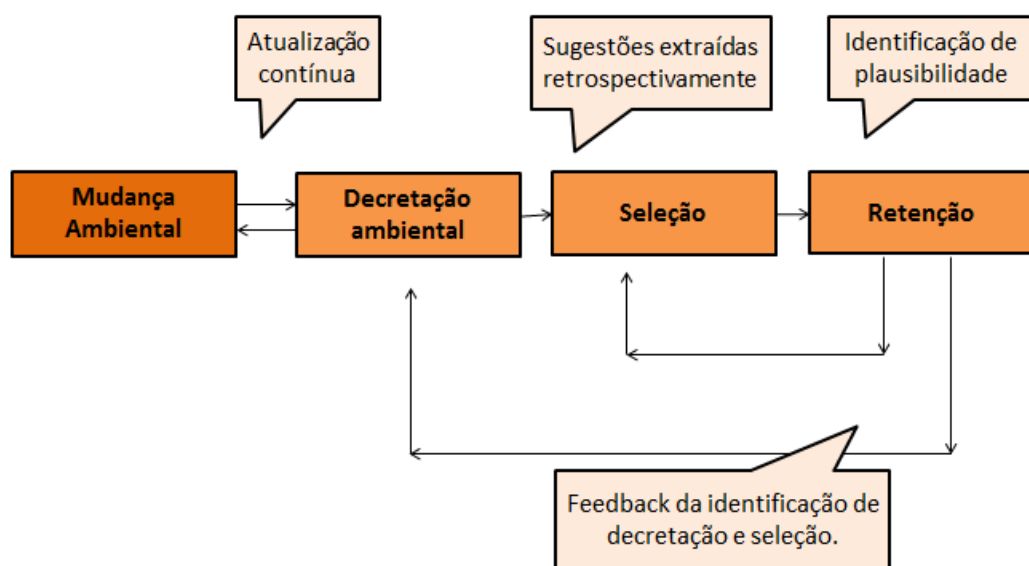


FIGURA 1 - RELAÇÃO ENTRE DECRETAÇÃO AMBIENTAL, ORGANIZING E SENSEMAKING. FONTE: JENNINGS AND GREENWOOD (2003; ADAPTED FROM WEICK 1979, P. 132). TRADUÇÃO DA AUTORA (2014)

A fase de seleção envolve descobrir que informações os indivíduos possuem para lidar com a ruptura do fluxo e/ou que informações precisam ser buscadas. Tem início um esforço coletivo na busca pelo sentido, onde mapas causais e pistas retrospectivas orientam a interpretação atual.

Por meio das informações extraídas na fase anterior, a organização decide quais delas serão importantes e necessárias para a criação de sentido. Histórias selecionadas são mantidas, utilizadas e, se necessário, modificadas pelos atores organizacionais em adaptação a mudanças no ambiente (WEICK et al, 2005, p. 198).

Na fase de retenção, a criação de significado já está próxima, pois, (1973, p. 78) “as informações para os processos de criação e seleção são mais ambíguas do que as ligadas ao processo de retenção. No momento em que a informação atinge o processo de retenção, já se afastou grande parte da ambiguidade”.

O *sensemaking* ocorre então, se os significados são materializados, quando o ambiente “transformou-se em uma situação que é compreendida explicitamente em palavras, e que serve como um trampolim para a ação” (TAYLOR E VAN EVERY 2000, p. 40).

3 SENSEMAKING E PROCESSOS COMUNICATIVOS

Com o intuito de compreender melhor como se dão os processos de comunicação nas organizações, este capítulo irá discutir primeiramente o contexto da pesquisa em comunicação organizacional e a segunda parte será dedicada à relação entre o *sensemaking* e a função de relações públicas.

3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O uso estratégico da comunicação no âmbito das organizações surge como uma filosofia institucional da administração, adotando como objetivo o ato de servir ao interesse público (VIEIRA, 1997).² Com base nesta afirmação, podemos concluir que a comunicação nas organizações contemporâneas funciona, sobretudo, na busca de informações e recursos para lidar com os mais variados públicos.

Mas o que é comunicação organizacional? Kunsch (1997, 1998, 2003) busca defini-la como “um setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos”. Desta forma, a comunicação organizacional seria responsável por gerir o fluxo de relacionamentos e interações no contexto organizacional.

Torquato (2002, p.35) complementa afirmando que “é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação”.

Grande parte da pesquisa na área de comunicação organizacional tem sido registrado pela *American Business Communication Association* (ABCA) e a *International Communication Association* (ICA), que publicam, desde 1974, um volume anual com a bibliografia existente. Para Porter e Roberts (1976), existem basicamente quatro categorias de pesquisadores desta área: os estruturalistas, os alinhados em relações humanas, os voltados para a decisão comportamental e os engajados no "processo" ou "sistema".

² VIEIRA, Roberto Fonseca, 1997, p.37.

A perspectiva dos estudiosos da última categoria, engajados no processo, é a que mais se aproxima do modelo ideal de comunicação organizacional, pois permite a existência de “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica” (KUNSCH, 2003, p. 150). Autores como Katz e Kahn (1966), Thompson (1967) e Weick (1969) enquadram-se nesta categoria, pois consideram as organizações como sistema abertos, dentro de um ambiente de múltiplas interações.

Tal enfoque sistêmico das organizações, denominado “teoria dos sistemas”, é uma abordagem difundida com base nos estudos de Ludwig Von Bertalanffy (1997), que evidencia a abrangência dos elementos formadores do sistema “organização”. Para Walter Buckley (1976, p. 68) sistemas são um “complexo de elementos ou componentes, direta ou indiretamente relacionados numa rede causal, de sorte que cada componente se relaciona pelo menos com alguns outros, de modo mais ou menos estável, dentro de determinado período de tempo”.

Neste sentido, as organizações são sistemas abertos, “porque o input de energias e a conversão do produto em novo input de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente”. (KAHN, R; KATZ, D. 1978, p.32). Katz e Kahn (apud Simões, 1997) também destacam a teoria dos sistemas abertos, chamando atenção para o desenvolvimento de subsistemas de apoio:

Há uma necessidade constante de apoio do meio. É por isso que dentro da organização se desenvolvem subsistemas que institucionalizam as relações com o ambiente e garantem tal apoio. Muitas vezes uma organização terá departamentos separados para a mercadização, propaganda e vendas; para recrutamento e seleção de pessoas; para procura de matérias-primas; e para relações públicas e contato com a sociedade maior (p. 106).

Com base no enfoque sistêmico, os estudos de comunicação organizacional abrangem, segundo Casali, com base em Deetz (2001), três concepções principais: na primeira ela é vista como uma especialidade dos departamentos e associações de comunicação; definindo uma área particular de especialização ou de pesquisa; uma segunda concepção foca na comunicação como um fenômeno que existe nas organizações (comunicação na organização); e uma terceira perspectiva parte da comunicação para descrever e explicar as organizações (comunicação como organização).

A segunda concepção, “comunicação na organização”, coloca a comunicação sob ponto de vista funcionalista, como uma variável organizacional. Para Köche (1997) variáveis são aspectos, propriedades, características individuais ou fatores, mensuráveis ou potencialmente mensuráveis, através dos diferentes valores que assumem, discerníveis em um objeto de estudo (p. 112). Casali (2005) sugere que esta definição toma a comunicação como algo que ocorre dentro da estrutura organizacional, pressupondo uma visão objetiva das organizações, na qual “as propriedades organizacionais determinam os processos de comunicação muito mais do que os processos de comunicação são responsáveis pela modelagem das características organizacionais”.

Desta forma, a comunicação é vista como uma variável passível de controle:

Enquanto variável organizacional, a comunicação “nas” organizações e é mensurada, entre outros, em termos de flexibilidade (quem se comunica com quem e por que meios), direções (ascendente, descendente, horizontal e diagonal), natureza (formal e informal), iniciativa (fontes de informação), quantidade (volume de informação) e instrumentos (atos objetivos de comunicação). (CASALI, 2005 APUD LARAMÉ, 1993.)

Com base em Putnam (1982), Casali afirma que o paradigma funcionalista tipifica a comunicação com uma máquina, um *container* organizacional estudado de fora, onde a pesquisa é mais voltada à forma do conteúdo e não ao significado da mensagem.

Já o conceito de “comunicação como organização” considera a comunicação uma metáfora e parte dela para explicar o fenômeno organizacional. De acordo com Deetz (2001) o conceito de “comunicação como organização” engloba a compreensão da comunicação organizacional que foca no processo *organizante* realizado por meio de interações simbólicas. Portanto, a comunicação é a substância de um processo organizante, onde, por meio de práticas discursivas, os membros das organizações se engajam na complexa construção de diversos sistemas de significados (MUMBY, 2000).

A comunicação ‘organizante’ é a comunicação que cria a organização. Nesta perspectiva, o interesse reside na compreensão do que os parceiros da relação fazem quando trocam mensagens. A comunicação é apresentada como uma transação pelos quais os parceiros edificam suas relações e suas identidades, trocam valores, constroem a organização. A partir de então não é possível falar propriamente de comunicação interna, pois a organização não é mais um container no qual se produzem atividades de comunicação. Trata-se antes do inverso: a organização é produto dos processos de comunicação. (GIROUX, 1994, p.29-30)

Casali (2005) apresenta um quadro comparativo para melhor compreensão destas duas concepções de comunicação organizacional:

TABELA 2 – TIPOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

	COMUNICAÇÃO “NAS” ORGANIZAÇÕES	COMUNICAÇÃO “COMO” ORGANIZAÇÃO
VISÃO DAS ORGANIZAÇÕES	Unidade Máquina ou coletivo	Sistema de interações Construção Social
VISÃO DA COMUNICAÇÃO	Variável dependente da estrutura organizacional Mecanismo para transmissão de informações e manutenção da ordem organizacional	Elemento constitutivo das relações sociais Transação
RELAÇÃO COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO	<i>Container</i>	Produção/ Equivalência
IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO	Desempenho de funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação	Processo “organizante”
FOCO DE ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO	Mensagens Canais Redes Relações sociais e clima organizacional	Processos simbólicos de Estruturação, coorientação e legitimação das ações sociais

FONTE: CASALI, A. Repensando a Comunicação Organizacional. Artigo apresentado no XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2005

A partir do paradigma interpretativo da comunicação “como” organização, a comunicação organizacional relaciona-se intimamente ao conceito de *sensemaking*, pois passa a ser vista como um processo social interativo e participativo. A organização assim como a comunicação, é elemento constitutivo das relações sociais e resultado dessa construção social.

Borges, Junges e Christmann (2013) afirmam:

No dia a dia da organização, elementos como hierarquia, liderança, padrões de relação entre os indivíduos, influência, entre outros, são interligados por meio dos processos de comunicação, formando a própria organização, que acaba sendo construída nos aspectos informais e corriqueiros. Assim, a organização se estabelece nas interações entre os indivíduos, bem como nas relações entre líder e trabalhador, indicando que todos esses aspectos influenciam na liderança, na hierarquia, na comunicação, enfim, nos aspectos intersubjetivos. (p. 204).

Nesse sentido, podemos concluir que a comunicação organizacional ocorre de forma contínua e dinâmica dentro do ambiente organizacional. E o que torna a comunicação chave dos processos organizacionais é justamente sua característica estratégica, capaz de gerir os objetivos da organização e seus públicos e promover o relacionamento mútuo.

Marlene Marchiori (2006, p. 6) afirma que se as organizações são constituídas por processos de interação e relação, “é preciso evidenciar nos contextos e estruturas as práticas comunicativas que promovem este desenvolvimento”. É justamente neste contexto que surge a função das relações públicas, com o objetivo de contribuir efetivamente para o alinhamento dos interesses tanto da administração, quanto dos *stakeholders*.

3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com base na seção anterior, as organizações dependem do funcionamento ordenado de seus subsistemas e cabe às relações públicas apoiar o andamento contínuo do relacionamento com o ambiente.

A fim de aprofundar a reflexão sobre o papel das relações públicas no ambiente organizacional, os próximos tópicos irão abordar o enfoque sistêmico das organizações e a atuação estratégica das relações públicas neste contexto.

Antes de dar início ao posicionamento estratégico das relações públicas, é importante situar a profissão como uma subárea da comunicação. Segundo Roberto Simões (1995, p. 58), a comunicação “é condição *sine qua non* para que ocorram as trocas entre a organização e o público e/ou que este aceite a existência da mesma”. Entende-se como comunicação um processo de troca de informações que tem como resultado a compreensão mútua.

James E. Gruning (2011, p. 21) defende que as relações públicas são uma atividade de relacionamento, responsável por gerir essas trocas entre a organização e seus públicos. Para Kunsch (2003, p. 95) o objetivo das relações públicas é dar ênfase ao lado institucional e corporativo, por meio das seguintes atividades:

- Identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional.
- Supervisionam e coordenam programas de comunicação com públicos – grupos de pessoas que se auto organizam quando uma organização os afeta e vice e versa.
- Prevêem e gerenciam conflitos e crises que porventura passam as organizações e podem despontar dentro de muitas categorias: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão, etc.”

Há inúmeras definições conceituais da atividade, mas não existe um axioma do qual se possa iniciar um processo dedutivo único (SIMÕES, 1995;2001, p. 147).

A lei federal que regulamenta a profissão define relações públicas como:

a atividade e o esforço deliberado, planejado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua, entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada, constituem o objeto geral da profissão liberal ou assalariada de relações públicas. (Artigo 1º do Regulamento da Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, publicado em 27 de setembro de 1968, no Diário Oficial da União.)

