



USO DA INFORMAÇÃO SOBRE A CONCORRÊNCIA E TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO E ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO DE *SENSEMAKING* ORGANIZACIONAL

Pedro Cláudio Leitão, Mônica Erichsen Nassif

Resumo: Este artigo mostra os resultados de uma tese de doutorado, cujo objetivo foi analisar as características do processo de *sensemaking* organizacional descritas por Weick (1995) a partir do uso da informação sobre o concorrente no âmbito das organizações, especificamente instituições de ensino superior privadas, subsidiando o processo decisório. Através de metodologia qualitativa de estudos de casos múltiplos e técnica de incidente crítico, a pesquisa foi desenvolvida em quatro instituições de ensino superior privado de Minas Gerais, Brasil. Os resultados demonstram a aplicabilidade da teoria e a confirmação das características do processo de *sensemaking* organizacional.

Palavras-chave: Sensemaking Organizacional, Inteligência Competitiva, Processo Decisório.

Abstract: The objective of this thesis is to analyze the relationship between the use of information on the competitor within of the organizations and the decision process, on the focus of the organizational sensemaking, which can be considered an alternative approach. It was used qualitative methodology, consistent with the theory used, of multiple case study and critical incident technique. The research context was private higher education, developing case studies in four institutions. The results demonstrate the applicability of the theory and the confirmation of the characteristics of the process of organizational sensemaking.

Key-words: Organizational Sensemaking, Competitive Intelligence, Decision Making.

Introdução

O objetivo deste artigo é apresentar os resultados do estudo sobre a avaliação das características do processo de formação de sentido denominado, por Weick (1995, 2001, 2009), de *sensemaking* organizacional. A partir do uso de informação sobre a concorrência para a tomada decisão nas organizações, especificamente nas instituições de ensino superior privadas, o processo de formação de sentido é analisado através da identificação das características propostas na literatura. Esse objetivo parte do pressuposto de que as organizações, através dos seus dirigentes, interpretam o seu ambiente externo a partir de um conjunto de informações fragmentadas e procuram formar um sentido sobre os eventos para que possam tomar decisões. É preciso compreender que esse processo de formação de sentido leva em consideração as crenças e ações dos membros do nível estratégico da organização, sendo social, contínuo, e fundado na construção da identidade organizacional.



E, ainda, que esse processo tem início a partir da quebra do fluxo de experiências e é dirigido mais pela plausibilidade do que pela acurácia ou precisão; é necessário se investigar, a partir das características desse processo de *sensemaking* organizacional, como o uso da informação sobre a concorrência se transforma em decisão e ação nas organizações.

A proposta de estudo baseia-se na ideia de que organizações funcionam como sistemas abertos, recebendo e processando informações do ambiente externo. Como o ambiente é complexo e dinâmico, as informações muitas vezes não estão sistematizadas e organizadas, exigindo dos dirigentes uma interpretação dos recortes informacionais para que possam tomar decisões.

Os dirigentes tomam decisões sem, necessariamente, obedecer a etapas sequenciais ou a uma ordem racional e lógica (MINTZBERG, 2000; MOTTA, 1988). Existem vários estudos que enfocam o processo decisório nas organizações e relacionam o uso da informação e tomada de decisão (SIMON, 1947; MINTZBERG, 2001; MINTZBERG; WESTLEY, 2001; BAZERMAN, 2004; CYERT; MARCH, 1965; LINDBLOM, 1959; ETZIONI, 1967; MINTZBERG, 1985; BATEMAN; ZEITHAML, 1989; BRYSON; BROMILEY, 1993; PAPADAKIS et al, 1998). Apesar do tema ser amplamente discutido na perspectiva da administração, ainda há muito que avançar na perspectiva do uso da informação (TAYLOR, 1986).

A concorrência é um dos atores do ambiente mercadológico mais relevante na elaboração de estratégias e decisões nas organizações (PORTER, 1986; 1999, D'AVENI, 1995; KOTLER, 2000; MINTZBERG, 1988; HOWARD, 1973). O uso de informação sobre a concorrência tornou-se o foco de estudos denominados de Inteligência Competitiva (MILLER, 2002; MILLER; PRESCOTT, 2002; FULD, 1988, 1995; KAHANER, 1996). Modelos de inteligência competitiva que pretendem transformar informação sobre o concorrente e o mercado em recursos estratégicos para a organização são desenvolvidos dentro de uma perspectiva racional/positivista em que a informação ainda é considerada como algo separado da subjetividade humana que deve ser analisada com objetividade e critérios pré-definidos.

Entretanto, essa abordagem desconsidera a subjetividade que existe na relação entre informação e concorrência e o processo de criação de significado. Diante disso, esse estudo pretendeu investigar a relação entre informação, concorrência e decisão organizacional dentro de uma abordagem que considera a dimensão humana na construção do sentido da informação. Afinal, para se tomar uma decisão, é preciso que a informação faça sentido para a organização. O ambiente competitivo pode ser entendido como uma construção coletiva dentro da organização, que leva em consideração as experiências passadas e as crenças dos seus membros. Por isso, o enfoque desse estudo baseou-se na perspectiva do *sensemaking* organizacional.

O processo de *sensemaking* organizacional é um tema ainda pouco explorado na Ciência da Informação e que necessita de mais pesquisas que procurem compreender a sua dinâmica dentro das organizações. Talvez essa dificuldade exista por se tratar de um processo coletivo, de difícil mensuração, e que necessita ser observado a partir de eventos dentro da organização que remetam à



necessidade de interpretar o seu ambiente. Relacionar o uso de informação, o processo de *sensemaking* e a decisão nas organizações em relação à concorrência é uma oportunidade de aprofundar o tema.

