



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

## SENSEMAKING EM CENA: COMPREENDENDO A CRIAÇÃO DE SENTIDO NO GRUPO GALPÃO DE TEATRO

### SENSEMAKING ON THE SCENE: UNDERSTANDING THE SENSEMAKING IN THE GRUPO GALPÃO

### SENSEMAKING EN ESCENA: O PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE SENTIDO EN EL GRUPO GALPÃO

**Míriam de Castro Possas, MSc**

Universidade Federal de Uberlândia/Brazil

[miriampossas@gmail.com](mailto:miriampossas@gmail.com)

**Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros, Dra.**

Universidade Federal de Uberlândia/Brazil

[cintia@ufu.br](mailto:cintia@ufu.br)

#### RESUMO

A criação de sentido ou *sensemaking* é um processo central no constante organizar das práticas organizacionais. Trata-se de uma atividade realizada pelos agentes durante as interações cotidianas na tentativa de atribuir sentido aos eventos organizacionais. Neste artigo, temos como objetivo analisar processos de criação de sentido (*sensemaking*) em um grupo de teatro, o Grupo Galpão. Optamos por uma abordagem qualitativa, utilizando três fontes de pesquisa: documentos, *shadowing* e entrevistas individuais. Nós analisamos o material empírico por um processo de codificação, no intuito de identificar temas, significados e padrões que se relacionassem com o *sensemaking*. Como resultados, apontamos que a produção de sentido e seus processos estão intimamente relacionados à forma como os diversos atores se organizam, pois esses, ao se organizarem, tentam conjuntamente atribuir sentido às suas ações, gerando um ciclo, ou seja, a prática direciona a criação de sentido que, conseqüentemente, guia as próximas ações.

**Palavras-chave:** *Sensemaking*; Práticas organizacionais; Grupo Galpão.

#### ABSTRACT

The sensemaking is a central process in the organizing of the organizational practices. It is an activity performed by the agents during everyday interactions in an attempt to assign meaning to organizational events. In this paper, we analyze the activities of a theater group, in order to analyze the process of sensemaking. Therefore, we opted for a qualitative approach, using three research sources: documents, individual interviews and shadowing. We analyse the empirical material through a coding process. The findings point that the production of meaning and its processes are closely related to how the members organize, therefore, to organize they try together assign meaning to their actions, generating a cycle. In other words, the practice directs the creation of meaning that consequently guide the next actions.

**Keywords:** Sensemaking; Organizational practices; Grupo Galpão.

#### RESUMEN

La construcción de sentido o sensemaking es un proceso central en el constante organizar de las prácticas organizacionales. Es una actividad llevada a cabo por los agentes durante las interacciones cotidianas en un intento de asignar significado a los acontecimientos de la organización. En este artículo analizamos el proceso de creación de sentido, en un grupo de teatro, el Grupo Galpão. Elegimos un enfoque cualitativo, utilizando tres fuentes de investigación: documentos, observación y entrevistas individuales. La técnica utilizada para analizar el material empírico se basa en un proceso de codificación. Los resultados señalar que la producción de sentido y sus procesos están estrechamente relacionados con cómo los diversos actores se organizan. Ya que, para organizar, intentan, conjuntamente, dar sentido a sus acciones, generando un ciclo, es decir, la práctica dirige la creación de sentido, que por lo tanto guía los próximos pasos.

**Palabras clave:** *Sensemaking*; Prácticas organizacionales; Grupo Galpão.



## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre criação de sentido (*sensemaking*) organizacional ainda são incipientes na academia brasileira. Poucos estudos se debruçaram sobre o tema e menos ainda trouxeram exemplificações empíricas sobre a temática (dentre eles: REIS; ANTONELLO, 2006; BORGES; GONÇALO, 2010; MARAVALHAS; ODELIUS, 2010; EBERLE; CASALI, 2012; MELLO; FONSECA; VIEIRA, 2012; PASCUCCI; MEYER JR., 2013).

