

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

ARTIGOS

DECISÕES ESTRATÉGICAS E INFORMAÇÃO: SENSEMAKING ORGANIZACIONAL COMO ABORDAGEM ALTERNATIVA.

STRATEGIC DECISIONS AND INFORMATION: ORGANIZATIONAL SENSEMAKING AS AN ALTERNATIVE APPROACH.

Pedro Claudio Coutinho Leitão

Doutorando em Ciência da Informação pela UFMG. Bacharel e Mestre em Administração. Formado em Publicidade e Propaganda pela PUC/MG. Diretor Acadêmico do Instituto Doctum de Educação e Tecnologia.

E-mail: pedro@doctum.edu.br

Mônica E. Nassif

Doutora em Ciência da Informação - UFMG. Mestre em Ciência da Informação – UFMG. Pós-graduada em Gerência de Recursos de Informação para a Indústria. Graduada em Biblioteconomia – UFMG. Professora do Depto de Teoria e Gestão da Informação - Escola de Ciência da Informação da UFMG.

E-mail: nassif@eci.ufmg.br

Recebido em Dez. 2008. Disponibilizado em 05 nov. 2009.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 2, n. 1 jan./jun. 2009

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: terezinha.angeloni@unisul.br ; (48) 3229-1932.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é estabelecer uma relação entre informação, decisão estratégica e sensemaking organizacional. Muitos são os estudos sobre o processo decisório nas organizações que estabelecem uma relação entre informação e decisão. A maior parte utiliza a abordagem racional. Este artigo procura demonstrar as limitações da abordagem racional e caminhar para uma abordagem alternativa, baseada na teoria de sensemaking, que concebe a informação dentro da dimensão humana. Por meio de uma revisão das abordagens sobre o processo decisório e informação, propõe uma relação entre decisão estratégica e informação na perspectiva do sensemaking organizacional desenvolvida por Karl Weick, como abordagem alternativa. Conclui argumentando que uma decisão estratégica se inicia somente quando a informação faz sentido, ou seja, quando através de um processo de interação humana produz um significado que dá sentido à ação.

Palavras-chave: Informação e Tomada de Decisão. Decisões Estratégicas. *Sensemaking* Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

As decisões estratégicas definem a direção a ser seguida pela organização e geralmente são tomadas a partir da informação sobre o ambiente organizacional. A abordagem mais enfatizada na relação entre informação e decisão é aquela que considera que a informação é coletada do ambiente, processada e com isso se produz uma decisão, de uma forma linear e processual (MINTZBERG, 2000). Este modelo de interpretação utilizado na relação entre informação e decisão estratégica como se fossem uma engrenagem de causa e efeito pode impedir a observação do conjunto de experiências e sentimentos que estão envolvidos na definição na tomada de decisões que definem os rumos de uma organização (CHOO, 2003; TAYLOR, 1986; WEICK, 1995).

Uma alternativa para ampliar a nossa observação sobre informação e decisões estratégicas poderia ser um modelo que considerasse a informação como recurso para a construção coletiva de significado em uma organização. Este artigo procura estabelecer a relação entre informação e decisões estratégicas, dentro da perspectiva do sensemaking organizacional ou criação de sentido, que pode ser definido como um processo social contínuo no qual os indivíduos observam fatos

passados, recortam pedaços da experiência e retêm pontos de referência para construir redes de significados (CHOO, 2003, p. 128).

Na perspectiva do sensemaking organizacional, o significado atribuído à informação do ambiente que, de alguma forma, pode implicar na tomada de decisões estratégicas não está dissociado das experiências passadas, das crenças e identidade da organização (WEICK, 1995; 2001). A informação está sempre associada ao contexto organizacional e ao sentido atribuído pelas pessoas que fazem parte da organização (BATEMAN; ZEITHAML, 1989; BRYSON; BROMILEY, 1993; PAPADAKIS et al 1998 ,TAYLOR, 1986). Nessa direção, as decisões estratégicas podem ser consideradas como a expressão decorrente de um processo de criação de significado ou sensemaking organizacional.

Este artigo é uma tentativa de incluir uma nova abordagem para pesquisas que investigam a relação entre o uso da informação e a tomada de decisões estratégicas pela organização, partindo do pressuposto de que o valor da informação para a tomada de decisão não está na quantidade de informação e sim no significado que pode ser extraído desta relação para construir o ambiente organizacional e orientar uma ação. O referencial teórico é dividido em duas partes: 1) Decisões estratégicas e o uso da informação que inclui o subitem: limitações do modelo racional e 2) Sensemaking Organizacional que inclui os subitens: informação na perspectiva do sensemaking organizacional e decisões estratégicas na perspectiva do sensemaking organizacional. Nas considerações finais descreve-se a relação entre decisões estratégicas e o uso da informação nas organizações a partir da perspectiva do sensemaking organizacional e são apontadas algumas questões para pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico procura apresentar um breve resumo da literatura sobre a tomada de decisão com ênfase no uso da informação. Descreve uma definição de decisões estratégicas e relaciona trabalhos que versaram sobre a importância do uso da informação no processo de tomada de decisão, apresenta limitações do modelo racional e a apresenta a perspectiva do sensemaking organizacional no contexto das decisões estratégicas nas organizações.