O processo de *sensemaking* organizacional defende a ideia de que a criação de significado do ambiente é um processo social contínuo e que os indivíduos, a partir de suas crenças e experiências passadas, recortam pedaços de experiências anteriores para construir algo plausível que faça sentido para eles (DERVIN, 1983; 1988; 2003; CHOO, 2003; DAFT; WEICK, 1984; 1995; 2003).

Como o uso da informação sobre o concorrente pode ser compreendido a partir do processo de *sensemaking* organizacional? Quais são as características do processo de *sensemaking* organizacional propostas por Weick (1995) que podem ser identificadas no uso da informação do concorrente? Esses questionamentos remetem à pergunta central deste estudo: em uma situação de uso da informação sobre a concorrência para tomada de decisão, é possível identificar e avaliar as características do processo de *sensemaking* organizacional descritas por Weick (1995)?

A pesquisa foi realizada através de estudos de caso em quatro instituições de ensino superior privadas do estado de Minas Gerais. Estas instituições vivenciaram situações de concorrência que geraram a necessidade de construir sentido sobre o que estava acontecendo e tomar uma decisão em relação ao fato. Na conclusão é apresentado um modelo indicando um processo que relaciona a informação sobre a concorrência, *sensemaking* organizacional e a tomada de decisão.

2 SENSEMAKING ORGANIZACIONAL COMO ARTICULAÇÃO ENTRE INFORMAÇÃO E SENTIDO

Para a perspectiva de construção de significado a partir da informação em uma organização e das interrelações deste grupo social, a base social é o sustentáculo para o processo de produção de sentido. Segundo March (2009, p.178), “o significado provém da interação social e tira tanto a sua coerência quanto a sua contradição dessa mesma base social”.

Para Brookes (1980), a “informação” é um elemento que provoca transformações nas estruturas dos indivíduos. Estas estruturas podem ser objetivas ou subjetivas e são criadas por conceitos que estão ligados às relações que o sujeito possui com as imagens de mundo formadas. Segundo Eco (1991), para o destinatário humano, qualquer “sinal” ou uma “informação” a partir de uma intencionalidade que – sendo subjetiva, não deixa de ter uma base sócio-cultural ou simbólica – confere-lhe sentido ou a significação de “sinal” ou “informação”, sob pena de tal sinal ou informação se perderem na paisagem, isto é, pura e simplesmente não existirem como sinal. Assim sendo, a informação somente existe quando faz sentido e pode ser incorporada dentro do processo subjetivo e simbólico de cada um.

Do ponto de vista dos autores ligados ao campo da gestão da informação e do conhecimento, a informação é considerada um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que outros tipos de ativos representados pelos seres humanos (MCGREE; PRUSAK, 1994). Igualmente, a informação é tomada como um recurso estratégico da organização (PORTER, 1999). Entretanto, para a informação tornar-se valiosa depende-se da interação humana e da atribuição de significados que possam orientar a



ação (DAVENPORT, 1998). Ao mesmo tempo em que pode ser considerada como recurso estratégico capaz de tornar-se um diferencial competitivo para a organização, a informação está ligada à sua forte dimensão humana, como defende Capurro (2003, p. 16).

Informação não é algo que comunicam duas cápsulas cognitivas com base em um sistema tecnológico, visto que todo sistema de informação está destinado a sustentar a produção, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso de conhecimentos e deveria ser concebido no marco de um grupo social concreto e para áreas determinadas. (sic.)

Essa visão corrobora os estudos de Dervin (1983) e Dervin e Nilan (1986) sobre a relação entre o usuário e a informação. Dervin (1983) entende a informação como uma construção subjetiva criada pela observação humana. Portanto, a informação é situacional e está relacionada ao tempo e espaço, contrastando com a visão de que a realidade é algo estável, imutável e pertencente ao compreensível.

Weick (1995) transferiu os estudos de *sensemaking* para o ambiente organizacional em que a formação de sentido é construída coletivamente pelos membros da organização considerando-se suas crenças e experiências passadas. A diferença entre a abordagem de Dervin (1998) e Weick (1995) é que, enquanto Dervin (1998) considera o *sensemaking* como uma metodologia para pesquisar a relação entre usuário e informação, Weick (1995) considera-o como um fenômeno que faz parte das organizações. Esse conceito de *sensemaking* organizacional será considerado como a base da abordagem informacional no processo decisório.

Dessa forma, considerando-se a relação entre informação, *sensemaking* e a tomada de decisão, é possível definir a informação tanto como um recurso estratégico da organização na busca de competitividade quanto como um operador de relações dentro e fora da organização, sendo o material de que dispõe o ser humano para a produção de significados e formação de sentido do que está ocorrendo à sua volta para, a partir daí, tomar decisões.

Weick (2009) transpõe os princípios da construção de significado para o ambiente das organizações. Todas as vezes que uma mudança ocorre no ambiente e provoca uma descontinuidade no fluxo organizacional, gera-se a necessidade de construção de significado ou de sentido. Momentos esses que podem ser identificados pela expressão “*e agora?*”. De acordo com Weick (2009), este processo está relacionado com a identidade organizacional, experiências passadas e a plausibilidade. O significado precisa se encaixar na história vivida pela organização e pelo seu *jeito de ser*. O autor utiliza o termo *sensemaking* organizacional para denominar este processo em que as organizações, mais do que interpretam o que está acontecendo ao seu redor: elas constroem significado e dão sentido de forma coletiva aos eventos e, a partir daí, tomam decisões sobre o que deve ser feito.

De acordo com Weick (2009), a organização pode ser vista como entidade dinâmica, inserida no processo de mudanças no ambiente-construção de sentido-seleção-retenção. Esse processo resulta em retenção de *feedbacks* de experiências que permitem a continuidade do fluxo organizacional e formação de sentido nos eventos que impactam o ambiente da organização. É como se a organização



estivesse escrevendo, a todo momento, a sua história e, a cada quebra do fluxo, necessitasse construir um novo capítulo, formando um novo sentido, que insira o novo - o evento ocorrido - alinhando-o à identidade da organização e ao seu passado.

