

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E EMPRESAS

FERNANDO LEITÃO DA CUNHA

**O DESAFIO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA NA GESTÃO IMPOSTA PELA
PANDEMIA**

Rio de Janeiro

2021

FERNANDO LEITÃO DA CUNHA

**O DESAFIO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA NA GESTÃO IMPOSTA PELA
PANDEMIA**

Dissertação para obtenção do grau de mestre apresentada
à Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas.

Área de atuação: Administração

Orientadora: Profa. Dra. Carmen Pires Migueles.

Rio de Janeiro

2021

C972d

Cunha, Fernando Leitão da

O desafio da mudança estratégica na gestão imposta pela pandemia / Fernando Leitão da Cunha. – 2021.

93 f.

Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

Orientadora: Carmen Pires Migueles.

Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão. 3. Pandemia. 4. COVID-19. I. Migueles, Carmen Pires. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. III. Título.

CDD: 353.6

CDU: 37.07:005.4

FERNANDO LEITÃO DA CUNHA

**O DESAFIO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA NA GESTÃO IMPOSTA PELA
PANDEMIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Apresentado e aprovado em: ____/____/____.

Comissão avaliadora:

Dra. Carmen Pires Migueles
Orientadora

Dra. Izabelle Fernanda Silveira Vieira
Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá

Dra. Lucia Barbosa de Oliveira
Escola Brasileira de Administração Pública

Dedico este trabalho àquela que me forneceu a inspiração para o tema, minha mulher Paula Baggio. Diretora do Instituto Trilho, ONG que dentre inúmeros projetos importantes tem a Creche Cantinho Feliz como braço pedagógico, que utiliza o ensino como instrumento de fortalecimento humano e criação de independência econômica, nas comunidades carentes de Santa Teresa. A condução da Creche nos momentos mais difíceis da pandemia que assolou a todos em 2020, com firmeza e criatividade, despertou em mim a vontade de aprender um pouco sobre sua estratégia de gestão.

As dificuldades eram superadas, uma a uma, e sua liderança sempre mantinha a equipe motivada e confiante na superação dos obstáculos.

Paula, admiro o seu trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ainda no primeiro trimestre do meu mestrado na FGV, em junho de 2019, a cadeira de Gestão da Cultura Organizacional chamou minha atenção. A professora Carmen Migueles trazia os temas de maneira didática e detalhada. Sua vontade de compartilhar seus conhecimentos era contagiante. Até para os mais céticos e acostumados a respostas definitivas, como eu, suas explicações históricas e ricas em detalhes agradavam meus ouvidos. Mudei inúmeros conceitos e me desfiz de alguns pré-conceitos. A Cultura Organizacional trazida pela professora Carmen, abriu meus horizontes.

Acostumado com os números, esta dissertação foi uma tarefa que, só não foi impossível graças a paciência e incentivo ilimitados da professora Carmen.

Carmen, agradeço profundamente sua ajuda e confiança.

RESUMO

Esse é um estudo sobre *sensemaking* e liderança em contextos críticos. A literatura sobre o tema explora a importância da liderança e da contínua construção de sentido para a ação em organizações que operam em contextos extremos (como tropas de elite e bombeiros) e organizações de alta confiabilidade, como hospitais e UTIs. Mas a chegada da pandemia, que trouxe uma enorme pressão sobre as organizações, colocou uma creche, que atende crianças em situação de vulnerabilidade social e econômica, sob risco de descontinuidade de suas atividades. Naturalmente que, ao contrário das organizações críticas e de alta confiabilidade, o risco de morte eminente não se coloca. Mas o impacto da interrupção das atividades socioeducativas parece ainda mais grave em crianças na situação de vulnerabilidade social e econômica, pois simultaneamente à interrupção das atividades, há a interrupção de atenção e cuidados psicológicos, de estímulos adequados e até mesmo da alimentação, podendo agravar a vulnerabilidade das crianças em um contexto já difícil por si só.

Os desafios criam demandas específicas sobre a liderança, que em contextos dessa natureza confrontam os gestores com situações inusitadas e sem termos de comparação histórica.

A intenção desse trabalho é estudar o processo de reavaliação e redefinição dos objetivos estratégicos da gestão de uma creche, com a aplicabilidade dos conceitos de *sensemaking*, que, assolada pela pandemia, teve que optar entre prosseguir ou fechar as portas.

Esse tema acabou chegando até mim pois sou casado com a Paula Baggio que é diretora do Instituto Trilho, Organização Não Governamental que atua no bairro de Santa Teresa no Rio de Janeiro. Acompanhei toda a tensão e angústia que a Paula foi submetida no início da pandemia, quando um dos projetos assistenciais do Instituto, uma creche, foi obrigada a fechar em função do isolamento social. Na elaboração do trabalho, a coleta de dados primários foi uma fonte rica e importante em função da minha relação com a diretora do Instituto Trilho. Pude ter acesso as outras pessoas responsáveis pela gestão da Creche Cantinho Feliz, as coordenadoras, e também pude notar o medo das gestoras ao imaginarem a interrupção total na prestação dos serviços para as crianças. Dados secundários, trazidos de pesquisas realizadas pela própria creche juntos às famílias responsáveis pelas crianças assistidas, também contribuíram muito para a elaboração desse trabalho. Os dados primários e secundários serão discutidos em capítulo próprio no decorrer do trabalho.

A estrutura do presente trabalho pretende seguir o seguinte roteiro. No capítulo 1, faço um resumo da história da creche Cantinho Feliz, suas atividades principais, o perfil do público

atendido e os responsáveis por todo o trabalho lá realizado. No capítulo 2, coloco o referencial teórico, modelos e autores que tratam o *sensemaking* como um processo de transformação de gestão organizacional. O capítulo 3 nos mostra a pesquisa realizada na creche, sua metodologia, coleta de dados e o problema da pesquisa. No capítulo 4, apresento os resultados encontrados, e no seguinte, capítulo 5, descrevo as minhas conclusões sobre do trabalho. Finalizo os anexos com as entrevistas e questionários, e as referências bibliográficas.

Palavras-chave: *Sensemaking*. Contexto extremo. Vulnerabilidade. Liderança. Ação.

ABSTRACT

This is a study on sensemaking and leadership in critical contexts. The literature on the topic explores the importance of leadership and the continuous construction of meaning for action in organizations that operate in extreme contexts (such as elite troops and firefighters) and highly reliable organizations, such as hospitals and ICUs. But the arrival of the pandemic, which brought enormous pressure on organizations, placed a daycare center, which serves children in situations of social and economic vulnerability, at risk of discontinuing their activities. Naturally, unlike critical and highly reliable organizations, the risk of imminent death does not arise. However, the impact of the interruption of socio-educational activities seems even more serious in children in a situation of social and economic vulnerability, since simultaneously with the interruption of activities, there is an interruption of attention and psychological care, adequate stimuli and even food, which can aggravate the situation. children's vulnerability in an already difficult context in itself.

The challenges create specific demands on leadership, which in contexts of this nature confront managers with unusual situations and without terms of historical comparison.

The intention of this work is to study the process of reevaluating and redefining the strategic objectives of the management of a day care center, with the applicability of the concepts of sensemaking, which, plagued by the pandemic, had to choose between continuing or closing the doors.

This topic came to me because I am married to Paula Baggio, who is the director of Instituto Trilho, a non-governmental organization that works in the Santa Teresa neighborhood in Rio de Janeiro. I followed all the tension and anguish that Paula was subjected to at the beginning of the pandemic, when one of the Institute's assistance projects, a daycare center, was forced to close due to social isolation. In the preparation of the work, the collection of primary data was a rich and important source due to my relationship with the director of Instituto Trilho. I was able to access the other people responsible for the management of Creche Cantinho Feliz, the coordinators, and I also noticed the fear of the managers when they imagined the total interruption in the provision of services to the children. Secondary data, brought from research carried out by the daycare center together with the families responsible for the assisted children, also contributed a lot to the elaboration of this work. The primary and secondary data will be discussed in a separate chapter during the work.

The structure of the present work intends to follow the following script. In chapter 1, I summarize the history of the Cantinho Feliz daycare center, its main activities, the profile of

the public served and those responsible for all the work there. In chapter 2, I put the theoretical framework, models and authors that treat sensemaking as a process of transformation of organizational management. Chapter 3 shows us the research carried out at the daycare center, its methodology, data collection and the research problem. In chapter 4, I present the results found, and in the next, chapter 5, I describe my conclusions about the work. I finish the attachment with the interviews and questionnaires, and the bibliographic references.

Keywords: Sensemaking. Extreme context. Vulnerability. Leadership. Action.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	A CRECHE CANTINHO FELIZ.....	13
2.1	História da creche.....	13
2.2	Perfil da creche.....	14
2.3	Novo cenário e tomada de decisão.....	15
2.4	Situação da assistência para crianças no Brasil.....	16
3	REFERENCIAL TEÓRICO	20
3.1	O que dizem outros autores sobre o sensemaking.....	28
3.1.1	DENNIS A. GIOIA	28
3.1.2	KATHLEEN SUTCLIFFE.....	30
3.2	Como o sensemaking é realizado?	32
3.3	Confiabilidade	35
3.4	Aprendendo com organização de alta confiabilidade.....	38
4	METODOLOGIA	42
4.1	A pesquisa e a justificativa	42
4.2	O problema.....	44
4.3	Método pesquisa-ação.....	46
4.4	Definição dos participantes do estudo.....	48
4.5	Acompanhamento do processo de mudança da gestão organizacional.....	50
4.6	Relevância	58
5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	60
5.1	Análise das entrevistas	60
5.1.1	ENTREVISTA COM A DIRETORA PAULA DO INSTITUTO TRILHO.....	60
5.1.2	ENTREVISTA COM RUANE, GERENTE GERAL DA CRECHE – O GATILHO INICIAL DO NOVO PROCESSO ORGANIZACIONAL.....	62
5.1.3	ENTREVISTA COM A COORDENADORA PEDAGÓGICA, GERLANE, FOCANDO A SUA ÁREA	63
5.2	Análise dos questionários.....	63
5.2.1	PRIMEIRO QUESTIONÁRIO REALIZADO PELA CRECHE	64
5.2.2	SEGUNDO QUESTIONÁRIO REALIZADO PELA CRECHE.....	65
5.3	Análise das reuniões com os pais e responsáveis.....	67
5.4	Resultados da pesquisa.....	67
5.5	Discussão	68
5.6	Implicações do estudo.....	69
6	PARA CONCLUIR.....	71
	REFERÊNCIAS	73
	ANEXO A – TEXTO ENVIADO POR WHATSAPP PELA DIRETORA PAULA BAGGIO LOGO APÓS A DECRETAÇÃO DO ISOLAMENTO SOCIAL	77

ANEXO B – ENTREVISTA COM A GERENTE GERAL DA CRECHE RUANE	78
ANEXO C – ENTREVISTA COM A COORDENADORA PEDAGÓGICA GERLANE.....	80
ANEXO D – QUESTIONÁRIO I.....	83
ANEXO E – RESULTADO QUANTITATIVO DO QUESTIONÁRIO I (ANEXO D).....	84
ANEXO F – QUESTIONÁRIO II.....	85
ANEXO G – RESULTADO QUANTITATIVO DO QUESTIONÁRIO II (ANEXO F).....	86
ANEXO H – ATA REUNIÃO DE PAIS DE MATERNAL I.....	89
ANEXO I – ATA REUNIÃO DE PAIS DO MATERNAL II.....	90
ANEXO J – ATA REUNIÃO DE PAIS PRÉ I.....	91
ANEXO L – ATA REUNIÃO DE PAIS PRÉ II.....	92

1 INTRODUÇÃO

A linha adotada nos últimos anos para estudos de estratégias de gestão tem se concentrado nos escalões superiores das empresas. A partir da virada desse século, os estudiosos começaram a desafiar essa visão predominante, e passaram a destacar a estratégia como uma prática social cotidiana que é encenada por atores situados dentro e fora das organizações, em vários níveis hierárquicos.

O *sensemaking*, ou criação de sentido, representa a construção e reconstrução da interpretação, permitindo que as pessoas compartilhem um sentido de significado sobre seu mundo social (por exemplo, Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). É criado por meio de interações contínuas, conversas, textos falados e escritos, bem como por ações de diferentes atores da organização (por exemplo, Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Assim, a construção de sentido se entrelaça com discursos e ações representadas por profissionais de diferentes níveis hierárquicos, que fazem a estratégia acontecer em sua vida cognitiva e social. São estudos que exploram como os gerentes, e não só os CEOs, implementam essas práticas de criação de sentido em suas rotinas diárias regulares e em seus relacionamentos com os demais funcionários.

Explorar o papel do *sensemaking* é particularmente importante para organizações que enfrentam atividades de risco em ambientes frágeis diariamente, como guerras, terrorismo, poluição industrial, acidentes industriais, e porque não durante uma pandemia?

Estudos sobre eventos em contextos extremos ganharam relevância nos últimos anos no Brasil e no mundo, devido ao alto custo dos desastres naturais, como por exemplo os mais recentes ocorridos no estado de Minas Gerais com a mineradora Vale.

Assim como todos os habitantes do globo terrestre, fui surpreendido pelo isolamento social, em intensidade e consequências ínfimas perto de outros, e esse abismo entre o impacto no meu mundo e dos demais me fez olhar para o lado. E ao meu lado estava minha mulher, Paula Baggio, que dirige duas Organizações Não Governamentais que prestam serviços assistenciais em favelas do Rio de Janeiro.

Uma dessas organizações, o Instituto Trilho, patrocina a Creche Cantinho Feliz, cuja área de atuação é o bairro de Santa Teresa, no Rio de Janeiro, que presta serviços sociais para as crianças das favelas desse bairro.

No presente estudo, há o interesse em investigar a criação de sentido, *sensemaking*, no contexto de uma creche que atende crianças sob pressão e alta vulnerabilidade social, que foi obrigada, pela pandemia, a fechar suas portas para o atendimento presencial.

Estas crianças, obrigadas a permanecer em casa, passaram a correr riscos como, violência doméstica, desnutrição, já que a creche fornecia quatro refeições diárias, exposição maior ao contágio do COVID-19, além do retrocesso na aprendizagem.

A questão de pesquisa daqui em diante é "como os gestores e funcionários operacionais da Creche Cantinho Feliz passaram de práticas formais de entrega dos conteúdos didáticos, discursos e ações, para uma metodologia inovadora via plataformas on-line?"

Baseia-se essa análise em dados primários. Inclui-se entrevistas com as coordenadoras e com a diretora do Instituto Trilho, patrocinador da Creche, e conversas informais com Paula Baggio, diretora do Instituto. Utiliza-se também pesquisas realizadas pela própria Creche, feitas para sua própria informação, que foram aproveitadas para conhecer melhor o universo a que estava inserido.

Do ponto de vista teórico, as descobertas confirmam a importância da construção de sentido, discursos e ações para organizações, gestores e funcionários que operam no contexto extremo. Essas descobertas também demonstram um processo complexo de construção de sentido em torno da confiança, enfatizando o quem (gestores e funcionários), o quê (criação de significado), o porquê, como eles se reproduzem (discursos) e com quais efeitos (ações).

Esta dissertação está organizada da seguinte forma: em primeiro lugar, um pequeno histórico da Creche e o Instituto que a patrocina, o perfil da Creche e seus objetivos sociais, em seguida aborda-se o evento da pandemia e seus efeitos diretos sobre os trabalhos realizados na Creche, assim como a formação do processo de *sensemaking* a que as gestoras se submeteram.

Apresenta-se um breve relato sobre a situação das crianças no nosso país, para em seguida entrar no estudo de caso, com os autores com os quais mais se identifica na abordagem do assunto.

Subsequentemente, são explicados os métodos usados para coletar e analisar os dados. Em seguida, relaciona-se os resultados, discutindo-os à luz de possíveis contribuições para a teoria e para a prática. Por fim, apresentam-se as principais conclusões, limitações e implicações para pesquisas futuras.

2 A CRECHE CANTINHO FELIZ

2.1 História da creche

A família “Leitão” e a família “Cunha” (nomes fictícios das verdadeiras famílias) moravam no bairro de Santa Teresa desde o início do século passado. Desde então, prestavam serviços sociais no seu entorno, junto aos seus funcionários e as pequenas favelas que se instalaram no bairro. Em 1997 a família Leitão fundou o Instituto Marques de Salamanca que passou a fomentar projetos sociais no bairro de Santa Teresa. A partir da criação do Instituto, todo o trabalho social realizado pela família começou a ser canalizado a partir da pessoa jurídica (a creche).

O Instituto passou a receber algumas doações, inicialmente da própria família e depois de pessoas jurídicas, para realizar os projetos de cunho social, que antes eram feitos pelas famílias. A partir de 2003, todo o trabalho social do Instituto foi organizado e passou a ter como foco três pilares considerados fundamentais pelos gestores, a educação infantil, saúde e capacitação profissional visando a cidadania. Em 2017 o Instituto Marques de Salamanca passou a se chamar Instituto Trilho.

Estas três vertentes, que convergem para a formação do cidadão capaz de se sustentar e de contribuir para a sociedade, são implementadas através dos seguintes projetos.

O *Reascender* presta apoio médico e psicológico para as mulheres das famílias assistidas e das comunidades locais, visando o seu fortalecimento como mulher, mãe e cidadã, capaz de interromper o círculo vicioso de violência e pobreza, a que são submetidas. Os atendimentos são realizados com grupo de apoio mediados por psicólogas e assistentes sociais e até atendimento individualizado caso necessário.

O *Toque de Mãos* é a vertente profissionalizante e geradora de renda para as mulheres, com a capacitação para realização de trabalhos manuais de corte, costura e artesanato, cuja venda é revertida para as próprias mulheres. Muitas acabam optando por realizar trabalhos independentes, comprado suas próprias ferramentas e passando a gerar renda suficiente para o sustento de suas famílias.

E por fim, a vertente educacional com a creche *Cantinho Feliz*, que prepara as crianças para ingressar nas escolas, a partir de um trabalho cognitivo, com atividades lúdicas, musicais e esportivas, todas realizadas na sede da Creche, que fica localizada no bairro de Santa Teresa. As crianças, com idade de dois a seis anos, em período pré-alfabetização, recebem quatro refeições por dia, assistência médica e psicológica, e são direcionadas para a fase escolar, melhor preparadas e emocionalmente aptas para um novo período de suas vidas.

2.2 Perfil da creche

A creche atende a 100 crianças por ano, divididas em quatro turmas de 25 crianças cada uma, são elas: o Maternal I e II, e a Pré-Escola I e II.

O Instituto Trilho tem como diretora a Paula Baggio, que é a responsável por todos os projetos, inclusive o da Creche Cantinho Feliz. A diretora da creche, Ruane, a coordenadora pedagógica, Gerlane, a coordenadora geral de projetos, Alessandra, a psicóloga, Irene e a assistente social, Daniele, compõem o quadro de gestão da creche. Quatro professoras, uma assistente para cada uma das professoras, uma cozinheira e mais duas pessoas que cuidam da higiene e limpeza da creche, fecham o quadro de funcionários (Os nomes das profissionais responsáveis pela gestão e coordenação dos projetos da creche são verdadeiros).

As aulas são de segunda-feira até sexta-feira, das 8 horas da manhã até as 5 horas da tarde. As mães ou responsáveis levam e pegam as crianças diariamente. O processo seletivo para ingressar na Creche é bastante disputado anualmente, pois a procura chega a três candidatos interessados para cada vaga disponível. Este processo consiste em levantar a situação familiar, social, cultural e financeira de cada família, objetivando a necessidade da criança, sua capacidade de aprendizado e aproveitamento, e o comprometimento da família com a assistência ao seu filho. Morar no bairro de Santa Teresa é condição primordial. Tal processo de seleção era realizado até dois anos atrás, mas o Ministério Público trouxe para si esta responsabilidade de seleção das crianças escolhidas, através de sorteio após as famílias realizarem as matrículas na Creche. Esta interferência do Ministério Público ocorre, pois, o mesmo subsidia parte, pequena, dos gastos relacionados com a permanência dessas crianças na Creche.

A base educacional das atividades da Creche segue a linha do sociólogo brasileiro Gilberto Freyre que propõe uma ação dialógica e aproveitamento do universo cultural das famílias dos assistidos. É claro que estamos lidando com crianças, mas a valorização da cultura e das características positivas das famílias e dos ambientes, são levadas a sério e enaltecidas.

Estudos de entidades pedagógicas e de pediatria afirmam que a idade até os seis anos é quando se formam mais conexões neurais no cérebro das crianças. Daí a importância principalmente nesse momento, com estímulos, contatos visuais e táteis, uma boa alimentação e um convívio saudável com suas respectivas famílias, que a Creche dedica. A Creche também proporciona aulas de música, esportes, artes, além de apoio para as mães e familiares, além da alimentação e descanso durante o período em que a criança permanece sob os cuidados da creche.

2.3 Novo cenário e tomada de decisão

Em março de 2020, através do Decreto Estadual nº 46979 de 13/03/2020, o então governador do Estado do Rio de Janeiro, Wilson Witzel, dá início ao processo de suspensão das aulas presenciais das escolas públicas e privadas, ensino superior e creches, instituições que possam provocar aglomerações e proporcionar riscos de contágio do COVID-19.

As famílias foram comunicadas naquela mesma sexta-feira, dia 13, que a partir da segunda-feira, dia 16 de março, não haveria aula, e que permaneceriam suspensas até segunda ordem.

Todos foram pegos de surpresa. Na verdade, o mundo todo foi pego de surpresa.

Um trabalho que é feito presencial, com valorização do contato físicos, da proximidade e interação no espaço, seria seriamente afetado.

Estamos tratando de uma parcela da sociedade que em muitas vezes não tem o básico para sua subsistência. Estamos falando de desnutrição, de violência doméstica, de abandono pelo poder público, que deveria zelar pela qualidade de vida de sua população. A permanência dos pais em casa por falta de opção gera uma tensão que pode evoluir para a violência doméstica, não só entre os adultos, mas também para as crianças, fato que infelizmente ocorre com alguma regularidade nas favelas cariocas, e de todo o resto do Brasil.

A impossibilidade de prosseguir com as atividades presenciais criou um impasse para as gestoras de creche, pois todas as informações dos órgãos de saúde como Ministério da Saúde, Sociedade Brasileira de Pediatria e órgãos internacionais como ONU, desaconselhavam a utilização de conteúdos on-line para crianças menores de seis anos, limitando a exposição para algumas poucas horas por dia.

Mas todos na Creche se mobilizaram no sentido de minimizar os riscos que as crianças poderiam ser expostas, caso as atividades fossem totalmente suspensas. A diretora do Instituto Trilho, a diretora da Creche, coordenadoras, professoras e assistentes, sabiam que teriam que realizar um trabalho completamente diferente do que vinha sendo feito até então.

A decisão tomada foi a de oferecer conteúdo on-line através das mídias sociais da Creche, promover a doação de cestas básicas para as famílias das crianças, e acompanhar da melhor maneira possível o dia-a-dia daquelas crianças e suas respectivas famílias.

2.4 Situação da assistência para crianças no Brasil¹

O Brasil tem aproximadamente 19 milhões de crianças com idade entre zero e seis anos, que constituem 8,9% da população total que, em 2020, atingiu a cifra de 211 milhões de pessoas². É uma população mais numerosa do que a de 133 dos 197 países do mundo, no entanto, cada uma dessas dezenove milhões é única, insubstituível enquanto pessoa, com nome e uma dignidade que, sob circunstância alguma, pode ser vilipendiada ou negada.

Há um ideal a ser alcançado, como utopia a guiar os passos da sociedade e do governo. Há uma realidade a ser modificada, sofrimentos a serem curados, perdas a recuperar, riscos a evitar, exclusões a serem convertidas em inclusão e participação, potenciais a serem desenvolvidos, uma beleza a ser esculpida. A distância entre o ideal e a realidade presente é o espaço das políticas públicas e das ações pessoais e profissionais.