Maitlis e Christianson (2014) argumentam que a criação de sentido é um processo central nas organizações. Sendo a organização uma tentativa de ordenar o fluxo das ações humanas, ela emerge da criação de sentido e não o contrário, isso implica que a organização não produz o sentido e nem existe anteriormente à criação de sentido (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Nesse sentido, *sensemaking* é visto como um processo central do *organizing* (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014), porque ambos constituem um ao outro, ou seja, a criação de sentido organiza e, ao organizar, ocorre a criação de sentido. Logo, focar no *sensemaking* é retratar *organizing*, é como ser lançado a um contínuo, ao irreconhecível e imprevisível fluxo de experiências em busca de respostas na tentativa de criar sentido (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Se o *sensemaking* consiste em entender como algo dentro da organização torna-se um evento entre os membros organizacionais, uma questão importante recai quanto ao significado desse evento. É relevante entender qual é a história desse evento. O *sensemaking* acontece quando as pessoas se perguntam o que devem fazer em seguida, quando têm dúvidas em relação à sua ação subsequente, e, principalmente, quando o estado corrente dos eventos acontece de forma diferente do esperado (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Dessa forma, se a organização não é uma entidade fixa, é preciso que ela seja sentida, pois ela é uma atividade que acontece e que é performada, na qual pode-se entrar, participar e viver. Isso implica que a organização acontece, sensorialmente (HATCH, 1999). Em vista disso, as conexões temporárias que são estabelecidas entre as pessoas, os contextos e os processos heterogêneos e complexos ganham espaço e, quando são estabilizadas em artefatos, representam o *sensemaking* (CZARNIAWSKA, 2006). Estudar *sensemaking* é tentar descobrir como os agentes constroem o que eles constroem, porque e com quais efeitos; ainda, é estudar a construção de eventos sensíveis que nomeiam o desconhecido (WEICK, 1995). Assim, a criação de sentido é uma atividade subjetiva que tem lugar nas microatividades de interação entre os membros de uma organização (ALLARD-POESI, 2005).

Considerando o conjunto dessas ideias, nosso objetivo nesta pesquisa é analisar o processo de criação de sentido (*sensemaking*) do Grupo Galpão, um grupo de teatro, objeto de pesquisa pouco explorado pelos estudos organizacionais, mas de grande relevância sociocultural. Como procedimentos de pesquisa, adotamos um estudo qualitativo, com a utilização de pesquisa em documentos, entrevistas com integrantes do grupo e a técnica de *shadowing* para a obtenção de material empírico. O *shadowing* é definido por McDonald (2005) como uma técnica de pesquisa qualitativa que envolve um pesquisador seguindo um membro organizacional, por um longo período de tempo. Nesse artigo, trabalhamos com uma variação, pois as pesquisadoras acompanharam todo o grupo de teatro em suas atividades. O material empírico foi analisado por um processo de codificação, conforme orientação de Gibbs (2009), no intuito de identificar temas, significados e padrões que se relacionassem com o *sensemaking*.

Estruturamos o artigo em cinco seções, sendo esta introdução a primeira delas. Em seguida, discutimos as ideias centrais para a compreensão do *sensemaking*, descrevemos os procedimentos da pesquisa, apresentamos e discutimos os resultados alcançados, e, ao final, tecemos nossas considerações sobre a pesquisa.

### 1.1 *Sensemaking*: Notar, interpretar e agir

Os estudos de *sensemaking* datam do início do século XX, porém sua primeira aparição, como tópico distinto, acontece somente na década de 1960. Nos estudos organizacionais, é mencionado pela primeira vez pelo Psicólogo Social Karl Weick, em 1969. Entre as décadas de 1960 e 1980, os estudos sobre o tema aumentam consideravelmente (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Em 1995, Weick publica *Sensemaking in Organization*, resumindo o estado da pesquisa sobre o tema e disserta, entre outros tópicos, sobre o conceito de *sensemaking* e suas sete propriedades (identidade, retrospectiva, ordenação, contato social, eventos contínuos, pistas e plausibilidade), propondo um modelo teórico para ilustrar os aspectos-chave do *sensemaking* (WEICK, 1995; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Para Weick (1995, p.4), “*the concept of sensemaking is well named because, literally, it means the making of sense*”. Logo, para o autor, *sensemaking* é a criação de sentido, é estruturar a partir do desconhecido, é fazer algo sensível, e significa tornar as circunstâncias compreensíveis, explicitadas através da fala e direcionadoras da ação (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Para o autor, *sensemaking* não é o mesmo que interpretar, pois interpretar faz parte do processo. Logo, *sensemaking* também é entender como o sentido é construído.