Para Weick (1995), a melhor forma de entender o que é *sensemaking* é compreender que não se trata de interpretação, pois *sensemaking* é um processo de autoria e construção e difere de um processo passivo de interpretação. *Sensemaking* trata sobre a busca da criação de sentido para uma situação que, inicialmente, não faz sentido (WEICK, 1995). O autor define *sensemaking* organizacional como um processo significativo de construir mais ou menos ordem no fluxo de experiência da organização envolvendo identidade, contexto social e circunstâncias (WEICK, 2009).

Um dos aspectos que mais influencia e, ao mesmo tempo, é influenciado pelo processo de *sensemaking* organizacional é a identidade organizacional. Weick (2009) aponta a identidade como sendo a raiz do *sensemaking* e influencia a forma como outros aspectos, ou propriedades, do processo de *sensemaking* são entendidos. Além da relação com a identidade, o processo de *sensemaking* organizacional também é caracterizado por um forte componente emocional.

Segundo Weick (1995), *sensemaking* organizacional pode ser caracterizado por possuir sete características específicas. Estas características ou propriedades servem de guia prático para pesquisas interessadas em utilizar a perspectiva de *sensemaking* organizacional e garantir que os estudos sejam desenvolvidos sob este enfoque. As características não são estáticas ou imutáveis e podem ser adaptadas à investigação proposta e às experiências organizacionais. As sete características que compõem o processo de *sensemaking* organizacional são: **1 - fundado na construção de uma identidade:** o *sensemaking* começa com um *sensemaker*, ou seja, um produtor de sentido que parte de uma identidade prévia que serve de base para a produção de sentido. Dependendo de quem sou, a definição de quem são os outros também é alterada. Portanto, a criação de significado funda-se na construção de uma identidade. O conceito de si que uma organização possui influencia e, ao mesmo tempo, é influenciado pelo ambiente. **2 - retrospectivo:** Weick (1995, p. 25) considera esta característica - focar no retrospecto - como a mais marcante que pode ser observada no processo de *sensemaking* organizacional. Segundo o autor, o homem tem descoberto que o mundo percebido está em uma realidade de um mundo passado. **3 - interpretativo de ambientes perceptíveis:** a criação de significados é um processo interpretativo, no qual as pessoas de uma organização criam parte do ambiente que as cerca. Esta característica parte do pressuposto de que o ambiente organizacional é construído e não existe um ambiente externo, fixo, singular, independente das pessoas. **4 - social:** a criação de significados é realizada em grupos. A pessoa cria significado levando em consideração as reações dos outros. Muitas vezes, a criação de significados ocorre em grupos de pessoas envolvidas em conversas, que se tornam um meio de construção social. **5 - contínuo:** o processo de criação de significados é fluxo contínuo de atividades e projetos que não têm início ou fim e que constituem a vida da organização. As pessoas isolam pacotes de experiência para rotulação e reflexão, e a seleção dessas experiências é induzida por atividades ou projetos nos quais elas estão trabalhando no



momento. Segundo Weick (1995, p. 43), *sensemaking* nunca começa porque também a sua duração nunca termina; trata-se de um fluxo de experiência contínuo entrelaçado através de palavras e ações na vivência organizacional. **6 - focado em (e por) pistas extraídas:** a criação de significado é focada em (e por) pistas extraídas. Considerando pistas extraídas como sementes a partir das quais as pessoas desenvolvem um sentido mais amplo do que está ocorrendo, elas fornecem pontos de referência. Segundo Weick (1995, p. 50), “pistas extraídas é uma estrutura simples e familiar, uma semente a partir da qual é possível ter um grande sentido sobre o que está acontecendo”. **7 - governado mais pela plausibilidade do que pela precisão:** a criação de significados é mais governada pela plausibilidade do que pela precisão das informações. Segundo Weick (1995, p. 57) acurácia¹ e precisão² da informação são importantes, mas isto os executivos conseguem produzir facilmente.

3 PROCESSO DECISÓRIO E CONCORRÊNCIA

Muitos estudos versam sobre o processo decisório nas organizações e na maioria deles existe uma relação direta entre o uso da informação e a tomada de decisão (BAZERMAN, 2004; MARCH, 2009; SIMON, 1965; TAYLOR, 1986; MINTZBERG, 1988; CHOO, 2003; STEWART *et al.*, 2004). Para Bazerman (2004), o campo da tomada de decisão pode ser dividido não muito rigorosamente em duas partes: 1) o estudo dos modelos prescritivos e 2) o estudo dos modelos descritivos. Os pesquisadores da decisão prescritiva desenvolvem métodos para tomar decisões ótimas. Os pesquisadores da decisão descritiva consideram a forma interligada de como as decisões realmente são tomadas, ou seja, como isso acontece na prática. Para Stewart *et al.* (2004), a questão da racionalidade na tomada de decisão é uma questão controvertida, pois ao mesmo tempo em que as decisões organizacionais são objetos das restrições endêmicas existentes no contexto no qual elas são tomadas, as opções de escolha podem ser reflexo de um ato racional. Ou seja, mesmo que haja uma aparente desordem e outras variáveis como contexto e interesses, a decisão é guiada por uma lógica.

Para Simon (1965), existe um limite para a racionalidade dar conta do processo decisório nas organizações, pois requer um conhecimento completo e antecipado das consequências resultantes de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento dessas consequências é sempre fragmentário.

Mintzberg e Westley (2001) questionam se as pessoas sempre tomam suas decisões seguindo a sequência lógica do modelo racional de tomada de decisões, “algumas vezes decisões puramente estruturadas em uma lógica de passo a passo falham. Para serem efetivas, as empresas deveriam incluir formas intuitivas e orientadas à ação nas suas tomadas de decisão” (MINTZBERG; WESTLEY, 2001, p. 03).