Segundo Edward Bernays, considerado por muitos o “pai” da profissão, “as relações públicas objetivam, por meio da informação, da persuasão e do

ajustamento, edificar o apoio público para uma atividade, causa, movimento ou instituição” (apud Andrade, 1962, p.34).

Já para Simões, a definição de relações públicas deve buscar apoio nas suas ações ou funções da atividade: pesquisa, diagnóstico, assessoria, planejamento, execução, coordenação e controle. “Logo, trata-se de uma atividade administrativa que diz respeito à função organizacional política com a finalidade de manter a organização existindo no mercado” (p.152)

3.2.1 OS MODELOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS

James E. Grunig e Todd Hunt publicaram, em 1984, uma pesquisa na qual caracterizam a atuação de relações públicas a partir de quatro modelos fundamentais: Imprensa/ Propaganda, Informação Pública, Assimétrico de Duas Mãos e, Simétrico de Duas Mãos. Os modelos são resultado dos estudos de Grunig e sua equipe sobre a Excelência em Relações Públicas, para a *International Association of Business Communication* (IABC).

Kunsch (1997, p.110) explica que o primeiro modelo, de Imprensa/Propaganda, tinha como objetivo chamar a atenção da mídia por meio da propaganda. Este modelo foi usado principalmente para a promoção de produtos. “Os assessores de imprensa de meados do século XIX foram os primeiros especialistas a fazer um trabalho de relações públicas” (p. 111), com o propósito de obter publicidade favorável para uma organização ou figura pública.

No começo do século XX, Grunig e Hunt identificam o modelo de informação pública, onde as relações públicas aparecem como disseminadoras da informação. Governo e organizações passam a sentir os efeitos da opinião pública e para reverter positivamente a atenção da mídia, contratam profissionais para disseminar informações relevantes.

Grunig (2001) explica que esses dois primeiros modelos identificados mostravam uma forma de comunicação direta com o receptor, de mão única. São modelos assimétricos à medida que “tentam modificar o comportamento dos públicos, mas não o da organização. Tentam promover a imagem positiva da organização, seja por meio da propaganda, seja ao disseminar informações favoráveis” (p. 37).

O terceiro modelo é o assimétrico de duas mãos, onde tem início a utilização pesquisa para a comunicação. No entanto, o objetivo deste modelo era a persuasão para induzir os públicos ao comportamento esperado pelas organizações.

As relações públicas assimétricas de duas mãos são, entretanto, um modelo egoísta, porque a organização que o adota acredita estar correta (e o público, errado) e que qualquer alteração necessária para resolver um conflito deve vir do público e não da organização. (GRUNING, J. 2011, p. 38)

O quarto modelo, considerado por muitos o ideal, é o de comunicação simétrica de duas mãos. Neste modelo, a organização e público mantem uma relação de troca mútua e equilibrada de informações.

Como salienta Roberto Fonseca Vieira (2004), por meio do modo “recíproco” de comunicação estabelece-se entendimento entre a organização e o público:

Quanto ao ato de narrar, podemos dizer que a organização tem hoje responsabilidade comunicacional para com seus públicos. Deve funcionar como sistema aberto e criar canais efetivos de comunicação que garantam à sociedade o conhecimento das políticas por ela implementadas. Porém, estes canais não são instrumentos de comunicação para seu uso exclusivo. A bilateralidade é característica imprescindível no verdadeiro ato comunicacional. (p.31).

3.2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação é um ato de compartilhamento de ideias, que circula por todos os setores de uma organização. Como visto no tópico anterior, a comunicação simétrica de duas mãos é o modelo de excelência para a atuação de Relações Públicas, pois propicia o diálogo e a compreensão mútua entre a organização e seus públicos estratégicos.

A fim de viabilizar toda a interação possível neste modelo, Curvello (1993) afirma que surge a comunicação interna; com o objetivo não só de informar, mas também integrar os diversos segmentos que compõem o público aos objetivos da empresa.

A comunicação interna, seria portanto, “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.” (KUNSCH, 2003 apud RHODIA, 1995).

No contexto dos negócios, a comunicação interna caracteriza-se como um processo dialógico, entre colaboradores e colaboradores, e também entre colaboradores e empregadores. Segundo Kunsch (2003, p.154), seria “um setor planejado com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre organização e seus empregados”. Neste sentido, a partilha de informação nas organizações é uma incessante troca entre inúmeros emissores e receptores.

Mas conforme apresentado no Caderno de Comunicação Organizacional da ABRACOM (2008), as informações que circulam nas empresas só têm valor quando se transformam em conhecimento compartilhado por todos as pessoas. Por isso Weick (1995) afirma que o maior desafio da comunicação interna é fazer com que essa troca contínua de informação resulte em interpretação e construção de significados comum entre os indivíduos, levando em conta seus diferentes quadros de referências. Assim, a comunicação interna seria responsável por:

Helping followers to encode what the leader wants to transmit is a continuous process of adopting their realities. Understanding the followers' frames of references, presents the ultimate leadership “weapon” in order to not only see what kind of sense they make of the leader's sense but much more to anticipate their “sensemaking” (Weick, 1995, p. 123)³

Esse contexto aponta uma forte característica da comunicação interna, a função de estímulo do público interno à participação no processo de comunicação. Para Gustavo Matos (2009) cabe à comunicação interna tornar comum mensagens destinadas a motivar, estimular, considerar, diferenciar, promover, premiar e integrar os indivíduos de uma organização.

Segundo Tomasi e Medeiros (2010), os funcionários se sentem estimulados quando: são ouvidos, para que haja uma integração, quando são retribuídos pelo empenho, quando suas necessidades físicas e psicológicas são atendidas, quando são respeitados e quando possuem segurança no trabalho. Desta forma, a comunicação interna dá voz aos indivíduos na medida que gera possibilidade de diálogo e troca de informações.

O cenário da crescente valorização da comunicação interna como estratégia organizacional pode ser compreendido a partir da seguinte reflexão:

³ Tradução livre: Ajudando os seguidores a codificar, o que o líder quer transmitir é um processo contínuo adoção das suas realidades. O entendimento da mensuração dos seguidores, apresenta a liderança definitiva de uma arma (ferramenta) a fim de não só ver que tipo de sentido faz do sentido do líder, mas para antecipar seu *Sensemaking*.

A natureza cada vez mais complexa e altamente competitiva do ambiente de negócios atual pressiona ainda mais os funcionários e demanda um esforço mais concentrado na área de comunicação interna. Os funcionários de hoje cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional. Essa participação é vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização – independentemente da função ou responsabilidade – conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos. (ARGENTI, 2006, p. 170)

Comunicação interna formal e informal

A comunicação interna acontece segundo duas grandes redes: de comunicação formal e de comunicação informal. A rede formal de comunicação seria a comunicação administrativa de uma organização, “de onde emana um conjunto de informações pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos, telemáticos etc., expressado informes, ordens, comunicados, medidas, portarias, recomendações, pronunciamentos, discursos etc.” (KUNSCH, 2003, p. 54).

Segundo Tavares (2007, p. 49), “comunicação formal entende-se toda e qualquer forma de comunicação que é documentada”. A rede formal caracteriza-se, portanto, como uma comunicação padrão segundo normas pré-estabelecidas; é vertical e segue a hierarquia da organização. No entanto, Keith Davis e John Newstrom, afirmam que nem todos os problemas podem ser resolvidos por esta rede, “algumas exigências podem ser mais bem atendidas através de relações informais, que podem ser flexíveis e espontâneas (1996, p.123).

Desta forma, as redes de comunicação informais aparecem como uma possibilidade mais ágil e dinâmica, que completam os canais formais.

“O sistema formal de comunicação de toda a organização – o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada - é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender as demandas mais urgentes e instáveis” (Kunsch, 1986, p. 32-33)

Conforme Tavares (2007, p. 49), a “comunicação informal tem como principal característica a informalidade e não-documentação”, o que podemos exemplificar como conversas e/ou bate-papos. Esta forma de comunicação circula por vias não oficiais e é uma forte fonte alternativa de informação para os colaboradores.

Kunsch (2003) defende que a comunicação informal deve ser canalizada para o lado construtivo, auxiliando nos problemas organizacionais e facilitando a gestão e o convívio das pessoas com vistas em uma administração participativa. A partir disto, a abertura para o diálogo entre as redes informais de comunicação e os objetivos organizacionais pode ser entendida com uma valiosa estratégia. Cabe à gestão organizacional aproveitar estes fluxos informais para descobrir opiniões e insatisfações dos colaboradores:

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações: pela autenticidade, usando a verdade como princípio, pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização de novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, 2003, p. 160)

Se a comunicação interna pode servir como “uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem”,⁴ passaremos a analisar como o fluxo informal é incentivado, sob a ótica do *Sensemaking*, em uma das maiores empresas do Brasil, a ALL – América Latina Logística.

⁴ Davis e Newstrom apud Kunsch, p. 161, 2003.

4 ESTUDO DE CASO: PROGRAMA IDEIAS E AÇÕES

O propósito deste estudo de caso é relacionar a teoria do *sensemaking* à comunicação interna organizacional. Em outras palavras, pretendemos avaliar de que forma uma organização pode potencializar sua comunicação interna informal por meio da colaboração de *sensemakers*. Como o foco do *sensemaking* é a contínua construção de sentido no âmbito social, este estudo de caso propõe ainda avaliar como a interpretação de certos *sensemakers* pode vir a guiar o comportamento organizacional.

Com base em Weick (1995), podemos afirmar que o *sensemaking* acontece nos próprios processos comunicativos de uma organização, quando os indivíduos unem-se na tentativa de entender determinada situação. O significado é criado a partir das experiências passadas e presentes dos colaboradores, que criam uma interpretação para entender e agir no contexto que vivenciam.

É justamente na tentativa de suprir essa lacuna, de atribuir utilidade para o significado criado, que o Programa Ideia e Ações da ALL – América Latina Logística funciona, valorizando ideias de *sensemakers* que promovam mudanças na realidade da empresa.

Implementado em 1997 o Programa Ideia e Ações tem como objetivo promover, estimular e valorizar o comportamento empreendedor dos colaboradores. Para isso, buscam ideias que aliam conhecimento técnico e vivência na operação da empresa com o intuito de mudar positivamente o cenário da companhia.

Atualmente o Programa é de responsabilidade da Gerência de Qualidade e Desempenho, que, entre outras atividades, avalia e supervisiona indicadores de qualidade de toda a companhia.

A seguir será realizada a apresentação da empresa escolhida para o estudo de caso, e, em seguida, relatado o histórico do Programa Ideia e Ações.

4.1 A ALL

A ALL Operações Ferroviárias (América Latina Logística S.A.) é a maior concessionária ferroviária do Brasil e também a maior empresa independente de logística da América Latina.

A companhia nasceu em 1997 por meio da privatização da Malha ferroviária do Sul do país, sob a concessão da Rede Ferroviária Federal (RFFSA). Atualmente é responsável por operar em outras três concessões: ALL Malha Oeste S.A., ALL Malha Paulista S.A. e ALL Malha Norte S.A.

Segundo dados do Relatório de Sustentabilidade da empresa, divulgado em 2013, a ALL é responsável por gerir o equivalente a 45% de toda a malha ferroviária brasileira. São aproximadamente 13 mil km de ferrovias percorrendo os Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, por onde transporta *commodities* agrícolas e produtos industrializados.

A ALL tem como visão “ser a melhor empresa de logística da América Latina”, e para isso exerce fortemente sua cultura meritocrática voltada para resultados. São cerca de 20 mil colaboradores, divididos na sede da empresa em Curitiba (PR) e em outras 12 unidades.

Valores como “Visão de Dono do Negócio” e “Gente faz a diferença e vale pelo que faz” são praticados dia a dia na companhia, que foi eleita consecutivamente (2012, 2013) como a melhor empresa de logística do país⁵ e a 7ª maior empresa do Paraná⁶.

Além das operações ferroviárias, a ALL atua em outras três frentes de negócios: a Brado Logística, que atua no mercado de contêineres; a Ritmo Logística, empresa dedicada ao transporte rodoviário; e a Vetrica Mineração, projeto que pretende desenvolver uma solução integrada para extração, logística e comercialização do minério de ferro da região de Corumbá (MS) com destino ao Porto de Santos. Somadas, as operações do Grupo ALL geraram, em 2013, uma receita líquida de R\$ 3,6 bilhões, valor 9,2% superior ao alcançado em 2012.

Em abril de 2014, os acionistas da ALL aprovaram uma proposta para fusão de negócios com a Rumo Logística, empresa do Grupo Cosan, maior produtor de açúcar do Brasil. Para se concretizar a operação ainda requer o aval de órgãos como a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade).

Certamente ao fim da produção desta pesquisa a ALL já tenha concluído o processo de fusão com a Rumo e muitos dos dados apresentados sofram alterações significativas. É importante ressaltar que devido à combinação da fusão com outros

⁵ Ranking divulgado pela Revista Exame, edição especial Maiores e Melhores de 2014.

⁶ Ranking divulgado pela Revista Amanhã, em agosto de 2014.

fatores de mercado, a ALL tem sofrido um alto índice de *turn over*⁷, o que em certos aspectos dificultou o processo de coleta de dados para esta pesquisa.