Weick (1995) explica as sete propriedades do *sensemaking*: (a) Fundamentado na construção da identidade: a construção de sentido começa com uma pessoa, pois o que está em jogo é sua identidade. As identidades são construídas a partir das interações sociais, portanto, modificar as interações significa modificar a identidade. Por isso, a identidade está em constante redefinição; (b) Retrospectivo: criar sentido é estar atento às situações que ocorreram, é analisar as experiências significantes vividas; (c) Pressupõe ambientes sensíveis: a construção de sentido pressupõe que os ambientes não são estáveis, singulares e externos às pessoas, mas, sim, esses reagem às ações humanas. As pessoas são parte de seu ambiente, portanto, os ambientes são sensíveis às suas ações, consequentemente, a realidade é socialmente construída; (d) Social: a criação de sentido é um processo social que pressupõe interações sociais e significados compartilhados. Conversas, discursos e falas ganham destaque, porque é como a maior parte dos contatos sociais é estabelecida; (e) Contínuo: a criação de sentido é um processo contínuo, cíclico, não possui início nem final. As pessoas estão sempre no meio de um fluxo constante; (f) Focado em e para extrair pistas: a criação de sentido acontece a partir da identificação de pistas. No fluxo contínuo dos acontecimentos, as pessoas notam, extraem e agrupam pistas; e (g) Impulsionado pela plausibilidade em vez da precisão: Criar sentido é sobre plausibilidade, coerência. É filtrar as pistas e separá-las do caos e depois ligar as pistas extraídas a uma ideia mais geral, a uma estrutura de referência.

Com o objetivo de fazer um balanço do conceito de *sensemaking* e ressaltar suas principais características, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) listam as características distintivas do *sensemaking*, as quais estão apresentadas a seguir: (a) *Sensemaking* organiza o fluxo: o *sensemaking* tem sua gênese na ambiguidade perturbadora, logo, na tentativa de organizar o fluxo, se extrai pistas que chamam atenção; (b) *Sensemaking* começa com perceber e agrupar: após notar essas pistas e tentar agrupá-las, há uma tentativa de interpretação na tentativa de ligar eventos que já ocorreram antes e que ainda não haviam chamado atenção. Notar e agrupar são

os estados incipientes do *sensemaking* e, quando isso ocorre, o mundo é simplificado; (c) *Sensemaking* é sobre rotular: no intuito de estabilizar o fluxo de experiências se rotula e categoriza o que foi percebido e agrupado. Ao categorizar, o evento torna-se cognoscível, para isso, ignoram-se diferenças entre atores e impõem-se representações cognitivas capazes de gerar comportamentos recorrentes; (d) *Sensemaking* é retrospectiva: para isso, compara-se o presente com o passado no intuito de identificar o que se modificou e, assim, criar as categorias; (e) *Sensemaking* é sobre previsão: isso quer dizer que *sensemaking* está aliado à previsão, conectando o abstrato (fase inicial da criação de sentido) com o concreto (ação). As pistas identificadas guiarão futuras ações; (f) *Sensemaking* é social e sistêmico: a criação de sentido é influenciada por uma variedade de fatores sociais, pois não acontece somente na mente de uma pessoa, há uma interação com as outras pessoas que ajudam no processo de *sensemaking*; (g) *Sensemaking* é sobre ação: no *sensemaking*, ação e fala são tratados como ciclos ao invés de serem tratados como sequência linear. É levando a futura ação em conta que esse processo acontece; e (h) *Sensemaking* é sobre organizar por meio da comunicação: comunicação é um componente central do *sensemaking* e do *organizing*. A situação é trazida à existência por meio da fala (*talked into existence*). *Sensemaking* é uma atividade que, por meio da fala, traz a existência eventos e, conseqüentemente, organizações.

Para Jeong e Brower (2008), o estudo do *sensemaking* organizacional é importante por nos fornecer achados sobre as maneiras com que os indivíduos nas organizações geram ativamente sua própria realidade organizacional. Nessa direção, o trabalho de Jeong e Brower (2008) ressalta que o *sensemaking* organizacional é um processo prático guiado por agentes e motivos pragmáticos, retirando dos indivíduos a condição de meros expectadores. Isso porque, ao contrário, esses se mostram agentes envolvidos de maneira prática nas situações, em um fluxo de situações com as quais eles têm que lidar (JEONG; BROWER, 2008).