Weick (1995), a partir da perspectiva de *sensemaking* organizacional, defende a ideia da decisão nas organizações não como um produto de uma situação que envolve escolhas, mas a visão

¹ Propriedade de uma grandeza física obtida por instrumentos isentos de erros.

² Qualidade do que é preciso, exato e rigoroso.



retrospectiva do processo de construção de sentido, ou seja, somente é possível perceber o caminho trilhado, depois de caminhar. A decisão nas organizações é produto e, ao mesmo tempo, parte do processo de construção de sentido na medida em que clarifica progressivamente a direção que pretende seguir.

A concorrência é um tema recorrente nos livros de *marketing* e estratégia organizacional. Um dos teóricos precursores da literatura em marketing, John Howard, afirma que a rivalidade entre empresas é algo comum nas atividades em que cada uma delas busca aumentar o seu lucro e tornam-se interdependentes em mercados sobrepostos. Segundo Howard (1973), não existem respostas fixas dos concorrentes em relação ao seu comportamento competitivo.

Cada vez mais, estudos relacionam informação e concorrência (PORTER, 1986; KAHANER, 1996; FULD, 1995; MILLER; PRESCOTT, 2002), pois como afirmam McGree e Prusak (1994), “numa economia de informação, a concorrência entre organizações baseia-se na sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz” (McGREE; PRUSAK, 1994, p. 03). Para manterem-se competitivas, as empresas precisam estar sintonizadas com o que acontece no mercado e com os seus concorrentes. As empresas orientadas ao mercado e que procuram saber o que está ocorrendo com os concorrentes e clientes têm desempenho superior do que empresas voltadas somente para si mesmas. Day (1999, p. 26), reforça esta afirmação através de estudos que demonstram a superioridade das empresas orientadas para o mercado: “[...] as empresas orientadas para o mercado eram 31% mais lucrativas do que as empresas voltadas para si mesmas.” O autor ainda cita que as empresas que se preocupavam somente com os clientes, tinham uma lucratividade menor do que aquelas que se preocupavam, além dos seus clientes, também com os concorrentes.

4 METODOLOGIA

Essa pesquisa foi baseada no paradigma construtivista/interpretativista e a metodologia apropriada tem como base a abordagem dialética e hermenêutica. Desta forma, são indicados métodos de pesquisa qualitativos.

A estratégia escolhida para a realização da pesquisa foi a de estudo de casos múltiplos em quatro instituições de ensino superior (IES) privadas. O critério de escolha obedeceu ao seguinte método: 1) estar entre as vinte maiores instituições de ensino superior no Estado de Minas Gerais, de acordo com o número de alunos e o número de cursos autorizados, 2) disponibilidade em participar da pesquisa, 3) não haver nenhuma relação profissional entre o pesquisador e a instituição.

Optou-se por escolher o estudo de caso instrumental, já que o interesse maior da pesquisa é entender como a informação sobre o concorrente se transforma em decisão, nas organizações, através do processo de criação de significados. Portanto, a escolha das IES para a realização do estudo de caso levou em consideração não os aspectos intrínsecos, mas, sobretudo, a possibilidade do entendimento e investigação das questões de pesquisa.



O método de coleta de dados utilizado foi uma entrevista em profundidade com os dirigentes das quatro instituições de ensino superior. Desenvolveu-se um roteiro para entrevista direcionada ao dirigente da IES e outro para os funcionários da IES que participaram da decisão tomada a partir do uso da informação sobre o concorrente. Considerou-se dirigente educacional aquela pessoa responsável pela IES e cadastrada junto ao MEC como dirigente responsável e o participante da decisão um funcionário que tenha participado do processo decisório. Esse roteiro foi elaborado de acordo com as características do processo de *sensemaking* organizacional enumeradas por Weick (1995) e conforme as adaptações indicadas pelo pré-teste.

O objetivo da entrevista com o dirigente foi perceber como ele se comporta em relação ao uso de informação da concorrência e, através da descrição de algum fato ocorrido, identificar como uma informação da concorrência se transforma em decisões organizacionais, relacionando esse fato com as características do *sensemaking* descritas por Weick (1995). O objetivo da entrevista com os funcionários participantes da decisão foi confirmar a versão do dirigente e possibilitar uma nova perspectiva do fato. Elas foram feitas em momentos distintos.

Com o objetivo de auxiliar na coleta e análise dos dados foi adotada a técnica de incidente crítico desenvolvida por Flanagan (1957). Os dados foram obtidos e analisados, do ponto de vista do *sensemaking* organizacional, considerando-se uma situação vivida por dirigentes e membros de IES, relacionada a uma informação sobre o concorrente e conseqüente tomada de decisão. A partir de um relato institucional sobre como uma informação do concorrente gerou uma nova decisão organizacional, os dados coletados foram comparados e analisados. Os dados resultantes das entrevistas com os dirigentes educacionais e com as pessoas envolvidas na decisão foram comparados entre si, no sentido de verificar quais características do processo de *sensemaking* poderiam ser identificadas.

Fazendo-se um paralelo entre os quatro estudos de caso, puderam ser estabelecidas similaridades entre os processos pelos quais a informação sobre a concorrência transforma-se em ação ou decisão na instituição. Através da identificação das sete características do processo de *sensemaking* organizacional empreendeu-se uma comparação para que os estudos pudessem ser interpretados para respondermos à pergunta de pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O material obtido através das entrevistas realizadas com os dirigentes e participantes da decisão organizacional que envolvia a concorrência foi analisado relacionando-se o contexto da instituição de ensino, o uso da informação e a decisão tomada sob o ponto de vista das características do processo de *sensemaking* organizacional desenvolvido por Weick (1995).