4.1.1 O PROGRAMA IDEIA E AÇÕES

O Programa Ideias e Ações nasceu em 1997 na ALL – América Latina Logística, durante os primeiros anos da concessão ferroviária. Segundo Pedro Roberto Oliveira Almeida, diretor da companhia há 17 anos, a ideia central para criação da premiação foi valorizar sugestões de melhorias vinda dos colaboradores.

Após 14 edições, a iniciativa mantém o foco no incentivo ao comportamento empreendedor. Os colaboradores podem inscrever ideias durante todo o ano, desde sugestões de melhorias nas operações de via e tráfego, até mudanças nos procedimentos e treinamentos da companhia. As principais ideias recebem premiações importantes conforme seu grau de impacto para a companhia, e são apresentadas, na maioria das vezes, em reuniões trimestrais para toda a empresa.

De acordo com o Manual de Qualidade da ALL, a ideia precisa atender a quatro características principais para concorrer à premiação: aplicabilidade, originalidade, abrangência e retorno. O primeiro passo para inscrever uma sugestão é apresentá-la ao superior imediato, que avaliará a viabilidade de aplicação. As ideias são assinadas pelos próprios criadores, podendo ser desenvolvidas tanto individualmente como em equipe.

Com a aprovação do superior, a proposta terá que ser transformada em ação e após a sua implantação, será encaminhada à Gerência de Qualidade da ALL. Somente as principais ideias são enviadas à Diretoria, que juntamente à Gerência de Qualidade, decide as finalistas. Os prêmios para os colaboradores que contribuem podem ser carros, TVs, computadores e outros aparelhos tecnológicos.

Como primeira parte da pesquisa, foi realizado um levantamento documental sobre o histórico do Programa. Devido ao alto *turn over* da empresa e, também, pelas várias mudanças que ocorreram desde sua implementação, a fonte

⁷ A rotatividade de empregados é grande por conta da fusão das empresas.

encontrada para as informações sobre o histórico foram os próprios veículos de comunicação interna da ALL.

As duas primeiras edições da premiação (1999 e 2000) foram divulgadas no Boletim Informativo “ALL Notícias”, veículo criado em 1998 para dar início à comunicação interna da concessionária. Em 1999, três ideias foram premiadas sem distinção de primeiro lugar. A notícia da premiação ocupa um espaço pequeno na publicação “ALL Notícias” de março de 2000, com ênfase na descrição das ideias e sem depoimento dos participantes. A notícia salienta que o programa Ideias e Ações foi criado para otimizar processos e solucionar problemas.

Já na segunda edição, divulgada em maio de 2001, o programa é citado como uma das atrações da segunda reunião trimestral do mesmo ano. O veículo noticia que três ideias de colaboradores foram expostas no “Painel de Boas Ideias”: modelo de cotação de fretes, sugestão de novo uniforme e medidor de bitola. Não foram encontrados outros registros sobre as ideias premiadas em 2001.

A partir de 2002, a ALL reformula seu canal de comunicação e cria a Revista Sem Fronteira, veículo interno produzido em parceria com a Agência Ação Integrada, de Curitiba. Com a criação do Sem Fronteira, o Programa Ideias e Ações atinge um grau superior de divulgação, ocupando inclusive a capa de muitas das edições da revista.

A seguir apresento um resumo de todas as ideias divulgadas pela Revista Sem Fronteira, a partir de 2002:

TABELA 3 - HISTÓRICO DO PROGRAMA IDEIA E AÇÕES

ANO	IDEIA	COLOCAÇÃO	PRINCIPAL IMPACTO
2002	TERMOSTATO ELETRÔNICO	1	SEGURANÇA
2002	ROÇADEIRA ELÉTRICA	2	ECONOMIA
2003	SINCAR: SISTEMA INTERMEDIÁRIO DE CARREGAMENTO DE AR	1	ECONOMIA
2003	WAP NEXTEL	2	SEGURANÇA
2003	RESET AUTOMÁTICO	3	AGILIDADE
2004	DETECTOR DE DESCARRILAMENTO	1	ECONOMIA

TABELA 3 - HISTÓRICA DO PROGRAMA IDEIA E AÇÕES

continuação

ANO	IDEIA	COLOCAÇÃO	PRINCIPAL IMPACTO
2004	ESMERILHADORA DE TRILHOS	2	ECONOMIA
2004	AUTOMAÇÃO DOS SUPERPOSTES	3	ECONOMIA
2005	ESMERILHADORA DE TRILHOS	1	ECONOMIA
2005	ACELERAÇÃO DE FREIO DINÂMICO	2	ECONOMIA
2005	SECADOR DE VAGÕES	3	AUMENTO NA CAPACIDADE DE TRANSPORTE
2006	PRODUÇÃO DE DORMENTES	1	ECONOMIA
2006	SUSPENSOR DE EIXO	2	AUMENTO NA CAPACIDADE DE TRANSPORTE
2006	FABRICAÇÃO DE TAMPA DE ESCOTILHA	3	ECONOMIA
2007	MICRO ESFERAS PARA BALANCEAMENTO DE PNEU	1	ECONOMIA
2007	ESTUDO DE VELOCIDADE S STEMP	2	VELOCIDADE
2007	REUTILIZAÇÃO DE ÁGUA DA CHUVA PARA LAVAGEM DE LOCOMOTIVAS	3	ECONOMIA
2008	REDESENHO DO RAMAL DE RIO BRANCO	1	ECONOMIA
2008	ABASTECIMENTO DE LOCOMOTIVAS	2	ECONOMIA
2008	INTERTRAVAMENTO DE CABINE CRIOGÊNICA	3	SEGURANÇA
2009	TESTE DE JUMPER	1	AGILIDADE
2009	ADAPTAÇÃO DE TRILHOS	2	SEGURANÇA
2009	LOTAÇÃO DOS TRENS	3	AUMENTO NA CAPACIDADE DE TRANSPORTE
2010	NITRO	1	AUMENTO NA CAPACIDADE DE TRANSPORTE
2010	ENGATE PARA MANOBRAS	2	AUMENTO NA CAPACIDADE DE TRANSPORTE
2010	PROCESSO AUTOMATIZADO DE COBRANÇA	3	AGILIDADE
2011	OPERAÇÃO LOCOTROL	1	AGILIDADE

TABELA 3 - HISTÓRICO DO PROGRAMA IDEIA E AÇÕES

ANO	IDEIA	COLOCAÇÃO	PRINCIPAL IMPACTO
2011	TALA COLADA	2	SEGURANÇA
2011	DESENHO DE TRENS MCR	3	AUMENTO NA CAPACIDADE DE TRANSPORTE
2012	LUBRIFICADOR PNEUMÁTICO	1	ECONOMIA
2012	REDUÇÃO DE FLAMBAGEM COM O VERSE	2	SEGURANÇA
2012	GIRO MS EM BOA VISTA	3	AGILIDADE
2013	NOVA SAPATA FENÓLICA	1	ECONOMIA
2013	SISTEMA DE CONTROLE DE ORIGINAÇÃO	2	AGILIDADE
2013	GABARITO DE ALINHAMENTO DE CAPA DE MOTOR DE TRAÇÃO	3	AGILIDADE

FONTE: CRIADO PELA AUTORA, 2014.

Estabelecendo um eixo comparativo entre as 44 ações premiadas ao longo do Programa, podemos tirar duas conclusões principais: primeiro, a maioria das ações sugeriu uma mudança de procedimento e, segundo, seu principal impacto foi economia para a companhia.

O (Gráfico 1) representa a categoria das ideias premiadas. Nele fica evidente o foco na sugestão de mudança de procedimento e implantação de novas tecnologias operacionais.

Tal categorização levou em conta o tipo de mudança que estava sendo proposto: mudança de procedimento (quando a sugestão consistia na alteração ou incorporação de métodos nos procedimentos existentes), tecnologia operacional (quando a ideia implementada consistia na criação e desenvolvimento próprio de um novo aparelho que desse suporte à parte operacional), novo equipamento (quando a sugestão tinha como objetivo inserir um novo tipo de equipamento/aparelho, já existente, na realidade organizacional, e estudo (quando fosse criado um banco de dados para análise e mudança do cenário).

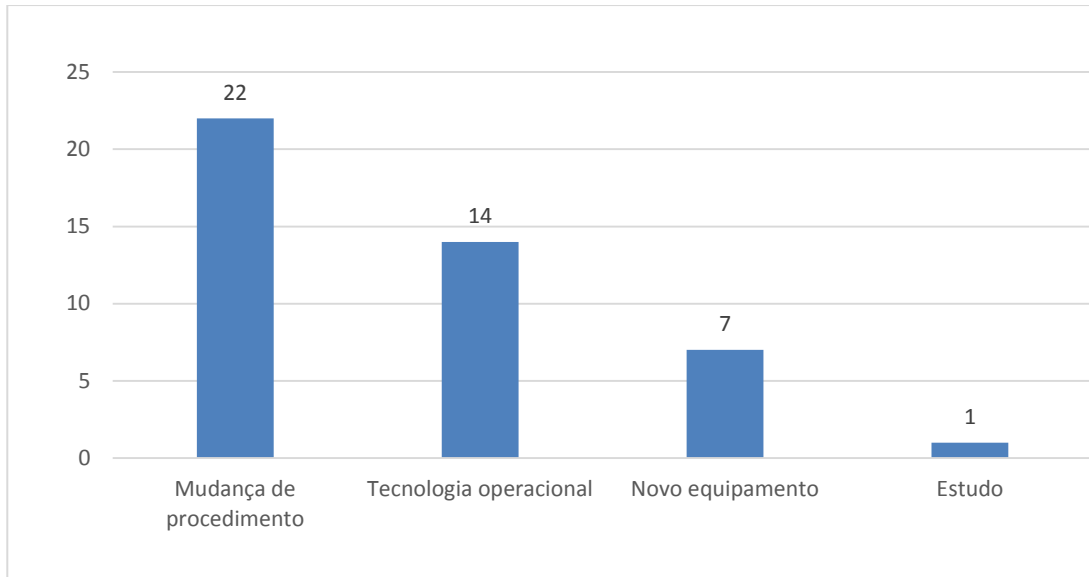


GRÁFICO 1 – CATEGORIAS DAS IDEIAS DO PROGRAMA IDEIA E AÇÕES.

FONTE: CRIADO PELA AUTORA, 2014.

Da mesma forma foram criadas categorias para medir o principal impacto que as ideias sugeridas geraram no andamento organizacional, conforme gráfico 2. O maior índice é o de economia, que representou 38% do objetivo das ideias premiadas. Agilidade e aumento na capacidade de transporte representaram, respectivamente, 23% e 18%. As demais categorias, referentes à segurança e redução de acidentes, representam juntas 21% do impacto gerado.

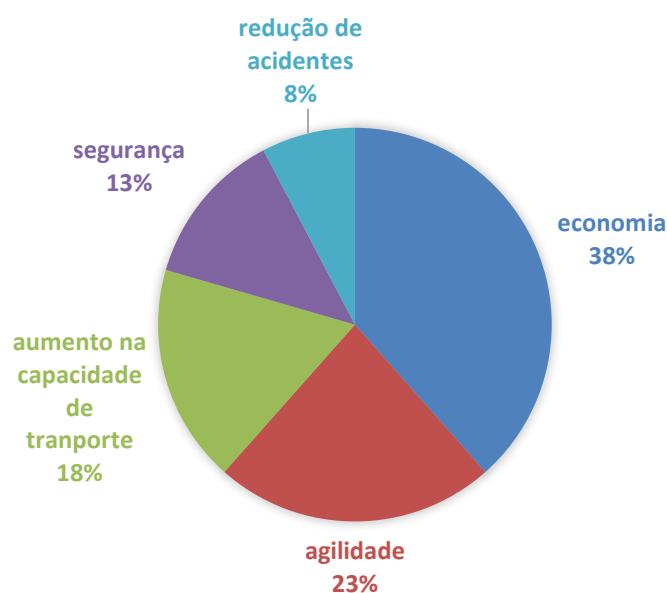


GRÁFICO 2 – IMPACTO DAS IDEIAS DO PROGRAMA IDEIA E AÇÕES.

FONTE: CRIADO PELA AUTORA, 2014.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa adotada para este estudo foi o método qualitativo, com foco no sistema interpretativo. Para Robert K. Yin (1989) a pesquisa qualitativa permite a análise profunda do objeto de análise a partir de múltiplas fontes de evidência, pois “investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas” (p. 23).

Considerando a complexidade do processo *sensemaking*, o método qualitativo é necessário à medida que implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem o objeto de pesquisa (CHIZZOTTI, 2003, p. 221).

Arilda Godoy (1995, p.62) enumera um conjunto de características que este tipo de pesquisa possui: o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, o caráter descritivo, o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador e o enfoque indutivo.

Além disso, a autora afirma que a abordagem qualitativa permite três possibilidades diferentes de se realizar um estudo: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso, que será o método utilizado por esta pesquisa.

O estudo de caso " tem como objetivo proporcionar vivência da realidade por meio da discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real." (Yin apud Godoy, 1995, p. 23). Robert K. Yin (1989; 2005) este método de investigação empírica envolve quatro aplicações:

1. Para explicar ligações causais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelos 'surveys' ou pelas estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. Para fazer uma avaliação, ainda que de forma descritiva, da intervenção realizada; e
4. Para explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros e específicos.

Concentrando o *sensemaking* como um processo organizacional, o estudo de caso nos permite avaliar “como e “por que” esse fenômeno acontece em seu contexto, a partir de um enfoque exploratório e descritivo.