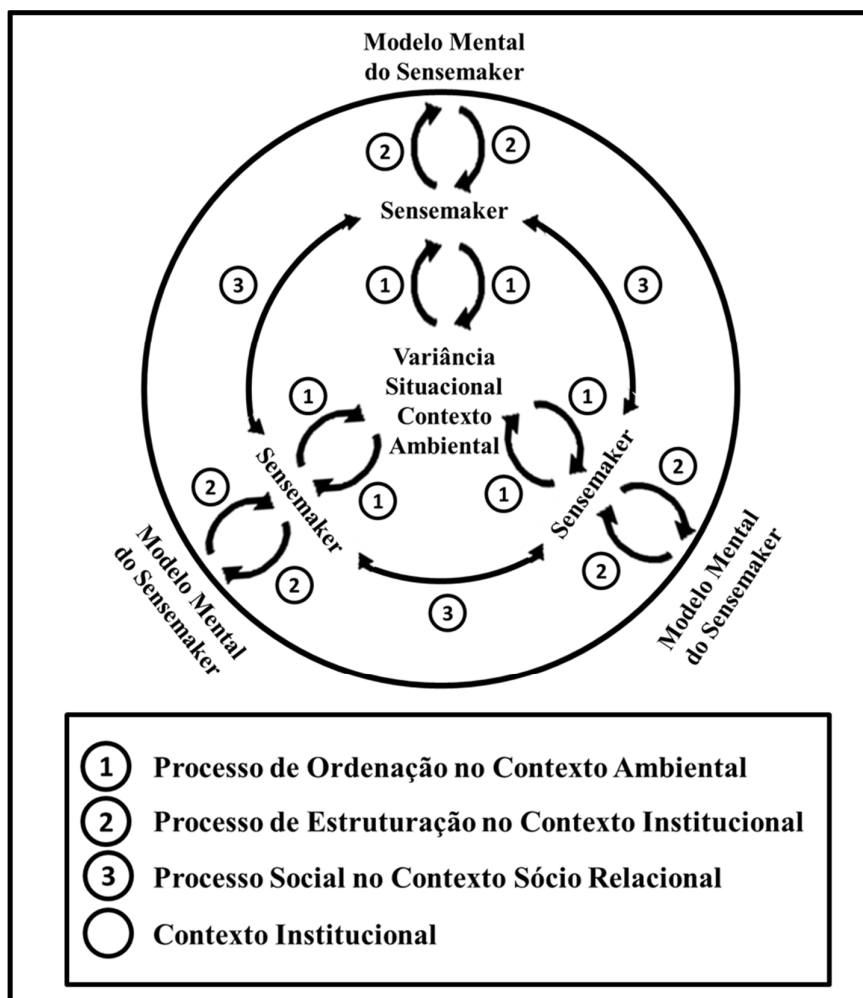
Alguns autores (JEONG; BROWER, 2008; MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012) realizaram pesquisas tomando como referência parte das características desenvolvidas por Weick (1995) e Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005). Jeong e Brower (2008), por exemplo, delineiam o processo de *sensemaking* em três momentos: notar, interpretar e agir, descritos (Quadro 1):

Quadro 1 - Três momentos do *sensemaking*

Notar	Processo em que os atores, individualmente, destacam alguns estímulos diferentes e tomam esses estímulos como pistas para um processamento consciente das correntes da experiência nas situações que enfrentam.
Interpretar	Processo em que o ator compreende, efetivamente, o que ele notou, e as pistas notadas são conectadas a uma estrutura de referência. É o momento em que o indivíduo reafirma, revisa e elabora seu plano de ação.
Agir	Comportamento orientado para uma meta, baseado em uma previsão, expressa/externaliza uma decisão e gera processo de notar e interpretar.

Fonte: Adaptado de Jeong e Brower (2008).

Assim, o processo de *sensemaking*, para Jeong e Brower (2008), é cíclico e a ação é, ao mesmo tempo, motivo e produto. Após criar sentido (notar, interpretar e agir), a ação gera novamente um fluxo de práticas e outros estímulos serão percebidos. Além disso, os autores mostram como o *sensemaking* pode ser entendido em três contextos: ambiental, institucional e sócio relacional. Por fim, os autores oferecem um modelo conceitual no qual inter-relacionam os três momentos do *sensemaking* com os três contextos, como apresentado na Figura 1, a seguir:

Figura 1 - Modelo Conceitual do *Sensemaking* Organizacional

Fonte: Adaptado de Jeong e Brower (2008).