Há vários diagnósticos e estudos sobre a situação da infância no Brasil³. A melhoria das estatísticas e dos estudos qualitativos obtida nos últimos anos possibilitou um conhecimento

¹ Texto retirado de estudos apresentados pelo IBGE, as informações são de responsabilidade do IBGE.

² IBGE. População. **Projeção para 2020**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projeção/index.html>>. Acesso em 11 de maio de 2020.

³ Alguns deles são citados abaixo.

mais aproximado das reais condições de vida e do desenvolvimento das crianças. No Plano Nacional da Primeira Infância (PNPI), são feitos apenas alguns traços dessa realidade, uma vez que, nos diferentes capítulos temáticos, é apresentada uma análise da realidade, também ali sucinta, porém suficiente, para estabelecer os pontos de partida para a definição dos objetivos e das metas a serem alcançados no horizonte de tempo deste Plano.

Cerca de 50 milhões de pessoas, em 2017, viviam na linha da pobreza, quantidade equivalente a 25% da população brasileira, dentre as quais 26,9 milhões na extrema pobreza⁴. No ano anterior, o rendimento médio per capita dos 20% dos domicílios com maiores rendimentos era 18,3 vezes maior que o rendimento médio dos 20% com menores rendimentos⁵.

A dimensão quantitativa da pobreza é agravada pela desigualdade entre ricos e pobres. O Brasil é um dos países mais desiguais do mundo. Essa desigualdade se reflete em todas as dimensões da vida das crianças: moradia, saneamento, água limpa, alimentação, saúde, educação, acesso às manifestações das artes, a praças e parques e a equipamentos sociais⁶.

O começo da vida já vem marcado pela diferença nas chances de viver e de desenvolver seu potencial humano.

A queda nos níveis de desigualdade de renda e de pobreza beneficia diretamente as crianças, que passam a ter melhor qualidade de vida e condições mais adequadas de desenvolvimento. Problemas e soluções no âmbito das famílias são problemas e soluções que dizem respeito direito às crianças. Mas essa queda não vem acontecendo como a justiça e o direito à igualdade exigem. Se a pandemia do Corona vírus (COVID-19) tende a aumentar o fosso entre ricos e pobres, mais vigor se requer das políticas públicas para reverter a curva da desigualdade e promover a equidade.

Dos óbitos de crianças menores de um ano por causas evitáveis, 56,3% poderiam ser evitados mediante atenção à mulher na gestação, durante o parto ou a recém-nascido, e mais 11% se fossem feitos o diagnóstico e o tratamento adequados ou fossem realizadas ações de promoção da saúde.

⁴ IBGE. **Síntese dos Indicadores Sociais – Uma análise das condições de vida da população brasileira – 2017**. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101459.pdf>>. Acesso em 11 de maio 2020.

⁵ Idem.

⁶ Para exemplificar os extremos, 95,2% das crianças que nascem na Região Metropolitana de São Paulo, têm acesso aos três serviços básicos de saneamento – água limpa distribuída pela rede, coleta de lixo e esgotamento sanitário - ao passo que na Grande Teresina apenas 7,4% têm essa chance.

A desnutrição é outro fator a considerar no panorama da infância brasileira. Na faixa de zero a cinco anos de idade, os dados de 2017 indicavam que, considerando a relação peso-idade, 4,5% das crianças viviam em situação de desnutrição, com uma variação acentuada entre as regiões Norte (6,4%) e Sul (3,1%). Se considerarmos a relação altura-idade, a desnutrição se manifestava em 12,9% das crianças, variando, entre essas mesmas regiões, de 18,7% para 9,1%.

A Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional é responsável pelo avanço na redução da fome no Brasil. No entanto, a insegurança alimentar e nutricional continua presente em grupos populacionais. O “*Mapeamento da Insegurança Alimentar e Nutricional a partir da análise do CadÚnico e do SISVAN*” constatou insegurança alimentar e nutricional em territórios onde residem grupos de Populações Tradicionais e Específicos: entre os 3,5 milhões de crianças de 4 e 5 anos avaliados, 33,2% tinham déficit de altura para a idade e 10,5%, déficit de peso para a idade, dados 4,9 e 6 vezes maior do que a média nacional. Desses, 39,5% estavam na Região Norte, 31,7% no Nordeste, 10,8% no Sul, 7,2% no Sudeste e 4,8% no Centro Oeste⁷.

A educação infantil é um direito de toda criança a partir do nascimento e um dever do Estado. Ela se tornou obrigatória para as crianças de 4 e 5 anos de idade como forma de garantir que toda criança brasileira vivencie a experiência educacional pelo menos desses dois anos finais da educação infantil, porém a creche, sabidamente importante para as famílias trabalhadoras, é, ainda, uma necessidade não atendida para uma grande quantidade de crianças. Em 2018 havia apenas 36,7% crianças de 0 a 3 anos e onze meses matriculadas numa creche pública ou privada, percentual muito aquém do Plano Nacional de Educação para 2024, de 50%.

A insuficiente oferta de creches públicas afeta as crianças das famílias de renda mais baixa, notadamente as mães trabalhadoras. O Programa Brasil Carinhoso, criado com o objetivo de resolver este problema, abriu as portas da creche para milhares de crianças das famílias inscritas no Programa Bolsa Família, mas há três anos está sofrendo descontinuidade.

A pré-escola contava, em 2019, com 5.217.686 crianças matriculadas, número bastante próximo da universalização (5.263.000), determinada pela Constituição Federal e pela Lei nº 12.796, de 2013⁸.

⁷ IBGE – **Tábua completa de mortalidade para o Brasil – 2018 - Breve análise da evolução da mortalidade no Brasil**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3097/tcmb_2018.pdf>.

⁸ Fundação ABRINQ. **Cenário da Infância e Adolescência no Brasil 2019**. Disponível em: <<https://www.fadc.org.br/sites/default/files/2019-05/cenario-brasil-2019.pdf>>.

A violência contra a criança é outra realidade cruel que afeta a vida de milhares de crianças e de adolescentes em nosso País. O Ministério da Saúde registrou 219.717 atos de violência contra a criança no período de 2011 a 2017 registrados no Sistema Nacional de Agravos de Notificação - SINAN e 58.037 atos de violência sexual (abuso). Comparando os dados de 2011 com os de 2017, percebe-se aumento de 64,6% da violência (notificada) contra a criança⁹.

Como esses dados são aqueles que chegam a ser denunciados, mediante o Disk 100, duas observações são importantes: (a) a notificação é apenas uma parte dos casos que aconteceram que são denunciados, suspeita-se que o número real seja dez vezes maior e (b) o aumento de notificações pode também ser efeito do encorajamento que se faz às pessoas para fazerem a denúncia. Mais de 70% das crianças que sofrem abuso sexual são do sexo feminino e mais da metade são de crianças de 1 a 5 anos de idade, sendo 45% delas da cor negra. Duas outras observações relevantes são a de que 70% do abuso sexual contra a criança acontecem nos domicílios e a de que a violência sexual não é ato único contra uma criança, mas repetitivo, a criança sofre mais de uma vez.

⁹ Idem.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A crise do COVID-19 gerou uma desorganização em todo o sistema produtivo mundial, quando as pessoas se depararam, da noite para o dia, com um novo mundo, novos hábitos, novas maneiras de pensar e agir, de trabalhar e de gerir uma empresa, de se locomover, e sem qualquer termo de comparação.

O que faz um gestor utilizar apenas sua intuição num momento de gravidade do ambiente operacional?

A bagagem profissional é importante ou o gestor age apenas com o *feeling*? E o *feeling* é alimentado pela bagagem profissional?

Qual a chance de um gestor acertar na condução de sua empresa, tomando uma decisão impulsiva, pressionado pela urgência da situação?

Estas foram perguntas cada vez mais formuladas, ao longo do ano de 2020, e na medida que a crise ia se consolidando e estabelecendo raízes.

O primeiro estudo sobre o *sensemaking* foi realizado por Karl E. Weick, no episódio conhecido por desastre de Man Gulch (WEICK, 1993), um incêndio florestal ocorrido em 1949, em que 15 bombeiros foram despachados para o local por avião. Foi pioneiro em estudos organizacionais quando se trata de analisar o *sensemaking* de uma equipe diante de um evento extremo. O interesse central de Weick era entender o que fez com que a operação de combate ao incêndio florestal de Man Gulch tenha dado errado e o que causou as ações das pessoas, as quais se tornaram fatais. Durante a operação, o incêndio - que os bombeiros originalmente consideravam ser de fácil controle - de repente se desenvolveu de uma maneira ameaçadora, não prevista pela equipe. Apenas três bombeiros sobreviveram ao incidente. Ele estudou os registros do evento, aplicando a perspectiva analítica do *sensemaking*, que se concentra em como as pessoas tornam responsáveis a realidade para si mesmas. Assim, Weick mostra que diferentes fatores, tais como a subestimação do fogo, a falta de compreensão para a instrução dada, as ações tomadas pela equipe, uma desintegração social do grupo e uma fraca identidade organizacional foram as principais causas da tragédia. Os bombeiros que sobreviveram, ao contrário, foram capazes de sustentar sua integridade social e puderam ter uma noção positiva da situação que enfrentaram. Para Weick, o *sensemaking* permite entender a realidade como

“uma realização contínua que surge dos esforços para criar ordem e fazer uma retrospectiva do que ocorre”.

Construído de forma restrita, o *sensemaking* descreve o processo pelo qual as pessoas percebem e interpretam eventos equivocados e coordenam uma resposta para esclarecer o que esses eventos significam. Mais amplamente, o *sensemaking* oferece uma perspectiva única sobre as organizações. Essa perspectiva chama a atenção para como os membros das organizações alcançam entendimentos de seu ambiente por meio de comportamentos verbais e incorporados, como esses entendimentos permitem e restringem seu comportamento subsequente e como esse comportamento subsequente altera o ambiente de maneiras que exigem novos entendimentos. Weick (1995), explicou que o *sensemaking* é interminável, e cada novo evento de *sensemaking* é desencadeado pela incerteza ou ambiguidade, o que nos faz encontrar o significado. Uma vez que o *sensemaking* ocorre como resultado de um choque ou ruptura na rotina, o estudo do *sensemaking* durante ou como resultado de um evento extremo ou uma crise organizacional oferece uma visão particular de como ocorrem as interações humanas e os processos envolvidos.

Segundo Weick (2009), *sensemaking* é o desenvolvimento retrospectivo contínuo de imagens plausíveis que racionaliza o que as pessoas estão fazendo. A ambiguidade e a incerteza são conceitos que estão intimamente ligados à construção dos sentidos (WEICK, 1969). Quando os indivíduos se deparam com momentos de ambiguidade e incerteza, eles procuram pistas em seu ambiente a fim de fazerem suas escolhas. Nessa mesma linha, alguns autores (WEICK, 1995; WEICK et al., 2005; SUTCLIFFE, 2013) dizem que o *sensemaking* vai além da interpretação e envolve a criação ativa de eventos e estruturas para a compreensão, já que as pessoas desempenham um papel na construção das próprias situações que tentam compreender.

Weick (1995) observa que “interpretação” e “*sensemaking*”, embora frequentemente usadas como sinônimos, são, na verdade, palavras bem diferentes: o *sensemaking* envolve “autoria e interpretação, criação e descoberta”. Sutcliffe (2013) observa isso da seguinte maneira: “O *sensemaking* é sobre as maneiras pelas quais as pessoas constroem o que elas interpretam. Interpretação pressupõe que uma estrutura de significado já está em vigor e que simplesmente é necessário conectar uma nova sugestão a um quadro existente”.

Weick (1995) supõe que se reconhece a necessidade da interpretação. Onde não há uma estrutura, ou onde não há conexão óbvia entre pistas e enquadramento e é preciso criar uma, há *sensemaking*. Consequentemente, o *sensemaking* está mais preocupado com a invenção do que com a descoberta; a invenção precede a interpretação.

Weick (1995) explorou o *sensemaking* no contexto das organizações. Para Weick, o *sensemaking* é um esforço para criar ordem quando o estado atual do mundo é percebido como diferente do estado esperado. As pessoas organizam seu mundo para dar sentido a situações ambíguas que encontram e promulgam esse sentido de volta ao mundo para tornar esse mundo mais ordenado. O autor é bem enfático ao afirmar que o *sensemaking* é sobre o resgate contínuo de pequenas pistas. É uma busca por contextos nos quais pequenos detalhes se encaixam e fazem sentido. São pessoas que interagem para dar ouvidos a palpites.

A característica talvez mais marcante do *sensemaking* de Weick é seu caráter retrospectivo. Ele argumentou que as pessoas só podem saber o que estão fazendo depois de terem feito isso. Isso fica evidente e é melhor capturado na conhecida pergunta de Weick: "Como posso saber o que penso até ver o que digo?". Essa afirmação é importante pois mostra que a pessoa não produzirá nada se ficar no campo da imaginação, é preciso agir para criar, agir para sair da inércia, agir para se movimentar.

O resultado da atividade de *sensemaking* determina quais interpretações do ambiente são possíveis ou plausíveis, pois as pessoas produzem sentido das coisas vendo o mundo sobre o qual já impuseram o que acreditam. A ambiguidade cria ocasiões para a construção de sentido, e uma das situações clássicas em que a ambiguidade surge nas organizações é justamente na presença de valores e orientações diferentes. Weick (1995) determina, ainda, que no contexto organizacional existem duas ocasiões mais comuns para o *sensemaking*: a ambiguidade e a incerteza.

No caso da ambiguidade, as pessoas se engajam no processo *sensemaking* porque estão confusas em meio a muitas interpretações” 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.

Fica claro, pelas palavras de Weick, que o *sensemaking* tem início na ruptura situacional, por exemplo, quando o andamento de uma missão de resgate e salvamento é interrompida por causas diversas. O evento oriundo desta quebra não se encaixa na interpretação que se tem do ambiente.

Weick (1995) destaca a singularidade do *sensemaking* ao diferenciá-lo de outras atividades cognitivas, como a resolução de problemas, a interpretação e a compreensão.

Em sua obra de 1995, Weick tem uma preocupação notória com a utilização do *sensemaking* nas organizações. Além de fornecer ao leitor relatos ricos acerca do significado do *sensemaking*, fica claro que seu foco é entender o que afeta os papéis, como liderança, gerenciamento e projetos organizacionais.

Geralmente as descrições de *sensemaking* de Weick falam de criação, compartilhamento, interação, atividade cíclica e pessoas engajando-se umas às outras para criar uma melhor compreensão de seu mundo e de seu trabalho. E, das contribuições de Weick (1995), a mais efetiva para ajudar na compreensão do processo de *sensemaking* no âmbito organizacional foi a exposição das sete propriedades ou características distintivas que envolvem esse processo. O autor, que havia revisado várias descrições sobre o *sensemaking*, destacou que as sete características distintivas colocariam o *sensemaking* à parte de outros processos explicativos, tais como entendimento, interpretação e atribuição.

Sobre essas características e/ou propriedades e seus propósitos, o autor comenta: Essas sete características servem como uma diretriz grosseira para pesquisar sobre *sensemaking* no sentido que elas sugerem o que é *sensemaking*, como funciona, e onde pode falhar. Essa listagem é mais como um manual de observador ou um conjunto de matérias primas para a imaginação disciplinada do que um conjunto tácito de proposições a serem refinadas e testadas (WEICK, 1989). Seguem as características:

1. Fundamentado na construção da identidade;
2. Retrospectivo;
3. Promulgador (criador) de ambientes sensíveis;
4. Um processo social;
5. Contínuo;
6. Focado em pistas e sugestões;
7. Guiado mais pela plausibilidade do que pela precisão.

1 - O processo de *sensemaking* é fundamentado na construção da identidade

Weick (1995) começa dizendo que esta primeira propriedade diz respeito a quem nós somos. E, dependendo de quem eu sou, minha definição de o que está “lá fora” também vai mudar. Uma vez que eu saiba quem eu sou, então eu sei o que está lá fora. De forma sintética, essa propriedade diz que quem somos e quais fatores moldaram nossas vidas influenciam a

forma como vemos o mundo. Nossa identidade é continuamente redefinida como resultado de experiências e contato com outros, por exemplo, pais, amigos, religião, onde fomos à escola, onde trabalhamos e que tipo de trabalho fazemos afetam a forma como vemos determinadas situações, WEICK, (1993) ao estudar Man Gulch, observa que o líder (Dodge) da equipe pede aos bombeiros para que soltassem suas ferramentas de trabalho em determinado momento; e eles não o fizeram. Soltar suas ferramentas era metaforicamente o mesmo que liberar sua identidade, ir contra o “ser bombeiro”, passando a ser somente mais uma “pessoa normal” correndo do fogo. Assim, a construção da identidade é sobre o sentido daquela pessoa que está construindo o sentido.

Apesar da tendência, a ênfase não deve ser dada apenas ao indivíduo como “o” criador de sentido, já que também se trata de um processo social, no qual a própria construção da identidade do sujeito se dá por meio das relações sociais (WEICK, 1995). Freitas (1999), por exemplo, explica que a identidade é um resultado, um estado psicossocial que pode variar no tempo, ou seja, não é fixa e depende de seu ponto de definição, pois pode dizer respeito ao indivíduo, ao grupo e à sociedade em geral. Essa propriedade é essencial para a construção de sentidos porque o modo como as pessoas vivenciam as situações e experiências do dia a dia está intimamente relacionado à identidade delas, a como elas se enxergam e se definem em determinados contextos sociais.

2 - É retrospectivo

O processo de *sensemaking* é retrospectivo pois contamos com experiências passadas para interpretar eventos atuais, é também um processo comparativo, pois para dar sentido ao “presente”, comparamos com um evento similar ou familiar do nosso passado e confiamos no evento passado para fazer sentido. Para Weick (1995, p. 25, tradução do autor), “a criação do significado é um processo de atenção, mas é uma atenção ao que já ocorreu”. Determinada ação, por exemplo, só pode se tornar objeto de atenção depois de ter sido realizada. Sobre este ponto, Weick elucida: [...] no momento que ela (a ação) é notada, vários antecedentes possíveis podem ser dados. A escolha “do” estímulo afeta a escolha de qual a ação “significa”. E ambas as escolhas são altamente influenciadas pelo contexto da situação. [...] as ações são conhecidas somente quando foram completadas, o que significa que sempre estamos um pouco atrás ou que nossas ações estão sempre um pouco à nossa frente.

A propriedade de retrospecto enfatiza como agimos e, em seguida, descobrimos as nossas preferências, princípios, valores e crenças. Se uma pessoa pode construir uma relação

entre momentos passados de socialização e momentos presentes de experiência, o significado é criado (WEICK, 1995).

3 - Promulgador (criador) de ambientes sensíveis.

O *sensemaking* é criado na ação. Weick (1995) usa o termo *enactment* (decretar, promulgar), que nada mais é do que uma forma de se referir à construção social da realidade. O autor declara que *enactment* é antes de tudo sobre a ação no mundo e não sobre fatos conceituais. Quando as pessoas realizam uma ação elas refletem sobre ela e, durante este processo, produzem sentido sobre a situação. As pessoas criam seus ambientes e estes restringem e interferem em suas ações. Weick (1995) diz que utiliza a palavra *enactment* (decretar, promulgar) para preservar o fato de que, na vida organizacional, as pessoas frequentemente produzem parte do ambiente que elas enfrentam. O autor sugere que existem paralelos próximos entre o que os legisladores fazem e o que os gerentes fazem.

Ambos os grupos constroem a realidade através de atos autoritários. Weick diz que quando as pessoas promulgam leis, elas pegam o espaço, o tempo e a ação indefinidos, e determinam linhas, estabelecem categorias, e emitem rótulos que criam características novas do ambiente que não existiam antes. O produto da promulgação não é um acidente, uma reflexão tardia ou um subproduto. Em vez disso, é uma construção social, ordenada e material que está sujeita a múltiplas interpretações (WEICK, 1988).

4 - Um processo social.

A interação social é mediada pela fala, por discursos e conversas, sendo estes focos importantes na análise do processo de construção de sentido (WEICK, 1995). O *sensemaking* é definido como uma atividade social, e deve ser apreendido em um contexto social, que oferece o suporte e a validação de determinados sentidos.

5 – Contínuo.

Sensemaking nunca começa. A razão porque nunca começa é que a duração pura nunca para. As pessoas estão sempre no meio das coisas, que se tornam coisas somente quando essas mesmas pessoas focam no passado a partir de algum ponto além delas (WEICK, 1995). A compreensão do *sensemaking* passa pela sensibilidade de entender os modos pelos quais as pessoas recortam momentos de fluxos contínuos e deles extraem sinais. Assim, o *sensemaking* possui essa característica porque a própria experiência é entendida como um fluxo contínuo (WEICK, 2001). Embora falar em “fluxo contínuo” pareça contradizer a afirmação de que o *sensemaking* é provocado por choques ou ambiguidades, Weick (1995) sustenta que estamos

sempre fazendo sentido do que está acontecendo em nossa direção, mas que isolamos momentos e indícios deste contínuo *sensemaking* para dar sentido à situação atual, a qual seremos "forçados" a atender por causa de uma interrupção na rotina.

6 – Pistas e sugestões.

Para Weick (1995), os problemas são “construídos a partir de materiais de situações problemáticas que são intrigantes, problemáticos e incertos”. Assim, para o indivíduo que realiza *sensemaking* resolver a dissonância ou a situação problemática, ele procurará pistas no contexto ambiental como parte do processo. Este é um processo contínuo, porque os problemas estão sempre presentes, desde que haja movimento no tempo e no espaço. Focado em pistas e sugestões. A compreensão do *sensemaking* está relacionada ao modo como as pessoas selecionam os sinais do ambiente que serão alvo de interpretação, ou seja, os sentidos construídos estão diretamente relacionados aos sinais que foram selecionados pelos indivíduos (WEICK, 1995).

O entendimento do contexto no qual o *sensemaking* ocorre é crucial para a compreensão dessa propriedade. A influência do contexto no processo de construção de sentidos ocorre de dois modos: primeiro, o contexto afeta o entendimento sobre o que é considerado um sinal digno de atenção; e segundo, o contexto no qual se realiza o *sensemaking* interfere no modo como os sinais extraídos serão interpretados (WEICK, 1995). Entender as circunstâncias contextuais nos leva a perguntar “como” a situação veio a ser, em vez de “por que” uma decisão foi tomada (WEICK et al., 2005). O contexto não apenas fornece as sugestões, mas também contém os padrões de uso da sugestão.

Aqui também o contexto social é crucial para o *sensemaking* porque vincula as pessoas a ações que elas então devem justificar, restringindo assim as explicações (WEICK, 1995). O contexto ajuda a determinar onde as pessoas estão direcionando o foco de sua intenção, de onde as pistas estão vindo.

7 - Guiado mais pela plausibilidade do que pela precisão.

Para Weick (1995), o critério da precisão é tido como secundário no processo de *sensemaking*, não é essencial. As percepções das pessoas sobre o ambiente não são sempre precisas. Pode-se dizer que a precisão é secundária à plausibilidade por vários motivos. Primeiro, as pessoas estão constantemente filtrando as dicas que afetam sua tomada de decisão. Em seguida, as pessoas tendem a vincular as pistas atuais com as dicas anteriores e a construir o senso presente no sentido feito no passado. Terceiro, muitas vezes as pessoas não têm o tempo

necessário para a precisão antes de agir. Seu senso só precisa ser bom o suficiente para o próximo passo. Finalmente, a exatidão é mais relevante para curtos períodos e para questões específicas do que para as circunstâncias globais (WEICK, 1995).

Em resumo, a explicação do processo de *sensemaking* deve “fazer sentido”, não necessariamente “ser preciso”.