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores. (Yin, p.21).

4.2.1 DEFINIÇÃO DO CORPUS DE ANÁLISE

Para compor o estudo de caso, foi proposta a análise comparativa entre três diferentes casos do Programa Ideia e Ações, da ALL. O critério de seleção para os casos consistiu na escolha das ideias que foram premiadas em 1º lugar nas edições de 2013 e de 2012. Desta forma, buscou-se a analisar o contexto da criação das ideias em diferentes cenários da companhia.

4.2.2 QUESTÕES DA PESQUISA

O estudo de caso se orienta no objetivo de verificar como o processo de *sensemaking* dos colaboradores da ALL influenciam no processo comunicacional da companhia. A seguir, apresenta-se as perguntas que esta pesquisa pretende sanar:

- Como o *sensemaking* influencia e é influenciado pelo Programa Ideia e Ações?
- Como e por que os *sensemakers* se sentem motivados a participar do Programa Ideia e Ações?
- De que forma a valorização do *sensemaking* afeta o andamento e tomada de decisão da organização?

4.3 ANÁLISE DO “IDEIAS E AÇÕES”

Conforme a metodologia apresentada, foi proposta a realização de um estudo de caso para investigar os processos organizacionais que colocam a ALL- América Latina Logística em um cenário de *sensemaking* organizacional.

Foram realizadas entrevistas semi estruturadas com dois colaboradores, premiados nas edições de 2012 e de 2013 do programa, e com a Gerência de Qualidade e Desempenho, responsável pela iniciativa.

Somente a entrevista com a Gerência de Qualidade e com o colaborador premiado em 2013 pode ser presencial. Ambas foram realizadas na sede da ALL, em Curitiba, e contaram com gravação na íntegra.

Já a entrevista com o colaborador premiado em 2012 aconteceu por meio de ligação telefônica, pois o mesmo atua na Unidade de Araraquara – SP. Da mesma forma, a entrevista foi agendada previamente e contou com a gravação na íntegra.

Portanto, a análise a seguir tem como base a transcrição (ANEXO) resultante da gravação das três entrevistas realizadas.

3.4.1 ENTREVISTA COM A ÁREA RESPONSÁVEL PELO PROGRAMA

A primeira etapa do estudo de caso aconteceu por meio de uma entrevista semi estruturada com a área responsável pelo Programa Ideia e Ações. Duas integrantes da Gerência de Qualidade participaram desta etapa e serão identificadas na sequência como Q1 (Analista de Qualidade 1) e Q2 (Analista de Qualidade 2).

O objetivo da entrevista foi confirmar o histórico e procedimentos adotados pelo Programa Ideia e Ações, conforme constatado no levantamento documental da companhia.

No primeiro momento, às vésperas de mais uma premiação do programa, a pesquisada Q1 relatou de forma mais detalhada como acontece o processo de inscrição e votação das ideias. Segunda a colaboradora, a inscrição para o programa manteve seu padrão no decorrer dos anos, caracterizando como única restrição a participação exclusiva de colaboradores efetivos da ALL.

Q1 - Eu acho que praticamente não tem restrição para participar do programa. Assim, ele (colaborador) pode ter uma ideia para melhorar

um equipamento ou melhorar um processo. (...) um ganho expressivo de valores para a companhia, ou um ganho que seja de qualidade.

Desta forma, qualquer colaborador interessado em inscrever sua ideia deve preencher um formulário disponibilizado na intranet, descrevendo de antemão sua ideia, as etapas de implementação e os impactos gerados. Dados como matrícula, área de atuação, gerência e tempo de contratação também são requeridos. A inscrição deve ter ainda a validação do gestor da área, que normalmente é o gerente da unidade de produção.

A pesquisada Q1 afirma que sua Gerência aguarda o prazo final das inscrições e então parte para a análise conjunta de todas as ideias:

Q1 - Assim que os coordenadores de gente me encaminham os formulários, começamos a fazer o filtro das ideias. É a nossa gerência que faz a primeira leitura. (...) A gente faz junto. A Q2 faz uma apresentação de todas as ideias, com o objetivo, melhorias, enfim.

A Gerência de Qualidade inicia então o julgamento das ideias, fazendo um filtro das sugestões conforme os critérios de originalidade, aplicabilidade, retorno financeiro, desempenho e qualidade. Q1 afirma que não existe um número fixo de ideias que precisam ser aprovadas nesta primeira etapa, “são selecionadas conforme se encaixam nos critérios do programa”. (Q1, 2014)

Com o número reduzido de potenciais selecionados, a Gerência parte para o apoio técnico de outras áreas da ALL, que possam realmente avaliar a validade das ideias na prática.

Q1 - Quando entra na parte técnica(...), chamamos um especialista de cada área: mecânica, pátios, qualidade, via. Um cara de cada área que saiba muito sobre os processo da companhia. Eles são quem realmente consegue dizer se algumas ideias merecem concorrer ao programa ou não.

Percebe-se a preocupação dos responsáveis pelo programa em basear suas escolhas além da percepção pessoal, aliando (e valorizando) o conhecimento técnico de colaboradores que são referência em determinadas áreas operacionais.

As pesquisadas explicam que acontece uma reunião entre a bancada de especialistas e a Gerência de Qualidade, onde são escolhidas as três ideias finalistas do Programa. A colaboração dos especialistas torna-se fundamental, pois,

segundo Q2, “tem ideias, por exemplo, que alegaram um retorno muito maior, mas o pessoal que entende disse que não dão tanto retorno assim”. (Q2, 2014)

Dado tal influência dos especialistas e o indicador mostrado no GRÁFICO 2 (38% das ideias premiadas no programa resultaram em economia para a companhia), as pesquisadas Q1 e Q2 foram questionadas sobre o impacto real que os critérios representam na avaliação das ideias.

Respondendo à pergunta “algum critério tem peso maior para a seleção?”, Q1 e Q2 afirmaram que o retorno financeiro acaba se tornando um grande fator para a escolha dos finalistas.

Q1 - O retorno financeiro à nível de companhia é muito importante. Nós não podemos negar. (...) a gente trabalha em uma companhia privada, então o retorno financeiro pesa bastante.

Q2 - Vamos apresentar 3 ideias agora na trimestral e delas só 1 não trouxe tanto retorno financeiro. A gente considerou porque era uma ideia muito boa. Mas nas outras duas, o que mais “pegou” foi o retorno que elas traziam para a companhia.

A fala da pesquisada Q2 evidencia o grande peso que o retorno financeiro dá às ideias, mas, ao mesmo tempo, demonstra que a originalidade também é bastante valorizada. Isso justifica o que a pesquisada Q1 defende quando menciona que não existem restrições para participação no programa: todas as ideias podem ser consideradas.

As pesquisadas afirmaram, ainda, que o Programa Ideia e Ações tem um histórico de participação muito forte em alguns lugares da companhia, principalmente nas Unidades de Operação (UP), pois as ideias podem valer pontos para campeonatos internos da empresa. Os próprios gerentes incentivam muito os colaboradores à participar, pois consideram importante a representatividade que o Programa assume nos campeonatos.

No entanto, esta funcionalidade do programa pode ser interpretado, segundo as pesquisadas, como um problema em alguns casos. Há colaboradores que se inscrevem no programa de forma oportunista, como “um jeito de conseguir um pontinho para as maratonas” (Q2, 2014). E há casos também de ideias muito ruins, que sequer são acompanhadas pela gerência imediata. “O gerente não vai falar para o cara que a ideia dele é ruim. Às vezes a ideia é ruim mesmo, mas o gerente não vai desmotivar o colaborador dele” (Q1, 2014).

Neste sentido, o entendimento de alguns colaboradores foge do intuito do programa em incentivar o empreendedorismo e a inovação. Em termos de organização, as pesquisadas reconheceram essa falha durante a entrevista e já avaliam reformulações a curto prazo, como alterações no formulário de inscrição.

Q1 - A gente percebeu agora no terceiro (trimestre) que o formulário tem muitas melhorias para se fazer. Percebemos que as vezes o gerente só aprova a ideia para não dizer “poxa, sua ideia tá ruim”, mas ele não leu aquilo. Então vamos mudar um pouco isso. Queremos envolver mais o gerente.

Outro ponto destacado pela entrevista foi a importância da divulgação do programa. Q1 e Q2 relataram que nos dois primeiros trimestres deste ano, por exemplo, houve apenas seis ideias inscritas. A partir do início do terceiro trimestre, foi dado início a uma intensa divulgação do programa. Tal processo de comunicação resultou em mais de trinta formulários inscritos no período.

Q1 avalia a divulgação como essencial no estímulo à participação, “(...) (tivemos) bem mais ideias depois que a gente divulgou, conversou mais, mandou esses comunicados, colocou no jornal de parede.” (Q1, 2014)

Os veículos utilizados para a divulgação são a Revista Sem Fronteira (veículo de comunicação interna), o Jornal de Parede (mural de notícias presente em todas as unidades da companhia), o Fique de Olho (comunicado disparado via e-mail) e a TV do PRV (Painel digital corporativo que transmite notícias diversas sobre o Programa de Remuneração Variável da ALL).

Ainda sobre o processo de comunicação adotado, Q1 e Q2 afirmam que após a seleção das ideias, todos os inscritos recebem um *feedback*, via email. Essa resposta é individual e visa comunicar os aprovados e reprovados sobre a seleção final do programa. No caso dos reprovados, o e-mail informa também os motivos pelos quais a ideia não foi selecionada.

Devido à grande expectativa dos inscritos, Q2 relatou que muitos dos responsáveis pelas ideias excluídas não aceitam a resposta com neutralidade:

Q2 - Choveram reclamações quando a gente mandou os e-mails. Tem gerente que liga direto para a nossa gerente, que questiona e reclama. (...) Nós tentamos resolver esse problema explicando que o processo teve que ser bastante criterioso, pela alta qualidade das ideias, e que contamos com o apoio técnico de especialistas da ALL.

Convém avaliar que o processo de divulgação e *feedback* são feitos de forma bastante coerente com a cultura de transparência da ALL. O feedback individual condiz com as práticas de respeito ao colaborador e, de certa forma, apresenta justificativas que podem auxiliar o inscrito a aprimorar suas sugestões.

Ao falar sobre o processo de criação das ideias, Q1 e Q2 afirmam que uma das exigências para concorrer à premiação é que a ideia já esteja em fase de implementação e geração de resultados. Por isso, as ideias são criadas em um momento anterior à intenção de concorrer ao programa.

Q2- Um dos critérios do Ideia e Ações é que a ideia já esteja em uso, então eles já fazem, já está em prática. Se está dando algum resultado, lá na UP, eles inscrevem. Então é um extra. (...) No começo acho que pode ser uma ideia mais pessoal “quero fazer isso melhor, mais seguro, mais rápido”, aí isso (o programa), acaba sendo uma motivação para a ideia dar certo, para ele não abandonar a inovação.

Tal afirmação aproxima o programa aos princípios do *sensemaking*, especialmente à relação entre o *sensemaking* e a decretação ambiental (enactment). Os indivíduos decretam o ambiente organizacional à medida que criam inovações para a companhia. O Programa cria um ambiente de aproveitamento para esses significados construídos pelos colaboradores, estimulando a seleção e a retenção contínua de interpretações.

Assim, podemos inferir que o Programa Ideia e Ações é influenciado pelo *sensemaking* - quando o colaborador propõe sugestões extraídas da sua experiência cotidiana - ao mesmo tempo que influencia a criação de sentidos; já que estimula e incentiva a construção de novas interpretações da realidade.

A partir desta concepção do programa, podemos dar início à investigação da atuação dos *Sensemakers* neste contexto.

4.3.2 ENTREVISTA COM OS GANHADORES DO PROGRAMA IDEIA E AÇÕES

Para a realização da entrevista com os ganhadores do programa foi seguida uma ordem pré-estabelecida de perguntas, por meio de entrevista semi estruturada. Um dos projetos escolhidos para o *corpus* de análise contou com a contribuição de mais de um idealizador. No entanto, a fim de unificar a análise, foi escolhido

somente um criador da ideia para a participação na entrevista. A escolha se deu por indicação dos próprios integrantes do projeto.

Apresento a seguir uma tabela de identificação dos entrevistados escolhidos. Os *sensemakers* foram nomeados como *sensemaker 2* (ganhador da edição de 2013) e *sensemaker 1* (ganhador da edição de 2012).