Para sintetizar a relação das sete características nos estudos de caso das instituições “A”, “B”, “C” e “D”, foi elaborado um quadro com a síntese da análise de cada característica, conforme se segue:



**Quadro 01 - Análise sintética das quatro IES (“A”, “B”, “C” e “D”) e as sete propriedades do
Sensemaking Organizacional**

As sete propriedades do processo de <i>Sensemaking</i> Organizacional	Observado parcialmente nas IES	Observado claramente em todas as IES	Comentários
Fundado na construção de uma identidade			A identidade foi a característica mais marcante observada na análise dos resultados. Coaduna com a teoria do <i>sensemaking</i> organizacional e a afirmação de Weick (1995, p. 20) de que a construção de sentido se inicia com um produtor de sentido, ou seja, pessoas e organizações que possuem uma identidade. Em todos os casos, foi possível observar claramente a identidade como característica principal para produzir sentido sobre o que estava acontecendo, como também para construir e justificar a decisão tomada em uma situação de concorrência. Toda decisão está relacionada com o “jeito de ser” da instituição, sua história e seu posicionamento no mercado.
Retrospectivo			Esta característica foi observada claramente apenas na IES “B”. Nas demais instituições, a característica de construção de significado baseada em fatos passados foi percebida indiretamente através de falas que indicavam que os dirigentes e participantes recorriam a imagens pré-estabelecidas da própria instituição ou do concorrente.
Interpretativo de ambientes perceptíveis			Em todas as situações analisadas, foi possível perceber claramente que houve um esforço para interpretar o movimento do concorrente a partir da percepção do dirigente ou participantes da situação em relação ao ambiente. O ambiente era percebido através da interpretação de uma informação que indicava ameaça por parte do concorrente, como a chegada de uma nova instituição na cidade, relatado no caso da IES “A”, com o assédio de alunos com descontos, relatado no caso da IES “B”, ou a implantação de um novo curso pela instituição concorrente, conforme apresentado no caso da IES “C”. Os dirigentes percebiam o ambiente concorrencial através da mídia, da rede de contatos ou do seu público interno.



Social			Em todos os casos foi possível identificar esta característica. Todas as decisões foram construídas coletivamente com a participação de mais pessoas, além do dirigente. Ainda, o próprio processo de perceber o que estava acontecendo envolveu mais pessoas. Portanto, é possível afirmar que, embora com diferentes níveis de participação, o processo de <i>sensemaking</i> analisado nas quatro IES foi construído coletivamente.
Contínuo			O recorte de experiência sobre uma situação vivenciada com a concorrência pôde ser percebido através de uma narrativa com princípio, meio e fim. Mas esta característica não ficou clara nas entrevistas com os dirigentes das IES. Nas instituições “A”, “C” e “D” esta característica de um processo contínuo foi observada apenas parcialmente através de relatos que consideravam indiretamente que houve uma situação isolada do conjunto de experiência com a necessidade de uma decisão.
Focado em (e por) pistas extraídas			Foi possível identificar a quebra do fluxo organizacional em todos os casos. O alerta em relação a uma situação de concorrência se iniciava sempre com alguma pista que desencadeava todo o processo: um panfleto, uma notícia na mídia, uma informação da rede de contatos, depoimento de aluno, ou seja, um fragmento que causava um sentimento de angústia e incerteza e gerava a necessidade de entender o que estava acontecendo e tomar decisão quanto ao que fazer.
Governado mais pela plausibilidade do que pela precisão			Todos os processos para saber o que estava acontecendo e de tomada de decisão foram governados mais pela plausibilidade do que pela precisão. Nas instituições “A”, “B” e “C”, os dirigentes afirmaram textualmente que não foi preciso checar a informação, simplesmente tinham a sua confirmação. O processo decisório não foi sustentado por análises detalhadas e sim porque fazia sentido ir naquela direção.

Apesar dos estudos do uso da informação sobre o concorrente, geralmente relacionados a pesquisas de IC, apresentarem modelos prescritivos de como monitorar a concorrência e utilizar a informação como recurso estratégico na organização, os casos analisados demonstram a falta de



rotinas, sistemas ou gerenciamento nas instituições em relação à informação sobre o ambiente externo. Inclusive, alguns dirigentes afirmaram que não procuram saber o que acontece com o concorrente. A informação quase sempre chega até o dirigente por um meio informal, através da sua rede de contatos internos ou externos à organização.

Os casos relatados pelos dirigentes têm em comum o fato da informação do concorrente representar uma ameaça em potencial para a instituição. A ameaça de um concorrente altera a rotina organizacional e demanda decisão sobre o que fazer. Além disso, esta informação causa grande impacto emocional, provocando angústia, ansiedade, medo, incerteza e até raiva. Esses são, inclusive, os sentimentos apontados por Kuhlthau (2004) como inerentes ao processo de uso da informação em situação de incerteza.

O processo decisório observado nos casos também não se encaixa em modelos prescritivos da literatura, nos quais a decisão racional segue etapas explícitas ou implícitas pré-definidas, conforme descrito por Bazerman (2004). As entrevistas com os dirigentes e participantes sugerem que a tomada de decisão pode ser vista como uma construção a partir da interpretação do que está acontecendo, como indicam Mintzberg e Westley (2001) e Weick (2001), aproximando-se mais dos modelos comportamentais.