Nesse modelo (Figura 1), os autores relacionam os três momentos (Quadro 1) com os três contextos. Sendo assim, segundo Jeong e Brower (2008), o sensemaking acontece (a) **segundo um processo ordenado**. Como os ambientes são sensíveis à ação humana, as pessoas criam ativamente o mundo em que vivem, ordenando-o a partir da transformação daquilo que está no ambiente externo (a situação enfrentada) em algo interno. Ou seja, a situação é internalizada na tentativa de ligar aquela nova pista encontrada com alguma estrutura pré-existente. Após processar isso, materializa-se o pensamento em uma ação, trazendo o que foi internalizado para fora em forma de ação. Assim, o processo entre ambiente interno e externo é cíclico, pois ao criar novos ambientes, as novas configurações requerem outras criações de sentido, como mostrado pelo item 1 da Figura 1; (b) **a partir de um processo de estruturação**. Ao se deparar com uma nova situação, a pessoa experimenta um momento de turbulência, encontrando uma disfunção em seus construtos mentais pré-existentes, o que quer dizer que a nova situação não se encaixa nos modelos institucionalizados, sendo necessário que se adaptem aos modelos ou criem novos. Assim, a criação de sentido é uma transformação cíclica dos atores organizacionais e do contexto institucional, pois ambos estão sempre se reestruturando, como mostrado pelo item 2 da Figura 1; e (c) **por meio de um processo social**. Os atores, individualmente, constroem significados

para as experiências vivenciadas. Assim, criam-se múltiplas realidades, ou seja, as mesmas situações podem ter representações diferentes para pessoas diferentes. A organização é uma rede social onde os atores se encontram interligados; a organização, porém, não contém uma rede social, mas, pelo contrário, a organização é o processo de interação social. Isso porque não existe organização sem interações sociais, sendo as organizações fenômenos de interação, como mostrado pelo item 3 da Figura 1.

Ao relacionar os três momentos com os três contextos, os autores chegam a quatro premissas: (1) o processo de criação de sentido é um contínuo ciclo de entradas e saídas; (2) os aspectos ação e pensamento estão interligados, mas não são exclusivamente dependentes um do outro; (3) os atores organizacionais aprendem como eles precisam criar sentido de situações que estão diante deles, através das interações sociais; e (4) a criação de sentido é limitada e possibilitada pelas práticas institucionais pré-existentes (JEONG; BROWER, 2008).

Macleane, Harvey e Chia (2012) trabalham com a ideia de três processos, quais sejam: localizar, fazer sentido e vir a ser, conforme apresentado no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Processos do *sensemaking*

Localizar	Fixar a história no tempo e seu local na história.
Fazer sentido	Processo que culmina na expressão de uma opinião, crença ou uma lição para outros.
Vir a ser	Leva em consideração o passado e o presente para projetar o futuro.

Fonte: Adaptado de Maclean, Harvey e Chia (2012).

Os autores inter-relacionam os processos de *sensemaking* com os processos de autolegitimação. Exploram o papel legitimador das narrativas quando recorrem à história de vida, entrevistando líderes de negócios, na tentativa de entender como esses criam sentido, narrando e legitimando suas carreiras. Então, com o objetivo de examinar a elite das carreiras de negócios sob a lente do *sensemaking* e do *storytelling*, os autores contribuem ao explicar o *sensemaking* presente em histórias de vida e por examinar a *storytelling* como um veículo de autolegitimação, pois as histórias são utilizadas para justificar sua posição, para si mesmos e para outros.

Quando pessoas recontam suas experiências de vida, elas o fazem, frequentemente, por meio de uma narrativa construída em torno de um eixo temporal e combinando eventos aleatórios (CZARNIAWSKA, 2008b). Isso mostra a importância das narrativas para a busca de significados e explicações para os eventos, sendo as histórias o primeiro mecanismo para aliar significado às experiências (COLVILLE; BROWN; PYE, 2011). As histórias escritas ou orais iniciam, constroem, reforçam, ameaçam e põem abaixo a vida organizacional em que vivem, dessa forma, organizações são vistas como sistemas de histórias contadas (PEIRANO-VEJO; STABLEIN, 2009).