2.1 DECISÕES ESTRATÉGICAS E USO DA INFORMAÇÃO

Embora na prática seja difícil diferenciar estratégia de decisões estratégicas, é possível estabelecer uma distinção para efeito de compreensão conceitual. Para Quinn e Mintzberg (2001, p. 20) existe diferença entre estratégia e decisões estratégicas. Enquanto a estratégia pode ser considerada um “[...] plano ou padrão que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações em um todo coerente”, as decisões estratégicas são “[...] aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível”. As decisões estratégicas, portanto, estão relacionadas às mudanças que possam acontecer em seus ambientes mais instáveis. Para este artigo será utilizado o conceito de decisão estratégica como aquela que diz respeito a uma tomada de decisão da direção da organização em relação a qualquer aspecto do ambiente organizacional que impede a continuidade da estratégia em curso, ou seja, decisões que estão relacionadas com a estratégia organizacional.

Existem vários estudos que enfocam o processo decisório nas organizações e relacionam o uso da informação e tomada de decisão (SIMON, 1947; MINTZBERG, 2001; MINTZBERG; WESTLEY, 2001; BAZERMAN, 2004; CYERT; MARCH, 1965; LINDBLOM, 1959; ETZIONI, 1967; MINTZBERG, 1985; BATEMAN; ZEITHAML, 1989; BRYSON; BROMILEY, 1993; PAPADAKIS et al, 1998). Apesar de o tema ser amplamente discutido na perspectiva da administração, ainda há muito que avançar na perspectiva do uso da informação (TAYLOR, 1986), definindo como problema central a investigação de como o uso da informação se transforma em decisão nas organizações.

Os estudos sobre a tomada de decisão nas organizações podem ser divididos de forma geral em duas grandes áreas (BAZERMAN, 2004; TAYLOR, 1986). A primeira é a abordagem racional e prescritiva da tomada de decisão que parte da premissa de que a decisão é um processo racional dividido em etapas seqüenciais, lógicas e que tem por objetivo maximizar o resultado. A segunda é a abordagem comportamental e descritiva que enfatiza a dimensão humana na tomada de decisão e procura investigar como uma decisão acontece.

Dentre as várias abordagens do processo decisório, o modelo racional é o mais consolidado e por muito tempo se configurou como a melhor moldura para estudar e entender as decisões nas organizações. A abordagem racional do processo decisório procurou analisar o processo decisório

como uma seqüência de etapas definidas que se seguem sucessivamente para a tomada de decisão e que consiste em reconhecer um problema, estabelecer as alternativas, a escolha de uma alternativa e, por fim, a implementação da ação. Na abordagem racional, a mente humana funciona como uma máquina que processa a informação e produz decisões. Fazendo um paralelo entre o modelo racional para tomada de decisão e as escolas de estratégias conforme descritas por Mintzberg (2001), é possível associar este modelo às escolas de Design, Planejamento e Posicionamento. Na escola de Design, a formação de estratégia é vista como um processo de concepção, na escola de Planejamento como um processo formal e na escola de Posicionamento como um processo analítico. Todas essas concepções de estratégia são criticadas por questões implícitas ao modelo racional, ou seja, a separação entre pensamento e ação, a definição de etapas seqüenciais e formalização do processo de elaboração da estratégia e da falácia de que a análise produz síntese (MINTZBERG, 2000). O contexto envolvido na tomada de decisões estratégicas deve ser observado como apontam os estudos que observam os fatores extrínsecos ao processo de tomada de decisões estratégicas (BATEMAN; ZEITHAML, 1989; BRYSON; BROMILEY, 1993; PAPADAKIS et al, 1998).

No contexto da gestão da informação nas organizações, a abordagem racional parece ser a preponderante e oferece modelos em que a informação externa é coletada, analisada e armazenada com objetivo de gerar inteligência competitiva (IC) que, por sua vez, pode servir de base para a tomada de decisões estratégicas em relação ao ambiente de concorrência. Existe uma crença subjacente na concepção de IC de que a informação é processada racionalmente para transformá-la em inteligência para a organização (MILLER, 2002; PRESCOTT; MILLER, 2002; FULD, 1988, KAHANER, 1996). Talvez esta supremacia se deva ao fato desta abordagem oferecer soluções objetivas para lidar com a relação entre a organização e o uso da informação do ambiente. Entretanto, muitas vezes, a prática se mostra muito mais complexa e, com questões subjetivas como sentimentos de ansiedade, incerteza e experiência afetiva que influenciam o processo de busca e uso da informação (KUHLTHAU, 2004).

2.2 LIMITAÇÕES DO MODELO RACIONAL DO PROCESSO DECISÓRIO

Estudos de Simon (1947) evidenciaram as limitações da racionalidade dentro do processo decisório, focando principalmente a limitação humana em coletar e processar toda a informação necessária para a tomada de decisão nas organizações.

O número de alternativas à disposição dos tomadores de decisão e a informação de que eles necessitam para decidir são tão vastos que se torna difícil qualquer aproximação da racionalidade objetiva (SIMON, 1947, p. 93). Nesse sentido, é preciso considerar o ambiente psicológico, ou seja, os pressupostos dos quais partem a decisão do indivíduo: “A escolha individual ocorre em um ambiente de pressupostos – premissas que são aceitas pelo indivíduo com bases para sua escolha – e o comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por esses pressupostos.” (SIMON 1947, p. 96).

Diversos estudos criticam o racionalismo no processo decisório e demonstram que as decisões não seguem o modelo racional, sendo que muitas decisões são mais explicadas pelo modelo comportamental, político ou incrementalista (CYERT; MARCH 1965; LINDBLOM 1959; ETZIONI 1967; MINTZBERG 1985).