Por fim, Weick (1995, p. 60-61) nos instiga a pensar, realizando a seguinte pergunta: se a precisão é uma coisa boa, mas não necessária em *sensemaking*, então o que é necessário? O autor responde: [...] alguma coisa que preserve a plausibilidade e a coerência, alguma coisa que seja razoável e memorável, alguma coisa que incorpore a experiência passada e as expectativas, alguma coisa que ressoe com outras pessoas, alguma coisa que possa ser construída retrospectivamente mas também possa ser usada prospectivamente, alguma coisa que capture tanto os sentimentos como os pensamentos, alguma coisa que permite o embelezamento para se ajustar às curiosidades atuais, alguma coisa que seja divertida de construir. Em resumo, o que é necessário em *sensemaking* é uma boa história. Weick (2001) afirma que construir um sentido é responder à seguinte pergunta: “Qual é a história aqui?”. Assim, o *sensemaking* é sobre relatos que possuam credibilidade, que sejam socialmente aceitos e plausíveis em determinado contexto (WEICK, 1995; WEICK et al., 2005).

Cada uma das características descritas acima é um conjunto autocontido de questões de pesquisa que se relacionam às outras seis; cada uma incorpora a ação e o contexto, que são aspectos-chave de *sensemaking*. Weick pontua:

[...] todas as sete podem ser representadas grosseiramente como uma sequência (as pessoas interessadas na identidade, no contexto dos outros se engajam em eventos contínuos dos quais elas extraem pistas e produzem sentido plausível retrospectivamente, tudo enquanto decretam mais ou menos ordens para dentro desses eventos contínuos). Essa sequência é grosseira porque omite os laços de retroalimentação, o processamento simultâneo, e o fato de que, ao longo do tempo, alguns passos podem ser deixados (WEICK, 1995 p. 18).

Weick ressalta que as sete propriedades do *sensemaking* devem ser entendidas como inter-relacionadas. Em determinados momentos ou situações, pode ser que algumas dessas propriedades exerçam mais influência e sejam mais facilmente percebidas no processo de construção dos sentidos. Sobre as sete propriedades, pode-se sintetizar, então, dizendo que o *sensemaking* é retrospectivo, é social e se preocupa em preservar a identidade; é influenciado pela presença real ou imaginária dos outros, bem como pelo senso de identidade de uma pessoa. Envolve focalizar as pistas salientes de uma situação em desdobramento e desenvolvê-las em uma narrativa plausível para o que está acontecendo. Segundo Weick (1995), o *sensemaking*

colapsa quando a identidade não é clara, o contexto social e as pistas se tornam ambíguas, a retrospectiva se torna mais difícil, os eventos contínuos se tornam resistentes à limitação, a plausibilidade é tensa e a ação investigativa se torna mais restrita.

3.1 O que dizem outros autores sobre o *sensemaking*

3.1.1 DENNIS A. GIOIA

Dennis A. Gioia é Professor de Administração Robert & Judith Klein no Departamento de Administração e Organização. Possui bacharelado em Ciências da Engenharia, MBA e doutorado em Administração, todos pela Florida State University. Ele trabalhou como engenheiro para a Boeing Aerospace em Cape Kennedy durante o programa lunar Apollo / Saturn e para a Ford Motor Company como analista de problemas e coordenador de recall corporativo. O professor Gioia é membro do corpo docente do MBA, bem como do corpo docente do MBA Executivo. Também é ex-diretor do programa executivo de Desenvolvimento de Eficácia Gerencial e atuou como líder do corpo docente em muitos outros programas de desenvolvimento de executivos para organizações públicas e privadas. É engajado em pesquisa básica e aplicada em organizações. Suas principais áreas de teoria e pesquisa se concentraram no estudo da identidade, imagem e reputação organizacional. Estuda a criação de sentido organizacional e a dinâmica do *sensegiving*, a aprendizagem e o conhecimento organizacional, bem como os processos de mudança organizacional.

Dentre os trabalhos que se destacam, Gioia faz uma apreciação da forma como Weick trata sua pesquisa e seus estudos; sua forma específica e única de linguagem e expressão acadêmica. O autor faz isso através de breves incursões em algumas áreas demonstrativas de sua escolha; ele afirma que Weick fez toda diferença no campo de estudos organizacionais, e, com sua escrita de tipo único, mudou a maneira como os acadêmicos e estudiosos pensam, falam e até agem em organizações. Alguns assuntos tratados por Gioia são: o papel da ação e cognição na produção de sentido; *sensemaking* x interpretação; a importância do “*enacting*” nos estudos sobre *sensemaking* e a dificuldade real que muitos têm na leitura dos trabalhos de Weick.

Dennis A. Gioia em estudo intitulado “Criação de sentido estratégico e desempenho organizacional: ligações entre digitalização, interpretação, ação e resultados” (GIOIA; THOMAS; CLARK; CHITTIPEDDI, 1994), investigou os processos estratégicos de “criação de sentido” de escaneamento, interpretação e ação e como essas atividades estão vinculadas ao desempenho organizacional. Usando análises de caminho em dados de 156 hospitais, testamos os efeitos diretos e indiretos entre esses processos de criação de sentido e resultados de desempenho e desenvolvemos um modelo de seus relacionamentos. Em um sentido mais geral, a pesquisa representa uma tentativa de fornecer insights não apenas sobre as relações entre cognição e ação, mas também sobre as ligações entre esses processos fundamentais e os resultados de desempenho organizacional.

Em outro trabalho, “Sensemaking e sensegiving na iniciação de mudança estratégica” Gioia e Chittipeddi (1991), os autores realizam um estudo etnográfico do início de um esforço de mudança estratégica em uma grande universidade pública. Eles desenvolvem uma nova estrutura para compreender o caráter distinto dos estágios iniciais da mudança estratégica, acompanhando o primeiro ano da mudança por meio de quatro fases (rotuladas como previsão, sinalização, revisão e energização). Essa abordagem interpretativa sugere que o papel principal do CEO em instigar o processo de mudança estratégica pode ser melhor compreendido em termos dos conceitos emergentes de 'criação de sentido' (*sensemaking*) e 'concessão de sentido' (*sensegiving*). As relações entre esses conceitos centrais e outros domínios teóricos importantes são então desenhadas e as implicações para a compreensão do início da mudança estratégica são discutidas. Como definições, o *sensemaking* tem a ver com a construção de significado e reconstrução pelas partes envolvidas, na tentativa de desenvolver um quadro significativo para a compreensão da natureza da chance estratégica pretendida. *Sensemaking*, no entanto, envolve não apenas processos de interpretação cognitiva "puros", mas a interpretação em conjunto com a ação. Envolve a interação recíproca de busca de informação, significando atribuição e ação.

Gioia e Chittipeddi (1991) descobriram inicialmente que o *sensemaking* é incompleto a menos que haja *sensegiving*, para eles uma variante de *sensemaking* realizada para criar significados para um público-alvo. O refinamento desta demonstração é a descoberta de que o conteúdo de *sensegiving* (presente versus imagem futura) e o alvo (*insider* versus *outsider*) afetam como as pessoas interpretam as ações que enfrentam (WEICK et al., 2005).

Como discurso e ação, *sensemaking* e *sensegiving* são domínios menos distintos do que dois lados da mesma moeda – um implica o outro e não pode existir sem ele.

A relação entre *sensemaking* e *sensegiving* é frequentemente estudada no contexto de como líderes organizacionais ou gerentes moldam estrategicamente o *sensemaking* de membros organizacionais através do uso de símbolos, imagens e outras técnicas de influência (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; MAITLIS; LAWRENCE, 2007).

O *sensegiving* consiste no ato de tentar influenciar a forma com que os outros pensam ou agem (VLAAR; FENEMA; TIWARI, 2008). Apesar de ser significativa e interessante a contribuição dos estudos de *sensegiving* para o entendimento do *sensemaking* no contexto de liderança e gerência (CORLEY; GIOIA, 2004), as pesquisas e trabalhos publicados na área de estudos organizacionais dentro do contexto de um desastre, por exemplo, são escassos.

3.1.2 KATHLEEN SUTCLIFFE

Sensemaking é um processo que ocorre quando pistas surpreendentes ou discrepantes interrompem as atividades em andamento dos indivíduos, e estes desenvolvem, retrospectivamente, significados plausíveis das pistas para racionalizar o que eles estão fazendo (SUTCLIFFE, 2013).

Sutcliffe estuda organizações de alta confiabilidade e tomada de decisão em grupo a fim de compreender como as organizações e seus membros lidam com a incerteza e eventos inesperados, com foco na confiabilidade, resiliência e segurança no atendimento à saúde.

Kathleen Sutcliffe é teórica em administração e organização, especialista nas áreas de organização sob incerteza e ambiguidade, criação de sentido e dinâmica de equipe. Junto com Karl E. Weick e David Obstfeld na Universidade de Michigan, ela é responsável por reconceituar e revigorar a investigação em micro fundamentos de alta confiabilidade (alto desempenho sob condições dinâmicas e de risco). Seu trabalho destaca que, para organizações em muitos setores, a capacidade de desempenho confiável em tempo real (a capacidade de responder de forma contingente às mudanças no contexto) resulta de padrões contínuos de ação que alimentam capacidades para detectar e gerenciar mais rapidamente contingências complexas e mal estruturadas. Sutcliffe e Timothy Vogus, da Vanderbilt University, validaram empiricamente o construto teórico bem estabelecido de organização de alta confiabilidade e demonstraram sua importância para a saúde. Sutcliffe aplicou essa linha de pensamento à adaptabilidade das organizações a mudanças inesperadas e ao papel da alta administração em facilitar ou prevenir mudanças. No domínio da segurança do paciente, Sutcliffe aplicou esse

construto para mostrar como as equipes de saúde podem ficar alertas e conscientes do desdobramento de situações adversas à medida que evoluem e enfrentam com mais eficácia. Atualmente, ela está investigando a segurança organizacional e os riscos na exploração e produção de petróleo, combate a incêndios florestais e na área da saúde.

Seu programa de pesquisa tem se dedicado a investigar como as organizações e seus membros lidam com a incerteza e como as organizações podem ser projetadas para serem mais confiáveis e resilientes. Sutcliffe investigou a segurança organizacional, alta confiabilidade e práticas de resiliência na exploração e produção de petróleo e gás, processamento químico, produção de aço, combate a incêndios florestais e na saúde. Sua pesquisa apareceu amplamente em periódicos de administração e saúde e ela é coautora de sete livros. Apresentou seu trabalho em todo o mundo, e atua no conselho editorial de várias revistas e atuou como revisora de propostas para as Academias Nacionais de Ciência, Engenharia e Medicina. Ela prestou consultoria a equipes de liderança de várias empresas, incluindo Goldman Sachs, Georgia Pacific, Marathon Oil e ThyssenKrupp.

Karl E. Weick e Kathleen M. Sutcliffe oferecem a nós leitores, no estudo intitulado “Os fundamentos da organização de alta confiabilidade”, *Journal of Organizational Behavior* de 2014, algo novo e útil. Inúmeros manuais explicam como planejar crises e fazem parecer que tudo correrá bem se você apenas planejar corretamente. Weick e Sutcliffe sabem disso. O planejamento, dizem eles, pode até atrapalhar os processos tranquilos e pode ser a causa do fracasso. Eles baseiam essa discussão em seus estudos de "organizações de alta confiabilidade" (High Reliability Organizing - HROs), como unidades de combate a incêndio e tripulações de porta-aviões, organizações onde o inesperado é comum, pequenos eventos fazem a diferença, o fracasso é uma grande possibilidade e vidas estão em risco. A partir desses exemplos, eles deduzem princípios de planejamento, preparação e ação que se aplicam a qualquer empresa que enfrente mudanças.

Ainda sobre os escritos de outros autores, alguns são enfáticos em dizer que o *sensemaking* é principalmente um processo de conversação e narrativa (BROWN, 2000; GEPHART, 1993; 1997; BALOGUN; JOHNSON, 2005). Autores como Sonenshein (2010) e Currie e Brown (2003) colocam um ponto importante para o contexto desta tese. Esses autores ressaltam que tanto o *sensemaking* quanto o *sensegiving* estão intimamente relacionados às narrativas. De fato, muitos estudiosos têm tratado o *sensemaking* e o *sensegiving* como intercambiáveis com a construção de narrativas (por exemplo, DUNFORD, 2000). Rouleau (2005) é enfático em dizer que embora esses processos pareçam ser conceitualmente diferentes,

os limites de cada um são permeados pelo outro. Como discurso e ação, *sensemaking* e *sensegiving* são domínios menos distintos do que dois lados da mesma moeda – um implica o outro e não pode existir sem ele.

3.2 Como o *sensemaking* é realizado?

Talvez o componente mais distintivo da perspectiva do *sensemaking*, em sua forma totalmente desenvolvida, seja a conceituação de “*sensemaking*” como algo confinado aos episódios e eventos específicos que ocorrem a partir do momento em que algumas atividades organizacionais contínuas são interrompidas até que sejam satisfatoriamente restauradas ou, em alguns casos, permanentemente interrompidas (SANDBERG; TSOUKAS, 2015). Essa interrupção e restauração ou não das atividades é frequentemente enfatizada quando se discute a perspectiva do *sensemaking* (WEICK, 1979; 1995; 2009; 2010; WEICK et al., 2005).

Mas como os eventos se tornam gatilhos para o *sensemaking*?

Maitlis e Christianson (2014) afirmam que o *sensemaking* é desencadeado por pistas – como questões, eventos ou situações - para as quais o significado é ambíguo e/ou os resultados são incertos. Tais ocorrências, quando percebidas, interrompem o fluxo contínuo das pessoas, interrompendo sua compreensão do mundo e criando incerteza sobre como agir. Isso acontece quando há discrepâncias entre as expectativas e a realidade, como os “episódios de cosmologia” que ocorrem “quando as pessoas sentem repentina e profundamente que o universo não é mais um sistema racional e ordenado” (WEICK, 1993, p. 633).

Em cada uma das áreas que contemplam tais estudos existem problemas ou eventos que, em uma dada situação, acionam o *sensemaking*. Então, pode-se concluir que *sensemaking* tem início na ruptura situacional, isto é, quando o andamento é interrompido por causas diversas. O evento oriundo desta quebra não se encaixa na interpretação que se tem do ambiente. Nessa 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 (STABURCK; MILLIKEN, 1988).

Quais eventos que disparam o *sensemaking*?

Weick (1988) analisa várias questões sobre o papel da ação nas crises. Uma ação perigosa pode produzir incompetência, bem como não agir pode produzir confusão. O objetivo de Weick é explorar as complicações dessa tensão. O autor considera que o entendimento é facilitado pela ação, mas a ação afeta eventos e pode piorar as coisas. A ação durante a crise não é apenas uma questão de controle, mas sim uma questão epistemológica. Se a ação é um meio para obter feedback, aprender e construir uma compreensão de ambientes desconhecidos, então uma relutância em agir pode ser associada com menos compreensão e mais erros.

Para Weick (1988), a ação é parte integrante do *sensemaking*. O autor afirma que: “conhecemos o mundo agindo e vendo o que acontece a seguir”.

O *sensemaking* começa com ações imediatas, em determinados contextos e com pistas concretas (WEICK et al., 2005). Nesse contexto, as ações são importantes porque criam mais gatilhos para *sensemaking*, gerando estímulos ou sugestões. As pessoas podem rapidamente aprender mais sobre uma situação agindo sobre ela e prestando atenção às pistas geradas por essas ações (WEICK, 1988).

Weick et al. (2005) afirmam que esforços visíveis em *sensemaking* tendem a ocorrer quando o estado atual do mundo é percebido como diferente do estado esperado do mundo, ou quando não há uma maneira óbvia de engajar o mundo. Em tais circunstâncias, há uma mudança na experiência de imersão em projetos, com a impressão de que o fluxo de ação se tornou ininteligível de alguma forma. Para dar sentido à interrupção, as pessoas procuram primeiro por razões que lhes permitam retomar a atividade interrompida e permanecer em ação.

As crises envolvem a ação humana, que pode amplificar pequenos desvios para grandes crises, e, em qualquer busca por causas, sempre podemos encontrar algum ato humano que possa ter desencadeado a crise (WEICK, 1988). As ações dedicadas ao *sensemaking* desempenham um papel central na gênese das crises e, portanto, precisam ser entendidas se quisermos gerenciar e prevenir crises. Weick (1988) salienta o fato de que quanto menos adequado é o processo de *sensemaking* dirigido a uma crise, mais provável é que esta saia do controle. Essa proposição direta esconde um dilema difícil, porque as pessoas pensam agindo.

Separar uma crise de como ela se desdobra frequentemente requer ação que, de maneira simultânea, gera a matéria-prima que é usada para o *sensemaking*, e afeta a própria crise que se desdobra. Weick diz que há um compromisso delicado entre a ação perigosa que produz compreensão e a inação segura que produz confusão.

O autor argumenta que, quando as pessoas agem/atuam em organizações, geralmente produzem estruturas, restrições e oportunidades que não existiam antes de agirem. Assim, a promulgação envolve um processo, uma promulgação de um produto, um ambiente promulgado.

Como posso saber o que penso até ver o que digo?" — é a pergunta de uma jovem que fornece a receita da organização e do *sensemaking* (WEICK, 1979). Essa frase, que serve de inspiração para a carreira de Weick (WEICK, 2001), também destaca a natureza retrospectiva do *sensemaking*.

O *sensemaking* compartilhado ou coletivo é especialmente difícil durante momentos de crise e situações extremas (WEICK, 1999), nos quais ações rápidas devem ser realizadas, e a atenção às vezes está voltada somente para aquilo que está em nossa frente.

Em Mann Gulch (WEICK, 1993), o *sensemaking* coletivo foi especialmente dificultado porque os locais onde os bombeiros desceram estavam espalhados, tornando quase impossível a comunicação verbal e não verbal, e também por causa da fumaça, do ruído e do calor do fogo. Além disso, os membros da equipe eram estranhos entre si e não estavam familiarizados com o líder da equipe, portanto sendo menos propensos a confiar nas ações ou reações do outro. Como resultado, os bombeiros experimentaram um pânico crescente à medida que sua incompreensão da situação aumentava e começaram a temer por suas vidas. Ações e inações, nesse caso, custaram várias vidas.

O estudo de Dixon et al. (2017) determinou a existência do que eles chamaram “reciprocidade”. Essa reciprocidade é interessante, pois confirma que na hierarquia de comando o subordinado também influencia o seu líder ou superior, por meio de *sensegiving*, em geral de forma rápida e dinâmica. Essa influência, em muitos momentos, muda ou molda o *sensemaking* do líder, gerando entendimento compartilhado.

Sensemaking e *sensegiving* não são domínios exclusivos de um líder numa situação extrema. Logo, os subordinados podem ajudar os líderes de maneira recíproca a construir e dar sentido aos outros — seja por delegação ou por intervenção proativa (DIXON et al., 2017).

Weick (1990) explora o conceito de “Loosely Coupled Systems” (Sistemas pouco ou fracamente acoplados) realizando uma análise do desastre aéreo ocorrido em Tenerife, no dia 27 de março de 1977, em que 583 pessoas morreram. Nessa análise, Weick mostra como pequenas ações fracassadas, e separadas, podem contribuir para grandes desastres. Ele propõe que a interrupção de rotinas importantes leva a quebras de sistema, nas quais as pessoas voltam

a seguir roteiros familiares e respostas habituais por causa do que lhes é familiar e plausível. Isso é em parte influenciado pela identidade que eles construíram sobre si mesmos e também por experiências passadas.

Na análise de Tenerife, Weick (1990) traz algumas conclusões interessantes, principalmente para equipes em situações de crise e estresse. Ele deixa clara a importância da comunicação e da fala para entender certas coisas que não fazem sentido dentro de um contexto de crise: o conversar deve ser uma norma; deve-se cultivar habilidades interpessoais, selecionar as pessoas com base em suas habilidades interpessoais; dedicar tempo de treinamento ao desenvolvimento de habilidades interpessoais, e novas habilidades devem ser aprendidas. Foi a partir desses estudos de organizações como sistemas fracamente acoplados que o autor passou a explorar mais os aspectos psicológicos e sociais das organizações e a desenvolver as sete propriedades de *sensemaking*.

3.3 Confiabilidade

Weick e Sutcliffe (2007) destacam que as Organizações de Alta Confiabilidade (OACs) trazem em seu cerne uma contínua preocupação e esforço dispensados no incremento do entendimento sobre como os três tipos de eventos inesperados podem ocorrer e afetar seus sistemas produtivos ou seus serviços. A proposição dos autores sobre essa tentativa constante de melhoria no entendimento está na ideia de ter uma “atenção plena ou consciência organizacional” que denota um estado de constante atenção e consciência sobre o que está se passando e sobre os fatores que influenciam a “ponta” do processo produtivo ou do serviço que está se prestando. O estado (de atenção plena) é viabilizado através de uma cultura organizacional que valoriza a ação somente mediante a compreensão completa do contexto em que a ação ocorre, e que valoriza a busca por detalhes discriminatórios que expliquem como eventos inesperados podem surpreender as expectativas previamente estabelecidas (WEICK; SUTCLIFFE, 2007).

Para Boin e Schulman (2008), a confiabilidade nas OAC é alcançada através de uma preocupação constante com os processos organizacionais essenciais, manutenção do estado de alerta, tomada de decisões críticas, partilha de informação, capacidade de percepção, de preocupação, e de ação. Sutcliffe (2011) esclarece que, embora não haja um consenso sobre o

uso do termo “confiabilidade”, ou sobre quais características realmente definem uma OAC, um conjunto de cinco práticas comuns são frequentemente utilizadas como categorias de análise dessas organizações. Weick e Sutcliffe (2007) identificaram essas práticas ou princípios das OACs, partindo da premissa de que todas as organizações enfrentam, quase diariamente, eventos inesperados com potencial para causar disfunções nos seus sistemas operados.

A atenção plena pode, portanto, proteger um grupo da tendência de realizar interpretações de uma maneira irrefletida (FIOL; O'CONNOR, 2003). Ela ajuda os grupos a antecipar eventos desencadeantes e a conter esses eventos quando eles surgem, por meio de promulgação habilidosa. Esta é uma das razões pelas quais a organização consciente é especialmente predominante em organizações de alta confiabilidade, nas quais falhas no *sensemaking* podem levar a desastres (WEICK; SUTCLIFFE, 2015).

Adobor (2005) afirma que “a criação da confiança pode ser vista como um processo de *sensemaking*”. Apesar de a literatura sobre confiança e a literatura sobre *sensemaking* formarem duas correntes separadas, ambas são vistas como altamente relevantes para a compreensão dos processos organizacionais em organizações complexas modernas de alta confiabilidade. E embora alguns estudos tenham argumentado sobre a relevância de vincular as duas correntes da literatura (MEYERSON; WEICK; KRAMER, 1996; ADOBOR 2005; WRIGHT; EHNERT 2006), poucos estudos relacionaram essas duas perspectivas.

Rousseau, Sitikin, Burt e Camerer (1998) esclarecem que a confiança se manifesta como elemento moderador de relacionamentos, seja entre pessoas, entre pessoas e organizações, ou entre organizações. Para os autores, ela deriva de interações repetidas no tempo entre as partes ou de informações disponíveis ao confiante acerca dos outros. A confiança então reduziria a complexidade social, garantindo mais segurança na expectativa de comportamento.

Segundo Newell e Swan (2000), a confiança pode ser tratada como um conceito multidimensional; e Lane (1998) enfatiza que a confiança pode apresentar vários significados e compartilha, segundo o autor, três pressupostos: existência de um grau de interdependência entre o que confia e o que recebe a confiança; a confiança como provedora da forma de arcar com riscos ou incertezas nos relacionamentos de troca; e a crença ou a expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação do risco não irá tirar vantagem do relacionamento.

Zanini, Migueles, Colmerauer e Mansur (2013) afirmam a importância da confiança em cenários complexos e imprevisíveis associados a situações de perigo, pois ela funciona como elemento de coordenação informal, por exemplo, em unidades policiais de operações especiais

e equipes de bombeiros (COLQUITT et al., 2011). Em relação a identidade, *sensemaking* e confiabilidade, Baber e MacMaster (2016) dizem que o *sensemaking* não é simplesmente uma questão de processar informações para realizar uma ação, mas também de se preocupar com as maneiras pelas quais as pessoas definem seus conhecimentos e capacidades. Uma consequência lógica disso é que a maneira como a situação é encarada e vivida se relacionará com as ferramentas e comportamentos que o grupo utilizará. Essa “identidade organizacional” reflete o treinamento comum e a linguagem de um determinado grupo, facilitando a comunicação dentro deste. Os autores afirmam que, quando um grupo utiliza uma linguagem e a repassa a outro, por exemplo, isso tem influência sobre as questões de credibilidade, confiabilidade e confiança nas informações fornecidas a outras pessoas ou grupos.