O processo decisório desencadeado por uma ameaça do concorrente demanda do dirigente a necessidade de construir sentido e apontar direção para a sua equipe. O valor da informação, nesse contexto, não é a quantidade de dados ou a precisão dos relatórios, mas sim a utilidade da informação no processo de construção de sentido, tal como descreve Taylor (1985), Dervin (1998) e Serra (2003). Em uma situação de incerteza, o dirigente procura enxergar o cenário e construir uma direção através de ações e discurso, por isso a informação que ajuda nessa tarefa é assimilada e inserida no processo, rapidamente. O sentido atribuído à informação influencia em todo o processo e este é um ato humano que leva em consideração o contexto do uso da informação, as crenças e experiências passadas dos membros da organização. A partir dos casos, verifica-se que a informação investigada nesse estudo distancia-se da concepção na qual se relaciona como coisa, algo físico que é transmitido de um emissor para um receptor, como descrevia a teoria matemática da informação de Shannon e Weaver (1948). A informação está relacionada a pessoas e ao seu contexto e o seu sentido é construído através da interação humana, como defendem Cornelius (2002) e Dervin (1998).

O principal recurso para a construção de significado a partir de uma ameaça do concorrente, observado nos relatos das entrevistas, é a identidade da organização. Quanto mais forte a identidade organizacional, mais ela é considerada como ponto de partida para a construção de significado. Neste sentido, é interessante observar que a maioria dos relatos descreve a decisão tomada como acertada para a organização, figurando como um desfecho vitorioso de uma história de enfrentamento com a concorrência. A decisão quase sempre reforça os aspectos positivos da organização.

Uma característica importante do processo de construção de significado em uma situação de concorrência é a necessidade de compartilhar a informação e dar sentido coletivamente sobre o que



está acontecendo. Mesmo que o dirigente seja o ator organizacional que dá o tom da construção de significado, a interação humana é a condição necessária para que o processo aconteça na organização.

O contexto do setor de ensino superior privado, no qual a pesquisa foi realizada, apresenta características próprias que devem ser consideradas para a análise dos resultados. O setor tem experimentado uma forte competição entre as instituições, com oferta de vagas superior à demanda (INEP, 2008). A concorrência por maior número de alunos aumenta a cada ano e gera a necessidade de aplicar estratégias mercadológicas e concorrenciais que antes não eram utilizadas por instituições de ensino.

Pelo fato das IES terem, em seus quadros funcionais, além dos funcionários administrativos, um público diferenciado como os professores universitários, a construção de sentido passa a ter a necessidade de estar bem alicerçada, na medida em que está sujeita a um grupo, em geral, com alta capacidade crítica.

6 CONCLUSÕES

Os processos de tomada de decisão verificados neste estudo corroboram as críticas de autores ao modelo convencional de conceber a decisão como um processo de etapas definidas e de separação entre o pensar e o agir. As decisões relatadas se aproximam mais das descrições dos modelos comportamentais ou daqueles que concebem a decisão não simplesmente como uma escolha entre alternativas, mas como o resultado de um processo de construção de significado sobre o que está acontecendo (CYERT; MARCH, 1963; LINDBLOM, 1959; ETZIONI, 1967; MINTZBERG, 1985; MINTZBERG; WESTLEY, 2001; MARCH, 2009; WEICK, 1995).

Mesmo que os modelos de decisão da abordagem racional auxiliem as organizações na tomada de decisão, é preciso considerar que são apenas modelos que podem ser úteis, ou não, dependendo da situação, pois muitas vezes, na prática, as decisões ocorrem de uma maneira muito mais desordenada e fluída do que os modelos prescrevem. Por isso, aproximar a relação entre processo decisório e informação da dimensão humana é a perspectiva que deve ser mais explorada como campo de pesquisa.

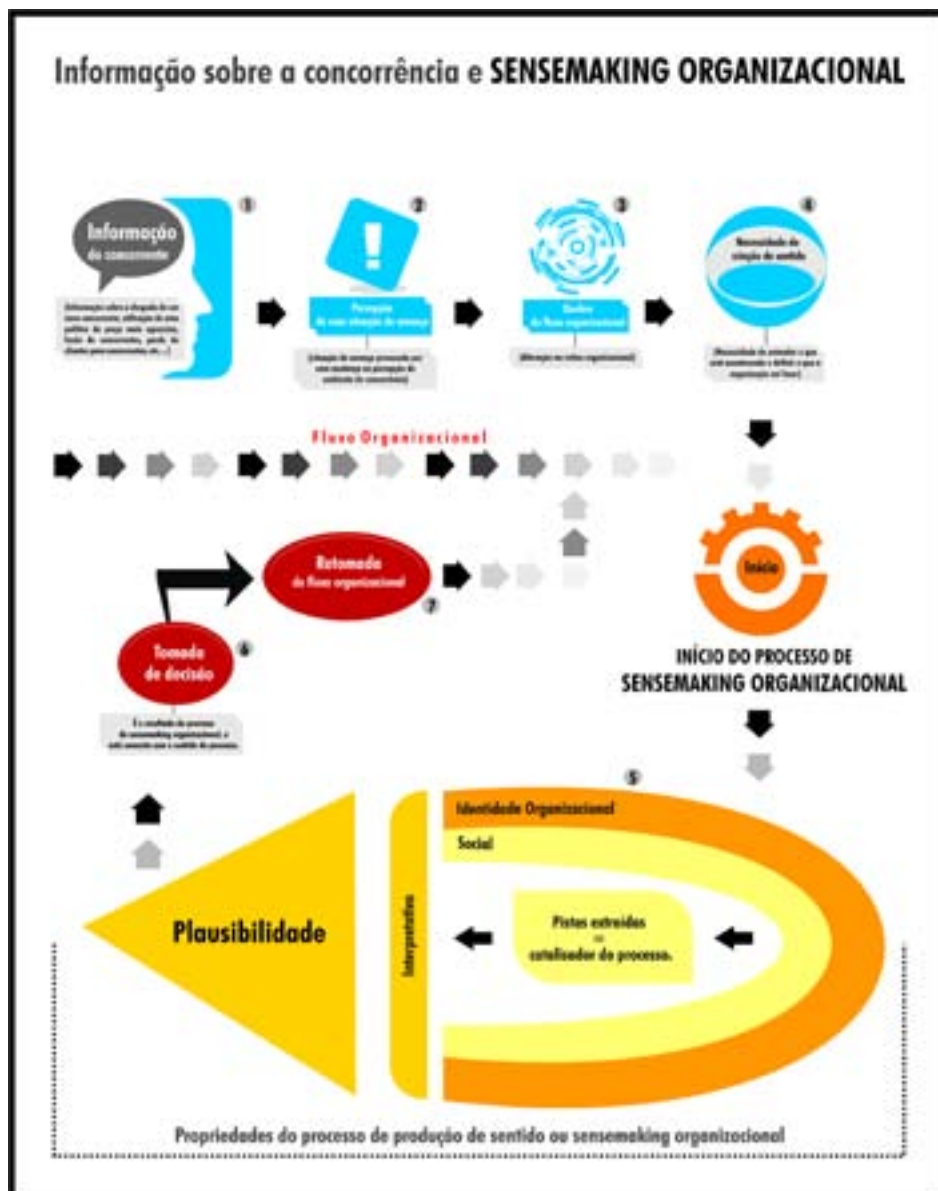
A teoria do *sensemaking* organizacional elaborada por Weick (1995; 2001), que serviu de base para este estudo, é pouco difundida nos estudos que relacionam informação e decisão. Ainda assim, a teoria demonstrou aplicabilidade através da observação das características do processo de *sensemaking* organizacional e de sua condição de servir como um guia de observação do fenômeno da construção de significado na perspectiva organizacional.