Stewart et al (2004) faz uma análise dos modelos de tomada de decisão e analisa os pressupostos implícitos na abordagem da racionalidade administrativa da tomada de decisão. Segundo o autor, os modelos da racionalidade administrativa apóiam-se nas suposições de que os indivíduos normalmente agem como empreendedores maximizadores, que tomam decisões num processo seqüencial, linear e lógico. Para Stewart et al (2004), a questão da racionalidade na tomada de decisão é uma questão controversa, pois ao mesmo tempo em que as decisões organizacionais são objetos das restrições endêmicas existentes no contexto no qual elas são tomadas, as opções de escolha podem ser reflexo de um ato racional. Ou seja, mesmo que haja uma aparente desordem e outras variáveis como contexto e interesses, a decisão é guiada por uma lógica.

Motta (1994) argumenta que o ilógico também é um recurso gerencial na tomada de decisões, contrapondo-se à idéia de racionalidade como guia das decisões. Segundo Motta (1994), os problemas administrativos reais aparecem de modo diferente do que é ensinado nas escolas de administração. Frequentemente, os problemas não aparecem estruturados e não existem informações sistematizadas que possam ser analisadas. Na realidade, eles aparecem desestruturados e os gerentes possuem poucas e fragmentadas informações para auxiliá-los nas respostas a esses problemas.

Chermack (2003) afirma que falhas no processo decisório são inevitáveis e ocorrem em duas categorias: 1) os decisores se esquecem de fazer algo, não estão bem fisicamente, ou inaptos para tomarem decisão e 2) algo inesperado acontece, o mapa cognitivo é repentinamente perdido por alguma inexplicável razão. Segundo o autor, a primeira categoria possui uma probabilidade estatística de algum erro acontecer. Esses são erros inevitáveis. Já a segunda categoria tem despertado interesse de acadêmicos e profissionais pela sua imprevisibilidade:

Os erros na tomada de decisão decorrente da perda do mapa cognitivo ou modelo mental sobre a realidade têm fascinado teóricos da decisão, psicólogos, líderes empresariais, e analistas de políticas governamentais, dentre outros. Falhas nas decisões que ocorrem nesta categoria são importantes porque basicamente não existe uma explicação lógica. Inexplicavelmente ou inesperadamente erros nas decisões são encarados com reações do tipo: "Como isso podia ter acontecido?" (CHERMACK, 2003, p. 3).

Para Chermack (2003), dentre as causas centrais inter-relacionadas nos erros de tomada de decisão está a racionalidade limitada, conhecimento e informação sedimentada ou conflituosa nas atividades, e modelos mentais com premissas de decisões.

Nesse sentido, o uso da informação dentro do enfoque racional se mostra incompleto pela própria característica do fluxo de informação no dia-a-dia das organizações. Para Mintzberg (2000), o fluxo de informações também dificulta a utilização de critérios racionais, pois os gerentes recebem as principais informações para a tomada de decisão em pequenas partes, fragmentadas e, ainda, por meio informal, misturando-se no emaranhado de suas tarefas diárias.

A informação atualmente tem sido foco de estudo em muitas organizações seja porque cada vez mais ela é considerada como um recurso estratégico, seja porque assistimos atualmente a um assombroso desenvolvimento das tecnologias da informação (DAVENPORT, 1998), considerando que os tomadores de decisão nunca tiveram em suas mãos tanta informação com disponibilidade simultânea, e apesar disso, ao que parece, a decisão nas organizações ainda pertence ao universo humano.

Pesquisas na área da gestão da informação, nem tão recentes, demonstram as limitações de modelos racionais prescritivos para entender o uso da informação na tomada de decisão. Taylor (1986) reforça esta idéia da precariedade de modelos prescritivos de tomada de decisão como única forma de entender o processo decisório:

A natureza, distribuição e uso da informação no processo de tomada de decisão está no real encontro humano com a informação. Isso não implica que os modelos de tomada de decisão não são úteis, mas são metáforas que podem auxiliar o processo decisório. Não são portanto a realidade da tomada de decisão, mas uma das formas de representação (TAYLOR, 1986, p.153).

Além disso, o gerenciamento da informação deve diferenciar do gerenciamento de outros ativos empresariais, pois o conhecimento relativo a este processo gerencial não é codificado e desenvolvido da mesma forma (McGEE; PRUSAK, 1994). A informação deve ser discutida no contexto dos usuários e responsáveis por decisões específicas, pois somente considerando o contexto, a informação pode ter valor (McGEE; PRUSAK, 1994, TAYLOR, 1986).

2.3 SENSEMAKING ORGANIZACIONAL

O processo de formação de sentido das informações, ou sensemaking, foi um tema pesquisado sobre diversas perspectivas e pontos de partida. Sensemaking pode ser concebido dentro da perspectiva de frame de referência, ou seja, envolve um lugar de estímulo dentro de uma estrutura chamada “frame de referência” e, a partir desse estímulo, forma-se uma estrutura completa de significados que passa a fazer sentido (DUNBAR, 1981; GOLEMAN, 1985; STARBUCK; MILLIKEN, 1988). Sensemaking pode ser considerado como um processo para explicar as surpresas ou a descontinuidade do fluxo de experiência, produzindo sentido para um evento que não estava sendo esperado (LOUIS, 1980). Alguns autores dizem que sensemaking é mais do que “frame de referência” ou um processo para explicar surpresas, além disso, sensemaking é descrito como interação recíproca de busca de informação, atribuição de sentido e ação (THOMAS; CLARK; GOIA 1993; SACKMAN 1991). Entretanto, outros autores preferem distanciar sensemaking de ação e relacioná-lo especificamente com um processo de compreensão do ambiente das organizações ou como um mecanismo de produção de mapas cognitivos desse ambiente. (GOIA; CHITTIPEDDI, 1991; FELDMAN, 1989).