TABELA 4 – IDENTIFICAÇÃO DOS SENSEMAKERS E SUAS IDEIAS

SENSEMAKER	DADOS GERAIS	DESCRIÇÃO DA IDEIA
<p>Sensemaker 1</p> <p>Ideia: Lubrificador Pneumático</p>	<p>Área de atuação: Via Permanente</p> <p>Cargo: Gerente</p> <p>Tempo de contratação: 15 anos</p> <p>Premiação: Carro 0km</p> <p>Impacto da ideia: Além de aumentar em 70% a vida útil dos trilhos, o projeto conseguiu reduzir significativamente os gastos com a implantação do equipamento em toda a ALL.</p>	<p>Após pesquisas de mercado e por conta dos custos, a ideia foi desenvolver um equipamento de lubrificação de trilhos próprio da ALL. O lubrificador para manutenção da via foi criado para para maior estabilidade para os trens e uma vida útil maior para os trilhos, uma que o processo era feito de forma manual e os equipamentos que existiam no mercado tinham um custo muito alto.</p>
<p>Sensemaker 2</p> <p>Ideia: Sapata Fenólica</p>	<p>Área de atuação: Mecânica</p> <p>Cargo: Coordenador</p> <p>Tempo de contratação: 4 anos</p> <p>Premiação: Carro 0 km</p> <p>Impacto da ideia: O projeto resultou no ganho do consumo e vida útil das sapatas e no ganho de produtividade, pois não são mais necessários ajustes manuais nas sapatas.</p>	<p>A ideia visou reduziu o retrabalho e os danos gerados nas sapatas das locomotivas. Antes do projeto, eram necessários ajustes nas sapatas para acomodação com o modelo das contra sapatas. O procedimento era feito com um martelo, o que fragilizava a sapata e diminuía sua vida útil. O projeto desenvolveu um novo modelo de sapata que se ajusta automaticamente à contra sapata e à roda da locomotiva.</p>

A análise dos dados da tabela acima permite constatar que todos os projetos impactaram positivamente no andamento organizacional e provocaram mudanças significativas no cenário de análise. Em ambas as situações descritas, os *sensemakers* enfrentavam um conjunto de diferentes problemas e oportunidades referentes ao seu cotidiano.

Como pressuposto, podemos considerar que enfrentar esses problemas foi uma escolha dos próprios indivíduos, mas a cultura organizacional da ALL teve uma contribuição bastante importante nesta decisão.

Tal constatação se prova no ranking divulgado pela Revista Amanhã⁸, que considerou a concessionária ferroviária a 3ª empresa mais inovadora do sul do Brasil. A premiação destacou a companhia como a empresa com o melhor resultado no quesito “Criatividade e Inovação”, que julga o treinamento dado às sugestões e ao fluxo das ideias na empresa.

No caso da ALL, as inovações são estimuladas para otimizar a forma de operar o negócio. O Programa Ideia e Ações surge neste contexto como uma chance de fomentar a construção da realidade pelos próprios colaboradores. Weick (2009) aponta a identidade organizacional como sendo a raiz do *sensemaking*, que influencia a forma como outros aspectos, ou propriedades, do processo de *sensemaking* são entendidos.

Dado essa situação, a primeira característica do *sensemaking* que podemos relacionar a este estudo de caso é o contexto social, pois o *sensemaking* só é possível em um cenário que ofereça o suporte e a validação de determinados sentidos.

O Programa Ideia e Ações pode ser analisado, então, como um estímulo à criação coletiva de significados no ambiente organizacional, já que o *sensemaking* nasce, necessariamente, de uma atividade social.

A partir do momento que os *sensemakers* identificam problemas no andamento organizacional, eles propõem mudanças que criam e recriam suas realidades. “Falar sobre *sensemaking* é falar sobre a realidade como uma realização contínua moldada quando as pessoas traçam um sentido retrospectivo sobre a situação em que se encontram ela e suas criações” (Weick, 1995, p. 15).

⁸ Ranking das 20 Empresas mais inovadoras do Sul. Divulgado pela Revista Amanhã, em 2013.

À vista disso, a primeira parte da entrevista realizada com os *sensemakers* teve como objetivo investigar de que forma eles enxergam o Programa Ideia e Ações e esse estímulo ao *sensemaking*.

Tanto o *Sensemaker 2* quanto o *Sensemaker 1* não souberam relatar com exatidão como ficaram sabendo da existência do programa. Eles afirmaram ser uma iniciativa que já conheciam há muito tempo.

Sensemaker 1 - Ah, eu sei desde o início do programa. Eu sempre participei, quase sempre. Dos meus 14 anos na empresa, pelo menos 10 eu participei. Sempre fiz bastante coisa do Ideia e Ações.”

O discurso dos pesquisados foi correspondente também em relação ao estímulo que resultou na criação da ideia: um problema. Ambos concordaram que as ideias foram desenvolvidas para resolver determinada situação e, somente após a implementação, foram relacionadas ao Programa.

Sensemaker 2 - Na verdade a ideia começou quando uma menina fez um summer job aqui sobre produtividade e viu esse problema. (...) A gente desenvolveu isso para resolver o problema. O Programa acabou sendo uma consequência, a gente resolveu cadastrar depois que viu que tinha outros ganhos, não só esse ganho de produtividade.

Pesquisador- Quando você percebeu que a ideia poderia ser inscrita no Programa?

Sensemaker 2 - Só de implantar e saber que eu reduzi esse custo de produção eu já tinha percebido.(...) Quando eu vi que depois disso teve ainda redução de sapata, de consumo, ai eu tive certeza que dava para inscrever.

Sensemaker 1 - Desde o início. Só do projeto eu fiquei 2 anos estudando. Não foi uma coisa tão repentina. A gente estudou bastante antes de começar a construir e implementar.

A fala dos entrevistados demonstra que houve uma reação aos sinais do ambiente que identificavam um problema latente no cotidiano. O choque vivenciado pelos *sensemakers* não foi profundo e intenso a ponto de modificar instantaneamente suas ações, mas demonstrou de forma clara que eles foram capazes de perceber uma ruptura no fluxo contínuo a partir do momento que identificaram esse problema.

Assim, a identificação do problema gerou uma alteração cognitiva para os indivíduos e permitiu o início do processo de *sensemaking*, uma vez que “inicia-se um processo de focalização de atenção e de condução, por parte das pessoas, de

persistir na tentativa de estabelecer sentido no que estão atentas” (WEICK, 1995, p. 85).

Esta fase, conforme a teoria do *sensemaking*, acontece quando o indivíduo passa a reconhecer as mudanças no ambiente e busca agir sobre elas:

Sensemaker 2 - A gente tinha dois problemas, primeiro é que a sapata que a gente estava usando não encaixava direito em todas as contra-sapatas. E aí para algumas eu tinha que cortar um pedaço dela, com maçarico ou qualquer outra coisa, antes da instalação. Foi aí que a gente começou a estudar. Então a gente fez um encaixe que dava certo em todas as contra sapatas. E tinha outra questão que é que a roda é cônica e a sapata era reta. Então encostava em diagonal e o desgaste não era uniforme. O que a gente fez foi fazer o encaixe ser cônico também.

Sensemaker 1 - É o que eu te disse, né? O processo estava sendo executado muito manualmente e a gente viu vários aparelhos mecânicos com custo alto. Então com o conhecimento na área nós desenvolvemos o projeto, construímos o protótipo e colocamos para funcionar. A gente conseguiu viabilizar.

As falas acima destacam a identificação do problema por parte dos *sensemakers*, mas também apresentam a forma como esses indivíduos buscaram agir no ambiente. Quando o *Sensemaker 2* afirma que “foi aí que a gente começou a estudar”, ele situa sua ação na fase de seleção de informações e pistas que poderiam guiar sua ação.

Logo, emerge neste processo outra característica do *sensemaking*: o uso de pistas extraídas do ambiente. A partir do momento em que os *sensemakers* identificaram o problema, eles utilizaram pontos de referência que os ajudaram a construir sentido sobre o que estava acontecendo e serviram como pistas para guiar suas ações.

Os entrevistados apontaram a experiência na área onde atuam e a rede de contatos dentro da empresa como pontos de referência importantes:

Pesquisador - O conhecimento técnico ou a experiência na ALL te ajudaram?

Sensemaker 2 - Principalmente o conhecimento técnico do *Sensemaker 2* (companheiro na criação da ideia). E sobre a experiência na ALL sim, porque eu sabia com quem eu tinha que falar para fazer isso acontecer. Então se eu não conhecesse o processo de suprimentos, o processo de homologação, talvez imperrasse, demorasse muito mais tempo. Como eu já conhecia o processo e as pessoas envolvidas, aí ficou muito mais rápida a implementação.

Sensemaker 1 - Foi a própria experiência em manutenção de via permanente e na atividade do dia a dia no campo, como especialista, que fez com que a gente viesse a trabalhar em cima de uma deficiência que a gente tinha. Aí como a gente tinha conhecimento técnico na área, desenvolvemos o projeto.

As falas demonstram ainda que a experiência na empresa permitiu a ocasião do *sensemaking* à medida que deu utilidade aos momentos passados. Como já tinham conhecimento técnico na área onde o problema surgiu e, também, conheciam os processos e recursos da companhia, o significado foi construído retrospectivamente, com base em suas vivências.

O retrospectivo é apontado como outra propriedade do *sensemaking*, visto que o processo de criação de significados é sobre coisas que já aconteceram, “é um processo de atenção, mas é uma atenção ao que já ocorreu” (Weick, 1995, p. 25).

Além disso, o *sensemaker 2* confirma no trecho acima a noção de que o *sensemaking* é fundamentado tanto no âmbito individual quanto no social: “Como eu conhecia o processo e as pessoas envolvidas, ficou muito mais rápida a implementação”. (Sensemaker, 2014). Sua fala remete à característica social do *sensemaking*. Sem as pessoas do seu convívio, não haveria construção de sentido e não haveria ação.

Sensemaker 2 - Teve o envolvimento do Suprimentos, para negociar essa nova sapata junto ao fornecedor. Teve um envolvimento com a área de Back Shop, que é quem homologa os materiais, (...).

Sensemaker 1 - O pessoal do campo, do trecho, que ajudou a por em funcionamento.

O relato nos permite confirmar que o *sensemaking* começa com um *sensemaker*, mas este cria significados influenciado pela reação de outras pessoas. Por isso, o *sensemaking* também é considerado um processo contínuo, em constante renovação.

Os entrevistados afirmaram que suas ideias sofreram pequenas alterações conforme iam sendo implementadas, como consequência da interação do grupo social citado. Durante a apresentação da ideia para a gerência, por exemplo, o *Sensemaker 1* afirma que “sugeriram algumas mudanças, comentaram sobre o que ajustaria, o que era a intenção da empresa. Aí a gente foi direcionando o projeto para isso”. (Sensemaker 1, 2014).

Já o *Sensemaker 2* relatou que a necessidade de adaptação no projeto surgiu da própria percepção dele e do seu parceiro: “Antes a gente iria mudar só o encaixe (da sapata) e depois a gente revolveu fazer a conicidade junto. Foi oportunidade, já que iria mudar, vamos fazer um negócio que já atenda a outra parte também”.(Sensemarker 1, 2014)

Com base em todas as afirmações e conforme demonstra a (FIGURA 1), a seguir, o Programa Ideia e Ações pode ser compreendido como um espaço específico onde ocorre o *sensemaking* organizacional na ALL, visto que a análise permitiu identificar muitas características do *sensemaking* nesse processo.

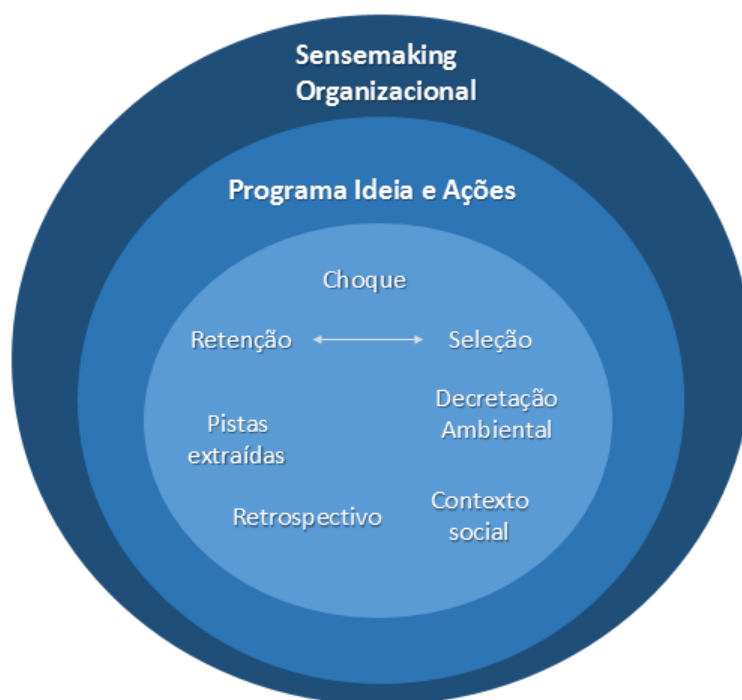


FIGURA 2 – RELAÇÃO ENTRE O *SENSEMAKING* ORGANIZACIONAL E O PROGRAMA IDEIA E AÇÕES. FONTE: Criado pela autora, 2014.

Comunicação Interna e *Sensemaking*

Outro ponto que este estudo de caso objetivou investigar foi a relação entre a teoria do *sensemaking* e a comunicação interna informal da companhia.

Desde sua criação, o Programa Ideia e Ações exige que os colaboradores recebam uma aprovação de sua gerência para efetivar a inscrição na premiação.

Como relatado na entrevista com a Gerência de Qualidade e Desempenho, cada gestor precisa assinar o formulário de inscrição do seu colaborador.

Quando questionados sobre esse processo, os *Sensemakers* 1 e 2 relataram situações diferentes em relação a receptividade e envolvimento dos gestores nos projetos.

Sensemaker 2 - Ele recebeu bem a sugestão, foi um processo informal. Ele já conhecia do problema e era o tipo de problema que todo mundo sabia, mais ou menos, e ninguém parava para pensar e resolver. Então quando contei para ele, ele gostou. (...).Tive apoio sim, mas não comentei muito com ele no começo.

Sensemaker 1 - Na própria reunião de desempenho a gente apresentou o projeto. Na verdade foi um ano que eu fiz 3 ou 4 projetos e, em extensão com o gerente, com a própria diretoria, nós fomos criando as coisas. E aí ele (o gerente) falou que já tinha inscrito e tal, que ia publicar o projeto.