Os estudos de Weick (1995) mostram ser possível utilizar o *sensemaking* como uma nova moldura pela qual é possível enxergar as organizações e, também, a função essencial da liderança como responsável por dirigir o processo de construção de significado. A partir do momento em que o líder define como tarefa central a construção de significado sobre o que está acontecendo com a organização, a sua atenção se volta, em grande parte, para aspectos estratégicos como apontar direções para o futuro, fortalecer a identidade organizacional ou o aprendizado em relação aos fatos passados.



As características do processo de *sensemaking* organizacional descritas como guia para as pesquisas na área por Weick (1995), puderam ser observadas em todos os estudos de caso. Algumas características se sobressaíram mais do que as outras. Comparando-se os quatro estudos de caso, foi possível concluir que as características que puderam ser observadas claramente foram: 1) Fundado na construção de identidade; 2) Interpretativo de ambientes perceptíveis; 3) Social; 4) Extraído de pistas e 5) Governado pela plausibilidade. Outras características, apesar de identificadas, foram observadas parcialmente de acordo com o que prescreve a teoria: 1) Retrospectivo e 2) Contínuo. Diante dessas constatações dos resultados apresentados pela pesquisa, foi elaborado um novo modelo conceitual do estudo, considerando-se, somente, as características claramente observadas e estabelecendo uma relação entre informação do concorrente, *sensemaking* organizacional e tomada de decisão:

Figura 01 - Novo modelo conceitual do estudo



Fonte: Autor desta pesquisa.



O modelo adaptado considera a informação sobre a concorrência como o início da quebra do fluxo na organização, originando-se, a partir daí, o processo de *sensemaking* organizacional. Quando a informação sobre a instituição concorrente é percebida como uma ameaça, ou seja, um evento que pode alterar o dia a dia da instituição, acontece a interrupção do fluxo organizacional. Uma lacuna de significado se forma na organização e gera a necessidade de criação de sentido sobre o que está acontecendo e o que se deve fazer a partir desta ameaça. Neste momento, sentimentos de incerteza, angústia e temor sobre o futuro fazem parte do clima organizacional, imprimindo a urgência de construir um caminho para a organização trilhar. A partir daí, inicia-se o processo de *sensemaking* organizacional. Os membros da instituição conversam sobre o evento, construindo um sentido sobre o que está acontecendo, engajados em um processo social e coletivo. A criação de significado é fundada na identidade da organização, ou seja, na imagem que os membros da organização possuem dela, compartilhada pelos seus membros. O significado está sempre associado à identidade da organização e ao seu “jeito de ser”. As pistas extraídas funcionam como o agente catalisador do processo: um folheto com promoções da concorrência ou o comentário de um aluno sobre o assédio por parte de outra instituição, por exemplo, é o que permite estabelecer um ponto de partida para a criação de sentido. Através de um processo interpretativo, o significado vai sendo construído socialmente, baseado na identidade organizacional, nas crenças e valores dos seus membros até produzir um entendimento plausível. A plausibilidade é a característica que permite assimilar uma situação facilmente, a partir de um enredo que faça sentido para as pessoas e que permita compartilhar a mesma visão sobre o que está acontecendo.

Dentre todas as características observadas, a identidade organizacional se destaca como a base do processo de construção de sentido. A imagem que cada organização fazia de si mesma, através de seus membros, que se diferenciava do concorrente, influenciou substantivamente a construção de sentido do que estava acontecendo e também a decisão tomada a partir da informação do concorrente. A decisão estava sempre relacionada com a identidade da IES, ou seja, a direção escolhida sempre estava relacionada com a identidade organizacional. Isto aponta para a importância da construção de uma identidade organizacional forte e coerente com os princípios da organização, na medida em que ela serve como sustentação em momentos de incerteza. Por outro lado, é preciso investigar aspectos da identidade organizacional que necessitam ser avaliados e adaptados em um processo de mudança, porque algumas características podem dificultar o enfrentamento de novos desafios que estejam em desacordo com a identidade organizacional.

Este estudo possui limitações que precisam ser consideradas. A primeira limitação é a própria abordagem utilizada como base, pois o *sensemaking* organizacional ainda carece de mais estudos que possam confirmar ou contradizer o que é apresentado. A segunda limitação é a aplicação da pesquisa em um contexto específico, como o setor de ensino superior privado, que possui características peculiares e próprias do segmento. O uso da informação sobre concorrência, em organizações desse setor, ainda é algo recente e muitas instituições estão em transição para uma gestão profissionalizada. A terceira limitação é a falta de estudos com o mesmo objetivo que pudessem servir de referência comparativa dos resultados.