Na tentativa de obter um consenso Weick (1995), ao introduzir o conceito de sensemaking organizacional utilizado, afirma que sensemaking é sobre “frame” de referência, surpresas, compreensão do ambiente, construção de significados e ação. Para o autor, a melhor forma de entender o que é sensemaking é diferenciá-lo de interpretação, pois sensemaking é um processo de autoria e construção e difere de um processo passivo de interpretação. Sensemaking é sobre a busca de criar sentido para uma situação que inicialmente não faz sentido (WEICK 1995).

Para compreender o que é sensemaking, pode-se verificar a etimologia da palavra em que sense refere-se ao significado e making é uma atividade de criar ou construir algo. Para Weick (1995), sensemaking não é apenas um processo de interpretação do ambiente e sim um processo de criação do ambiente. Esta noção de sensemaking como criação, teorizando a atividade do indivíduo de formação de sentido, é bem caracterizada por Dervin (1995) que difere sensemaking de outras abordagens, pelo fato de explicitar a necessidade de envolver uma teoria no processo pessoal de desenvolvimento de idéias, não somente para o entendimento pessoal de palavras, mas necessariamente o entendimento coletivo, histórico, como também social das palavras. Entretanto, Dervin (1999) aborda sensemaking como uma metodologia para entender o processo de comunicação humana e, nesta direção, desenvolveu diversos trabalhos científicos que contribuíram muito para esse entendimento (DERVIN; NILAN 1986; DERVIN 1980, 1983, 1986, 1991, 1999).

Já na abordagem de Weick (1995), sensemaking é considerado um fenômeno que ocorre nas organizações e altera seu funcionamento. Para este artigo adotou-se a perspectiva de sensemaking organizacional. A teoria de sensemaking organizacional propõe que a organização, por meio de um processo coletivo, tece uma rede de significados a partir de fragmentos de informação. Weick (1995), em sua explanação, associa sensemaking como entendimento, interpretação e atribuição. O autor ainda indica sete características/propriedades que tornam sensemaking único: fundado na criação de uma identidade, retrospectivo, capaz de criar ambientes, social, contínuo, focado em e por sinais, e dirigido pela plausibilidade ao invés da precisão. (WEICK, 1995).

Assim Choo descreveu sensemaking ou criação de significados: “[...] pode-se dizer que a criação de significados é um processo social contínuo que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados” (CHOO, 2003, p. 128).

Em artigo mais recente, Weick (2005) afirma que sensemaking é a estruturação de um fluxo de experiência que foi interrompido, é sobre a atribuição de significado aos eventos percebidos, é sobre presunção, é um processo social e sistemático, é sobre ação e organizar através da comunicação.

Para Choo (2003), o resultado da criação de significado é um ambiente interpretado ou significativo, que é uma tradução razoável e socialmente crível do que está ocorrendo. O processo de

sensemaking organizacional ocorre independente de existir ou não uma atividade sistemática de coleta, análise e disseminação das informações, pois a necessidade de entender e construir mentalmente o ambiente que está a sua volta é uma necessidade humana.

Daft e Weick (1984) defendem que a organização pode ser vista como um sistema de interpretação do ambiente. Com a necessidade de entender o que está ocorrendo ao seu redor, as organizações, mesmo sem possuir procedimentos sistemáticos de busca e análise de informações, produzem um sentido para as informações que recebem através dos executivos do nível estratégico. Para Daft e Weick, o processo de interpretação das informações ou criação de significados pode ser entendido como: “[...] processo de traduzir os eventos, de desenvolvimento de modelos para o entendimento, trazendo à tona o seu sentido e amarrando um esquema conceitual entre os seus gerentes chave” (DAFT; WEICK, 1984, p. 286).

Choo (2003), ao descrever o modelo de criação de significado de Weick, afirma que a principal atividade de informação é resolver a ambigüidade das informações sobre o ambiente, uma tentativa de responder a algumas indagações: o que está acontecendo lá fora? Por que isso está ocorrendo? O que isso significa?

A essência da formação do sentido é gerada pelas palavras dentro de uma sentença de conversação sobre algo relativo ao fluxo de experiência. Weick (1995) afirma que, dentro de uma visão ampliada, é possível estabelecer uma relação entre a essência do sensemaking e o vocabulário utilizado. Nesse sentido a ideologia presente pode ser vista como o vocabulário da sociedade, os paradigmas como vocabulários de trabalho e as teorias da ação como um vocabulário de repetição, considerando que tendemos a agir de acordo com as experiências de ação armazenadas. Além disso, existe o vocabulário da própria organização em que termos representam uma estrutura mínima de compreensão.