As atividades e eventos cotidianos se apresentam de forma fragmentada – em ações aparentemente desarticuladas e conversas sem sentido particular aparente – mas, quando é solicitado que seja recontado um dado processo, as pessoas que estiveram envolvidas, comumente, estruturam os eventos e ações cronologicamente e contam uma história (CZARNIAWSKA, 2008b). Sendo assim, o *sensemaking* é frequentemente acompanhado pelo *storytelling*, pois contar histórias é característica fundamental da vida social. A prática de contar histórias não é resultado da mudança organizacional, mas, sim, faz parte do processo. Contar histórias é parte constitutiva da mudança (GEPHART JR., 1991), nesse sentido é que as histórias são cruciais

para o *sensemaking*, pois auxiliam na compreensão, fornecem ordem para os eventos, direcionam ações e comunicam valores compartilhados (HERRMANN, 2011).

No Brasil, o *sensemaking* foi foco de pesquisa de alguns autores (REIS; ANTONELLO, 2006; BORGES; GONÇALO, 2010; MARAVALHAS; ODELIUS, 2010; EBERLE; CASALI, 2012; MELLO; FONSECA; VIEIRA; 2012; PASCUCCHI; MEYER JR., 2013). Borges e Gonçalo (2010), após analisar seis entrevistas semiestruturadas, estabelecem relações entre os microprocessos de *sensemaking* (ambiguidade, experiência e interações) e os microprocessos de confiança (complexidade, familiaridade e comportamento social). Segundo os autores, a confiança organizacional é importante para uma série de processos, tais como trabalho em equipe, liderança, direção de objetivos, entre outros, beneficiando a organização e seus membros. A relação da confiança com o *sensemaking* se estabelece, pois a confiança é a maneira pela qual as pessoas lidam melhor com a complexidade. Ao buscarem a redução de complexidade, as pessoas procuram por semelhança e familiaridade, que são microprocessos da confiança. Desse modo, os autores entendem que estabelecer confiança se relaciona com a experiência do passado e com o futuro, que são microprocessos do *sensemaking*, pois, para reduzir a complexidade, é preciso projetar o futuro e, ao criar confiança, diminui-se a ambiguidade e complexidade. O processo de confiança também tem relação com as interações sociais, sendo mediado pelo contato social. No final, os autores propõem um modelo teórico relacionando os dois tipos de microprocessos: *sensemaking* e confiança.

O trabalho de Maravalhas e Odelius (2010) teve como objetivo investigar a aprendizagem decorrente de mudanças geradas com a implementação de um novo modelo de atuação na Auditoria Interna de uma empresa do setor financeiro. Os autores concluíram que o sentido atribuído pelos entrevistados a essas mudanças é indicativo de como a aprendizagem organizacional ocorre no âmbito das práticas organizacionais diárias de trabalho.

Eberle e Casali (2012) analisam um processo de crise organizacional com um estudo de caso, em um contexto hospitalar público, utilizando entrevistas, grupos focais e análise documental, durante uma pandemia de influenza A. O trabalho contribuiu com a identificação de como os processos de *sensemaking* influenciaram no modo como os funcionários agiram em um contexto de crise organizacional.

Apesar das diferentes definições, modelos e processos de *sensemaking*, é possível encontrar características recorrentes e comuns nos estudos sobre o tema (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014), sendo elas: (1) a dinamicidade do processo e do fluxo que pretende abarcar; (2) as pistas como papel central na criação de sentido; (3) sua natureza social e coletiva; e (4) a orientação para a ação.

Mesmo com esses trabalhos, o conhecimento empírico sobre o *sensemaking* tem ainda muitas lacunas. Neste estudo, nós exploramos o processo de criação de sentido, em um grupo de teatro, analisando-o como um fenômeno interpretativo.

