

A UCS É  
PRA VOCÊ  
QUE CRIA O  
FUTURO.



XXIX Encontro de Jovens Pesquisadores  
e XI Mostra Acadêmica de Inovação e Tecnologia

De 5 a 7/10

Local: UCS - Cidade Universitária,  
Caxias do Sul

[jovenspesquisadores.com.br](http://jovenspesquisadores.com.br)



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; ENGESTRÖM, 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).

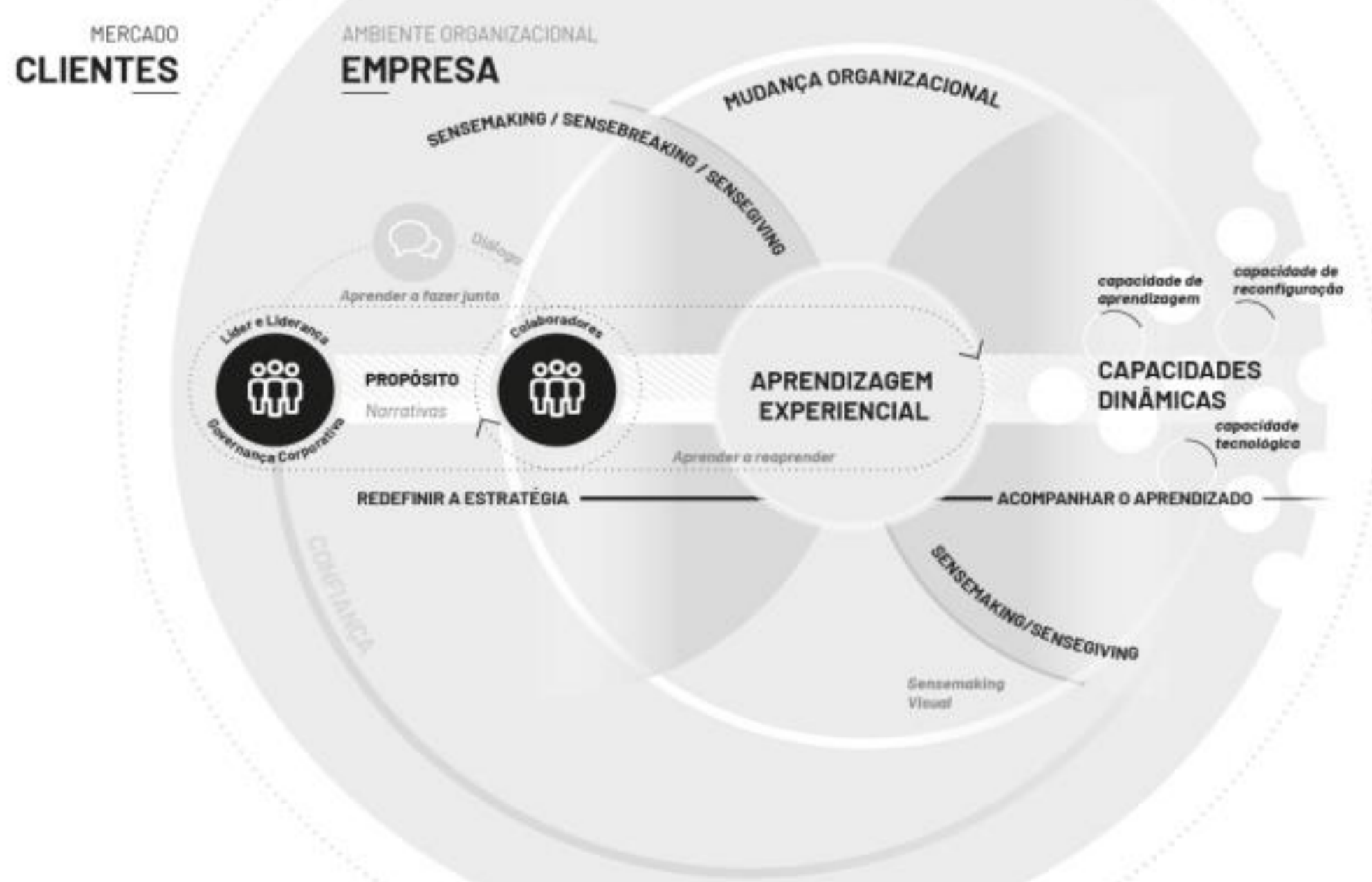
Com vista nisso, o problema da presente pesquisa é: Como a aprendizagem experiencial contribui para o *sensemaking* em processos de mudança organizacional, à luz das capacidades dinâmicas? Diante dessa problemática, o presente estudo busca elementos que possam representar uma contribuição acadêmica ao campo da aprendizagem experiencial, desenvolvendo uma articulação conceitual com o *sensemaking* no processo de mudança organizacional.

### METODOLOGIA

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 E DISCUSSÃO

#### A GÊNESE DE CAPACIDADES DINÂMICAS EM UM CONTEXTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL



### CONCLUSÕES

A aprendizagem experiencial, tanto do enfoque formal quanto do informal, dentro do contexto de mudança organizacional, pautada por uma necessidade contínua de fazer e dar sentido (*sensemaking* e *sensegiving*).

Resultou no desenvolvimento de diferentes capacidades dinâmicas através da combinação, construção e reconfiguração de recursos e conhecimentos internos e externos, operacionalizados por equipes multidisciplinares formadas por clientes, usuários, colaboradores e especialistas a fim de gerar ideias, entendimento de mercado e de negócio, tangibilizadas em inovação de produtos, processos e serviços, com o intuito de entregar mais valor ao cliente.

Dessa forma, como resultado dessa interação construiu-se e validou-se um framework considerando a gênese das capacidades dinâmicas num contexto de mudança organizacional, e de interação entre aprendizagem experiencial e *sensemaking*.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALA-LAURINAHO, A.; KURKIA, A-L.; ABILDGAARD J. S. Supporting sensemaking to promote a systemic view of organizational change: contributions from activity theory. *Journal of Change Management*, v. 17, n. 4, p. 367-387, 2017.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- DE GEUS, A.P. Planning as learning. In: McKIERNAN, P. *Historical evolution of strategic management*. London: Routledge, 1988.
- KEROSUO, H.; KAJAMAA, A.; ENGESTRÖM, Y. Promoting innovation and learning through change laboratory: an example from Finnish health care. *Central European Journal of Public Policy*, v. 4, n. 1, p. 110-131, 2012.
- 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, 2015.
- SCHEIN, E. H. *How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room*. 1992. Disponível em: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2399/SWP3409-45882883.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2019.
- 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, CA: Sage, 1995.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 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.