O processo de formação de sentido das informações, dentro da visão de sensemaking, é dirigido pelas crenças e ações. As crenças e experiências passadas influenciam no processo de construção de significado, já que existe a tendência de que o significado atribuído seja compatível com aquilo em que acreditamos e com o que já vivemos no passado. As ações influenciam e ao mesmo tempo são influenciadas pelo processo de formação de sentido já que, para dar sentido a

determinado evento, agimos dentro da mesma lógica e, para justificar as ações, recorreremos ao sentido empregado. Neste sentido, Weick (1995) exemplifica através de uma pesquisa envolvendo sensemaking e decisões judiciais. Neste estudo os pesquisadores chegam à conclusão de que os Juízes não estudam os fatos descritos no processo, coletando e processando informações, para depois tomar uma decisão. Ao contrário da lógica racional de input-processamento-output, eles vão construindo o seu posicionamento na medida em que tomam consciência dos fatos e, a partir de determinado momento, as informações servem para dar suporte àquela posição tomada pelo Juiz dentro do processo.

2.4 INFORMAÇÃO NA PERSPECTIVA DO SENSEMAKING ORGANIZACIONAL

Para Silva et al (2002), várias definições têm sido propostas para o termo informação, entretanto essas definições dependem do processo que a produz, ou seja, ela tem que ser vista em interação inerente ao processo informacional.

A informação pode ser considerada um ativo que precisa ser administrado, da mesma forma que outros tipos de ativos representados pelo seres humanos (MCGEE; PRUSAK, 1994), assim como pode ser vista como sendo um recurso estratégico da organização (PORTER, 1999). Entretanto, para a informação tornar-se valiosa depende-se da interação humana e da atribuição de significados que possam orientar a ação (DAVENPORT, 1998). Ao mesmo tempo em que é considerada como recurso estratégico capaz de tornar-se um diferencial competitivo para a organização, a informação está ligada a sua forte dimensão humana como defende Capurro (2003). Essa visão corrobora com os estudos de Dervin (1986; 1999) sobre a relação entre o usuário e a informação e a idéia de sensemaking fundamentada na abordagem construtivista da realidade.

A fundamentação filosófica de sensemaking está na premissa construtivista que dá grande importância ao ator individual, e critica o objetivismo e o positivismo, como representado no trabalho de Karl Popper. Dervin (1999) vê a informação como uma construção subjetiva criada pela observação humana. Portanto, a informação é situacional e está relacionada ao tempo e espaço, contrastando com a visão de que a realidade é algo estável, imutável e pertencente ao compreensível. Weick (1995) evoluiu os estudos de sensemaking para o âmbito organizacional em

que a formação de sentido é construída coletivamente pelos membros da organização levando em consideração suas crenças e experiências passadas.

Sendo assim, a informação aqui, considerando a perspectiva de sensemaking, não será vista como simplesmente algo material, físico que é armazenado, processado e disseminado. A informação será considerada dentro do universo humano, levando em consideração a necessidade de entender o uso da informação pela organização a partir da dimensão humana presente no seu contexto. Para Gómez (1996, p.24), a informação é vista como um operador de relações:

Certamente, a informação é compreendida hoje como um operador de relação. Trata-se, porém, de um agir relacionante que tem como princípio de sua forma e direção, a relação social. A informação, sendo um operador de relação, carrega em sua própria operação a relação social. Ela é que situa o acontecimento informacional no tempo e no espaço, estabelece o lócus de sua realização como cultura, como memória, como função de potência ou como produção de poder.

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

2.5 DECISÕES ESTRATÉGICAS NA PERSPECTIVA DO SENSEMAKING ORGANIZACIONAL

Weick (2001) relaciona tomada de decisão e a atividade de interpretação do ambiente como a necessidade de ordenar o ambiente para agir sobre ele. “O ato de interpretação envolve a criação de mapas representativos que simplificam o ambiente no sentido de facilitar a ação” (WEICK 2001, p. 72). A idéia é que a atividade de interpretar o ambiente e construir sentido para os eventos precede a decisão e a ação organizacional. Segundo Weick (2001), em lugar de direcionar nosso foco na tomada de decisão nas organizações, dever-se-ia dar mais atenção a pressupostos e estruturas utilizadas pelas pessoas como recursos usados no processo decisório.

Para Weick (2001), a ação é a ponte que reforça o compromisso dos membros de uma organização com os significados que compartilham. Portanto, ação é uma decisão fruto de uma interpretação, mais do que de uma direção escolhida. Nesse sentido, ela é construída muito mais com base em experiências passadas que são recombinações com a situação atual, do que em definições de

futuro (WEICK, 2001). Para Mintzberg (1988), a decisão está intrinsecamente ligada à ação e, portanto não podem ser vistas como dois movimentos separados: “[...] a decisão, como muitos outros conceitos na teoria das organizações, às vezes é uma elaboração artificial, psicológica, que imputa compromisso com a ação. Para indivíduos, bem como para organizações, o compromisso não precisa preceder a ação” (MINTZBERG 2000, p. 123). Segundo o autor, a burocratização da decisão é um preceito de organizações hierarquizadas que funcionam semelhantes a uma máquina em que o compromisso explícito deve preceder todas as ações, os administradores decidem formalmente e esta decisão é formalmente autorizada para que seja então implantada.

Segundo Weick (1995; 2001), projetos organizacionais a serviço da interpretação diferem materialmente daqueles a serviço da tomada de decisão, pois presumem que as pessoas são mais confusas do que ignorantes e esta confusão é reduzida pela interação e comunicação, uma oportunidade para encontrar um consenso válido que contribua para a auto-organização. A partir da premissa de que a decisão, nas organizações, é resultado de um processo de interpretação e da construção de sentido do que está ocorrendo no ambiente; o importante não é lidar com a quantidade de informação, mas com os múltiplos significados gerados coletivamente. (WEICK, 2001).