Em vista disso, confiança e *sensemaking* parecem capazes de compartilhar uma descrição adequada como sendo “modelos mentais” (WEICK, 1995). A propensão de um indivíduo a confiar é influenciada pelo processo social, mas não é exclusiva dele. A probabilidade de que um indivíduo seja confiável é mediada por muitos fatores que contribuem para isso, mas é, em última análise, resultado do envolvimento dos agentes heurísticos de *sensemaking* na interpretação de quem é uma pessoa e o que ela representa.

Weick (1995) afirma que as identidades são construídas a partir do processo de interação, assim, múltiplas interações fazem com que os indivíduos transitem entre múltiplas definições de si, de sua própria identificação. O autor afirma que o *sensemaking* está intimamente ligado à construção da identidade social, onde quem eu sou influencia o que é sentido e feito, e também o que é encontrado influencia quem eu sou. Isso dá a entender que a confiança é diferente, dependendo de quem eu sou, de onde eu trabalho, com quem me relaciono. Se eu confio ou não, estou constituindo a mim mesmo e a minha própria identidade; em contrapartida, se eu não sou considerado confiável, isso afeta minha autoimagem.

Weick (1995) diz que o compromisso serve de base para o *sensemaking*. Isso ocorre porque os indivíduos muitas vezes geram explicações em retrospecto para justificar ações às quais se comprometeram. O autor descobriu que elementos como o comprometimento, capacidade (que nos conectam à identidade) e expectativas são como alavancas críticas no *sensemaking* durante situações de crises.

No entanto, nesse processo de criação de sentido, há outro processo que exige, principalmente dos comandantes de uma missão emergencial, por exemplo, a capacidade de se comunicarem e tentarem influenciar na elaboração desse sentido: o *sensegiving*; geralmente da forma mais ágil e veloz possível (DIXON et al., 2017). Nesse sentido, como explica Soderberg

(2003), o *sensegiving* é uma tentativa de impelir as pessoas a perceberem, interpretar e significarem as ações de um modo particular e pré-determinado.

Weick diz:

[...] se um sistema de papéis entra em colapso entre as pessoas nas quais a confiança, honestidade e auto respeito são mais desenvolvidas, novas opções, como adaptação mútua, imitação cega de soluções criativas e conformidade confiável, são criadas. Quando uma estrutura formal entra em colapso, não há líder, nem papéis, nem rotinas, nem senso... aí vamos ver a cena em Mann Gulch. Dodge não pôde liderar... porque o sistema de papéis no qual ele é um líder desapareceu. Mas o que é pior, Dodge não pôde confiar em seus membros, e convencer a equipe a confiar nele e prestar atenção nele, porque eles não o conheciam e não havia tempo para mudar isso (WEICK, 1993).

Gioia e Chittipeddi (1991) esclarecem ainda que, para os sujeitos, a preocupação e o esforço em se comunicarem a fim de influenciarem o *sensemaking* se dá por meio da linguagem persuasiva ou sugestiva e em ações simbólicas ou enfáticas.

3.4 Aprendendo com organizações de alta confiabilidade

Coisas que você não espera que ocorram realmente acontecem com você todos os dias. A maioria das surpresas são menor, como um conflito de pessoal, mas alguns não são, como uma nevasca. Alguns testam sua organização para à beira da destruição. Você não pode planejar para o inesperado e, em muitos casos, planejar na verdade, configura você para responder incorretamente. Você faz suposições sobre como o mundo é e o que provavelmente acontecerá. Infelizmente, muitas pessoas tentam fazer sua visão de mundo corresponder às suas expectativas e, assim, ignorar ou distorcer os sinais de que algo diferente é acontecendo. As pessoas procuram a confirmação de que estão certas, não de que estão erradas.

O planejamento concentra a ação organizacional em áreas específicas e previstas, que fecham improvisação. Quando as pessoas planejam, elas também tendem a "repetir os padrões de atividade que têm trabalhado no passado e executando soluções que realmente não se enquadram na sua nova situação. Considere organizações como departamentos de emergência de hospitais ou usinas de energia nuclear, que têm que lidar com situações extraordinárias em uma base regular. Essas organizações aprenderam a lidar regularmente com eventos desafiadores e perturbadores. Eles se adaptaram para que reajam apropriadamente ao inesperado. Eles reconhecem que o planejamento pode basta levar uma organização até agora.

Depois disso, a maneira como ele responde à crise determina seu sucesso. Sua empresa pode aprender com a maneira como essas "organizações de alta confiabilidade".

OACs respondem às crises e, de forma mais geral, você pode usar seus princípios de organização em sua própria organização. Cinco princípios básicos orientam essas OACs. Os três primeiros enfatizam antecipando problemas; os dois últimos enfatizam conter os problemas depois que eles acontecem:

1. OACs monitoram "pequenas falhas" - Se algo pequeno der errado, ao OACs não apenas encolhe os ombros. Se você está lutando contra incêndios florestais ou pousando aviões em porta-aviões, você não pode ignorar uma pequena falha porque pode levar a repercussões graves, até mesmo à morte. OACs examinam cada pequena falha para ver se ela indica uma falha no sistema. Elas desentocam causas para se certificar de que pequenos defeitos não são sinais de falhas maiores. Elas rastreiam e descobrem as origens das falhas atuais para ver se elas podem sinalizar problemas futuros sérios.

Comece a trabalhar na “detecção de falha” usando uma lista de verificação simples para identificar as práticas que tendem a gerar problemas. Por exemplo, quando você muda de supervisores, mais falhas são prováveis na área do novo chefe. Da mesma forma, quando as pessoas tentam fazer muito ou corrida para cumprir prazos, problemas são mais prováveis. É provável que você encontre problemas quando as pessoas não compartilham a mesma perspectiva sobre uma tarefa mútua. Procure potencial falhas em três domínios: as áreas mais críticas, as tarefas concluídas com mais frequência e os lugares onde as escolhas humanas mais afetam o sistema. Imagine o que pode acontecer errado e onde é provável que aconteça. Recompense as pessoas por admitirem erros.

2. OACs estão "relutantes em aceitar a simplificação" - a simplificação é boa e necessário. Você precisa disso para ordem e clareza, e para desenvolver rotinas que sua organização possa seguir. No entanto, se você simplificar as coisas muito ou muito rapidamente você pode omitir dados cruciais e obscurecer informações essenciais de que você precisa para o problema resolvendo. Rotular coisas para colocá-las em categorias conceituais pode levar a perigosas simplificações. A prática da NASA de classificar falhas conhecidas como "familiares" e novos problemas como “fora da família” contribuíram para o desastre de Columbia. De categorizar incorretamente o dano ao ônibus espacial como um "problema de ladrilho" de nível de manutenção, as pessoas minimizaram sua importância. Para reduzir o perigo de rotulagem, use a prática observação. Quando as coisas dão errado, não conte com um observador; certifique-se de que as pessoas de diversas origens, temos tempo para discuti-lo

longamente. Reexaminar as categorias sua organização usa e "diferencia-os em subcategorias", para que nada seja oculto ou desfocado.

3. OACs permanecem "sensíveis às operações" - Mantenha o foco na situação real conforme está acontecendo. Claro, tripulantes de porta-aviões, por exemplo, devem alinhar suas ações com o quadro estratégico mais amplo - mas eles não podem se concentrar lá. Eles devem manter o foco nos aviões que estão decolando e pousando em seu convés. Eles têm que prestar atenção à "realidade confusa" do que está realmente acontecendo. Melhorar seu foco, recuse-se a elevar o conhecimento quantitativo acima do qualitativo e experiencial conhecimento. Pese ambos igualmente. Quando você tiver "problemas de telefone", aprenda as lições certas deles. Ligações fechadas não provam que o sistema está funcionando porque você não travou. Ligações fechadas mostram que algo está errado com o sistema desde que você quase travou.

4. OACs desenvolvem e mantêm "um compromisso com a resiliência" - Quando a pressão está desligada, você pode acreditar que desenvolveu um sistema perfeito que irá nunca tem que mudar. OACs sabem melhor. Eles regularmente colocam seus sistemas sob estresse incrível e circunstâncias imprevistas surgem. OACs sabem que eles têm para se adaptar continuamente às novas circunstâncias. Resiliência consiste em três núcleos capacidades. Sua organização é resiliente se puder "absorver a tensão" e continuar trabalhando, mesmo quando as coisas estão difíceis, se puder "se recuperar" das crises e se puder aprender com eles. Os líderes de OACs comemoram quando suas organizações lidam bem com as crises, porque isso prova sua resiliência. Incentive as pessoas a compartilhar o que sabem e o que aprender com as crises. Acelere a comunicação. Enfatize a redução do impacto das crises.

Pratique a atenção plena. Mantenha "recursos não comprometidos" prontos para colocar em ação quando uma crise irrompe. Estructure sua organização para que aqueles que sabem o que fazer em uma situação específica pode assumir a liderança, em vez de seguir uma hierarquia definida.

5. Os OACs praticam "deferência à experiência" - Evite assumir que um relacionamento direto existe entre a hierarquia formal da sua organização e que pessoa conhece melhor o que fazer em uma crise. Frequentemente, indivíduos específicos possuem profunda experiência ou situação conhecimento que deve ultrapassar a hierarquia, então coloque-os no comando de decisões importantes. Para aumentar a deferência de sua organização à experiência, concentre-se em o que o sistema sabe e pode lidar, em vez de se orgulhar do que você ou de qualquer outro indivíduo sabe e faz. Reconheça que a experiência "não é simplesmente um problema de

conhecimento de conteúdo”. Em vez disso, consiste em conhecimento mais "credibilidade, confiança e atenção”. Reconheça e compartilhe o que você sabe, mesmo quando as pessoas não querem ouça - mas também conheça seus limites e entregue autoridade quando você os alcançar.

4 METODOLOGIA

4.1 A pesquisa e a justificativa

A pesquisa deste trabalho objetivou acompanhar e entender o processo de mudança da gestão organizacional da Creche Cantinho Feliz, no bairro de Santa Teresa, no Rio de Janeiro, face ao isolamento social imposto pelo advento da pandemia, causada pelo COVID-19.

E para entender o processo, foi necessário entender o papel de cada pessoa inserida na gestão da creche, conversar com cada uma delas e com a diretora do Instituto Trilho, patrocinador da creche, Paula, que esteve sempre à frente das todas as decisões.

Como marido da diretora do Instituto Trilho, pude testemunhar todo o processo de *sensemaking* desde o seu início até a implementação, na prática, da nova metodologia organizacional.

Para obter uma coleta de dados e uma estruturação mais interessante e disciplinada, optei pela utilização da entrevista etnográfica semiestruturada, pois, em termos metodológicos, a pretensão desta pesquisa foi produzir dados empíricos sobre as vidas de pessoas em uma situação específica.

O conjunto de entrevistas foi uma fonte primária de pesquisa, e, como fontes secundárias, utilizei: notas de campo; anotações de conversas informais; foto de um diário com anotações de minhas percepções sobre entrevistas e conversas formais e informais (por exemplo, pelo *WhatsApp*), vídeos e conversas entre as gestoras da Creche e as crianças e familiares assistidos, vídeos e conversas entre as professoras e as gestoras.

O processo de análise deste trabalho envolveu: a organização dos dados; a realização de uma leitura preliminar da base de dados, fazendo sempre anotações pertinentes (memórias), bem como anotações as quais descrevessem o contexto social, atores, o evento e o desenho do ambiente; a codificação e organização dos temas; e a representação dos dados. Levando sempre em consideração a interpretação das narrativas através da perspectiva do *sensemaking* de Weick (1995).

A gestão de uma creche, sob condições normais, tem como objetivo a entrega de material didático e fortalecimento dos vínculos entre as crianças, a creche e suas respectivas

famílias. Olha também para o processo cognitivo das crianças, a sua qualidade alimentar, higiênica e psicológica. Entretanto, numa situação inusitada de pandemia, os gestores precisaram optar entre fechar as portas ou prosseguir, mesmo sem qualquer planejamento pré-elaborado de como entregar os serviços. A mudança de estratégia na gestão, com a utilização de ferramentas virtuais e dispositivos eletrônicos, cujo uso é desaconselhado por instituições nacionais e internacionais, como a Sociedade Brasileira de Pediatria e Unesco, foi fruto de uma mobilização conjunta entre diretoria, coordenação e professoras, que olharam para as crianças com o intuito de manter a saúde física e mental delas e de suas respectivas famílias assistidas.

Encontrar uma justificativa que motive uma pesquisa mais aprofundada sobre determinado assunto, é o incentivo maior para iniciar esse estudo. E essa justificativa foi a sanidade física, psicológica e moral das crianças na Creche Cantinho Feliz. A mobilização se deu em torno desse objetivo, manter esse público atendido da melhor maneira possível, não importa como isto seria feito.

A complexidade de se repensar toda uma nova metodologia de gestão organizacional é muito grande. Abdicar de conceitos e certezas a respeito de uma gestão cujos resultados estão respondendo positivamente, é quase impossível.

Somente um evento extremo, uma crise sem precedentes, ou rupturas destruidoras são capazes de fazer um líder repensar sua metodologia de gestão, até então vitoriosa, e até considera-la descartável e substituível.

Importante notar que a adaptabilidade de uma organização a mudanças contextuais extremas está diretamente ligada a sua capacidade de entender e executar as informações, a partir de uma liderança eficaz.

A interrupção das atividades poderia gerar riscos de diferentes naturezas, que precisariam ser mitigados para que não houvessem impactos negativos maiores sobre as crianças assistidas.

1) O primeiro, de segurança alimentar. A queda da renda das famílias pela perda dos empregos coloca a todos, e as crianças, em situação limítrofe de fome.

2) O segundo, stress e a escassez produzidos pela pandemia, o isolamento e o confinamento em casas pequenas e inadequadas, aumentam o risco de violência doméstica contra crianças.

3) E o terceiro, não necessariamente o menos importante, o distanciamento da creche implica em uma redução dos estímulos necessários e fundamentais ao desenvolvimento

nessa fase crítica, onde a maior parte das conexões neurais se formam. O histórico de observação da realidade doméstica dessas crianças pelos professores e profissionais que acompanham as famílias, apontam para o risco de abandono parcial e falta de interação afetiva de estímulos na relação da família com a criança.

A descontinuidade dos serviços da creche teria um peso de grande magnitude, e a constatação por parte dos gestores, coordenadores, professores, e, inclusive, das famílias das crianças, do perigo que poderia representar, fez com que todos se unissem num objetivo comum, o de criar condições para prosseguir mantendo a creche funcionando da melhor maneira possível.

4.2 O problema

A gestão numa situação de alto risco e vulnerabilidade, colocou pressão sobre os responsáveis pelo dia a dia da creche. A utilização da metodologia organizacional até então empregada na gestão da creche não poderia continuar. A transformação na gestão imposta pelo isolamento social exigia uma liderança firme e com credibilidade. Mesmo com a afirmação de que a utilização de instrumentos eletrônicos para transmissão de informações *on-line* não era recomendada para crianças em idade pré-escolar (Unesco e Ministério da Educação), os gestores precisavam manter a creche em funcionamento, visando atenuar os riscos impostos pela interrupção das atividades durante a pandemia. Estes riscos, imaginados com base na experiência do trabalho diário junto as comunidades de baixa renda, iam desde a falta de trabalho dos pais, da permanência dos filhos em casa sujeitos ao estresse psicológico e violência doméstica, até a queda na qualidade da alimentação, que era oferecida quatro vezes ao dia na creche.

Os estudos de *sensemaking*, surgiram para compreender como equipes táticas e operacionais nas organizações submetidas a pressões externas, passam a ter significado, a ter existência, buscando responder questões como: “o que esse evento significa?”; “qual é a história aqui?”; e “agora, o que devo fazer?” A noção do *sensemaking* foi trazida para a Administração por Karl E. Weick, em 1969. Para o autor, *sensemaking* é um processo em que os líderes são submetidos quando se confrontam com situações de perigo e inusitadas.

Devido à dinâmica organizacional e pressões ambientais, a construção de significados no cotidiano das organizações, pode vir a passar por estados de ruptura devido aos processos de mudança. Essa ruptura de significados ocorre não em sua totalidade, mas através de elementos pontuais, de modo que os sujeitos pertencentes a uma organização, ao passarem por processos de mudança, sejam eles ocasionados por questões macro – como, por exemplo: crises econômicas, nova estrutura hierárquica, demissões, fusões –, bem como por questões de nível micro – como a implementação de uma nova tecnologia, mudança nos espaços físicos de trabalho, entre outros – podem vir a estabelecer um novo arranjo de significados compartilhados entre os sujeitos.

O processo de *sensemaking*, conforme descrito por Weick (1995), busca tornar o desconhecido em conhecido, mediante uma estrutura de significados compartilhados pelos sujeitos nas organizações.

No entanto, esse caso merece reflexão antes mesmo de negar seu enquadramento como um processo de *sensemaking* descrito por Weick (1995).

Respeitando as diferenças de pressão de tempo e magnitude de impacto das ações, argumenta-se aqui que a antecipação das consequências negativas da paralização das atividades gerou um processo ativo de reflexão e ressignificação da atividade final que demandou a reconstrução do sentido da atividade, das ações da liderança e das formas de atuação das equipes.

A aplicação de uma literatura dedicada a organizações que operam em contextos extremos para uma creche não é inadequada ou mesmo superlativa, pois, a descontinuidade dos serviços, que incluem alimentação, pode colocar em risco a saúde física e mental dos assistidos. A observação do curso das ações em uma unidade dessa natureza demonstra a necessidade de repensar o sentido e a natureza das ações e a forma de entregar o serviço para garantir a integridade física, a segurança alimentar e a continuidade dos estímulos necessários ao desenvolvimento das crianças por diferentes meios, e sob forte pressão sobre liderança, gestores, e a equipe de professores.

Podemos enquadrar a creche num modelo de instituição de alto risco, olhando para o processo de construção dos novos objetivos da creche, pelo qual passaram, diretoria, coordenadoras e professoras, para que pudessem mantê-la funcionando?

4.3 Método pesquisa-ação

Engel (2000), nos traz a pesquisa-ação como um tipo de pesquisa participante engajada, em oposição à pesquisa tradicional, que é considerada como “independente”, “não-reativa” e “objetiva”. Como o próprio nome já diz, a pesquisa-ação procura unir a pesquisa à ação ou prática, isto é, desenvolver o conhecimento e a compreensão como parte da prática. É, portanto, uma maneira de se fazer pesquisa em situações em que também se é uma pessoa da prática, se deseja melhorar a compreensão desta ou participar da mesma.

A pesquisa-ação surgiu da necessidade de superar a lacuna entre teoria e prática. Uma das características deste tipo de pesquisa é que através dela se procura intervir na prática de modo inovador já no decorrer do próprio processo de pesquisa e não apenas como possível consequência de uma recomendação na etapa final do projeto.

Um dos pioneiros da pesquisa-ação foi o psicólogo alemão Kurt Lewin (1890-1947). Na década de 1960, na área de Sociologia, rapidamente ganhou terreno a ideia de que o cientista social deveria sair de seu isolamento, assumindo as consequências dos resultados de suas pesquisas e colocá-los em prática, para interferir no curso dos acontecimentos. Sua utilização na área de ensino ocorreu como resposta às necessidades de implementação da teoria educacional na prática da sala de aula.

Além da área educacional, a pesquisa-ação pode ser aplicada em qualquer ambiente de interação social que se caracterize por um problema, no qual estão envolvidos pessoas, tarefas e procedimentos. A pesquisa-ação tem as seguintes características:

- O processo de pesquisa deve tornar-se um processo de aprendizagem para todos os participantes e a separação entre sujeito e objeto de pesquisa deve ser superada.

- Como critério de validade dos resultados da pesquisa-ação sugere-se a utilidade dos dados para os clientes: as estratégias e produtos serão úteis para os envolvidos se forem capazes de apreender sua situação e de modificá-la. O pesquisador parece-se, neste contexto, a um praticante social que intervém numa situação com o fim de verificar se um novo procedimento é eficaz ou não.

- No ensino, a pesquisa-ação tem por objeto de pesquisa as ações humanas em situações que são percebidas pelo professor como sendo inaceitáveis sob certos aspectos, que são suscetíveis de mudança e que, portanto, exigem uma resposta prática. Já a situação problemática é interpretada a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas, baseando-se,

portanto, sobre as representações que os diversos atores (professores, alunos, diretores etc.) têm da situação.

- A pesquisa-ação é *situacional*: procura diagnosticar um problema específico numa situação também específica, com o fim de atingir uma relevância prática dos resultados. Não está, portanto, em primeira linha interessada na obtenção de enunciados científicos generalizáveis (relevância global). Há, no entanto, situações em que se pode alegar alguma possibilidade de generalização para os resultados da pesquisa-ação: se vários estudos em diferentes situações levam a resultados semelhantes, isto permite maior capacidade de generalização do que um único estudo.

- A pesquisa-ação é auto avaliativa, isto é, as modificações introduzidas na prática são constantemente avaliadas no decorrer do processo de intervenção e o retorno obtido do monitoramento da prática é traduzido em modificações, mudanças de direção e redefinições, conforme necessário, trazendo benefícios para o próprio processo, isto é, para a prática, sem ter em vista, em primeira linha, o benefício de situações futuras.

- A pesquisa-ação é cíclica: as fases finais são usadas para aprimorar os resultados das fases anteriores.

A pesquisa-ação é um instrumento valioso, ao qual os professores podem recorrer com o intuito de melhorarem o processo de ensino-aprendizagem, pelo menos no ambiente em que atuam. O benefício da pesquisa-ação está no fornecimento de subsídios para o ensino: ela apresenta ao professor subsídios razoáveis para a tomada de decisões, embora, muitas vezes, de caráter provisório.

É verdade que a pesquisa-ação pode ter limitações, sobretudo quando praticada por pessoas com pouco embasamento em métodos de pesquisa, mas, mesmo assim, é um instrumento útil, ao qual as pessoas devem recorrer. Por um lado, ela é uma abordagem científica para a solução de problemas e, portanto, a mudança introduzida numa situação social por seu intermédio é, sem dúvida, muito melhor do que eventuais mudanças introduzidas com base na alegada eficiência de procedimentos não previamente testados. Sem dúvida, as mudanças introduzidas com a pesquisa-ação constituem também uma solução melhor do que deixar a situação problemática no estado em que se encontra, sem mudanças. Por outro lado, é verdade que a solução de problemas exige pesquisas de caráter mais amplo, para o desenvolvimento de teorias que tenham implicações para diversos segmentos, muitas salas de aula ou muitas escolas, e não apenas para uma ou duas. No entanto, considerando as limitações

atuais da teoria educacional, a pesquisa-ação leva a soluções imediatas para problemas educacionais urgentes, que não podem esperar por soluções teóricas.

4.4 Definição dos participantes do estudo

O método utilizado no presente trabalho é o de pesquisa-ação. Sempre houve, desde o início do trabalho, uma troca intensa de ideias e opiniões com minha esposa, Paula, sobre os registros que ela deveria criar no dia a dia da gestão da Creche. Nos questionários que foram realizados pela própria Creche, pude sugerir muitas perguntas, visando buscar informações importantes para o registro desse momento tão importante que foi a mudança da gestão organizacional, e também do momento inusitado que a sociedade estava vivendo. Daí minha certeza quanto ao método utilizado, que pode inclusive me ajudar na interação com o universo vivido pela diretora, coordenadoras e demais envolvidos no processo.

Para realizar o presente trabalho utilizei-me de entrevistas realizadas por mim junto as diretoras e coordenadoras da Creche, e questionários que foram realizados pela própria Creche, para proveito próprio, cujos resultados eu tive acesso e me ajudaram na minha conclusão, que falarei mais a frente. Todo este material encontra-se nos Anexos desse trabalho, nos itens de A ate L, a partir da página 77.