As características do processo, descritas por Weick (1995) e analisadas nos estudos de caso, merecem outras pesquisas utilizando a mesma metodologia para ser possível se comparar os resultados e aprimorar a proposta metodológica.



REFERÊNCIAS

- 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., 1989.
- BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BRASÍLIA. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. **Evolução das estatísticas do ensino superior no Brasil**. Brasília, 2005.
- _____. **Resumo técnico do censo da educação superior de 2008**. Brasília, 2010.
- BROOKES, B. C. **The foundation of Information Science**. *Journal of Information Science*, v.2, Part I, p.125-133, 1980.
- CAPURRO, R. Epistemologia e Ciência da Informação. In: **V Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - ENANCIB**, Belo Horizonte, 11-2003.
- CHOO, C. Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.
- CORNELIUS, Ian. Theorizing information for information science. **Annual Review of Information Science and Technology**, v.36, p.394-425, 2002.
- CYERT, R. M. E MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- DAFT L., WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, 1984.
- DAFT, R. E WIGINTON, J. **Language and organization**. *Academy of management review*, v.4, 179-191, 1979.
- D'AVENI, R. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DERVIN, B. Sense-making theory and practice: an overview of user interest in knowledge seeking and use. **Journal of Knowledge Management**. v. 2, n.36-46, 1998.
- DERVIN, B.; FOREMAN-WERNET, L.; LAUTERBACH, E. **Sense-making methodology reader**: selected writings of Brenda Dervin. Cresskill, NJ: Hampton Press, 2003.



- DERVIN, B. **Comparative theory reconceptualized**: from entities and state to processes and dynamics. Communication Theory, Englewood, CO., 1991.
- DERVIN, B. **An overview of sense-making research**: concepts, methods, and results to date. Paper presented at the. International Communication Association, Annual Meeting, Dallas, 1983.
- DERVIN, B.; NILAN, M. Information needs and uses. **Annual Review of Information Science and Technology**, v.21, p 3-33, 1986.
- ECO, Umberto. **Tratado geral de semiótica** São Paulo: Perspectiva, 1991, p.5 e p.56.
- ETZIONI, A. Mixed scanning revisited. **Public Administration Review**,. v. 27, n. *5, 1967.
- FLANAGAN, J. C. The Critical Incident Technique. **Psychological Bulletin**, n. 51, p.327-357, jul. 1957.
- FULD, L. **Administrando a concorrência**. Record: Rio de Janeiro,1988.
- FULD, L.M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors. John Wiley & Sons, 1995.
- HOWARD, John A. **Gerência de Marketing**: análise e planejamento. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios: São Paulo, 1973. [Http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/outras/news00_42.htm](http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/outras/news00_42.htm) Acesso em: 01 jun. 2010.
- KAHANER, L. **Competitive intelligence**: from black ops to bardrooms-how to analyse, and use information to succeed in the global marketplace. New York: Simon & Schuster inc, 1996.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG,G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUHLTHAU, C. **Seeking meaning**: a process approach to library and information services. 2d ed. Westport, CT: Libraries Unlimited, 2004.
- LINDBLOM, CHARLES E. The science of “muddling through”. **Public Administration Review**, v. 19, 1959.
- MARCH, J. G. **Como as decisões realmente acontecem**: princípios da tomada de decisão nas organizações. São Paulo: Leopardo, 2009.
- MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MILLER, S. PRESCOTT, J.; **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de janeiro: Campus, 2002.
- MINTZBERG, H. **“Strategy-Making in Three Modes” in The Strategic Process-concepts, contexts and cases**, QUINN, James Brian; MINTZBERG, H.; JAMES R. M., (Ed.), Prentice-Hall Inc, 1988.
- MINTZBERG H.,QUINN J. **O processo de estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**, v. 22, 1985.



MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. **Decision making**: it's not what you think. **Sloan Management Review**; v.42, n.3; Spring 2001.

MOTTA, P. R. **Gerenciando a decisão**: razão e intuição e a recuperação do ilógico como recurso gerencial. A ciência e a arte de ser dirigente. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994. p. 49-77.

PAPADAKIS, V. M.; LIOUKAS, S. ;CHAMBERS, D. Strategic decision-making process: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, v. 19, n 2 , p 115-147, fev. 1998.

PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Ed., 2000.

SERRA, P. **Informação e sentido**: notas para uma abordagem problemática do conceito de informação. (2003). Disponível em: <http://ubista.ubi.pt/~comum/serra-paulo-informacao_e_sentido.html> . Acesso em: 19 de ago. de 2009.

SHANNON, C. A. **Mathematical theory of communication**. 1948. Disponível em: <<http://cm.belllabs.com/cm/ms/what/shannonday/shannon-1948.pdf>>. Acesso em: 07 jul 2010.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

STEWART, et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. Vol I.

TAYLOR, Robert S. **Value-added processes in information systems**. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1986.

WEICK K. **Sensemaking in organizations**. Sage publications, 1995.

WEICK K. **The social psychology of organizing**. 2. ed. Reading: Addison-Wesley, 1979.

WEICK, K. Cognitive processes in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v.1, 41-74, 1979.

WEICK, K.. **Making Sense of the organization**: the impermanent organization. United Kingdom : John Wiley & Sons, 2009.

WEICK, K. Theory construction as disciplined imagination. **The Academy of Management Review**, v. 14, n.4. p. 516-531, Oct 1989.

WEICK,K.; STCLIFFE, K. **Managing the unexpected**: assuring high performance in an age of complexity. San Francisco: Jossey-bass, 2001.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K.; OBSTFELD, D. **Organizing and the process of sensemaking**. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.