É possível perceber, com base no depoimento do *Sensemaker* 2, que sua gerência não esteve ligada à construção do projeto desde o início: “Tive apoio sim, mas não comentei muito com ele no começo”. Já no caso do *Sensemaker* 1, a implementação da ideia teve participação ativa da gerência. O colaborador complementa ainda que quando a ideia foi apresentada, o gerente permitiu a liberação de recursos da própria área para montar o protótipo do projeto.

Na parte final da entrevista, os *sensemakers* foram questionados sobre seu sentimento em relação à implementação de uma ideia premiada e sobre a vontade de participar novamente no programa. Seguem as respostas:

Sensemaker 2 - É sempre bom, porque assim: o trabalho do dia a dia você sabe que tem um ganho importante, cada função é importante para a companhia, mas é mais difícil de falar que é o seu ganho. Quando você faz um projeto mais específico, que tem começo, meio e fim, (...) é bem melhor de falar “eu fiz isso”. Então foi muito positivo. Eu não busco inovação. Não saio procurando inovações. Mas sempre que eu vejo um problema, eu vejo quais são as possíveis soluções. E aí a inovação acaba sendo consequência disso daí. Mas não é que eu saia falando o que é que eu vou inventar hoje?

Sensemaker 1 - Eu acho que o desenvolvimento pessoal e profissional, a satisfação pessoal e profissional aumentam. Depende do empenho. Eu sempre fui muito motivado com isso aí. A gente tem que ter amor no que faz, eu gosto muito do que eu faço então isso ajuda. E continuo me dedicando, ainda quero apresentar mais coisas aí pra frente. Já estamos trabalhando em ideias futuras.”

A motivação de cada um dos *sensemakers* desperta contrastes na forma de interpretar o ambiente da ALL. O *Sensemaker 2* trata o Programa Ideia e Ações de forma mais prática e comenta sobre a questão do reconhecimento que sua ideia gerou, no nível profissional. O *Sensemaker 1*, por sua vez, valoriza o desenvolvimento profissional, mas sua fala é muito mais direcionada para os ganhos pessoais da sua participação: “Eu sempre fui muito motivado com isso daí. A gente tem que ter amor no que faz, eu gosto muito do que eu faço então isso ajuda”.

Os entrevistados deixam visíveis suas particularidades em relação à motivação que os levou à participar do programa e ao sentimento gerado pela premiação. Conforme Bergamini (1997), “a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.” (p 26).

Tal concepção desperta a característica motivacional do Programa Ideia e Ações, já que ele cumpre com eficiência a função de dar abertura para todos os colaboradores, independente de suas diferenças. A motivação é entendida aqui como “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. Rhodia cit in Kunsch, (2003, p. 154)

Apesar da premiação não ser desenvolvido por uma área (propriamente dita) de Relações Públicas, ela se relaciona à função de motivação da comunicação interna organizacional. Boneau e Henriet (1990, p. 67) destacam, entre outros objetivos, que a comunicação interna deve:

- *Favorecer os meios de expressão dos colaboradores* - isto é, compreender as necessidades dos públicos internos e como elas estão dispersas ou concentradas, auscultando e acompanhando consecutivamente a realidade organizacional;
- *Dar a conhecer as iniciativas e sucessos obtidos das equipes de trabalho* - permitindo uma função de mobilização, na medida em que as organizações funcionem como um todo no âmbito das suas ações.

Por isso, o Programa Ideia e Ações enquadra-se perfeitamente como uma atividade de comunicação interna à medida que responde aos objetivos citados e promove o diálogo e a participação dos colaboradores no ambiente da ALL. A

valorização dos colaboradores vencedores vai além da premiação, abre espaço para o reconhecimento diante do próprio público interno e outros *stakeholders*.

Em relação ao *sensemaking*, ficam evidentes os fluxos comunicacionais que permitem a criação de sentido no contexto. Desde a identificação do problema, até a implementação das ideias, podemos constatar que a comunicação influencia e é influenciada pelo *sensemaking*.

Baldissera (2004, p. 128) dá suporte para a relação entre comunicação e *sensemaking* quando define a comunicação como “processo de construção e disputa de sentido”. O autor afirma que os sentidos, em comunicação, são reconstruídos à todo momento, o que justifica o fato de comunicação e *sensemaking* estarem muito ligados.

Pela comunicação é possibilitado aos sujeitos em tensão relacional colocarem em circulação sentidos, selecionados/ construídos/disponibilizados a partir de suas culturas primeiras. Também é pela comunicação que tais sentidos são disputados e internalizados pelos diferentes sujeitos. Então, em perspectiva dialógico-recursiva, os processos comunicacionais constituem-se em lugares para o (re)tecer a Cultura Organizacional. (BALDISSERA, 2000, p. 59)

Desta forma, à medida que os processos de comunicação vão acontecendo, os indivíduos vão contruindo significados sobre a situação em que se encontram. O Programa Ideia e Ações é permeado, portanto, por ações de comunicação e *sensemaking*.

5 CONSIDERAÇÕES

A convergência entre a teoria do *sensemaking* e a comunicação interna foi evidenciada neste Trabalho de Conclusão de Curso por meio de um estudo de caso sob a ótica do Programa Ideia e Ações, da ALL- América Latina Logística.

Os resultados encontrados na pesquisa confirmaram que a valorização do *sensemaking*, por meio da comunicação interna, promove mudanças significativas no contexto organizacional e atua em alinhamento às expectativas do público interno.

Seguindo a tendência apresentada pelo histórico do programa, as duas ideias escolhidas para o estudo de caso tiveram como principal resultado o retorno financeiro para a organização. No entanto, podemos concluir que a ação dos *sensemakers* impactou não somente a geração de lucro, mas também os processos e procedimentos organizacionais.

A análise do estudo de caso permitiu a aproximação de seis características do processo de *sensemaking* organizacional ao Programa Ideia e Ações. Foram elas:

1. Ruptura do fluxo contínuo: o *sensemaking* teve início com a interpretação dos colaboradores de que algo estava fora do desejado em suas rotinas. O início do processo de construção de significado veio do choque em seus ambientes de trabalho.
2. Decretação Ambiental (enactment): o *sensemaking* aconteceu nas dependências da organização, um ambiente criado e (re)criado pelos próprios entrevistados.
3. Criado em contexto social: as inovações propostas no Programa Ideia e Ações foram criadas com o envolvimento de outros colaboradores e outras áreas. O *sensemaking* foi possível com o auxílio de outros agentes do processo organizacional.
4. Pistas extraídas do ambiente: para propor as ideias, os *sensemakers* fizeram uso de pontos de referência importantes, como suas experiências na ALL e a rede de contatos construída dentro da organização.
5. Base em momentos retrospectivos: o *sensemaking* foi baseado na vivência em momentos passados da companhia. Os entrevistados já conheciam os

processos e procedimentos da empresa, o que facilitou a identificação do problema inicial e a seleção de informações necessárias para a ação.

6. Ciclo contínuo do *sensemaking*: a partir do momento em que os *sensemakers* deram início à construção do significado, foram sugeridas alterações nos contextos em que as ideias foram apresentadas. Por isso, o *sensemaking* seguiu uma reestruturação ao longo do processo.

Weick (1995) afirma que as propriedades relacionadas ao *sensemaking* não são consideradas um guia de evidências do processo, mas podem orientar a análise de situações determinadas. No caso do Ideia e Ações, os *sensemakers* confrontaram essas características e as utilizaram para preencher lacunas no seu ambiente.

Respondendo às questões propostas pelo estudo de caso, o processo de construção de sentidos na ALL foi estimulado pelo fato de existir um programa organizacional que dá voz ao *sensemaking* dos colaboradores.

Assim, o programa influencia e motiva a construção de sentidos na empresa. E isso faz com que o contrário também ocorra: o Programa Ideia e Ações é influenciado pelo *sensemaking*; já que os *sensemakers* são os potenciais participantes da premiação.

O *sensemaking* afeta, ainda, o andamento e a tomada de decisão na organização; à medida que favorece a construção do ambiente baseada na vivência dos próprios indivíduos. As ideias, resultantes do *sensemaking* dos colaboradores, promovem mudanças reais de comportamento e processos na companhia.

O estudo permitiu verificar também que os colaboradores se inscrevem no programa com objetivos diversos - retorno financeiro, reconhecimento profissional, otimização das atividades diárias ou pontuação nos campeonatos internos - mas o que os relaciona é a motivação, pessoal e/ou profissional, promovida pelo Ideia e Ações. Tal motivação aparece a partir do momento em que o programa favorece a troca de diálogos e a expressão individual, permitindo que o *sensemaking* de cada colaborador contribua efetivamente para sua rotina e para o reconhecimento do seu trabalho.

Como já mencionado, o Programa Ideia e Ações não é considerado pela ALL uma ação de Relações Públicas. Contudo, os resultados encontrados o colocam em uma posição de estímulo à participação e interação dos colaboradores. Conclui-se,

assim, que o Programa é um espaço para a atuação de Relações Públicas por estimular a valorização do público interno e seu entendimento sobre a organização.

À nível de referencial teórico, contatou-se pouquíssima bibliografia nacional sobre a temática do *sensemaking*, o que levou grande parte deste trabalho a ser baseado em pesquisas internacionais. Os autores brasileiros relacionados, Adriana Casali (2005) e Rudimar Baldissera (2000), não chegam a aprofundar suas teorias nesta vertente, mas podem servir como base para o desenvolvimento de novas pesquisas na área.

Dado o impacto do processo de *sensemaking* no âmbito organizacional, é indiscutível a necessidade de mais estudos de comunicação relacionados à esta teoria. As organizações modernas tendem à instabilidade e compreender os significados que constroem essa revitalização constante é fundamental, pois o *sensemaking* não é apenas um processo de interação, e sim um processo de criação do ambiente. (WEICK, 1995, p. 38).

A teoria do *sensemaking* deve ser incorporada como uma estratégia de comunicação e relações públicas nas organizações, como uma abordagem estratégica de estímulo à interação, a favor dos interesses dos indivíduos e da organização como um todo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo. 1962.
- ARGENTI, Paul P. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem, reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. Porto Alegre, 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – PUC RS.
- BALDISSERA, Rudimar. **Por uma compreensão da comunicação organizacional**. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A (Org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.
- BANSLER, J., & HAVN, E. **Sensemaking in technology-use mediation: Adapting groupware technology in organizations**. *Computer Supported Cooperative Work*, 2006.
- BATEMAN, T.S.; ZEITHAML, C.P. **The psychological context of strategic decisions: a model and convergent experimental findings**. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 1, p. 59-74., 199.
- BODGAN, R & BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação**. Portugal – Porto: Porto Editora, 1994.
- BONEU, F., & HENRIET, B. (1990). **Audit de la communication interne**. Paris: Collection Audit.
- BORGES, M. L., JUNGES, F., CHRISTMANN, I. S. **Sensemaking como processo comunicativo na prática da gestão da liderança intermediária em uma organização do setor de TI**. In: *Revista de Gestão da Unilasalle*. Canoas, 2003.
- BORGES, Maria L. e GONÇALO, Cláudio R. **Aprendizagem através do Sensemaking e da confiança: um estudo em um ambiente de eventos inesperados**. In: *3rd Colloquium Latin and European Meeting on Organization Studies (LAEMOS)*, Buenos Aires, 2010a.
- BUCKLEY, Walter. **A sociologia e a moderna teoria dos sistemas**. 2.ed. São Paulo: Cultrix, 1976.

CAMPBELL, D. T. **Variation and selective retention in socio-cultural evolution.** Social Change in Developing Areas. Schenkman, Cambridge, MA. 1965.

CASALI, A. M. **Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida** (entrevista com James R. Taylor). Estudos de Jornalismo e Relações Públicas, São Bernardo do Campo / SP, v. 3, n.6, p. 9-15, 2005.

CASALI, A. **Repensando a Comunicação Organizacional.** Paper apresentado no XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação promovido pelo Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Setembro de 2005. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2005/resumos/R2007-1.pdf>. Acesso em 20 de maio de 2014.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura.** Vol. 3 – Fim de milênio. Trad. de Klauss Brandini Gerhardt e Roneide Venâncio Majer. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CHECKLAND, P. & Holwell, S E. **Systemic Practice and Action Research.** 1998

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

CHOO, W., ROCHA, E. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Senac, 2003 Curitiba.

CURVELLO, João José de Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional.** São Paulo: Scortecci, 1993

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho.** Vol. 1. Pioneira Thomsom Learning, 1996.

DEETZ, S. **Conceptual foundations.** In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2001.

DERVIN, B. **An overview of sense-making research: concepts, methods, and results to date.** Paper International Communication Association Annual Meeting, Dallas, Texas, USA, May 1983

DIAS, Maria M., PIRES, Daniela. **Usos e Usuários da informação.** São Carlos: EdUFSCAR, 2004.