Coelho Netto, em seu estudo sobre semiótica e informação, indica que a mudança qualitativa da informação está relacionada ao processo de significação da mensagem “[...] para dirigir-se essa mudança qualitativa para objetos socialmente válidos é necessária a intervenção no nível do conteúdo das mensagens, ao nível da significação, portanto. Não basta lidar com o quanto, é preciso conhecer o que e para que.” (COELHO NETTO, 2003, p.178).

Taylor (1986, p. 15) discute o valor da informação no contexto de uso e afirma que a informação descolada do usuário não tem valor: “Valor não é inerente e nem conduzido pela mensagem: o valor não está na informação descolada do usuário, mas sim na utilidade daquela informação no contexto.” Segundo o autor, relatórios, páginas de jornal, e até dados classificados em um computador não têm valor em si. Mensagem tem valor somente em um contexto. “Usuários ou grupo de usuários trabalham e vivem em ambientes particulares. É deste ambiente que as tarefas e problemas são gerados”. A estrutura do ambiente, de diversas formas complexas, determina qual informação é aceitável e tem valor para esclarecer, solucionar, ou alterar um problema e complementar uma tarefa. Para Taylor (1986, p. 15) o valor de uma mensagem é “[...] atribuído pelo

usuário que enxerga o potencial de utilidade porque pode relacionar a mensagem com o problema ou a tarefa no seu ambiente”.

Mintzberg e Westley (2001) questionam se as pessoas sempre tomam decisões estratégicas conforme a seqüência lógica do modelo racional de tomada de decisões, no qual primeiro define-se o problema, diagnosticam-se as causas, projetam-se possibilidades de solução e finalmente se decide o melhor caminho. “Algumas vezes decisões puramente estruturadas em uma lógica de passo a passo falham. Para serem efetivas, as empresas deveriam incluir formas intuitivas e orientadas à ação nas suas tomadas de decisão” (MINTZBERG; WESTLEY, 2001, p. 3).

Baseados nos estudos de Karl Weick, os autores propõem a inclusão de um modelo do processo decisório alternativo ao modelo racional. Para isso eles enquadram o modelo racional como “think first”, ou seja, o modelo no qual é preciso primeiro pensar, formalizar, para depois agir. Com objetivo de melhorar as decisões eles propõem a inclusão do modelo “doing first”, a partir da perspectiva do sensemaking organizacional.

O modelo Doing First sugere que, quando existe uma situação na qual não se consegue ver e nem pensar, o melhor é agir. Segundo Mintzberg e Westley (2001, p.91), “a teoria do “doing first” popularizou-se na academia pelo professor de comportamento organizacional Karl Weick, por meio do modelo: construção-seleção-retenção.” O que significa fazer várias coisas, descobrindo quais delas funcionam e fazem sentido, repetindo comportamentos que obtêm sucesso e descartando o resto. Segundo os autores não pensamos para depois agir, agimos para depois pensar. Esta abordagem é coerente com o fato de que muitas empresas acabam aprendendo fazendo e as estratégias emergem mais da experiência do que de um esforço de pensamento. Mesmo o modelo mais conhecido para elaboração de estratégia - o modelo SWOT em que são avaliadas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças - pode ser mais completo se a organização tem mais experiências do que simplesmente conjecturas. Para Mintzberg e Westley (2001), caso as organizações insistam no modelo de “Thinking first” mediante planejamentos formalizados que são parte de uma mesma coisa, ao invés de “doing first”, podem desencorajar o aprendizado.

Mantere (2000), em seu estudo desenvolvido na Universidade de Tecnologia de Helsinki, propõe a relação entre o sensemaking organizacional e o processo de implementação da estratégia. O

autor considera a cultura organizacional como um sistema de significado que se apóia em três pilares: Categorias, Crenças e Identidade.

As categorias são mapas mentais e esquemas por intermédio dos quais os membros da organização interpretam o que está ocorrendo. Mantere (2000) argumenta que este conceito de categorias está baseado na teoria da ciência cognitiva de formação do conceito de Dutton e Jackson (1987) e nos estudos de Gioia e Thomas (1996) que propõem esquemas que vão além de oportunidades e ameaças e na valoração política e estratégica. As crenças dizem respeito a um estado proposicional de agir de determinada forma. As crenças podem ser divididas em três tipos diferentes: crenças fenomenológicas que descrevem simplesmente a ocorrência de algo; crença causal que expressa a crença na relação causal entre dois fenômenos ou objetos; e a crença normativa que diz respeito ao tipo de crença sobre como as coisas poderiam ser e como poderiam agir em determinada situação.

A Identidade Organizacional diz respeito ao modo como os seus membros percebem o seu papel e as características que a diferem das outras organizações. Albert e Whetten (1985) apontam para três critérios que guiam a identidade organizacional: 1) algum tipo de característica que é vista como essencial para organização; 2) como a organização se distingue das outras; 3) as características da organização que permanecem durante o passar do tempo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A informação mantém uma relação intrínseca com o processo decisório na medida em que é utilizada com o objetivo de auxiliar a compreender a situação e indicar um caminho a seguir. Atualmente, a facilidade com que as informações são acessadas, processadas e compartilhadas e ainda o gigantesco volume de informação que é produzido nas organizações podem dar a falsa impressão de que a tomada de decisão ficou mais racional. Continuamos a utilizar fragmentos de informação para construir um sentido, formar uma imagem que nos permite compreender o ambiente organizacional e definir uma ação. Muitas vezes as decisões estão baseadas em nossa vivência e no significado que atribuímos à informação que está disponível, considerando nossas crenças e valores. Por isso, a necessidade de desenvolver novas abordagens para compreender a relação entre informação e decisão nas organizações.

