

**PESQUISA MOVIMENTA INOVAÇÃO.  
INOVAÇÃO MOVIMENTA O FUTURO.**

**XXVIII ENCONTRO DE JOVENS PESQUISADORES E  
X MOSTRA ACADÊMICA DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA**

**07 e 08 de OUTUBRO de 2020**  
UCS CAMPUS-SEDE - CAXIAS DO SUL



**UCS**  
UNIVERSIDADE  
DE CAXIAS DO SUL  
PESSOAS EM  
MOVIMENTO

PIBIC - CNPq

## **Contribuição da Aprendizagem Experiencial para o Sensemaking em Processos de Mudança Organizacional: Um Estudo a Luz das Capacidades Dinâmicas CSABFI**

Autores: Aline Prebianca Fonseca, Adriana Locatelli Bertolini, Mayara Pires Zanotto, Fabiano Larentis

### **INTRODUÇÃO / OBJETIVO**

Adaptar-se às mudanças sociais, tecnológicas e globais e às demandas dos mercados e leis é de suma importância para as organizações em tempos dissolutos (KEROSUO; KAJAMAA; ENGSTRÖM, 2010; ALA-LAURINAHO; KURKI; ABILDGAARD, 2017).

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

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

Com vista nisso, o problema da presente pesquisa é: Como a aprendizagem experiencial contribui para o *Sensemaking* em processos de mudança organizacional, à luz das capacidades dinâmicas?

Diante dessa problemática, o presente estudo busca elementos que possam representar uma contribuição acadêmica ao campo da aprendizagem experiencial, desenvolvendo uma articulação conceitual com o *Sensemaking* no processo de mudança organizacional.

### **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Efetou-se um estudo de casos múltiplos, com método de triangulação através de entrevista em profundidade, observação participante e análise documental, tendo como unidade de análise empresas de diferentes setores que estejam passando por processos de mudança organizacional estruturados. Participaram da pesquisa uma cooperativa de crédito, uma empresa de utensílios de borracha, uma empresa moveleira e uma empresa siderúrgica. As entrevistas foram transcritas e validadas, para posterior categorização a posteriori, e análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

### **RESULTADOS PRELIMINARES**

Como resultados preliminares, a aprendizagem experiencial se fez presente através aprender a fazer junto, aprender a reaprender e acompanhamento da aprendizagem. O aprender a fazer junto envolveu o reaprender a dialogar, trabalhar com times multidisciplinares e espaços compartilhados. O aprender a desaprender foi composto pelas categorias desconstruir para construir, ressignificar o erro e perguntas ao invés de respostas prontas.

O acompanhamento do aprendizado, por sua vez, se evidenciou através da estruturação e referências da aprendizagem, com a evolução percebida e com o caminho que se faz ao caminhar. Por sua vez, a mudança organizacional configurou-se através da redefinição da estratégia, da governança corporativa, com o papel da liderança e a partir dos múltiplos contextos de mudança. Por fim, o *sensemaking* apresentou-se a partir da busca de clareza, do ato de refletir, da comunicação, dos sistemas de informação, da construção social e da construção de identidade, mas também com o *sensegiving* e o *sensehiding*, através dos *sensemakers*.

### **REFERÊNCIAS**

- ALA-LAURINAHO, A.; KURKI, A.-L.; ABILDGAARD, J. S. Supporting sensemaking to promote a systemic view of organizational change—contributions from activity theory. *Journal of Change management*, v. 17, n. 4, p. 367-387, 2017.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- DE GEUS, A. P. *Planning as learning*. Harvard: Harvard Business Review, 1988.
- KEROSUO, H.; KAJAMAA, A.; ENGSTRÖM, Y. Promoting innovation and learning through Change Laboratory: An example from Finnish Health care. *Central European Journal of Public Policy*, v. 4, n. 1, p. 110-131, 2010.
- MAITLIS, S. The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, v. 48, n. 1, p. 21-49, 2005.
- SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, v. 36, n. S1, p. S6-S32, 2014.
- SENGE, P. M. "Mental models". *Planning Review*, v. 20, n. 2, p. 4-44, 1992.
- VAN DER HEIJDEN, A.; CRAMER, J. M.; DRIESSEN, P. P. J. Change agent sensemaking for sustainability in a multinational subsidiary. *Journal of Organizational Change Management*, v. 25, n. 4, p. 535-559, 2012.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Process of *Sensemaking*. *Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences*, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, v.13, n. 3, p. 339-351, 2002.