- EREZ, Miriam, EARLEY, P. Christopher. **Culture, self-identity, and work**. New York. 1993.
- FELDMAN, M.S. **Order without design: Information production and policy making**. 1989.
- GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. **Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation**. 2004.
- GIOIA, Dennis A. **On Weick: an appreciation**. *Organization Studies*, v. 27, n. 11, p. 1709-1721, 2006.
- GIROUX, N. **La communication interne: Une definition en evolution**. *Communication et Organization*. 1994.
- GRUNIG, James. **Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas**. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria A.; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011a.
- HEIFETZ, R., Gradshow, A. **The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organizations**. Boston: MA: Harvard Business Press. 2009.
- HELMS-MILLS, J. **Making Sense of Organizational Change**. Routledge, 2003.
- HUBER, G. P. **Organizational Information Systems: Determinants of their Performance and Behavior**. *Management Science*. 1982.
- JACOBSON, R WURMAN R. S. **Information Design**. Mit Press. 2000
- KATZ, D; KUHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo, 1987.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. rev. e ampl. Petrópolis: Vozes, 1997
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Ed. ver., ampl. e atual. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. *Relações Públicas e Modernidade - novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

LOUIS, Mary. **Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings.** In: Administrative Science Quarterly. Vol. 25. No. 2. Sage Publications, 1980.

MARCH, J. G. **Como as decisões realmente acontecem: princípios da tomada de decisão nas organizações.** São Paulo: Leopardo, 2009.

MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Interna: a organização como um sistema de significados compartilhados.** In: Marchiori, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** 2ª ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo.** Barueri, São Paulo: Manoele, 2009.

MELO, Janilene V., PEDROZO, Eugênio. **Criação de sentido para stakeholders em um contexto estratégico.** Revista de Administração e Negócios da Amazônia.V. 3. 2002.

MILLER, G. R. **The current status of theory and research in interpersonal communication.** Human Communication Research. 1978.

MUMBY, D. K. **Communication, organization, and the public sphere: A feminist perspectiva.** In: Rethinking organizational and managerial communication from feminist perspectives. Thousand Oaks, CA: Sage. 2000.

O' CONNELL, D. **Sensemaking in Organizations: book reviews.** São Paulo: Edições Loyola, 1993

PEARSON, C.; ROUX-DUFORT, C.; CLAIR, J. (ed.). **International Handbook of Organizational Crisis Management.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2007a.

PORTER, Lyman W. & ROBERTS, Karlene H. Communication in Organizations. In: **Handbook of industrial and organizational psychology.** Chicago, 111., Rand McNally College, 1976. p. 153-189.

ROUX-DUFORT, C. **A Passion for Imperfections – Revisiting Crisis Management.** In: **Strategic Management Journal**, v. 12, issue 6, p. 433, Sep 1991.

SCHOROEDER, R., VAN DE VEN, A., SCUDDER, G., POLLEY, D. **Managing Innovation and Change Processes: Findings from the Minnesota Innovation Research Program.** 1986.

SELZNICK, Philip. **TVA and the Grass Roots: a Study in the Sociology of Formal Organization.** Berkeley: University of California Press. 1949.

SHULTZ, A. **The Phenomenology of the Social World.** Northwestern University Press, 1967.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica.** São Paulo: Summus, 2001. (Coleção Novas Buscas em Comunicação, v.64).

SMIRCICH, L., MORGAN, G. **Leadership: The management of meaning.** Journal of Applied Behavioral Science, 1982. Stanford, CA: Stanford University Press

STARBUCK, W. H., & MILLIKEN, F. J. **Executives perceptual filters: What they notice and how they make sense.** In: The executive effect: Concepts and methods for studying top managers (35–65). Greenwich, CT: JAI. 1988,

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática.** 2ª ed. São Paulo: Atlas: 2007.

TAYLOR, J. R, VAN EVERY, E. J. **The Emergent Organization: Communication as Its Site and Surface.** Routledge Communication Series. Routledge, 1999)

TAYLOR, James; ROBICHAUD. Daniel. **Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking.** Organization; V. 11, N. 3; Maio 2004.

TOMASI, Carolina.; MEDEIROS, João B. **Comunicação Empresarial.** 3ªed. São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** 2ª ed. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado da Comunicação Organizacional e Política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert. **Organizational Becoming: Rethinking organizational change.** Organ. Sci., v. 13, n. 5, 2002.

TUSHMAN, Michael L., NADLER, David. **Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design**. The Academy Of Management Review. 1978.

VIEIRA, R. F. **Comunicação Organizacional**. São Paulo: Mauad, 2004.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage Publications, 1995.

WEICK, K. E. **Enacting an environment: The infrastructure of organizing. Debating organization: Point-counterpoint in organization studies**. In: Debating organization: Point-counterpoint in organization studies. Oxford: Blackwell Publishing. 2003.

WEICK, K. E. **Managing the unexpected: Complexity as distributed Sensemaking**. Uncertainty and Surprise In Complex Systems: Questions On Working With The Unexpected. 2005.

WEICK, K. E. **A Psicologia Social da Organização**. São Paulo: Edgar Blucher: EDUSP, 1973.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman,

ANEXOS

ENTREVISTAS PARA O ESTUDO DE CASO

- ENTREVISTA 1 - RESPONSÁVEIS PELO PROGRAMA

Entrevista realizada pelo pesquisador na sede da ALL, em Curitiba – Paraná, com a Analista de Qualidade 1 (Q1) e a Analista de Qualidade 2 (Q2).

Pergunta 1 – *Como surgiu o programa ideia e ações?*

Q1 - Faz tempo, muito tempo que tem esse programa, e...permanece até hoje na companhia. Eu acho que ele perdeu um pouco (de força) esse ano, mas agora a gente está tentando retomar.

Q2- Ele surgiu como uma forma de incentivar os colaboradores a criar coisas novas, fazer reaproveitamento, melhorar processos. Poxa, vale um carro no final do ano.

Pergunta 2- *Como o colaborador pode se inscrever para a ideia?*

Q1 - Tem um formulário hoje, o 0062, que a gente deixa disponível no SAS aí ele inscreve lá. Tem que ter aprovação do gestor, que normalmente é o gerente (de produção) da UP. Aí as coordenadoras de gente me encaminham. O gerente já aprovou nesta etapa, aí quando vem para a gente, começamos a fazer todos os filtros das ideias.

Pergunta 2.1 - *Baseado em que são feitos esses filtros?*

Q1 - A nossa gerência faz a primeira leitura das ideias. Minha gerente, minha coordenadora, eu e mais alguns analistas. Como que foi feito esse trimestre: nós sentamos, e começamos a ler todas as ideias. Eram 21 ideias no total”

Q2- A gente faz junto. A Carol (estagiária) fez uma apresentação breve de todas, tipo objetivo, o que melhorou, enfim. A gente vai votando. Aí tem umas ideias que a gente sabe que são muito nada a ver, e tem outras que a gente vai aproveitando. Mas quando entra na parte técnica, () a gente fez um filtro aí ficaram 11 ideias, que foi pra uma bancada. Aí o que a gente fez: chamamos um especialista de cada área, mecânica, pátios, qualidade, via. Um cara de cada área que saiba muito dos processos da companhia. Então eles fizeram a votação (das ideias), e selecionaram entre todas 3 ideias para a votação do trimestre.

Pergunta 3- *Como o colaborador é comunicado sobre o programa?*

Q1 - A gente divulgou na revista Sem Fronteira, que é junto à (área de comunicação), divulgamos já na TV do PRV que é lá embaixo, já mandei um Fique de Olho, aquele comunicado via email, e nas UPs é muito forte a maratona, principalmente porque (a inscrição no programa) vale de 5 a 50 pontos nesse campeonato. Então às vezes é o que difere do cara ser campeão na maratona ou não. A própria UP acaba incentivando muito os caras a fazer.

Pergunta 4- *Quais são as restrições para participar no programa?*

Q1 - Eu acho que restrição para participar no programa praticamente não tem. Assim, ele pode ter uma ideia para melhorar um equipamento como melhorar um processo. Ou algo que seja um ganho expressivo de valores para a companhia, ou um ganho que seja de qualidade. Tem muitas ideias que a gente recebe que é sobre qualidade de serviço, então às vezes o cara levantava 50 kg no motor, aí agora eles arrumaram uma mesa, tipo um guindaste, que puxa e melhora o trabalho. Então é legal porque é para melhorar o trabalho mesmo.

Q1- Tem que ser colaborador ALL, acho que essa é a única restrição. Então não pode ser terceiro, porque nós temos alguns funcionários terceiros.

Pergunta 5- *Como eles são estimulados a participar?*

Q1 -Então, esse ano, como eu falei, foi um processo muito perdido. Tanto que no primeiro e no segundo tri, a gente teve pouquíssimas ideias inscritas. Agora que veio um avalanche de ideias.

Q1 -Eu acho que é um programa muito forte para a companhia, algo que melhora muito, incentiva.

Pergunta 5.1- *Você percebeu que no primeiro e segundo tri então não foi tão estimulado e não tiveram tantas ideias inscritas?*

Q1 - Sim, bem mais ideias depois que a gente divulgou, conversou mais, mandou esses comunicados, colocou no jornal de parede que vai para todas as Ups.

Pergunta 5.2 - *Teve alguma comunicação direta com gerentes?*

Q1 - Não. Isso é até uma coisa legal pra gente fazer no Workshop de 2015, que acontece no fim do ano. É quando a gente chama todas as coordenadoras de UP, as pessoas chaves para fazer funcionar o PRV, e a gente explica todas as regras. Ai talvez seria um oportunidade de colocarmos o Programa Ideia e Ações na pauta.

Q1 - A gente percebeu agora no terceiro (trimestre) que o formulário (de inscrição) tem muitas melhorias que a gente pode fazer. Percebemos que as vezes o gerente só aprova pra não dizer para o cara, “poxa, sua ideia tá ruim”, mas ele não leu aquilo. Então mudar um pouco isso. Queremos envolver mais o gerente.

Pergunta 6- Como o programa é visto, de forma geral, por toda a ALL?

Q1 - Eu acho que é algo que incentiva muita gente à estar aqui, principalmente porque essa nota entra no campeonato, que a UP campeã recebe dois salários. Então é algo que eles lutam muito para conseguir.

Q1 - Eu acho que é forte, mas eu não acho que é forte a nível da companhia inteira. Ele tá tomando essa força. Acho que Q2 pode concordar comigo.

Q2 - Assim, esse trimestre foi bem forte. Não sei o que deu nas pessoas que elas começaram a mandar um monte de ideias. Uma coisa que eu reparei é que muitas pessoas veem isso como um oportunismo, um jeito de conseguir um pontinho para a maratona. Então as vezes a ideia nem é tão importante, tão legal assim, mas a pessoa manda porque acha que “ah, nem deve ter muita ideia, eles devem me dar os 5 pontos”. Mas já por outro lado gente que manda umas ideias bem legais

Q2 - O programa mesmo tem que se estruturar e se disseminar pelas UPS para a gente conseguir ter um melhor entendimento das ideias. É muito difícil avaliar a ideia campeã, e a pessoas se importam muito e questionam bastante a gente.

Pergunta 7- O que é avaliado para dizer se a ideia está ou não no Programa?

Q2 - Nós escolhemos 5 criterios de avaliação: originalidade, aplicabilidade, retorno financeiro, desempenho e qualidade. E aí com base nesses critérios primeiro nossa área fez um filtro, para tirar alguns pontos fora da curva. Como tinha muita ideia técnica, nós chamamos o pessoal (especialistas) para darem sua opinião sobre as ideias. Então foram esses cinco critérios.

Pergunta 7.1 - Algum critério geralmente tem peso maior?

Q1 - O retorno financeiro a nivel de companhia é muito importante. Nós não podemos negar, óbvio. Eles criaram um equipamento que na situação é original e no que eles desenvolveram deu 100% de melhora, e mais barato. A gente trabalha numa companhia privada, então, o retorno financeiro pesa bastante.

Q2 -A gente vai apresentar 13 ideias agora na trimestral e delas só 1 não trouxe tanto retorno financeiro. A gente considerou porque era uma ideia muito boa, mas em outras duas o que mais pegou foi o retorno que elas traziam para a companhia. Teve ideias, por exemplo, que alegaram um retorno muito maior, mas o pessoal que entende (especialistas) disse que não dá tanto retorno assim. Então as vezes eles dão uma enganadinha.

Pergunta 7.2 - *Vocês acham que as pessoas se inscrevem pelo prêmio, pelo reconhecimento ou outro fator?*

Q1 - Falando em nível de companhia, a gente trabalha baseado em metas e todo mundo que correr atrás de ganhar alguma coisa. E alguma coisa para os nossos colaboradores é o dinheiro, aquela premiação. Isso acontece nas maratonas, o cara trabalha o trimestre inteiro e eu vou lá e vou pagar (o PRV), então é um dinheirinho a mais. A gente pode falar que o cara participa só pela ideia, mas não, ele participa porque ele vai ganhar alguma coisa.

Q2 - Um dos critérios do Ideia e Ações é que a ideia já esteja em uso, então eles já fazem, já está em prática. Se está dando algum resultado, lá na UP deles, eles inscrevem. Então é um extra. Eu nunca visitei um lugar que fez um ideia e ação, mas no começo acho que pode ser uma ideia mais pessoal “quero fazer isso melhor, mais seguro, mais rápido”, aí isso (o programa) acaba sendo uma motivação pra isso dar certo, para não abandonar a inovação.

Pergunta 7.3- *Vocês acham que o gerente participa bastante da implementação da ideia?*

Q1 - Quando a gente fala de UP é complicado falar isso, porque são muitos colaboradores para, as vezes, um gerente. E agora para 2015 vai estruturar mais ainda isso, vai ser um gerente de produção. Eu acho que tem gerentes que incentivam mas tem outros que não tem ponderação nenhuma.