A Creche Cantinho Feliz possui 100 alunos distribuídos em quatro turmas, Maternal I e Maternal II, Pré-Escola I e Pré-Escola II. Cada uma dessas turmas possui uma professora e uma assistente, e a Creche tem uma diretora, uma gerente geral, duas coordenadoras, uma assistente social e uma psicóloga. E o Instituto Trilho, mantenedor da Creche, tem uma diretora.

Realizei as minhas entrevistas por videoconferência ou por telefone, devido ao distanciamento social imposto pelo COVID-19. As entrevistas conduzidas por mim, foram realizadas com a diretora da creche, uma gerente geral, e uma coordenadora de projetos. Durante todo o estudo estive com estas pessoas, responsáveis pelo funcionamento da Creche.

Participei de algumas reuniões, todas registradas nos Anexos, que a diretora do Instituto realizou com a diretora da Creche e as coordenadoras, apenas como ouvinte. Realizei três entrevistas, individuais, com a coordenadora pedagógica Gerlane, outra com a diretora da Creche Ruane, e a terceira, com coordenadora geral de projetos Alessandra. Em todas estas

reuniões, através do aplicativo Zoom, eu deixei claro meu objetivo de pesquisa. Todas sabiam que eu sou casado com a diretora Paula Baggio.

A escolha das perguntas dos questionários que realizei teve como objetivo maior o conhecimento do processo de *sensemaking* não só das coordenadoras, mas principalmente da diretora. É fato que a pandemia e consequente obrigatoriedade do isolamento social, limitou as opções de coleta de informações, e acabei optando por entrevista junto ao corpo gestor da creche.

Os laços familiares com a diretora de creche, minha esposa, permitiu que eu pudesse acompanhar e ter acesso privilegiado a dados primários de qualidade, e trocar experiências que pudessem contribuir para a gestão daquele momento difícil.

Para cumprir os objetivos do meu estudo, participei de reuniões semanais com a diretora e coordenadoras ao longo de quase dez meses do ano de 2020. Ao longo dessas reuniões, as coordenadoras apresentavam impressões e depoimentos dos responsáveis pelas crianças e participantes de outros projetos paralelos.

Essas reuniões foram, portanto, uma ocasião adequada para os gestores buscarem as impressões e os resultados da metodologia criada e implementada no novo objetivo organizacional. Os resultados dos questionários implementados pela creche eram sempre comentados nestas reuniões. Muitos dos meus dados primários consistem de conversas privadas e não registradas com a diretora, suas anotações pessoais, e as entrevistas junto a diretora e coordenadoras, e as entrevistas implementadas pela própria creche junto aos responsáveis pelas crianças.

No total, tive cinco entrevistas formais, uma com a diretora e quatro com as coordenadoras, todas elas relacionadas diretamente com o trabalho junto as professoras e/ou aos responsáveis.

Ao participar dessas reuniões, sempre quis deixar claro para todas as pessoas envolvidas que meu papel era exclusivamente restrito ao estudo de campo e que eu me distanciaria de participar nas discussões colocadas na reunião. Quando em contato privado com a diretora, me permitia opinar e trocar experiências em geral, daí qualificar meu método como pesquisa-ação, que durante os meses de março a dezembro de 2020, me fez a considerar a relevância da situação de risco para esse tipo de organização.

A maioria das pessoas que estão envolvidas no dia a dia da Creche moram no mesmo bairro aonde ela está instalada. A diretora do Instituto mora no bairro do Flamengo, a menos de

cinco quilômetros de distância. A diretora, coordenadora pedagógica, gerente geral, psicóloga e assistente social, moram no bairro de Santa Teresa, a gerente de projetos mora em Niterói. Todas as quatro professoras das quatro turmas da Creche residem nas comunidades ou no bairro de Santa Teresa.

4.5 Acompanhamento do processo de mudança da gestão organizacional

Neste capítulo pretendo apresentar meu entendimento do processo de construção de *sensemaking* da gestão da creche, desde a desconstrução imposta pela pandemia, até a nova gestão organizacional, que perdura e continua a se modificar até os dias de hoje.

Optei por empregar uma natureza qualitativa da análise para investigar como a diretora e coordenadoras da creche trabalharam para construir um novo sentido, discursos e ação. A análise qualitativa me pareceu mais adequada por se tratar de impressões pessoais de falas de pessoas que se encontravam sob pressão, ocasionadas por um evento totalmente novo. As entrevistadas e eu também não tínhamos qualquer comparação com fatos passados. Acredito que a abordagem qualitativa foi mais adequada pois permitiu mostrar múltiplas realidades e opiniões sobre eventos críticos e inusitados.

Eu nunca havia feito nada parecido em toda a minha vida profissional, fosse com relação à pesquisa em si, sua metodologia, com relação ao tema, ou com o objetivo do trabalho. Minhas pesquisas ficavam encerradas em torno de procura de empresas esquecidas, objetivando compra de suas ações, seleções numéricas e comparativas com intuito de achar “minas de ouro”, mas nunca com o propósito único do conhecimento.

A mudança organizacional pauta-se na tentativa de modificar a forma atual de pensar e de agir dos membros da organização. Na medida em que a mudança estratégica envolve mudanças nos modos de entendimento e ação, permitem que a organização tenha uma sustentação para agir com relação às oportunidades e ameaças oriundas de dado contexto ambiental (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). Assim, o ambiente é compreendido a partir das informações que a organização dispõe, ou seja, a organização procura resolver as ambiguidades das informações significativas recebidas (WEICK, 1973). Para que ocorra a ação, é necessário reduzir as diferentes interpretações e mensagens duvidosas, tornando-as unívocas.

A mudança é compreendida como um processo funcional à existência e sobrevivência organizacional. Ela faz parte do cotidiano da atividade da organização. Assim, ao mesmo tempo em que os sujeitos, em interação e desempenho de suas atividades cotidianas, reproduzem os padrões significativos vigentes, também podem modificá-los de forma incremental, resignificando e dando espaço para a ocorrência da mudança que emerge do próprio *organizing*.

Ao abordar a mudança no âmbito da estratégia, o que de certa maneira também pode vir a afetar a mudança organizacional, Gioia e Chittipeddi (1991), apresentam o conceito de *sensegiving*, contribuindo para se analisar a maneira como a construção de sentido se dá na organização, pois o termo delineia a possibilidade de um indivíduo inserido na organização, mais especificamente a figura do CEO, alterar através de suas ações e comportamentos, a visão da organização e de seus membros. O *sensegiving* fornece o material para que o *sensemaking* processo e produza uma nova metodologia.

Os autores estabelecem uma relação recíproca entre o *sensemaking* e o *sensegiving*, de modo a evidenciar a relação dinâmica que se estabelece ao longo dos níveis organizacionais, nesse caso há o envolvimento dos membros da organização (CEO, membros do time da alta gerência, grupos de membros da organização, outros constituintes e stakeholders organizacionais).

Diante disso, a proposta de Gioia e Chittipeddi (1991), possibilita ampliar a compreensão envolvendo a construção de sentido nas organizações, pois não só destaca seu caráter social, relacional e integrativo entre os membros de uma organização, mas destaca que um indivíduo, nesse caso o CEO, ao mesmo tempo em que está integrado nesse dinâmica, pode estabelecer um novo arranjo de significados através de suas decisões, afetando a maneira como os sujeitos apreendem e interpretam a realidade organizacional. É nesse contexto que o CEO se destaca como importante figura no processo de construção de sentido, pois é o sujeito que toma as decisões e diretrizes a partir das informações coletadas. Todo esse processo de interação social visa reduzir o grau de ambiguidade das informações, tornando a realidade organizacional coerente e estável, possibilitando se antecipar a possíveis eventos partindo-se de experiências vivenciadas no passado pela organização.

A relação recíproca entre o *sensemaking* e *sensegiving* estabelecida por Gioia e Chittipeddi (1991), corrobora com a concepção dinâmica da construção de sentido nas organizações apresentadas por Weick (1995), pois a construção de sentido ocorre tanto de cima para baixo como ao contrário, na hierarquia, e não há um ponto de partida, mas um processo contínuo que ocorre a partir dos ciclos de cognição e ação das partes envolvidas. De modo que

a figura do CEO pode ser vista como um facilitador da mudança organizacional, e o gerador de conteúdo do *sensegiving*.

Para Weick (1973), há três processos que separadamente compõe os ciclos comportamentais e que podem reduzir o grau de ambiguidade das organizações. Segundo o autor, o processo de criação gera a informação pela qual o sistema se adapta, reduzindo uma fração da ambiguidade. Já o processo de seleção reduz uma parcela maior da ambiguidade das informações, pautando-se nos critérios estabelecidos através da experiência passada, sendo que, separa as informações que satisfazem, ordenando também as informações ambíguas.

Assim, o processo final é a retenção, que consiste em um processo de armazenamento e que também reduz parte da ambiguidade, já que integra novos itens que foram conservados anteriormente. Weick (1973, p. 92), complementa afirmando que “qualquer informação que passe pelo processo de seleção tem potencial para contradizer ou reafirmar conteúdo existente”, ao passo que esses três processos estão inter-relacionados e formam um sistema.

Tendo em vista a dinâmica da mudança organizacional, Weick (1973) argumenta que a flexibilidade e a estabilidade são elementos mutuamente excludentes. Para o autor, a flexibilidade se faz necessária para alterar práticas atuais que possibilitem a organização se adaptar as mudanças significativas do ambiente. Contudo, a flexibilidade impossibilita a organização preservar certo grau de sentido de identidade e continuidade. De certa forma, para Weick (1973) a estabilidade permite a organização responder às novas pressões por mudança, mediante regularidades pautadas em padrões do passado (memória) e capacidades de repetição. É através dessa contradição discutida por Weick (1973), que é possível evidenciar que as organizações não ressignificam a todo momento, apesar de serem consideradas como sistemas abertos e, que por sua vez, mesmo inserida em um ambiente turbulento e de constantes mudanças, se faz necessário permanecer certo grau de “ancoragem” dessa estrutura de significados compartilhados, preservando assim, o grau de identidade e continuidade.

Ainda com relação ao aspecto da mudança, Weick (1998) destaca a questão da crise, já que o *sensemaking* se torna mais difícil, pois ao invés de possibilitar compreender dada situação, pode em muitos casos intensificá-la. Além disso, para o autor, as crises podem ser caracterizadas por uma baixa ou alta probabilidade de ocorrer eventos que gerem consequências e ameacem os objetivos de uma organização, ou seja, apresentando baixa probabilidade, esses eventos podem vir a desafiar interpretações e impor severas exigências sobre *sensemaking*.

Os sujeitos ao tomar alguma ação, transformam uma tarefa mais complexa em uma tarefa mais simples, pois a ação desvenda o que de fato um problema pode ser, ou seja, uma ação em específico pode gerar diversas sugestões e opções irrelevantes, ao passo que, a ação consolida um novo ordenamento, ou até mesmo desordem, dos conjuntos dos elementos ambientais (WEICK, 1998).

O ato de organizar os eventos através das narrativas, possibilita aos sujeitos atribuírem sentido não só aos eventos, mas também às ações e rotinas organizacionais. Logo, os eventos ligados aos processos de mudança podem ser compreendidos na dinâmica envolvendo *sensemaking*, a ação e narrativas, já que é através dos atos de fala que os sujeitos relatam suas experiências no campo social e que atribuem sentido à realidade.

Neste ponto, o *sensemaking*, enquanto uma abordagem que permite a compreensão do processo de construção de sentidos pelos sujeitos, sempre nesta relação social, torna-se a abordagem coerente para a compreensão de processos de mudança organizacional.

A trajetória do *sensemaking* a que a diretora Paula foi submetida, passou pela incredulidade no momento inicial, para questionamentos com relação a possíveis caminhos a trilhar, para a busca da concordância e compromisso de todos em torno de uma ideia, para finalmente assumir a liderança na execução da nova gestão organizacional.

a) O que aconteceu? No momento inicial após a notícia de encerramento das atividades presenciais determinada por Decreto Estadual, ocorrido em 13 de março de 2020, uma sexta-feira, a diretora e coordenadoras se perguntaram: E agora? Será o encerramento definitivo das nossas atividades? O que devemos fazer? Quais os piores riscos do encerramento das atividades? E as crianças, o vai acontecer com elas?

Estas perguntas começaram a detonar respostas aleatórias que foram formando uma linha de raciocínio nas mentes de todas, e projetando saídas e soluções para a crise que se instalava. O inusitado da situação amplificava os malefícios do encerramento das atividades, e os piores cenários eram projetados com consequências jamais pensadas anteriormente.

Sobral et al (2020), comenta que o *sensemaking* refere-se a um processo de construção social que ocorre quando indivíduos são confrontados com eventos imprevistos ou informações confusas e discrepantes. Em outras palavras, quando confrontadas com situações ambíguas, as pessoas tentam retrospectivamente dar sentido aos acontecimentos que se desenrolam, a fim de racionalizá-los. Para fazer isso, os indivíduos separam as pistas de informação obtidas entre

compartimentos e, conseqüentemente, as interpretam com base em padrões cognitivos que estão mais salientes em um determinado momento (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010).

b) Será que encontraremos uma saída? Baseados nas numerosas perguntas e em algumas poucas respostas, a diretora começa a pensar em saídas, questionar possibilidades e pensar em novos caminhos para prosseguir, dando início ao processo de *sensemaking*.

A diretora já possuía uma ideia de caminho a ser escolhido em sua mente, mas a falta de parâmetros e fatos antecedentes semelhantes a faz questionar suas coordenadoras na esperança de encontrar semelhanças ou apoio ao seu plano, ainda no campo imaginário. Nesse momento, a diretora reúne-se com suas coordenadoras, para apresentar seus planos. Essa reunião funciona para alinhar caminhos a serem traçados, ideias a serem desenvolvidas, e experiências que podem ser trocadas e interpretadas na busca de novos questionamentos.

Nesta etapa, os processos adequados referem-se a escolhas das ações anteriores que devem ser repetidas, reconhecidas e consideradas como experiência benéfica. Eles se referem a algum aspecto de comportamento de escolha. As escolhas feitas atuam no ambiente que é sugerido pelo processo de criação.

Lembrando que a informação que é transferida, é carregada de ambiguidade e que os processos visam afastar parte dessa ambiguidade. Logo, essas linhas que partem de um processo a outro não se referem apenas à informação, mas a uma informação que contém vários graus de ambiguidade. Para que a ambiguidade seja reduzida, um processo precisa inicialmente registrar o grau de ambiguidade nele existente.

Se a criação de sentido em crise é difícil, podemos ver que a criação de sentido coletivo em crise é quase impossível na ausência de processos sociais que levam à atenção plena coletiva, a consciência coletiva enriquecida que facilita a construção, descoberta e correção de eventos inesperados, capazes de escalar (WEICK et al., 1999, p. 88). Um coletivo tem mais probabilidade de se envolver na construção de sentido adaptativo, quando existe uma comunhão na crença de um fato ou situação.

c) Todos devem concordar. O risco de um determinado caminho escolhido não dar certo, é amplificado pela situação inusitada do momento. O gestor busca apoio e unidade para a decisão a tomar, tentando trazer um motivo que os una ao redor de um objetivo. Procura-se um gatilho.

Numa nova etapa de *sensemaking* o gestor busca união em torno de uma estratégia comum de atuação, busca gatilhos que possam detonar um sentimento que una todo o grupo a um objetivo comum, de uma nova estratégia organizacional.

Existem diferentes maneiras de se observar os diferentes agentes no processo de *sensemaking*. O mais difundido é na alta administração. Por exemplo, a pesquisa de Gioia sobre mudança estratégica enfatiza a construção de sentido da alta administração (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; GIOIA; THOMAS, 1996; GIOIA et al., 1994).

Os gestores líderes não apenas entendem o ambiente externo para formular estratégias de mudança, mas também influenciam a construção de significado dos seus liderados mostrando um novo sentido.

Processos acelerados de mudança que demandam reconfiguração das formas de fazer afetam a identidade do grupo, no processo de reconfiguração, e com ela as definições de papéis e funções. O papel de professora e/ou cuidadora, ancora da identidade profissional dos indivíduos, se reconfigura ao longo do processo de *sensemaking*, ganhando novos contornos. Esse deixa de ser a estimuladora da aprendizagem infantil e migra para o papel de suporte aos guardiões da criança. Múltiplos esforços de descoberta dessa nova forma de ser e trabalhar ocorrem ao longo do processo de adaptação às novas circunstâncias e vão gradualmente produzindo as reconfigurações do processo identitário do grupo.

Processo identitário é a produção do reconhecimento que o sujeito elabora sobre si e os outros, individual e coletivamente. No âmbito individual, esse processo envolve três dimensões identitárias: a dimensão pessoal, a dimensão social e a dimensão coletiva da identidade. Acreditamos que a produção da identidade coletiva acontece a partir de um processo de correspondência identitária entre as dimensões pessoal, social e coletiva da identidade individual.

Corley e Gioia (2004) examinam como os indivíduos lidam com a ambiguidade de identidade e observam a centralidade do papel da liderança nessa reconfiguração. As observações empíricas no caso da creche Cantinho Feliz apontam para o papel de liderança em três etapas: a primeira é a redefinição dos objetivos organizacionais, com forte impacto sobre as tarefas e funções de cada indivíduo. A segunda é a de suporte às pessoas na busca de soluções para essa nova identidade, no nosso caso específico com todas as dificuldades trazidas pela pandemia, como comunicação à distância, dependência de disponibilidade de rede e disponibilidade de recursos tecnológicos. E a terceira é a condução do aprendizado

compartilhado, pois as soluções imaginadas passariam ainda pelo crivo dos testes de realidade, para só então serem incorporadas ao repertório do grupo.

A questão da tecnologia e da disponibilidade de rede colocou desafios específicos que o grupo teve que aprender a superar. A ferramenta *WhatsApp* foi a mais utilizada, por ser menos dependente de sistemas, cadastros e computadores, mas o acesso à internet era suprido por vizinhos, redes paralelas e clandestinas.

Os problemas da coordenação das atividades eram supridos a partir das mães representantes de cada turma, moradoras das comunidades, que possuíam contato direto com a respectiva professora de turma, que por sua vez estava em contato com coordenadora pedagógica da creche. Mais à frente veremos a influência do feedback gerado pelas mães representantes tiveram no envio dos conteúdos.

d) Todos devem confiar no caminho escolhido. Tendo escolhido um novo objetivo organizacional e definido uma nova estratégia de atuação, agora a diretora pode contar com a uniformidade e comprometimento do grupo em torno da retomada das atividades da creche. Dá se início aos planos de atuação e sua divulgação dentre as professoras que elaborarão e levarão o material aprovado até os lares das crianças.

A mudança de identidade organizacional é um componente necessário do processo de mudança estratégica por *sensemaking*.

Um novo passo a passo começa a ser desenhado, nos mínimos detalhes, e o comprometimento das professoras neste estágio também é fundamental. Todo o processo é avaliado, apesar de não haver referências, daí a utilização dos questionários passados inicialmente entre a diretora e as coordenadoras, e depois junto as professoras. Estas observações irão ajudar a líder na condução de cada etapa.

Segundo Schültz (1967), o *sensemaking* fundamenta-se nas experiências vividas. Extrair pistas a partir do seu estoque de conhecimentos e experiências é um processo pelo qual o gestor organizacional busca estruturas simples e que lhe são conhecidas. Estas, porém, devem servir para fundamentar a construção de sentidos do que poderia estar ocorrendo, de tal sorte que possam orientar na solução do evento que levou a interrupção daquela sequência de atividades. Em outras palavras, é a busca de fragmentos que, por meio de um processo incremental, pode gerar o entendimento do ainda desconhecido.

e) A líder tem que liderar. A responsabilidade da diretora nesse momento é fundamental, pois apesar de todos estarem de acordo com relação aos caminhos a serem

trilhados, eles não possuem modelos comprovados, métodos a serem utilizados em situações como esta, já que não existem situações parecidas que possam servir de exemplos. O líder deve atuar no sentido de trazer segurança a cada passo dado, independentemente de sua sensação de insegurança, que certamente deve ser grande. O líder atua de maneira solitária, buscando respostas e incentivos nos acontecimentos e resultados de suas próprias atitudes. É um processo perigoso pois da mesma maneira que pode alimentar dúvidas que por sua vez gera questionamentos, importantes para o aprimoramento do processo, pode também enaltecer medidas, erroneamente, alimentando decisões cujos resultados poderão ser desastrosos mais à frente.

O *sensemaking*, portanto, tem como foco a maneira pela qual o indivíduo utiliza tanto as suas observações e experiências, como as de outras pessoas para construir quadros da realidade, que são utilizados para direcionar seu comportamento e atividades em relação aos processos aos quais estão inseridos. A bagagem profissional e experiências de vida, crenças religiosas, relacionamentos sociais, experiências familiares, e tudo mais que compõe o universo e a formação de uma pessoa, fara diferença na hora que este gestor processar o seu *sensemaking* e decidir qual rumo implementará para a sua organização. Em suma, pressupõem a individualidade, a situação presente, a utilidade das informações, experiências e conhecimentos já processados.

O processo de *sensemaking* dos diferentes atores envolvidos em mudanças estratégicas pode ter uma influência profunda sobre como as organizações se adaptam.

Nesse último estágio, a informação sobre as formas como a organização responde a diferentes inputs é reunida e armazenada. Os diversos ciclos desenvolvidos e utilizados pela organização para processar informações de diferentes graus de equivocidade são avaliados pela sua utilidade para a organização. Se estes ciclos são considerados estratégias bem-sucedidas para lidar com situações de equivocidade, eles são transformados em regras para responder a inputs similares no futuro.

Oliveira (2018), cita em seu trabalho, “A Confiabilidade na liderança para o desempenho da segurança do trabalho: Uma breve revisão” que da mesma forma que a dinâmica de *sensemaking* e *sensegiving* influencia e evidencia uma forte identidade organizacional da OAC (Organização de Alta Confiabilidade) estudada, reciprocamente, esta identidade organizacional também influencia de forma substancial a dinâmica citada; motivando, assim, as ações desses profissionais dentro do contexto.

Como relatado na introdução desta dissertação, a instituição estudada, uma creche que atende crianças em alta vulnerabilidade social, não pode ser comparada a instituições que sofrem com o perigo de vidas, como encontrada pelos Bombeiros de Minas Gerais. Entretanto, a construção da confiança entre as gestoras em torno de um objetivo novo e importante, num processo de *sensemaking*, assemelhou-se com o caso tratado por Luciano Batista de Oliveira em seu trabalho. A importância da decisão correta no caso da creche pode salvar as crianças de situações de fome, violência física e psicológica, e danos que podem se consolidar por toda uma vida. Tal fato nos leva a inserir a creche objeto desse estudo como uma instituição de risco, sujeita a gestão com resposta emergencial, redefinição de focos e processos, e mudanças de estratégia.

Observando esses estudos de mudança estratégica de identidade, vemos que enfatizam a importância dos significados compartilhados, seja em torno de uma estratégia-chave, identidade coletiva ou percepção de justiça social.

No caso da creche objeto de nosso estudo, não só a diretora, mas toda a coordenação e professoras, se uniram em torno de um resignificado organizacional para a creche, conforme nos alerta Gioia (2004), em suas pesquisas, que passou a ser, não a entrega de conteúdo assistencial e didático, mas a saúde física e mental das crianças assistidas.

Vimos a criação e construção de novo sentido para a creche, que passou a utilizar seu material didático, entregue agora via instrumentos eletrônicos, para manter a criança e as famílias entretidas, dentro de um limite tênue de segurança. A distribuição de cestas básicas e material de higiene e segurança contra a COVID-19, se mostrou de grande importância na manutenção deste equilíbrio, além de gerar oportunidade de pesquisas através de questionários.

Também foi importante que o processo de *sensemaking* da diretora tenha se iniciado com perguntas e respostas que não escondiam as piores consequências, como que “tampando o sol com a peneira”, quando o anúncio de fechamento das atividades da creche ocorreu. O fato de ter imaginado que consequências desastrosas, por piores que fossem, poderiam advir, mobilizou a todos em direção ao processo de *sensemaking* que culminou com a decisão de seguir adiante com os serviços de assistência às crianças.