Considerando a relação entre informação e decisão sobre o enfoque racionalista é possível visualizar a metáfora de linha de produção na qual a informação é coletada, processada e armazenada com o objetivo de produzir decisões - nesta lógica de quanto mais informações maior a necessidade de processamento e, portanto, maior número de decisões. Saindo do enfoque racionalista e nos aproximando do enfoque construtivista através da abordagem do sensemaking, propomos a substituição da linha de produção pela metáfora do quebra-cabeça, na qual algumas peças trazemos conosco, elas dizem respeito à moldura por meio da qual vemos o mundo, incluindo as nossas crenças e valores. Outras peças do quebra-cabeça dizem respeito aos fragmentos de informação do ambiente. Em determinado contexto, quando se torna necessário tomar uma decisão, juntamos as peças e tentamos formar uma imagem que tenha significado e que faça sentido e, a partir daí, definimos um rumo, uma ação. Embora os tomadores de decisões possam utilizar um grau de racionalidade nas decisões, com o uso de modelos de análise e planejamento estratégico, a incerteza do ambiente e a complexidade da dinâmica organizacional exigem deles mais do que a capacidade analítica, capacidade imaginativa; mais do que racionalidade, criatividade. Para encontrar a melhor decisão é preciso desenvolver a habilidade de caminhar no pantanoso terreno no qual um grande volume de informação se mistura às nossas crenças, emoções e experiências passadas formando um contexto de tomada de decisão.

A teoria de sensemaking talvez seja uma abordagem alternativa que nos permita relacionar informação e processo decisório dentro de dimensão humana, em que a informação não é somente um conjunto de dados com o qual fazemos análises, e sim a matéria bruta da qual dispomos para construir a nossa realidade. A partir do sentido atribuído à informação é que construímos a decisão e, conseqüentemente, a ação. A perspectiva do sensemaking organizacional pode esclarecer como lidar com informação em contextos diversos e como aspectos “subjetivos” influenciam no uso e na busca da informação; além disso, essas questões subjetivas têm relações explícitas com aspectos cognitivos, hoje considerados fundamentais pelos estudiosos dessa área, como as emoções, as crenças e valores dos indivíduos e a forma como estes interagem com os eventos sociais.

Considerando que, para a tomada de decisões estratégicas, é preciso atribuir significado ao contexto organizacional e que esse processo de criação significado está relacionado ao sensemaking organizacional, então é possível estabelecer uma relação entre contexto, significado, processo de

formação de sentido das informações e a tomada de decisões estratégicas nas organizações, conforme Figura 1. Dessa forma, as decisões estratégicas não são vistas como produto de um processo racional, formal e linear de coleta e análise de informação, mas sim como expressão do processo de formação de sentido das informações a partir do significado atribuído ao contexto, ou seja, a realidade em torno da organização não está lá a espera de ser descoberta, sendo na verdade fruto de um processo de interpretação e criação de significados em uma relação dialética entre organização e ambiente competitivo.



Figura 1 - Relação entre uso da informação, sensemaking organizacional e decisões estratégicas.
Fonte: Elaboração dos autores, 2008.

A abordagem do *sensemaking* organizacional no uso da informação para a tomada de decisões estratégicas se diferencia da perspectiva racional na medida em que levam em consideração aspectos subjetivos como: crenças, identidade organizacional e experiências passadas dos membros da organização. A informação torna-se a matéria bruta da qual a organização dispõe para construir significados e compreender o que está ocorrendo a sua volta. Estudos dentro dessa abordagem devem priorizar metodologias com pesquisas qualitativas, pois seriam coerentes com o alinhamento ontológico, epistemológico e metodológico da investigação científica.

Pesquisas a partir da abordagem do *sensemaking* organizacional aplicadas ao desenvolvimento de estratégia organizacional e à tomada de decisões estratégicas poderiam enfatizar mais como é o processo pelo qual as organizações atribuem significado ao contexto e como este significado é compartilhado entre seus membros, pois grande parte do sucesso ou fracasso da estratégia irá decorrer desse processo que, muitas vezes, não tem a atenção devida. Além disso, é possível desenvolver novos estudos em âmbito organizacional, enfatizando mais os processos que influenciam a formação de sentido das informações do ambiente interno e externo e como esse processo direciona as decisões estratégicas tomadas pelos membros da organização.

Outro aspecto importante é que a relação entre informação e decisão estratégica dentro da perspectiva de *sensemaking* pode levantar diversas questões sobre o processo decisório nas organizações como: existe uma relação entre a estratégia organizacional e a formação de sentido das informações? Quando o processo de formação de sentido é mais coletivo dentro da organização são produzidas decisões estratégicas com melhores resultados? Quais são as instâncias dentro da organização que direcionam o processo de formação de sentido das informações do ambiente? Existe uma relação entre tipos de decisões estratégicas e intensidade do processo de formação de sentido das informações? É possível observar momentos em que as informações do ambiente passam a fazer sentido para a organização? Quais aspectos influenciam para que a informação do ambiente faça sentido mais rápido para a organização e afetem as suas decisões estratégicas?

Enfim, diversas questões podem ser colocadas relacionando a informação e decisão, dentro da perspectiva de *sensemaking*. Assim como o *sensemaking*, podem existir novas abordagens envolvendo informação e decisões estratégicas que possam ser consideradas como alternativa ao modelo racional, este artigo apenas aponta uma perspectiva que serve de inspiração para outros pesquisadores interessados no assunto.