Q1- O gerente nunca vai falar para o cara que a ideia dele é ruim. As vezes a ideia é ruim mesmo mas o cara não vai desmotivar o colaborador dele. Então um gerente vai falar que inscrevem trezentas ideias mesmo.

Pergunta 7.4 - *Qual a comunicação feita com as ideias que não são boas e não concorrem ao programa?*

Q1 - A Q2 manda um email comunicando todos, quem ganhou e quem não, e os motivos.

Q2 - Carol: “choveram reclamações quando a gente mandou os emails. Tem gerente que liga direto para a nossa gerente, que questiona e reclama. Nós fomos bem criteriosos, como tivemos muitas ideias, as ideias muito ruins não ganharam nem 5 pontos para o campeonato. Antigamente todas as ideias ganhavam ponto, nem que fossem ruins. Então o não em algumas situações gerou bastante insatisfação.

ENTREVISTA 2 – GANHADOR DA EDIÇÃO DE 2012

Entrevista realizada por meio de ligação telefônica entre o pesquisador e o Sensemaker 1.

IDENTIFICAÇÃO DO SENSEMAKER

Área de atuação: Via Permanente

Cargo: Gerente da Via

Tempo de contratação: 15 anos

Experiencia em outras áreas da ALL : não

DESCRIÇÃO DA IDEIA

Sensemaker 1 - Nós desenvolvemos um lubrificador para fazer a manutenção da via, para dar maior estabilidade para os trens e uma vida útil maior para os trilhos. Como era feito muito manual, a gente tentou tecnificar. Já existem equipamentos, mas com o custo muito alto. Então nós tentamos fazer uma coisa com o custo baixo e que funcionasse, que a gente conseguisse mecanizar um pouco mais a manutenção. Eu acho que ajudou bastante na segurança, ajudou bastante na parte de custo com trilhos, o gasto com trilhos. Então o impacto foi bem significativo, porque trilho é uma das coisas mais caras da companhia.

Pergunta 1 - *Como você ficou sabendo do Programa Ideia e Ações?*

Sensemaker 1 - Ah eu sei desde o início do programa. Eu sempre participei, quase sempre. Dos meus 14 anos pelo menos 10 eu participei. Sempre fiz bastante coisa do Ideia e Ações.

Pergunta 1.1 - *Nas outras vezes você chegou a ser selecionado?*

Sensemaker 1 - Não, nunca tinha sido selecionado.

Pergunta 2 - *Descreva o processo de criação da ideia.*

Sensemaker 1 - É o que eu te disse antes, né? O processo estava sendo executado muito manual e a gente viu vários aparelhos mecânicos com custo alto. Então com o conhecimento da área a gente desenvolveu o projeto, construiu o protótipo e colocou pra funcionar, conseguiu viabilizar. Nós fomos desenvolvendo e fazendo ele trabalhar em curso. Trabalhando e corrigindo, como qualquer projeto. Trabalhando em cima das deficiências.

Pergunta 3 - *Quais foram os recursos necessários?*

Sensemaker 1 - Da minha área foi o pessoal da via mesmo, e projetos para desenvolver o protótipo. Aí o pessoal do campo, do trecho, que ajudou a por em funcionamento.

Pergunta 4 - *Quando você percebeu que a ideia poderia ser inscrita no Programa Ideia e Ações?*

Sensemaker 1 - Desde o início. Só do projeto eu fiquei 2 anos estudando. Não foi uma coisa tão repentina. A gente estudou bastante antes de começar a construir e implementar.

Pergunta 4.1 - *Na época você já era Gerente?*

Sensemaker 1 - Não, eu era especialista da via.

Pergunta 5 - *Como você comunicou o seu gestor sobre o projeto?*

Sensemaker 1 - No próprio (ilegível) a gente apresentou o projeto. Na verdade foi um ano que eu fiz 3 ou 4 projetos, e em extensão com o gerente, com a própria diretoria, nós fomos criando as coisas. E aí ele falou que já tinha inscrito e tal, que ia publicar o projeto.

Pergunta 5.1 - *Eles foram repectivos à sugestão?*

Sensemaker 1 - "Sugeriram algumas mudanças, comentaram sobre o que ajustaria, o que era a intenção da empresa. Ai a gente já foi direcionando o projeto pra isso.

Pergunta 6 - *O conhecimento técnico ou experiência na ALL te ajudaram de alguma forma?*

Sensemaker 1 - Com certeza, muito. Foi a própria experiência em manutenção de via permanente e na atividade do dia a dia no campo, como especialista, que fez com o que a gente viesse a trabalhar em cima de uma deficiência que a gente tinha. Ai como a gente tinha conhecimento técnico na área, desenvolvemos o projeto. A dificuldade e a baixa produtividade foi tentar agregar produtividade e tecnologia.

Pergunta 7 - *Desde a implementação, a ideia sofreu alterações?*

Sensemaker 1 - Eu não sei se a ideia funciona hoje em todas as unidades da ALL, mas aqui na larga a princípio funciona. Onde as pessoas se dedicam a usar essa tecnologia, funciona. Onde não se dedicam não funciona muito. Depende dos gestores. Mas onde a gente implementou funciona perfeitamente, desde o início é o mesmo equipamento. Eu acho que o necessário foi feito e o principal fator é fazer funcionar mesmo.

Sensemaker 1 - Eu acho que teve algumas adaptações de acordo com cada característica de linha, aí foi se adaptando né. As unidades acabaram fazendo pequenas adaptações, como altura do trilho. O projeto em si a base é a mesma, só a questão da operacionalização que muda.

Pergunta 8 - Como você se sente tendo implementado a ideia?

Sensemaker 1 - “EU acho que o desenvolvimento pessoal e profissional, a satisfação pessoal e profissional né. Depende do empenho. Eu sempre fui muito motivado com isso aí. A gente tem que ter amor no que faz, eu gosto muito do que eu faço então isso aí ajuda. E continuo me dedicando e ainda quero apresentar mais coisas aí pra frente.

Pergunta 8.1 - Você tem vontade de se inscrever novamente?

Sensemaker 1 - Ah com certeza. Já estamos trabalhando em ideias futuras

Pergunta 8.2 - Você lembra de ter visto alguma coisa sobre o programa nos veículos de comunicação interna?

Sensemaker 1 - Sim, isso a gente acompanha. Acompanha no email, nas reuniões trimestrais, nas revistas. Sempre acompanhei desde o início dele.

ENTREVISTA 3 – GANHADOR DA EDIÇÃO DE 2013

Entrevista realizada pelo pesquisador na Sede da ALL, em Curitiba – Paraná, com o Sensemaker 2.

IDENTIFICAÇÃO DO SENSEMAKER

Área de atuação: Mecânica

Cargo: Coordenador da Mecânica

Tempo de contratação: 4 anos

Experiencia em outras áreas da ALL : não

DESCRIÇÃO DA IDEIA

Sensemaker 2 - A ideia foi o redesenho da sapata de freio da locomotiva. A gente mudou um pouco a sapata em si, o formato dela tanto de encaixe como de aderência com a roda. Você sabe o que é uma sapata? Sabe o freio da bicicleta, que tem duas partezinhas pretas que freiam a roda? Isso é uma sapata de bicicleta. Locomotiva tem uma mas é um pouquinho maior, tem uns 30 cm e é um pouco mais pesada. Então ela que freia a roda da locomotiva, no freio manual, não no freio mecânico, pneumático.

Pesquisador - Como era antes e qual foi a proposta?

Sensemaker 2 - A gente tinha dois problemas, primeiro é que a sapata que a gente estava usando não encaixava direito em todas as contra-sapatas. E aí para algumas eu tinha que cortar um pedaço dela, com maçarico ou qualquer outra coisa, antes da instalação. Foi aí que a gente começou a estudar, então a gente fez um encaixe que dava certo em todas as contra sapatas. E tinha outra questão que é que a roda é cônica, ela não é reta e a sapata era. Então encostava em diagonal e o desgaste não era uniforme. O que a gente fez foi fazer o encaixe ser cônico também.

Pesquisador - Qual foi o principal impacto da ideia?

Sensemaker 2 - O calculado para vender a ideia foi o consumo específico da sapata. O que é isso: quantas sapatas, por locomotiva, eu troquei no ano. Porque o encaixe sendo desigual eu tendo a consumir mais rápido a sapata. Então eu fazendo um encaixe certo eu distribuo mais as forças e é mais uniforme o desgaste. E aí tem outro ganho que é o tempo de troca da sapata, que eu até cheguei a estimar mas não foi o que fez a gente vender a ideia para frente. É um ganho bom também, porque ninguem gostava de fazer isso que era uma peça que tava pronta mas na verdade não estava pronta.

Pesquisador - Podemos dizer que todas as locomotivas tem esse modelo agora?

Sensemaker 2 - Todas. Todas que usam sapata fenólica, pois tem algumas que usam sapata metálica, que é pra descer a serra.

Pergunta 1 - Como você ficou sabendo do programa ideia e ações?

Sensemaker 2 - Na verdade a ideia começou quando a menina fez um summer job aqui sobre produtividade e viu esse problema no posto. Ela me passou e aí eu vi junto com o Adilson, que foi o parceiro da ideia. O Adilson é especialista em freio então junto com ele a gente discutiu como poderia resolver isso. A gente desenvolveu isso para resolver o problema. O Programa acabou sendo um consequência, a gente resolveu cadastrar depois que viu que tinha outras ganhos, não só esse ganho de produtividade.

Pergunta 2 - Quais foram as pessoas e recursos necessários?

Sensemaker 2 - Pessoal eu e o Adilson, diretamente. Aí teve o envolvimento do Suprimentos, para negociar essa nova sapata junto ao fornecedor. Teve um envolvimento com a área do Back Shop, que é quem homologa os materiais e foi basicamente isso.

Pergunta 2.1 - Você teve apoio do seu superior para executar o projeto?

Sensemaker 2 - Eu tive, mas na verdade eu nem comentei muito com ele no começo. Quando eu comentei, tive apoio sim.

Pergunta 3 - Quando você percebeu que a ideia poderia concorrer ao Programa Ideia e Ações?

Sensemaker 2 - Só de implantar e saber que eu reduzi esse custo de produção eu já tinha percebido. Mas foi muito difícil traduzir isso em ganho porque tem a variabilidade. Funciona assim: eu tenho o estoque de sapata, então o pessoal começava a fazer essa abas, modificações, quando não tinha muita demanda. Nessa hora o impacto é baixíssimo. Porém se quando chega uma locomotiva e acabou meu estoque de sapata adaptada, aí o impacto é grande. Então ficava muito difícil de estimar isso. Quando eu vi que depois disso teve ainda uma redução de sapata, de consumo, aí eu tive certeza que dava para inscrever.

Pergunta 4 - Como você comunicou seu gestor que tinha uma sugestão?

Sensemaker 2 - Ele recebeu bem a sugestão. Foi um processo informal. Ele já conhecia do problema e era o tipo de problema que todo mundo sabia, mais ou menos, e ninguém parava para pensar e resolver. Então quando eu contei para ele, ele gostou. O pessoal do campo que a gente também avisou gostou da ideia e não teve problema nenhum. Na verdade foi muito bem aceita.

Pergunta 5 - O conhecimento técnico ou a experiência na ALL te ajudaram?

Sensemaker 2 - Principalmente o conhecimento técnico do Adilson, a parte técnica foi mais ele quem conduziu. E sobre a experiência na ALL sim porque eu sabia com quem eu tinha que falar para fazer isso acontecer. Então se eu não conhecesse o processo de suprimentos, o processo de homologação, talvez imperrasse, demorasse muito mais tempo.

Como eu já conhecia o processo e as pessoas envolvidas aí ficou muito mais rápida a implementação.

Pergunta 6 - *A ideia sofreu alguma alteração depois da implementação?*

Sensemaker 2 - Depois não o que aconteceu foi o segundo passo durante a implementação. Que antes a gente iria mudar só o encaixe e depois a gente resolveu fazer a conicidade junto. Foi oportunidade, já que iria mudar, vamos fazer um negócio que já atenda a outra parte também.

Pergunta 6.1 - *A implementação foi em todas as locomotivas da companhia?*

“A gente pegou uma amostra teste. Primeiro testamos o encaixe em todos os modelos de locomotiva. Depois pegamos uma amostra um pouco maior e deixamos umas 3 locomotivas rodando com as sapatas. A parti dai a gente começou a mudar para todas.

Pergunta 7- *Como você se sente tendo implementado essa ideia?*

Sensemaker 2 - É sempre bom, porque assim: o trabalho do dia a dia você sabe que tem um ganho importante, cada função é importante para a companhia, mas é mais difícil de falar que é o seu ganho. Quando você faz um projeto mais específico, que tem começo meio e fim, e você consegue medir o ganho todo, é bem melhor de falar “eu fiz isso”. Então foi muito positivo.

Pergunta 7.1 - *Você se sente reconhecido por sua ideia?*

Sensemaker 2 - Pelo prêmio sim, principalmente.

Pergunta 8 - *Você gostaria de se inscrever novamente?*

Sensemaker 2 - Eu não busco inovação, assim né? Não saio procurando inovações. Mas sempre que eu vejo um problema eu vejo quais são as possíveis soluções. E aí a inovação acaba sendo consequência disso daí. Entender ele desde o começo ajuda você a inovar e isso continua acontecendo constantemente. Mas não é que eu saia falando, “o que é que eu vou inventar hoje? A ideia inicial foi isso, não dá pra continuar assim.