4.6 Relevância

A relevância do estudo está na demonstração de que instituições não consideradas de alto risco podem se tornar vulneráveis a partir de eventos não esperados e sem precedentes. Acompanhar a transformação do objetivo organizacional a que foram submetidos os gestores, da creche ao longo da pandemia, e o processo de *sensemaking* que acabou gerando novos objetivos estratégicos, foi uma grande contribuição e aprendizado deste estudo.

Os gestores da creche se empenharam na implementação de um novo plano estratégico seguro, objetivando a manutenção dos serviços prestados. O estudo pretende avaliar o processo de criação de novos valores definidos na gestão da creche, que resultou na manutenção dos serviços prestados, que em segundo plano pode manter os valores e objetivos originais.

Como falamos anteriormente, instituições como tropas de elite, bombeiros, unidades de UTI e outras que lidam com o risco de vida, são instituições de alto risco. Entretanto, colocar o ser humano em situações aonde existem riscos contra a sua sanidade física e mental, deveria ser avaliada como um evento de alto risco. Daí a nossa tendência em enquadrar a Creche, cujos assistidos foram submetidos a esse tipo de risco, como instituição de alto risco.

A relevância desse estudo está em ampliar o número de organizações que podem ser qualificadas como de alto risco, quando são submetidas a pressões externas inesperadas.

O processo de *sensemaking* diz respeito a ruptura de um processo em curso de gestão organizacional, causada por evento grave, inesperado e incontrolável, que obriga o gestor a recomeçar uma nova e diferente gestão daquela instituição.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Análise das entrevistas

Apresento a seguir minhas impressões a respeito das entrevistas com cada uma das responsáveis pela gestão da Creche.

5.1.1 ENTREVISTA COM A DIRETORA DO INSTITUTO TRILHO, PAULA BAGGIO

Sendo um profissional do mercado financeiro e tendo iniciado a carreira no início da década de 1980, minha ideia de gestão sempre esteve ligada a busca por respostas numéricas. E o meu processo de decisão passava, e ainda passa, por análises com perguntas e respostas que possam ser comprovadas numericamente. As decisões geram consequências, possuem respostas e requerem comprovações. A ideia do *sensemaking* me era desconhecida, no que tange ao processo ser baseado inicialmente na ruptura de uma metodologia organizacional original, seguindo para uma reconstrução de outra metodologia completamente nova.

Entendo que em momentos de ruptura do mercado financeiro, grandes crises ou eventos pontuais, um processo similar de *sensemaking* com reavaliação da gestão dos ativos de um portfólio, se realiza.

O convívio com a diretora de Organização Não Governamental, Instituto Trilho, que tem a responsabilidade de gerir a creche, que se viu de um momento para outro, impedida de prosseguir com o seu trabalho por conta do isolamento social, passou a despertar minha atenção para o tema.

O decreto do Governo do Rio publicado no dia 13 de março de 2020, sexta-feira, pegou a todos de surpresa. Já era sabido que a doença estava causando danos fatais, mas o encerramento de atividades presenciais não era esperado.

No final de semana seguinte ao fechamento, dias 14 e 15 de março, a diretora já colocava em seu caderno de notas (tenho a foto do caderno), pontos que ela considerava importantes, começando assim o processo de *sensemaking*.

Pontos Importantes:

- a) Transmitir o máximo de informações sobre higiene e cuidados pessoais aos assistidos,
- b) Preparar articulação com associação de moradores,
- c) Atendimento remoto,
- d) Cuidados pessoais da equipe,
- e) Utilização das nossas redes sociais para falar da quarentena e seus cuidados,
- f) E, levantamento das necessidades das famílias para doação de cestas e produtos de higiene.

Neste momento, todo o processo de gestão organizacional estava sofrendo uma desconstrução. Nada do que eles faziam até então, da maneira que faziam, poderia ser aproveitado. A diretora não estava mais com suas coordenadoras, fisicamente, para discutir estratégias, planos de ação, visitas aos patrocinadores ou entidades públicas. O processo inicial de *sensemaking* de um líder é totalmente solitário.

Após uma semana inteira de algumas reuniões *on-line*, entre a diretora do Instituto, diretora da Creche, gerente geral, coordenadoras e psicóloga, e de outro lado, foi traçado um plano emergencial, e distribuído na terça-feira seguinte, dia 24 de março entre todos os envolvidos na gestão da Creche. Em seguida cada responsável repassaria para suas áreas, como professoras, cozinheira, serviços gerais, etc.

Ficaram muito claras para mim, ao ler o documento enviado via WhatsApp (está apresentado no Anexo A ao final desse trabalho) três preocupações centrais, as crianças assistidas, os funcionários da Creche e os protocolos de segurança. Com relação as crianças, o maior receio era, e sempre foi desde o início, a manutenção da integridade física e psicológica em níveis mais satisfatórios possíveis, com relação aos funcionários da Creche, o exemplo de que os protocolos de segurança existem para serem cumpridos, foi importante para consolidar essa ideia, e por fim os cuidados com a transmissão sempre tiveram um respeito grande por parte de todos os gestores.

Fica claro também que algumas consultas junto as pessoas ou órgãos públicos que foram mencionados no e-mail enviado, ocorreram, pois, o momento não poderia concentrar mais dúvidas do que as que caíam no colo de todos, dia após dia, minuto após minuto.

Uma líder exerce sua liderança para fora e para dentro da sua organização.

Mas a gravidade da situação não conseguiu evitar que algumas pessoas fossem dispensadas, como as que cuidavam dos serviços de limpeza, já que a creche permaneceria fechada até segunda ordem, e a cozinheira que sem crianças para alimentar não existiria trabalho. Esse foi um lado difícil, mas impossível de ser contornado.

5.1.2 ENTREVISTA COM RUANE, GERENTE GERAL DA CRECHE – O GATILHO INICIAL DO NOVO PROCESSO ORGANIZACIONAL

O questionário e suas respectivas respostas encontram-se no Anexo B.

É importante dizer que todas as perguntas foram feitas no início da entrevista, e não entregues com antecedência. Essa atitude teve como objetivo acompanhar o raciocínio da entrevistada. Todas sabiam que o tema principal seria o impacto da pandemia sobre os serviços da Creche, mas o fato de não saberem as perguntas com antecedência, trouxe mais material nas entrelinhas.

Apesar do cargo de gerente geral da Creche, ela declarou que não estava psicologicamente preparada para assumir suas funções de liderança naquele momento de caos. Queria ouvir da diretora a apresentação de um plano pronto e detalhado logo nos primeiros contatos após o fechamento da creche.

Houve uma sensação de medo e insegurança quando este plano pronto e detalhado não veio, pois sabia das dificuldades que a situação lhes impunha. Sabia da importância do trabalho com a presença física, que naquele momento havia se tornado impossível.

A entrevistada relatou que nas primeiras reuniões on-line após o fechamento, as pessoas mostravam-se desesperançadas, com dificuldade de focar os assuntos tratados, e que a intervenção da diretora trazendo todas para a realidade e mostrando que as crianças estavam naquele momento, dependendo delas mais do que nunca.

A entrevistada declarou que o fato de imaginar que as crianças poderiam correr riscos por não receberem os cuidados prestados, provocou uma mudança de postura nela e nas demais responsáveis pelo funcionamento da Creche, de encontrar de qualquer maneira uma saída para prosseguirem funcionando.

Acredito que o gatilho que detonou o início do processo de *sensemaking* foi a discussão em torno da urgência em pensar que algum movimento deveria acontecer para que não deixassem as crianças desassistidas.

5.1.3 ENTREVISTA COM A COORDENADORA PEDAGÓGICA, GERLANE, FOCANDO A SUA ÁREA

O questionário e suas respectivas respostas encontram-se no Anexo C.

“Como relato pessoal, eu tinha a consciência de realizar algo urgente junto as crianças, mas tinha a angústia de perder meu emprego. Eu tinha que fazer algo para mostrar aos meus empregadores a importância da manutenção da equipe”. A coordenadora pedagógica mostra sua insegurança pessoal quanto a manutenção de seu emprego, sentimento completamente aceitável e normal, principalmente naquele momento.

Após manifestar sua emoção, trata em seguida sobre seu receio com relação as crianças, numa manifestação mais racional. Fala também sobre a importância da condução dada pela diretora durante aqueles primeiros dias.

É curioso notar no processo de *sensemaking* que o momento aonde se discute pontos que podem detonar o processo, no caso em questão foi o risco de as crianças ficarem desassistidas, foi suficiente para detonar uma avalanche de pensamentos e iniciativas. É como se as pessoas estivessem aguardando o momento do tiro de largada, para inicial a corrida.

A coordenadora pedagógica, por ter um foco mais direcionado, conseguiu organizar suas metas de maneira mais eficiente e rápida, logo se reunindo com as professoras para criar conteúdo que seriam repassados para as famílias das crianças. Ela consegue trazer na sua entrevista, considerações mais específicas de quem está na linha de frente, como impressões das professoras, das famílias, das crianças. Sua participação nas entrevistas que comentaremos mais à frente foi de grande importância, pois trouxe para a gestão da creche informações que alimentaram os caminhos traçados e até alteraram rotas cujos resultados não estavam sendo satisfatórios.

5.2 Análise dos questionários

5.2.1 PRIMEIRO QUESTIONÁRIO REALIZADO PELA CRECHE

Este questionário e suas respostas encontram-se nos Anexos D e E deste trabalho.

Uma das maiores preocupações nas reuniões iniciais era a dificuldade de entrega dos conteúdos para as famílias das crianças da creche. Mesmo possuindo redes clandestinas de internet, “gatonet”, o serviço é pago, e a renda nas comunidades é baixa e direcionada para as necessidades alimentares básicas. Muitas pessoas que fazem serviços esporádicos como serviços domésticos de cozinheira e faxina, pequenos reparos nas residências, manicures, cabelereiras, barbeiros, instrutores de educação física, etc. ficaram de um dia para o outro sem suas fontes de renda.

Toda esta situação, enquanto desanimava o ambiente da creche, por outro lado dava mais força para as suas gestoras para prosseguir, dada a urgência do momento.

O questionário foi passado no momento de distribuição de cestas básicas, cestas estas que se mostraram de grande importância para as famílias assistidas e outras que também foram beneficiadas pelas doações.

A elaboração das perguntas do questionário contou com a minha contribuição, com sugestões que fiz junto a diretora da creche, que repassou para a gerente e coordenadora elaborarem com outras perguntas.

Importante dizer que 89%, sendo que o somatório das quatro turmas perfaz um total de 100 famílias, do universo participou do questionário, respondendo e contribuindo para suprir de informações importantes todo o processo de reorganização da gestão, com ajustes necessários.

Importante entender as respostas do questionário e suas classificações.

- Ativo: Fico atenta ao recebimento do material pelo grupo de pais do *WhatsApp*, visualizo e auxilio a criança com o equipamento eletrônico para que ela possa assistir ao vídeo;

- Parcialmente ativo: Recebo o material visual pelo grupo de pais de *WhatsApp*, me preocupo em disponibilizá-lo para a criança visualizar e interagir sem que eu precise estar por perto;

- Neutro: Recebo o material pelo grupo de pais do *WhatsApp*. Visualizo os vídeos eventualmente e disponibilizo os vídeos para a criança às vezes e observo se a criança está prestando atenção;
- Passivo: Recebo o material pelo grupo de pais do *WhatsApp* e apenas entro para a criança visualizar;
- Resistente: Não conecto o grupo de pais do *WhatsApp*. Não me envolvo com o recebimento dos vídeos e consequentemente não envolvo a criança.

É claro que o risco de as respostas possuírem um percentual com respostas tendenciosas, alimentado pelo receio dos entrevistados perderem qualquer dos benefícios concedidos, é real.

Outro ponto de preocupação das gestoras era quanto ao processo de recebimento dos conteúdos via *WhatsApp*, pelos responsáveis e o repasse para as crianças. As crianças menores, do Maternal I não conseguem permanecer sozinhas olhando para o celular e interagindo, precisam da participação e ajuda de um adulto. A outra preocupação era a reação das crianças aos conteúdos apresentados. O questionário, trouxe informações importantes e animadoras pois no Quadro 1, mostra que um grande número de responsáveis se mostra ativo no recebimento do material. No Quadro 2, constata-se a presença preponderante das mães na vida dos filhos, como divulgado em diversos estudos do IBGE, Ministério da Educação, Unesco, que mostram que a mãe é a provedora dos lares e cuidadora dos filhos em percentuais acima de 70%.

E no Quadro 3, registram a boa reação das crianças quanto aos conteúdos enviados. A importância destas respostas, apesar do viés comentado acima, é a contribuição para que a nova metodologia organizacional fosse mantida e aperfeiçoada ao longo dos meses.

O processo de *sensemaking* foi sendo alimentado e confirmado na medida em que as repostas eram geradas pelos assistidos.

5.2.2 SEGUNDO QUESTIONÁRIO REALIZADO PELA CRECHE

Este questionário está integralmente colocado nos Anexos F e G deste trabalho.

Este questionário foi elaborado com total independência pelas coordenadoras, com uma única pergunta sugerida por mim através da diretora, que foi a pergunta número 7, “*A entrega de material via WhatsApp criou alguma dificuldade para você ou sua família?*”.

Foi um questionário mais institucional, que abrangia outras funções que não apenas os serviços da creche Cantinho Feliz, mas outros serviços prestados pela ONG Instituto Trilho.

A primeira pergunta, “*A pandemia do Novo Coronavírus deixou você desempregado?*”, apesar de não estar enquadrada no contexto da minha pesquisa, servindo mais para orientação do trabalho do Instituto Trilho, acaba nos mostrando uma realidade importante que fortalece a decisão das gestoras da Creche de continuarem a prestar os serviços, mesmo em situação não ideal.

A terceira pergunta, “*Está gostando das atividades oferecidas de maneira online pelo projeto?*”, cuja resposta mostra que 55% das pessoas dizem “Sim, sempre participo de tudo que é proposto”, não mostra coerência com resposta do Questionário I (Anexo D) cuja resposta mostra um percentual acima de 78% concordando com o item, “*Fico atenta ao recebimento do material pelo grupo de pais do WhatsApp, visualizo e auxilio a criança com o equipamento eletrônico para que ela possa assistir ao vídeo.* “. Sabíamos dessa possibilidade de haverem situações aonde as pessoas poderiam apresentar respostas enviesadas em função do receio de perder alguns benefícios oferecidos pelo Instituto Trilho.

A pergunta que solicitei que fosse inserida no questionário teve o objetivo de avaliar se a entrega do material para as crianças estava causando algum transtorno para as mães. A mãe tem que disponibilizar seu aparelho celular para a criança durante o tempo que durar a aula, e ajudar aquela criança que não consegue acompanhar sozinha. Esta preocupação vem do conhecimento das próprias coordenadoras, cientes que a vida em comunidade tem no celular uma das poucas se não a única distração de muitas pessoas.

Esta resposta deixou a todos da coordenação com um sentimento de alívio, mesmo sabendo dos possíveis vieses embutidos.

Mais uma vez as respostas do questionário auxiliaram o prosseguimento das atividades da creche, fortalecendo a crença de que os conteúdos estavam contribuindo positivamente no dia-a-dia das pessoas, e não estava trazendo transtornos para as famílias.

Em cada momento que os resultados dos questionários eram divulgados, fazia-se uma reunião on-line aonde os dados eram analisados e as estratégias repassadas. Nestas reuniões eram levantadas dúvidas quanto a metodologia, que eram confirmadas ou alteradas conforme

as respostas dos questionários, gerando correções de rumo ou manutenção das estratégias, atitude fundamental para o sucesso da continuidade do programa.

5.3 Análise das reuniões com os pais e responsáveis

As atas das reuniões com os pais, que ocorreram entre o final do mês de junho e início de julho estão nos Anexos H, I, J e L. Foram feitas reuniões separadas com os responsáveis de cada uma das quatro turmas da creche.

O comparecimento dos responsáveis nas reuniões ficou dentro do esperado, 13 responsáveis na reunião do Maternal I, 14 do Maternal II, 12 da Pré-Escola I, e 11 da Pré-Escola II. Os objetivos destes encontros com os pais, segundo as coordenadoras, foram ouvir suas impressões sobre o momento que estavam vivendo, colher impressões sobre os conteúdos passados, e principalmente, mostrar aos responsáveis que a creche, seus gestores e o Instituto Trilho, estavam interessados em ouvi-los. A comunidade de baixa renda normalmente se queixa de serem pouco ouvidos, daí este movimento por parte da coordenação, que queria com isto mostrar a importância do trabalho com as crianças e criar uma boa vontade dos responsáveis em incentivar suas crianças a trabalharem os conteúdos enviados.

Para ajudar a analisar as repostas, foram realizadas reuniões virtuais entre os grupos de professoras e pais, professoras e crianças, coordenadora pedagógica e pais, etc.

Os responsáveis, mães na sua grande maioria, enviaram para as professoras filmes de suas crianças realizando atividades, depoimentos sobre seus filhos realizando atividades, textos falando sobre os benefícios que as atividades estavam exercendo sobre seus filhos. Todo este material, enviado por *WhatsApp*, está gravado e armazenado com a gerente da creche, e fará parte do relatório anual. A análise desse material por parte das coordenadoras e diretora serviu fundamentalmente para endossar a importância da continuidade do trabalho da creche, mesmo que através do celular.

5.4 Resultados da pesquisa

A situação de pandemia trouxe diversos e novos desafios para a gestão organizacional de creche, que era preponderantemente assistencial. A metodologia de gestão teve que mudar para proativa e exploratória pois passou a utilizar instrumentos novos de ação, além de lidar com uma medição das reações bastante frágil e muitas vezes inconclusiva.

As entrevistas e questionários realizados por mim, e as reuniões realizadas pela Creche com os pais passaram por avaliações para poderem mostrar impressões conclusivas, ou pelo menos passíveis de serem rechaçadas ou revisadas. As conclusões trouxeram material importante para que as coordenadoras da Creche pudessem avaliar o impacto que a mudança da gestão organizacional trouxe como resultado final.

E a avaliação final foi positiva, na opinião da diretora do Instituto Trilho e das coordenadoras da Creche Cantinho Feliz, pois conseguiu manter as crianças minimamente ocupadas e inteiradas com o material disponibilizado, e alimentadas através da distribuição das cestas básicas.

O estudo obteve um resultado prático pois além de ter sido original, ele pode trazer para a nossa reflexão, o questionamento do que é uma instituição de alto risco. Mostramos aqui que apesar de não expor as pessoas ao risco de morte, outros riscos não podem ser negligenciados. O risco de integridade física, de fome, de violência física, todos eles envolvendo crianças, pode sim ser encarado como uma situação de risco extremo.

A originalidade consiste na aplicação do *sensemaking* para o contexto de uma creche no advento da pandemia.

O processo de *sensemaking* que foram submetidas, a diretora e suas coordenadoras, mostrou com clareza as etapas que foram se desenrolando, uma após a outra, desde a desconstrução da metodologia organizacional estabelecida, das dúvidas e do medo a que foram submetidas as pessoas que faziam parte do staff da creche, o gatilho que detonou o início da criação de uma nova metodologia de ação, sua implementação, as entrevistas, questionários e o encontro com os pais.

5.5 Discussão

Todo o processo de *sensemaking*, pelo qual passaram a diretora e suas coordenadoras na tentativa de criar uma nova metodologia de gestão que pudesse manter o funcionamento da creche, compactua com os textos de Karl E. Weick, assim como o processo descrito por ele, quando afirma que existem três processos que compõe os ciclos comportamentais do *sensemaking*, criação (que consiste na adaptação as novas informações), seleção (armazena as experiências passadas para efeito de comparação e separação para futura utilização), e retenção (que integra todas as experiências selecionadas com as atuais). Uma situação inusitada, que acabou colocando em risco a saúde física e psicológica das crianças assistidas pelos serviços da Creche, foi o pano de fundo desta transformação, que buscou paralelos com os casos passados de desastres, guardando suas devidas proporções, estudados por Karl E. Weick.

E o “gatilho”, fundamental para detonar o processo de *sensemaking*, descrito por Dennis A. Gioia, também mostra a veracidade do raciocínio. Gioia mostra a importância da criação de um objetivo comum, que normalmente é pensado e discutido após eventos extremos, para que este objetivo se torne o motivo propulsor de um novo processo de gestão organizacional.

A Tese de Luciano Batista de Oliveira apresentada na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo em 2019, descrita ao longo desse trabalho, mostra a construção da confiança entre os bombeiros que atuaram no resgate das vítimas do desastre da Samarco, da Barragem do Fundão em Minas Gerais, e a importância da criação de uma forte identidade organizacional. Vimos esta mesma construção quando a diretora do Instituto se reuniu com as coordenadoras da Creche Cantinho Feliz com o objetivo de encontrar uma saída para seus assistidos.

Importante também, artigo na Revista de Administração Pública vol.54 nº 4, da Fundação Getúlio Vargas, de autoria de Juliana Carvalho comentando que o *sensemaking* refere-se a um processo de construção social que ocorre quando indivíduos são confrontados com eventos imprevistos, conforme argumenta Karl E. Weick em seus estudos.

5.6 Implicações do estudo

O objetivo do estudo foi acompanhar e entender todo o processo de *sensemaking* que aconteceu com a gestão da Creche Cantinho Feliz, entre suas coordenadoras e a diretora do Instituto Trilho, patrocinador da Creche.

O advento da pandemia e o isolamento social imposto pelo COVID-19 trouxe para a mesa de discussão um novo entendimento sobre instituições de alta confiabilidade, instituições de alto risco, instituições de risco extremo, e outras maneira que poderemos nomear aquelas empresas cujos funcionários se expõe a risco de vida para exercer suas funções.

Repito que a creche não passou a expor seus assistidos a riscos de vida, mas a paralização total de seus serviços poderia causar sérios riscos físicos e psicológicos para as crianças, ao deixarem elas expostas a violência doméstica, má alimentação e até fome, e alijada do processo de inserção social na comunidade.

O presente estudo poderá orientar futuras investigações para pesquisa de contexto extremo e também para estudos de gestão em organização com atividades submetidas a possibilidades de riscos físicos e psicológicos.

6 PARA CONCLUIR

Este trabalho teve o intuito de entender e analisar como a dinâmica de *sensemaking* se processa durante a construção de metodologias de gestão entre profissionais de uma creche, em resposta a um evento externo e extremo. O evento ocorreu, as coordenadoras tentaram entender o que estava acontecendo, concluíram que nada seria como antes, descartaram a metodologia de gestão até então utilizada, e reconstruíram outra, do zero, sem paralelos, que seria implementada, experimentada e testada. Os questionários foram fonte importante para as coordenadoras terem a oportunidade de avaliar o trabalho conforme iam caminhando.

As fazes mais marcantes do processo tiveram seu início logo após a instalação de um evento extremo, no caso o isolamento social imposto pela pandemia, aonde a líder constata a gravidade do problema. Segue-se a desconstrução da metodologia de gestão vigente, por reconhecer que ela não é mais eficaz nem funcional. O processo de *sensemaking* tem início com algumas sugestões feitas pela líder ao seu staff, seguidas de sugestões, acréscimos e reduções, e posterior implementação. O percurso metodológico prossegue tentando criar novos processos de gestão organizacionais e ao mesmo tempo, testando na prática estes processos.

O momento anterior a implementação do novo processo de gestão propriamente dito, as discussões precisaram ter uma grande dose de confiança, principalmente entre as coordenadoras da Creche e sua líder, a diretora do Instituto Trilho. A confiança foi fundamental para consolidar a nova metodologia para que fosse bem implementada por cada uma, dentro de suas atribuições, sabendo que o outra efetuará a sua parte como combinado.