STRATEGIC DECISIONS AND INFORMATION: ORGANIZATIONAL SENSEMAKING AS AN ALTERNATIVE APPROACH

ABSTRACT

The objective of this paper is to establish a relationship between information, strategic decision and organizational sensemaking. There are many studies about the making process in the organizations that establish a relationship between information and decision. The most part uses the rational approach. This article shows the limitations of the rational approach and to move towards an alternative approach based on the theory of sensemaking that conceives the information within the human dimension. Through a review of the approaches about the making process and information, it suggests a relationship between strategic decision and information from the perspective of the organizational sensemaking developed by Karl Weick, as an alternative approach. It concludes by arguing that a strategic decision starts only when the information makes sense, in other words, when through a process of human interaction produces a meaning which gives sense to the action.

Key-words: Information and Decision-making. Strategic Decisions. Organizational Sensemaking.

REFERÊNCIAS

ALBERT, S., WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L., STAW, B.M. (Eds.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985..

BATEMAN, T.S.; ZEITHAML, C.P. The psychological context of strategic decisions: a model and convergent experimental findings. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 59-74., 1989.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**: para cursos de administração e economia e MBAs. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, p. 35-57, jul/set. 1987.

BRYSON, J. M.; BROMILEY Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. **Strategic Management Journal**, v. 14, 5, p. 319-337, 1993.

DENZIN, N. LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 2. ed. California Sage, 2005.

GUBA, G.; LINCOLN, Y. **Competing paradigms in qualitative research**. California: Sage, 1994.

CAPURRO, R. Epistemologia y ciencia de la información. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5, 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, escola de ciência da informação da UFMG, 2003.

CHERMACK, T. Improving decision-making with scenario planning. **Futures**, v. 36, Iss. 3, 2003.

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

COELHO NETTO, J. **Semiótica, informação e comunicação**. São Paulo: Perspectiva S.A., 2003.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood cliffs, NJ: Prentice-hall, 1963.

DAFT L., WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DERVIN, B.; NILAN, M. Information needs and uses. **Annual Review of information Science and Technology**, v. 21. 1986.

DERVIN, B. **An overview of Sense-Making research**: concepts, methods, and results to date. International Communication Association annual meeting. 1983.

DERVIN, B. **On studying information seeking methodologically**: the implications of connecting metatheory to method. Ohio: Information Processing & Management, 1999.

ETZIONI, A. Mixed scanning revisited. **Public Administration Review**, v.27, n.5, 1967.

FELDMAN, M. **Order without design**. Standford Press,1989.

FULD, L. **Monitoring the competition**: find out what's really going on over there. New york: Wiley, 1988.

GOIA, D. CHITTIPEDDI, K. Sensemaking e sensigiven in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, 1989

GONZÁLEZ DE GOMEZ, MARIA NÉLIDA. Para uma reflexão epistemológica acerca da ciência da informação. **Perspectivas em ciência da informação**, Belo Horizonte, v.6, n.1, p.5-18, jan./jun. 2001.

KAHANER, L. **Competitive intelligence**: from black ops to bardrooms-how to analyse, and use information to succeed in the global marketplace. New york: Simon & Elsevier inc, 1996.

KUHLTHAU,C. **Seeking meaning**: a process approach to library and information services. 2 ed. Westport, 2004.

LINDBLOM, E. **O processo de decisão política**. Brasília.universidade de Brasília. 1980.

LINDBLOM, E. The science of "muddling through". **Public Administration Review**, v.19. 1959.

- LOUIS, M. **Surprise and sensemaking**: what newcomers experience in entering unfamiliar organization settings. Administrative science Elsevier,. 1980.
- MANTERE, S. **Sensemaking in strategy implementation**. Helsinki University of Technology, Espoo, 2000.
- McGEE, JAMES; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e eficiência da sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.
- MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MINTZBERG H.;QUINN J. **O processo de estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. **Decision making**: it's not what you think. Mit Sloan Management Review, v. 42, n, 3, spring 2001.
- MINTZBERG, H. The organization as political arena. **Journal of Management studies**. v. 22, 1985.
- MINTZBERG, H.; BRUCE A.; LAMPEL J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PAPADAKIS, V. M.; LIOUKAS, S. ;CHAMBERS, D. Strategic decision-making process: the role of manegement and context. **Strategic Manegement Journal**, v. 19, n 2 , p 115-147, fev. 1998.
- PORTER, M. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PRESCOTT, J.; MILLER, S. **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem sucedidas para conquisatar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- SACKMAN, S. **Cultural knowledge in organizations**: exploring in collective mind. New Bury Park, Sage: 1991.
- SILVA, H. P. **Inteligência competitiva na internet: proposta de um processo**. 2000. 185 f. Tese (Doutorado) – Univerisade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- SIMON, H. **Administrative behavior**. New york: Free press, 1945.
- STEWART et al (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.
- TAYLOR, S. **Value-added processes in information systems**. Norwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation., 1986.

THOMAS, B., CLARCK, S. M.; GOIA, D.A. Strategic sensemaking and organization performance: linkage among scanning, interpretation, action and outcomes. **Academy of Management Journal**, 1988.

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

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

WEICK, K. Theory construction as disciplined imagination. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, oct. 1989.

WEICK, K. **Make sense of the organization**. Malden: Blackwell publishing, 2001.