Nos dias de hoje, a creche segue a partir da nova metodologia organizacional, qual seja, entregar o conteúdo, entreter as crianças, manter e fortalecer os vínculos entre escola e crianças e entre crianças e famílias, tudo por intermédio das redes sociais, um procedimento inimaginável antes da pandemia. As crianças passaram a mostrar mais familiaridade com o processo, os responsáveis já conseguiram incorporar a rotina nas suas jornadas diárias, e as gestoras da creche permanecem cientes que esta não é a melhor maneira de tratar suas crianças, mas foi a maneira conseguida que pode mobilizar e entregar algo capaz de minorar os impactos negativos, dadas as condições adversas que se ofereciam.

Tenho certeza que o trabalho das coordenadoras da Creche e da diretora do Instituto Trilho não termina junto com essa dissertação.

Quando finalizei essa dissertação as atividades da Creche ainda estavam suspensas e, portanto, o processo de gestão organizacional não terminou, e segue experimentando novas metodologias e novos entendimentos de seus gestores com relação a situação que se impõe. Acredito que a metodologia do *sensemaking* poderá ser experimentada em outras instituições, antes desconsideradas como instituições de risco extremo. Não pretendo modificar o conceito de instituições de risco, mas creio que determinadas ferramentas poderão ampliar seu alcance para contribuir para a Administração e Gestão de empresas.

REFERÊNCIAS

ABUCHAIM, Beatriz; BHERING, Eliana; GIMENES, Nelson. Reflexões sobre a avaliação de ambientes de Educação Infantil. **Reuniões da ABAVE**, n. 7, p. 1-14, 2014.

BALOGUN, Julia; JOHNSON, Gerry. From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. **Organization Studies**, [S.L.], v. 26, n. 11, p. 1573-1601, Nov. 2005. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840605054624>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

BOIN, Arjen; SCHULMAN, Paul. Assessing NASA's Safety Culture: the limits and possibilities of high-reliability theory. **Public Administration Review**, [S.L.], v. 68, n. 6, p. 1050-1062, 17 out. 2008. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6210.2008.00954.x>>. Acesso em: 29 mar. 2021.

COLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. **Administrative Science Quarterly**, [S.L.], v. 49, n. 2, p. 173-208, June 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/258126203_Identity_Ambiguity_and_Change_in_the_Wake_of_a_Corporate_Spin-Off>. Acesso em: 20 dez. 2020.

CORREA, Marcos Vinicius Pereira et al. O papel do sensemaking nos processos de mudança nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Gramado. **Artigo...** Gramado: ENEO, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnEO162.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2020.

COSTA, Eliza Holanda. **A participação da sociedade civil na construção do atual Plano Nacional de Educação**: o papel da Campanha Nacional pelo Direito à Educação. 2014. 78 f., il. Monografia (Licenciatura em Pedagogia) — Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <https://bdm.unb.br/bitstream/10483/11040/1/2014_ElizaHolandaCosta.pdf>. Acesso em: 12 dez. 2020.

EISENHARDT, Kathleen M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy Of Management Journal**, [S.L.], v. 32, n. 3, p. 543-576, Sept. 1989. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256434>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

ENGEL, Guido Irineu. Pesquisa-ação. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 16, p. 181-191, 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/er/n16/n16a13.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIOIA, Dennis A. *et al.* Symbolism and strategic change in academia: the dynamics of sensemaking and influence. **Organization Science**, [S.L.], v. 5, n. 3, p. 363-383, Aug. 1994. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.5.3.363>>. Acesso em: 10 dez. 2020.

GIOIA, Dennis A.; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 12, n. 6, p. 433-448, Sept. 1991. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250120604>>. Acesso em: 15 dez. 2020.

GIOIA, Dennis A.; CORLEY, Kevin G.; HAMILTON, Aimee L. Seeking qualitative rigor in inductive research. **Organizational Research Methods**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 15-31, 24 July 2012. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1094428112452151>>. Acesso em: 13 dez. 2020.

GIOIA, Dennis A.; THOMAS, James B. Identity, image, and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. **Administrative Science Quarterly**, [S.L.], v. 41, n. 3, p. 370-403, Sept. 1996. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2393936>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

HELM, Duncan. **An ecology of judgement: Sense-making in child welfare and protection social work**. University of Stirling, 2017. Disponível em: <<https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/26046/1/Linking%20narrative.docx>>. Acesso em: 15 dez. 2020.

MAITLIS, Sally; CHRISTIANSON, Marlys. Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. **Academy Of Management Annals**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 57-125, Jan. 2014. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/19416520.2014.873177>>. Acesso em: 13 dez. 2020.

MAITLIS, Sally; SONENSHEIN, Scott. Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick (1988). **Journal of Management Studies**, [S.L.], v. 47, n. 3, p. 551-580, May 2010. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>>. Acesso em: 13 dez. 2020.

MENDES, José Manuel. **Sociologia do risco: uma breve introdução e algumas lições**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2015. Disponível em: <https://www.uc.pt/fluc/nicif/riscos/pub/src/SRCII/Sociologia_do_risco.pdf>. Acesso em 14 mar. 2021.

MIRANDA, Marília Gouveia de; RESENDE, Anita C. Azevedo. Sobre a pesquisa-ação na educação e as armadilhas do praticismo. **Revista Brasileira de Educação**, v. 11, n. 33, set./dez. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rbedu/v11n33/a11v1133.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2021.

MONTENEGRO, Ludmilla Meyer; CASALI, Adriana Machado. O modelo Organizing de Karl Weick e sua ênfase na comunicação. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Artigo...** Belo Horizonte: ENEO, 2008. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnEO136.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2020.

NCPI (Núcleo Ciência pela Infância). Repercussões da Pandemia de COVID-19 no desenvolvimento infantil. **Working Paper:** [S.L.], edição especial, 2020. Disponível em: <<https://portaldeboaspraticas.iff.fiocruz.br/wp-content/uploads/2020/07/Working-Paper-Repercussoes-da-pandemia-no-desenvolvimento-infantil.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

NUPE UFPR. Campanha nacional pelo direito à educação: relatório de pesquisa – fora da escola não pode. **Jornal de Políticas Educacionais**, [S.L.], v. 8, n. 16, dez. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/307691106_JPE_v_8_n_16>. Acesso em: 13 dez. 2020.

OLIVEIRA, Antonia Soares Silveira e; ARAÚJO NETO, Augusto Brito; OLIVEIRA, Lygia Maria Silveira e. Processo de aprendizagem na Educação Infantil em tempos de pandemia e Isolamento. **Ciência Contemporânea**, [S.L.], v. 1, n. 6, p. 349-364, jun. 2020. Disponível em: <<http://cienciacontemporanea.com.br/index.php/revista/article/view/32/29>>. Acesso em: 11 dez. 2020.

OLIVEIRA, Katherine Guimarães; MICHALOSKI, Ariel Orlei. A Confiabilidade na Liderança para o Desempenho da Segurança do Trabalho: Uma Breve Revisão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, [S.L.], v. 3, n. 3, p. 268-277, 2018. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/seguranca-do-trabalho>>. Acesso em: 10 jan. 2021.

OLIVEIRA, Luciano Batista de. **A construção da confiança ante a destruição provocada por um evento extremo:** um estudo sobre a atuação de resposta do corpo de bombeiros militar de Minas Gerais no desastre da Samarco S.A. 2019. 323 f. Tese (Doutorado CDAE) – FGV, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/27377/Tese_Luciano%20Batista%20Oliveira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 7 dez. 2020.

PECI, Alketa. Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 1-12, Mar. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 mar. 2021.

PENN, Helen. Primeira infância: a visão do Banco Mundial. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 07-24, 2002.

SILVEIRA, Antonia Soares et al. Processo ensino aprendizagem na educação infantil em tempos de pandemia e isolamento. **Revista Ciência Contemporânea**, v. 1, n. 6, p. 349-364, 2020.

SOBRAL, Filipe et al. Melhor prevenir do que remediar: o sensemaking da liderança nos tempos de COVID-19. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 758-781, jul./ago. 2020. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81884/78094>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

STANICH, Karina Alves Biasoli. **O direito à educação de crianças de 0 a 3 anos e o espaço da creche**: representações sociais de estudantes do curso de Pedagogia. 2018. 165 f. Tese (Doutorado em Educação: Psicologia da Educação) – Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação: Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-446, set./dez. 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2021.

WEICK, K. E. A psicologia social da organização. São Paulo: Edgard Blicher, 1973.

WEICK, K. E. Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, University of Michigan, July, 1998.

WEICK, K. E. Making Sense of the Organization. UK: Blackwell Publishing, University of Michigan, 2001.

WEICK, K. E. Sensemaking in organizations. London Sage, UK. 1995.

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

WEICK, Karl E. The collapse of sensemaking in organizations: the mann gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, [S.L.], v. 38, n. 4, p. 628-652, Dec. 1993. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2393339>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

WEICK, Karl E.. In: Wikipedia: a enciclopédia livre. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Karl_E._Weick>. Acesso em: 16 dez. 2020.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organização e o processo de construção de sentido. **Ciência da organização**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

ANEXO A – TEXTO ENVIADO POR WHATSAPP PELA DIRETORA PAULA BAGGIO LOGO APÓS A DECRETAÇÃO DO ISOLAMENTO SOCIAL

“Boa tarde equipe,

Segue de forma resumida as atividades que realizaremos ao longo desse período de quarentena:

1 – Todos os coordenadores de projetos farão vídeos (de no máximo 1 minuto) ou fotos das atividades que estão sendo realizadas remotamente.

2 – Incentivar os atendidos a filmarem ou fotografarem ações que estão sendo feitas dentro da própria comunidade para incentivar a quarentena. Penso que o Claudio, que tem um público mais jovem, pode bolar esta ação.

3 – Os coordenadores de projeto farão filmes de no máximo 1 min com dicas, sugestões, etc. etc. Os professores da creche, principalmente, podem gravar vídeos para os alunos e pais.

4 – Ruane está verificando junto ao PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar), a possibilidade de transformar a verba de alimentos em cesta básica. Caso seja possível, faríamos a distribuição mensal por Turmas (2ª, 3ª, 4ª, etc.). Apenas um responsável, sem a criança, poderá buscar a cesta.

5 – Os psicanalistas da Clínica se dispuseram a realizar atendimento virtual para os atendidos do Instituto. Será criado um grupo de WhatsApp com os coordenadores chamado Clínica Emergencial. Os coordenadores detectarão quem precisa de uma ajuda psicológica neste momento, passará o nome e telefone para este WhatsApp e eu distribuirei entre os terapeutas.

Obs.: Todas as ações serão coordenadas pela coordenadora de projetos Alessandra”

ANEXO B – ENTREVISTA COM A GERENTE GERAL DA CRECHE RUANE

As primeiras entrevistas com a gerente geral da creche aconteceram no dia 22 de maio, por *WhatsApp*, com as perguntas sendo lidas por mim, no momento.

Perguntas para Ruane:

- 1- Como foram as discussões entre diretoria, coordenação, e demais representantes dos trabalhos da creche, para se chegar a uma conclusão sobre o modelo do conteúdo a ser divulgado para as famílias e suas crianças?*
- 2- Como está sendo feita a checagem para saber se o conteúdo divulgado está chegando até as crianças?*
- 3- Como está sendo a resposta das mães/responsáveis na mediação dos conteúdos para as crianças?*
- 4- Ruane, qual aprendizado você acha que vai restar após o termino da quarentena?*

Respostas:

- 1- Toda a estrutura do trabalho foi criada e desenhada nas reuniões iniciais entre nós e a diretoria. Saímos do zero para criar algo que atendesse a demanda das crianças, mesmo sabendo ser impossível trabalhar com esta faixa etária on-line. O importante era tentar manter o vínculo entre família e creche vivo, mostrar para os pais a importância de manter este vínculo. Mostrar nosso rosto e ver os rostos das crianças. Sabíamos dos riscos que as crianças poderiam ter ficando em casa, junto com os pais numa situação de desemprego e passando necessidades. Além dos encontros semanais entre diretoria e demais integrantes da cúpula, a reunião entre Gerlane, eu e as professoras, passou a ocorrer 3 x por semana. As professoras repassam para as mães representantes, que são eleitas no início do ano, para as demais famílias. O tema abordado para o material a ser criado deve girar em torno do tema central, assim como todas as atividades e temas de brincadeiras visando a interação das crianças com as famílias. Vídeos de ajuda na orientação de higiene e cuidados com o COVID também estão sendo postados. Muitas vezes estes vídeos funcionam melhor que os institucionais do governo.*
- 2- A função de monitorar o feedback do envio do material para as famílias fica a cargo das mães representantes. As mães reportam para as mães representantes, ou algumas vezes diretamente para as professoras, que repassam para nós. Recebemos áudios e*

vídeos das crianças interagindo ou um relato para as professoras. Os vídeos gravados estão guardados com a Ruane.

- 3- Feedback positivos das crianças via celular ou da mãe que ajuda o filho na interação com os vídeos. O trabalho atual é muito mais importante que o didático, é orientado apenas para fortalecer os vínculos com a escola e família.*
- 4- Acho que a criatividade está sendo exercida de tal maneira que os professores voltarão melhores do que antes. Constatamos que nada substitui as relações com a escola e os professores. E aprendemos que conteúdo não é tudo, mas os aprendizados das relações, da bondade, da ajuda, da compreensão, são fundamentais para o crescimento sadio da criança.*

ANEXO C – ENTREVISTA COM A COORDENADORA PEDAGÓGICA GERLANE

Entrevista ocorrida no dia 22 de maio, por *WhatsApp*, com as perguntas sendo lidas por mim, no momento.

Perguntas para Gerlane:

- 1- Como foram as discussões entre diretoria, coordenação, e demais representantes dos trabalhos da creche, para se chegar a uma conclusão sobre o modelo do conteúdo a ser divulgado para as famílias e suas crianças?*
- 2- Como está sendo feita a checagem para saber se o conteúdo divulgado está chegando até as crianças?*
- 3- Como está sendo a resposta das mães/responsáveis na mediação dos conteúdos para as crianças?*

Respostas:

- 1- A primeira medida tomada pela direção da creche foi de cancelar as reuniões com pais na quarta feira anterior ao fechamento, no dia 11 de março, visando a segurança de todos. Na sexta-feira, dia 13 de março, o decreto do Governador do Rio de Janeiro decidiu que as instituições escolares deveriam encerrar as atividades, até segunda ordem, e assim a creche fez.*

Na segunda-feira seguinte, dia 16 de março, a confusão era grande e todas nós estávamos perdidas. E a ideia geral de que a pré-escola não consegue interagir com as crianças, a não ser presencialmente, paralisava a todas.

Sabíamos apenas que os vínculos entre escola, famílias e crianças não poderiam ser perdidos.

Na nossa primeira reunião, na semana seguinte ao fechamento, estavam presentes a diretora do Instituto Trilho, Paula Baggio, gerente da Creche, Ruane, assistente social, Danielle, coordenadora geral, Alessandra, assistente pedagógica, Gerlane, e a psicóloga Irene.

A diretora nos passou pontos que achava serem de grande importância como, transmitir o máximo de informações sobre higiene e cuidados pessoais aos assistidos, preparar

articulação com associação de moradores, atendimento remoto, cuidados pessoais da equipe, utilização das nossas redes sociais para falar da quarentena e seus cuidados, e levantamento das necessidades das famílias para doação de cestas e produtos de higiene.

Como relato pessoal, eu tinha a consciência de realizar algo urgente junto as crianças, mas tinha a angústia de perder meu emprego. Eu tinha que fazer algo para mostrar aos meus empregadores a importância da manutenção da equipe.

Respondendo agora a primeira pergunta, o tema pedagógico deste ano é “De conto em conto eu me encanto”, aonde os contos clássicos da literatura infantil deveriam ditar os caminhos dos trabalhos em 2020. E antes de passar qualquer conteúdo para as crianças, devemos fazer algo para manter o vínculo das famílias e crianças com a creche! Esse deveria ser o Norte para qualquer modelo de material a ser criado. Ficou decidido que faríamos uma reunião em seguida, com as professoras, para criar algum material que seria apresentado para a diretoria.

A segunda reunião entre a Ruane, eu e as professoras, foi realizada para tratarmos da criação de conteúdos que deveria chegar até as crianças. A estrutura já criada anteriormente era de que cada uma das 4 turmas, tinha uma mãe representante com contato via WhatsApp, que por sua vez tinha contato com cada uma das 25 famílias que formam cada turma. Cada professora criou uma atividade aonde as histórias são contadas juntamente com brincadeiras e atividades que possam inserir as famílias junto as crianças. Os vídeos criados foram enviados para a diretoria e para nós, para em seguida voltar para as professoras que os enviaria para as mães representantes, que faria chegar para cada uma das 25 famílias sob a sua representação. Estas reuniões entre a diretora da creche, eu e as professoras passou a acontecer três vezes por semana, às segundas, quartas e sextas.

- 2- *Não existe uma metodologia para quantificar se os conteúdos estão chegando aos lares das crianças, nem se as crianças estão vendo estes vídeos, ou se os responsáveis estão participando com as crianças. Entretanto, em julho é realizado um relatório aonde a creche registra as conquistas, evoluções e recuos das crianças e da interação com as famílias. Neste ano a avaliação ficará prejudicada pela quarentena instalada a partir de março.*

- 3- *Com relação ao impacto que o trabalho da creche faz junto as famílias e as mães ou responsáveis, a creche sabe que em muitas vezes a mãe entrega o celular para a criança e vai fazer outra coisa. Pode acontecer também que a mãe fique irritada por não ver evolução nem interação da criança, gerando violência doméstica. Algumas mães enxergam a creche, mesmo antes da pandemia, como uma possibilidade de ela ficar livre para fazer seus afazeres enquanto a criança fica na creche e se alimenta. Mas existem mães e famílias que reconhecem o trabalho da creche e enviam vídeos e gravações emocionantes para nós.*

Nosso objetivo é impactar a família positivamente para que ele enxergue a creche como um importante momento de interação da família. Veja alguns relatos sobre mães que chegam até nós. Uma mãe que sistematicamente esquecia de pegar o filho na escola, passou a reconhecer a importância do trabalho, depois de muita conversa entre ela e nós, mostrando a importância do trabalho junto ao seu filho. Hoje essa mãe ajuda o grupo de trabalho da creche junto as famílias e as crianças. Outra mãe que delegava a uma filha a responsabilidade de levar a criança para escola, e pegá-la, e muitas vezes a filha era repreendida por atrasar. Hoje, após muita conversa, a mãe compreendeu o trabalho e passou a enviar vídeos sobre a evolução do filho, que tem 4 anos. Outra criança que entrou este ano e tinha dificuldades de adaptação, e quando estava começando a se adaptar as atividades foram interrompidas. Hoje essa mãe manda vídeos mostrando a criança com saudades da creche. Existem também situações aonde o sofrimento da mãe, ou sua insegurança acaba afetando a adaptação da criança.

As turmas são divididas em Maternal 1 com crianças até 2 anos, Maternal 2 até 3 anos, Pré 1 para crianças até 4 anos e Pré 2 de 5 até 6.

As professoras do Pré 2 estão preocupadas pois a turma deveria estar mais focada e envolvida pois partirão para uma nova etapa, a da alfabetização, em outras instituições. Mas a preocupação dos pais em enfrentar com os filhos uma nova etapa, atrapalha o foco dos filhos, e a pandemia multiplica essa situação.

ANEXO D – QUESTIONÁRIO I

Replico abaixo questionário realizado pelas coordenadoras da creche, quando da distribuição de cestas básicas em 25 de junho de 2020.

“Na tentativa de avaliarmos o impacto do nosso trabalho pedagógico que vem sendo ofertado através de vídeos elaborados pela equipe de educadores, pedimos que colaborem com a sua participação, preenchendo os itens abaixo.

Para que se sintam à vontade em responder, não é necessário preencher o nome da criança nem do responsável. Pedimos apenas que identifiquem a turma.

TURMA: _____

1 – Como você avalia o seu grau de envolvimento com relação ao recebimento do material visual enviado pela creche?

- () Fico atenta ao recebimento do material pelo grupo de pais do WhatsApp, visualizo e auxilio a criança com o equipamento eletrônico para que ela possa assistir ao vídeo.
- () Recebo o material visual pelo grupo de pais de WhatsApp, me preocupo em disponibilizá-lo para a criança visualizar e interagir sem que eu precise estar por perto.
- () Recebo o material pelo grupo de pais do WhatsApp. Visualizo os vídeos eventualmente e disponibilizo os vídeos para a criança às vezes e observo se a criança está prestando atenção.
- () Recebo o material pelo grupo de pais do WhatsApp e apenas entro para a criança visualizar.
- () Não conecto o grupo de pais do WhatsApp. Não me envolvo com o recebimento dos vídeos e conseqüentemente não envolvo a criança.

2 – Quem é o adulto responsável em disponibilizar para a criança os vídeos recebidos no grupo de pais do WhatsApp?

- () MÃE () PAI () AVÓS () IRMÃOS () TIOS () OUTROS

3 – Como as crianças reagem ao recebimento dos vídeos?

- () Não demonstra interesse e logo se distrai;
- () Demonstra alegria e empolgação, identifica seus educadores e fica satisfeita em visualizar o vídeo uma única vez;
- () Demonstra muita alegria e empolgação. Identifica seus educadores e pede para ver o vídeo outras vezes;
- () Demonstra irritação e recusa-se a ver os vídeos.”

ANEXO E – RESULTADO QUANTITATIVO DO QUESTIONÁRIO I (ANEXO D)

Responderam ao questionário 89 responsáveis, de um universo de 100. As respostas foram as seguintes:

Quadro 1 – Análise percentual obtido com as respostas do Primeiro Questionário da creche, referente a pergunta 1: Como você avalia o seu grau de envolvimento com relação ao recebimento do material visual enviado pela creche?

GRAU DE ENVOLVIMENTO				
REAÇÃO / CLASSES	MATERNAL I	MATERNAL II	PRÉ-ESCOLAR I	PRÉ-ESCOLAR II
ATIVO	78%	92%	62%	81%
PARCIALMENTE ATIVO	9%	0%	10%	0%
NEUTRO	13%	8%	19%	14%
PASSIVO	0%	0%	9%	5%
RESISTENTE	0%	0%	0%	0%
NUMERO PARTICIPANTES	23	24	21	21

Fonte: O autor, 2021.

Quadro 2 - Análise percentual obtido com as respostas do Primeiro Questionário da creche, referente a pergunta 2: Quem é o adulto responsável em disponibilizar para a criança os vídeos recebidos no grupo de pais do WhatsApp?

QUEM DISPONIBILIZA				
OPÇÕES / CLASSES	MATERNAL I	MATERNAL II	PRÉ-ESCOLAR I	PRÉ-ESCOLAR II
MÃE	78%	75%	95%	81%
MÃE/PAI	17%	17%	5%	9%
IRMÃOS	5%	4%	0%	5%
AVÓS	0%	4%	0%	5%

Fonte: O autor, 2021.

Quadro 3 - Análise percentual obtido com as respostas do Primeiro Questionário da creche, referente a pergunta 2: Como as crianças reagem ao recebimento dos vídeos?

COMO REAGEM				
OPÇÕES / CLASSES	MATERNAL I	MATERNAL II	PRÉ-ESCOLAR I	PRÉ-ESCOLAR II
SEM INTERESSE	4%	0%	14%	0%
COM INTERESSE, VÊ + 1 VEZ	48%	33%	48%	24%
EMPOLGADO, VÊ VARIAS VEZES	48%	63%	38%	76%
NÃO VÊ	0%	4%	0%	0%

Fonte: O autor, 2021.

ANEXO F – QUESTIONÁRIO II

O segundo questionário elaborado pela coordenação da creche foi realizado, também em evento de distribuição de cestas básicas, em 3 de setembro de 2020.

*“Na tentativa de avaliarmos o impacto do nosso trabalho, pedimos que colaborem com a sua participação, preenchendo os itens abaixo. Para que se sintam à vontade em responder, não é necessário se identificar, pedimos apenas que identifiquem o **PROJETO: CANTINHO FELIZ** –*

*() MAT I () MAT II () PRÉ I () PRÉ II () REACENDER
() COMPARTILHAR*

1. A pandemia do Novo Coronavírus deixou você desempregado?

() Sim () Não

2. Recebe algum benefício Social, como bolsa família, cartão carioca, BPC ou auxílio emergencial?

() Sim. Qual? _____ () Não

3. Está gostando das atividades oferecidas de maneira online pelo projeto?

- () Sim, sempre participo de tudo que é proposto;
- () Sim, mas assisto e participo quando dá;
- () Indiferente para mim;
- () Não gostei das atividades;

4. Durante a pandemia, precisou de atendimento com ASSISTENTE SOCIAL e/ou PSICOLOGA do Instituto Trilho?

- () Sim, precisei e fui atendida;
- () Precisei mas não pedi ajuda, por que _____
- () Não precisei;

5. Se você respondeu que sim à pergunta acima, que tipo de atendimento você precisou?

- () Orientação sobre garantia de direitos (assistente social);
- () Orientação sobre como lidar com meus filhos;
- () Conversar sobre algum sofrimento como sintoma de ansiedade, medo, pânico, depressão, entre outros;
- () Encaminhamentos para serviços do território;
- () Encaminhamentos para outros projetos do Instituto. Qual? _____

6. As ações e atendimentos prestados pelo Instituto Trilho (assistente social/psicóloga/Cantinho Feliz) interferiram positivamente na sua vida e/ou da sua família?

() Sim, muito; () Sim, um pouco; () não interferiu; () indiferente;

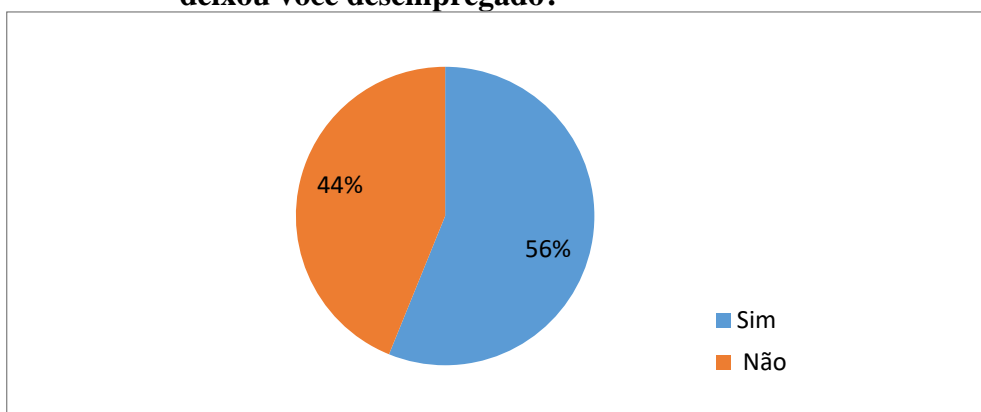
7. A entrega de material via WhatsApp criou alguma dificuldade para você ou sua família?”

() Sim () Não

ANEXO G – RESULTADO QUANTITATIVO DO QUESTIONÁRIO II (ANEXO F)

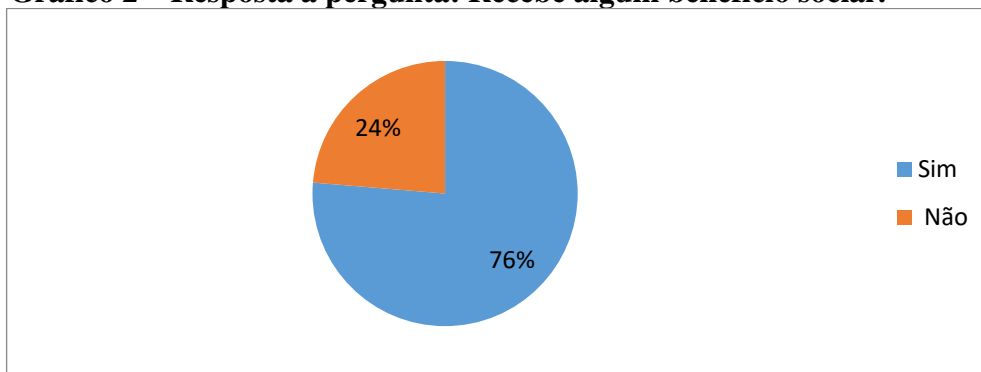
As respostas foram apresentadas em forma de gráficos para que pudessem constar do relatório de atividades do Instituto Trilho, ONG que patrocina a Creche Cantinho Feliz. O relatório faz parte desta dissertação.

Gráfico 1 – Resposta à pergunta: A pandemia do Novo Coronavírus deixou você desempregado?



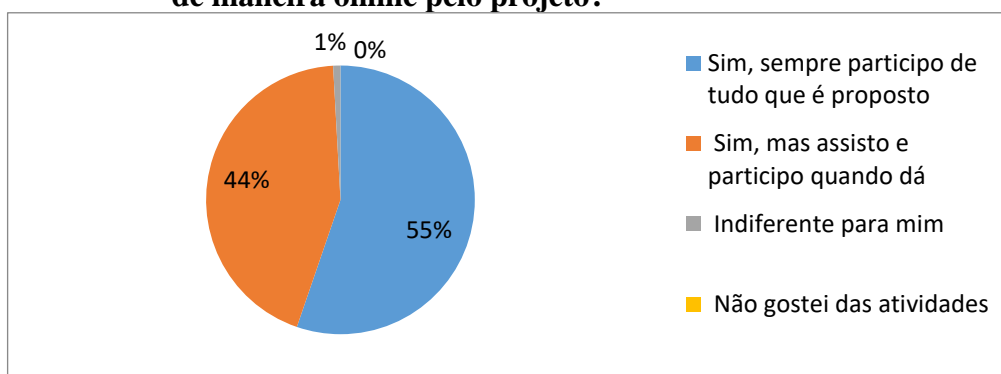
Fonte: O autor, 2021.

Gráfico 2 – Resposta à pergunta: Recebe algum benefício social?



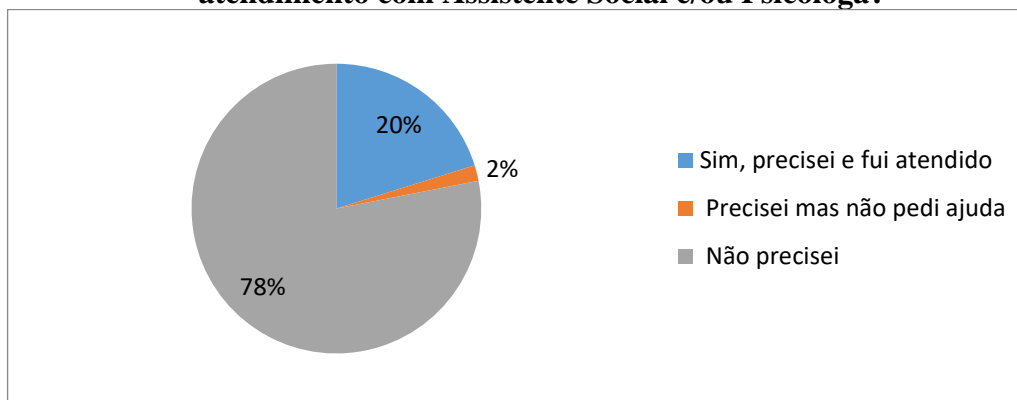
Fonte: O autor, 2021.

Gráfico 3 – Resposta à pergunta: Está gostando as atividades oferecidas de maneira online pelo projeto?



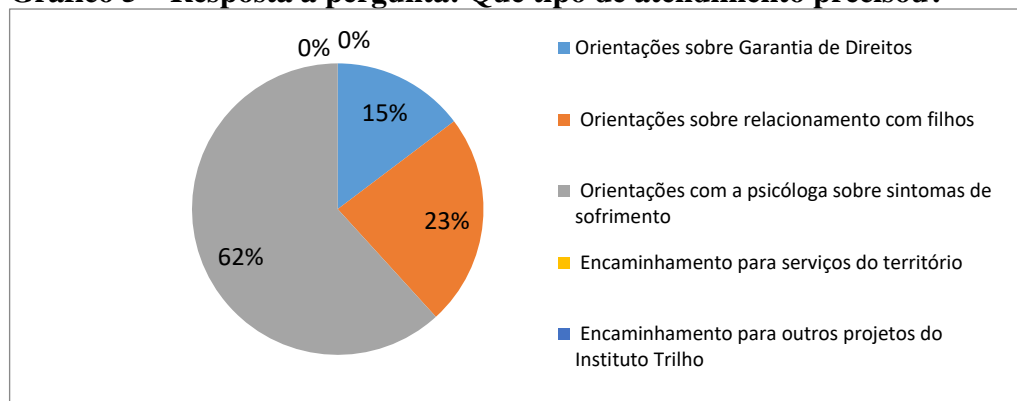
Fonte: O autor, 2021.

Gráfico 4 – Resposta à pergunta: Durante a pandemia precisou de atendimento com Assistente Social e/ou Psicóloga?



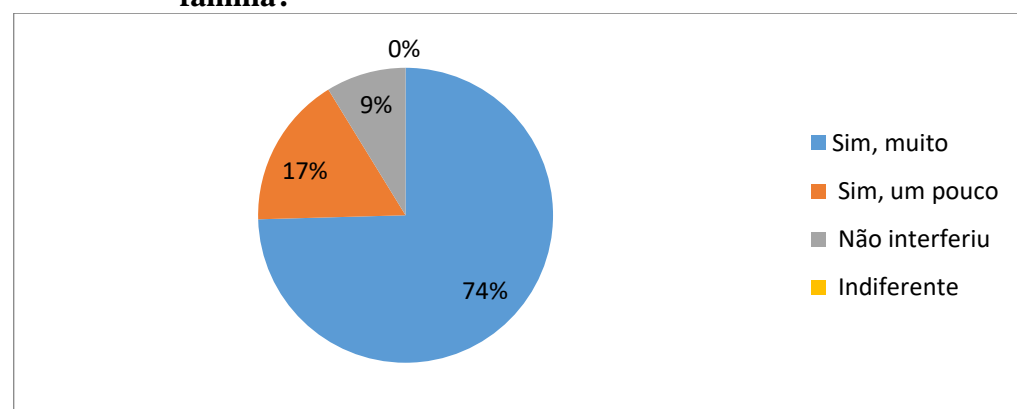
Fonte: O autor, 2021.

Gráfico 5 – Resposta à pergunta: Que tipo de atendimento precisou?



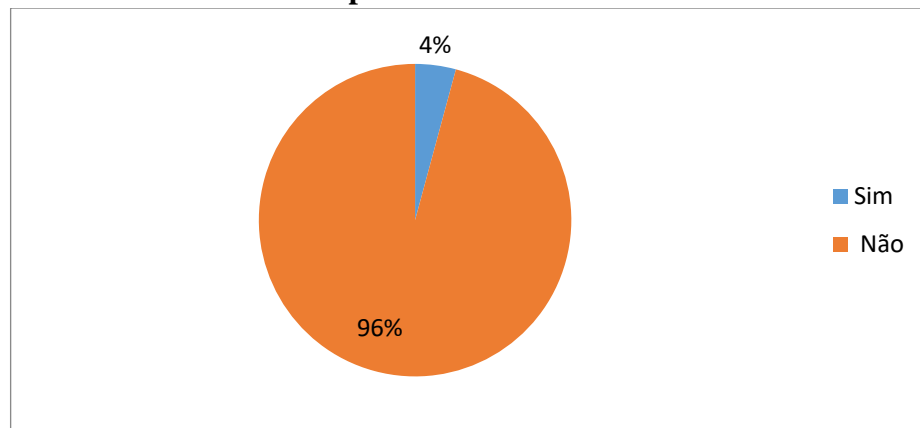
Fonte: O autor, 2021.

Gráfico 6 – Resposta à pergunta: As ações e atendimentos prestados pelo Instituto Trilho interferiram positivamente na vida da sua família?



Fonte: O autor, 2021.

Gráfico 7 – Resposta à pergunta: A entrega do material enviado por WhatsApp pelo Cantinho Feliz criou alguma dificuldade para a família?



Fonte: O autor, 2021.

ANEXO H – ATA REUNIÃO DE PAIS DO MATERNAL I

Aos 30 de junho de 2020 fizemos nossa primeira reunião de pais, através da plataforma do Meet com 19 participantes sendo 13 responsáveis, professora Iara, auxiliares Ianca, Roseane, psicóloga Irene, diretora Ruani e a coordenadora Gerlane.

Iniciamos nossa reunião dando boas-vindas para todos os representantes, onde falamos um pouco sobre todas as ações que estamos pensando sobre um retorno seguro, mas ainda sem uma data prevista.

Após concluirmos a nossa fala perguntamos aos pais como eles e as crianças estavam, todos falaram que estavam bem, as crianças falavam das suas professoras e de como os vídeos eram importantes para lembrar da escola e de suas professoras. Alguns falaram que já estão trabalhando e outros não, mas que eles têm com quem deixar as crianças no momento em que estão trabalhando e que muitas vezes se preocupam com o uso contínuo da internet.

Neste momento Irene deu dicas para os pais que tiveram quebra de rotina e o melhor uso do celular neste momento que todos estão em casa, ainda ressaltou o trabalho de todos os projetos do instituto caso alguém precise. Irene também deu a ideia de fazermos um encontro virtual com as crianças, e Ianca reforçou com a dica de relembrarmos a festa cultural e assim ficou acordado de marcarmos um melhor dia e horário para que todos possam participar.

Para finalizar uma mãe falou sobre a importância da escola, mais que entende que não é possível retornar agora para depois fechar novamente. Por fim ressaltamos nosso compromisso em atender a todos com cuidado e responsabilidade como fazemos sempre o nosso trabalho.

Creche e Pré Escola Cantinho Feliz de Santa Teresa

ANEXO I – ATA REUNIÃO DE PAIS DO MATERNAL II

Realizada aos 30 de junho de 2020 as 16:00hs com a participação de 14 responsáveis.

Ruani iniciou a reunião dando as boas vindas e agradecendo a todos pela participação, ela explicou um pouco sobre o momento que estamos vivendo e de como queríamos estar nos encontrando de uma outra forma, no entanto como isso não é possível neste momento, vamos fazendo o que dá, sempre pensando na preservando e bem-estar de todos. Ela também ressaltou que esse será o primeiro de muitos encontros para pensarmos em possibilidades de abertura da escola com a participação de todos, mais que até o momento não temos uma data para esse possível retorno.

As famílias que quiseram participar falaram um pouco de como está a convivência em casa com as crianças e de como os vídeos tem chegado para cada um. Eles falaram que as crianças estão tendo muitas crises de ansiedades como: roer unhas, agitação, falta de rotina e alimentação compulsória. Ainda tem as crianças que não gostam de assistir os vídeos porque causa tristeza ao vê-los segundo a fala dos pais, e tem outros que desejam assistir várias vezes. Irene deu várias dicas para os pais fazerem com as crianças, além de reforça o trabalho que o instituto continua fazendo de forma a atender a todos que precisam. Todos os pais que se colocaram disseram que neste momento, não é viável a abertura da escola por medo de contaminação, já que eles estão em casa, e mesmo os que estão trabalhando tem com quem deixar as crianças de forma segura que eles acreditam que não seja a escola já que as crianças não entendem o distanciamento entre um e outro. Linaece ficou muito emocionada no encontro, falou sobre a confecção dos vídeos e a alegria de estar com todos.

Por fim concluímos com o desejo de fazermos um encontro virtual entre crianças e professores, que será marcado uma data e horário junto a representante da turma.

ANEXO J – ATA REUNIÃO DE PAIS DO PRÉ I

Reunião de pais do Pré I, realizada em 03 de julho de 2020 as 9:30hs, sendo ministrada pela diretora Ruani, coordenadora Gerlane, psicóloga Irene, professora Raquel, sua auxiliar Ingrid e a coordenadora de projetos Alessandra, através da plataforma Meet que contou com a participação de 12 responsáveis presentes, fomos informadas que 5 responsáveis não poderiam participar porque estavam trabalhando.

Ruani iniciou a reunião dando boas-vindas a todos e falando desejo de estarmos mais próximos para desenharmos um possível retorno, mais que neste momento ainda não temos uma data de reabertura, as curvas de contágio continuam crescendo principalmente devido a reabertura do comércio como um todo é importante mantermos todos os cuidados prescritos. A cantinho feliz e o instituto trilho está trabalhando para atender a todos com todos os protocolos e cuidados exigidos pelos órgãos governamentais e da saúde e conta com a colaboração de todos os responsáveis para continuarmos fazendo um trabalho de excelência.

Depois de colocarmos tudo que estamos fazendo ouvimos o relato dos pais diante do que colocamos e como eles e as crianças estão.

Alguns pais falaram que tiveram COVID de uma forma mais branda, mais que perderam pessoas conhecidas para a doença, sendo assim ainda não se sentem seguros em mandar seus filhos para a escola até mesmo porque no grupo a crianças com problemas respiratórios e diabetes. Na fala de uma mãe ela disse que temos que ter positividade, amor próprio e empatia pelo próximo e que só assim iremos vencer, mais que não percamos a fé temos que ser positivos sempre. Diante de todas as colocações percebemos que as famílias que perderam seus empregos conseguiram se reestruturar de alguma forma, uma fez máscara para vender, a outra abriu um sacolão e a outra está fazendo lanches. Todos agradeceram o suporte da instituição, seja com vídeos, cestas básicas e atendimentos individuais.

Irene deu dicas para todas as famílias sobre o poder da coletividade, da ajuda mútua e do afeto como pilares neste momento de perdas e de como lidar com as crianças e que é possível manter uma rotina saudável e possível diante do isolamento.

Propusemos um encontro virtual com as crianças que será marcado uma data junto ao pai representante para que todos possam matar um pouco da saudade mesmo que de forma virtual.

Encerramos nosso encontro divulgando todos os projetos e trabalhos que o instituto tem realizado e agradecendo a participação de todos.

Att,

Gerlane

ANEXO L – ATA REUNIÃO DE PAIS DO PRÉ II

Creche e Pré Escola Cantinho Feliz de Santa Teresa

Reunião de pais do Pré II, realizada em 01 de julho de 2020 as 16:00hs, sendo ministrada pela diretora Ruani, coordenadora Gerlane, psicóloga Irene, professora Eliane e sua auxiliar Solange, através da plataforma Meet que contou com a participação de 11 responsáveis.

Ruani iniciou a reunião dando boas-vindas a todos os presentes, contou como estamos nos reinventando neste momento para atendê-los da melhor forma. Ela abordou um pouco sobre o acompanhamento que tem feito sobre a COVID 19, onde estamos na linha de contágio e que por isso ainda não temos uma previsão de retorno, por que existe muitas regras e protocolos a ser seguidos, mais que estamos nos estruturando para quando houver uma data. Qualquer decisão tomada será de acordo com todos os protocolos de segurança prescritos pelas resoluções governamentais e com toda a responsabilidade do Instituto Trilho.

Irei relatar um pouco da fala dos pais, nem todos quiseram se pronunciar, não sei se por vergonha ou não tinham uma opinião. Perguntamos como eles e as crianças estavam e de como seria o retorno.

No geral a maioria falou da ansiedade que a família e as crianças estão passando, a falta de concentração, a alimentação compulsória e a saudade da escola, tudo isso porque este é o último ano das crianças na escola, quanta aprendizagem eles estão perdendo, formatura e enfim muitas coisas que só a escola saberia fazer, acalmamos um pouco eles sobre a aprendizagem porque ela está acontecendo o tempo todo, seja ela através dos vídeos enviados como também a convivência em família que só agora é possível ter, porque somos obrigados a conviver. Irene reforçou que brincadeiras eles podem estar fazendo com as crianças para amenizar o sofrimento/ ansiedade e que nós do instituto constituamos atendendo e que quem desejar e só chamar para conversarmos. Existe muitas famílias que perderam suas rendas e que estão vivendo graças a cesta básica que distribuimos e que recebem de outras instituições. Na fala da maioria, ainda não temos segurança para mandar nossos filhos para escola, no entanto as crianças estão com muitas saudades. Uma mãe falou que fica muito triste em saber que ainda não tem uma data para retorno. Pedimos que os responsáveis presentes repassassem o que falamos na reunião para os outros pais para que juntos possamos construir estratégias de aprendizagem e construção de possível retorno. Além disso ficamos de marcar um encontro virtual com as crianças e professores.

Por fim muitos agradeceram pelo apoio e carinho de sempre que a instituição tem.

Atenciosamente:

Gerlane

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Cunha, Fernando Leitão da

O desafio da mudança estratégica na gestão imposta pela pandemia /
Fernando Leitão da Cunha. – 2021.

93 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de
Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Carmen Pires Migueles.

Inclui bibliografia.

1. Administração de crise. 2. Liderança. 3. COVID-19 (Doença). 4.
Comportamento organizacional. I. Migueles, Carmen Pires. II. Escola Brasileira
de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e
Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.3

Elaborada por Kelly Ayala – CRB-7/7007



FERNANDO LEITÃO DA CUNHA

"O DESAFIO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA NA GESTÃO IMPOSTA PELA PANDEMIA".


Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.


Data da defesa: 12/02/2021

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Profa Carmen Pires MIGUELES



Carmen Pires Migueles
Orientador


Lucia Barbosa de Oliveira
Membro


Izabelle Ferraça Silveira Vieira
Membro

Nos termos da Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DCU nº 27 de 27/02/20 e Portaria MEC nº 544 de 16/06/20 - DCU nº 114 de 17/06/20 que dispõem sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.


Flávio Carvalho de Vasconcelos
Diretor


Antônio de Araújo Freitas Junior
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV
Antônio Freitas, PhD
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação
Fundação Getúlio Vargas

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegada por esta .N.

*Skype. Videconferência. Apos de vídeo etc.

Resumo

Objetivo - O objetivo do estudo foi o de avaliar o processo de *sensemaking* a que foram submetidas a diretora e gestoras de uma creche para crianças da primeira infância, na construção de uma nova metodologia de gestão organizacional dessa creche, impactada pelo isolamento social causado pela pandemia da COVID-19.

Metodologia - O trabalho utilizou-se de dados primários face a minha proximidade com a diretora da instituição mantenedora da creche, com quem sou casado, e dados secundários gerados por pesquisas realizadas ao longo do processo, pela própria instituição. Minha participação nas pesquisas aonde coletei dados secundários teve meu engajamento na sugestão de perguntas e análise de resultados, podendo, portanto, ser qualificada como uma pesquisa-ação.

Resultados - O estudo obteve como resultado prático trazer para a nossa reflexão, o questionamento do que é uma instituição de alto risco. Mostramos aqui que apesar de não expor as pessoas ao risco de morte, outros riscos não podem ser negligenciados. O risco de integridade física, de fome, de violência física, todos eles envolvendo crianças, pode sim ser encarado como uma situação de risco extremo.

Limitações – As maiores e principais limitações impostas no trabalho foram causadas pelo isolamento social que impediu uma maior interação com relação as profissionais da creche, assim como com as famílias das crianças assistidas.

Contribuições práticas - O advento da pandemia e o isolamento social imposto pelo COVID-19 trouxe para a mesa de discussão um novo entendimento sobre instituições de alta confiabilidade, instituições de alto risco, instituições de risco extremo, e outras maneiras que poderemos nomear aquelas empresas cujos funcionários se expõe a risco de vida para exercer suas funções. A creche não passou a expor seus assistidos a riscos de vida, mas a paralização total de seus serviços poderia causar sérios riscos físicos e psicológicos para as crianças, ao deixarem elas expostas a violência doméstica, má alimentação e até fome, e alijada do processo de inserção social na comunidade.

Contribuições sociais - O presente estudo poderá orientar futuras investigações para pesquisa de contexto extremo e também para estudos de gestão em organização com atividades submetidas a possibilidades de riscos físicos e psicológicos.

Originalidade - A originalidade consiste na aplicação do *sensemaking* para o contexto de uma creche no advento da pandemia.

Palavras-chave: *Sensemaking*. Contexto extremo. Vulnerabilidade. Liderança. Ação

Categoria do artigo: Dissertação de Mestrado