## 2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Considerando que a construção de interpretações acerca do ambiente é uma necessidade básica dos indivíduos (DAFT; WEICK, 2005), adotamos nesta pesquisa a abordagem qualitativa e interpretativa, visto que procuramos examinar os significados utilizados pelas pessoas para explicar de que modo eles orientam suas experiências cotidianas (GEPHART JR., 2004). Nosso objetivo é analisar o processo de criação de sentido

(*sensemaking*) do Grupo Galpão, sendo assim, como o *sensemaking* é considerado um processo interpretativo (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015) e nosso interesse é dirigido para o modo como as pessoas criam significados para os eventos que dão origem a eles, a pesquisa qualitativa de base interpretativa se mostrou apropriada, pois ela possibilita a compreensão do mundo social (VERGARA; CALDAS, 2005).

Como objeto de pesquisa, escolhemos o Grupo Galpão, um grupo de teatro com sede em Belo Horizonte, fundado em 1982, contando com mais de 30 anos de experiência nas artes cênicas. O Grupo Galpão se apresenta como um importante objeto de pesquisa devido a sua projeção nacional e internacional, pois já produziu e apresentou cerca de 20 espetáculos em diversos países, o que lhe confere grande relevância no cenário artístico (SOUZA; CARRIERI, 2011). Esse grupo já participou, ao longo de sua história, de mais de 40 festivais internacionais e cerca de 70 festivais nacionais, acumulando mais de 100 premiações brasileiras (GRUPO GALPÃO, 2014). Consequentemente, as práticas e processos que constituem o grupo são fomentadores da arte, da memória cultural e da troca de conhecimentos. Seus agentes se empenham em consolidar a prática teatral e disseminar as artes cênicas (RAMOS, 2008). Mais que isso, os grupos teatrais ainda são objetos pouco explorados pelos estudos organizacionais e da administração, apesar de sua relevância sociocultural e do número expressivo de organizações culturais e artísticas na atualidade.

O trabalho de aproximação com o material empírico dividiu-se em três etapas, conforme ilustra o Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 – Etapas de aproximação com o material empírico

Etapa 1: Documentação	Maio/2014 Setembro/2014
Etapa 2: <i>Shadowing</i>	Maio/2014 Agosto/2014 Setembro/2014 Outubro/2014
Etapa 3: Entrevistas	Outubro/2014

Fonte: Elaborado pelas autoras

A primeira etapa consistiu na utilização de fontes documentais disponíveis na internet e no Centro de Memória do Galpão Cine Horto (CPMT), dentre eles, utilizamos livros, teses, dissertações, revistas, recortes de jornais e filmagens que narram a trajetória do grupo e de seus integrantes nos seus 32 anos, além de diários de montagem e cadernos escritos pelos integrantes do grupo, como relatos pessoais das apresentações, ensaios, *workshops*, e outros. Adicionalmente aos materiais do CPMT, utilizamos informações disponíveis nos sites do Grupo Galpão e do Galpão Cine Horto e *folders*, cartazes e materiais informativos produzidos por eles, no intuito de analisar como o grupo se descreve, se constitui e cria sua identidade (BOWEN, 2009). Assim, com o objetivo de entender a produção de sentido do grupo, o passado organizacional e suas projeções para o futuro foram importantes dados adquiridos na análise documental. Após quatro semanas de pesquisa documental, realizadas em, aproximadamente, 100 horas de pesquisa, obtivemos um total de 110 páginas escritas à mão, com excertos copiados desses materiais.

Na segunda etapa, utilizamos a técnica de observação denominada *shadowing*, que consiste em seguir uma pessoa continuamente durante o seu dia de trabalho (CZARNIAWSKA, 2008a), por um extenso período de tempo (McDONALD, 2005), durante suas atividades diárias e interações, colhendo informações que resultam em um diário de campo (VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012). Neste estudo, o *shadowing* foi



utilizado como forma de entender papéis e perspectivas, utilizando-se de pesquisa qualitativa detalhada. Nesse sentido, o trabalho possui uma perspectiva subjetiva, por entender que o resultado das observações fornece informações sobre os processos e práticas gerenciais (VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012), já que a metodologia foca nas interações cotidianas e nas relações interpessoais, na tentativa de estudar como os atores estabelecem as organizações (CZARNIAWSKA, 2008a; VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012). Para isso, é preciso que o pesquisador esteja presente, que ele vá até a organização e permaneça o máximo de tempo que for possível (CZARNIAWSKA, 2008a). Dada a sua natureza, o *shadowing* gera uma grande quantidade de dados, o que requer tempo e esforço considerável para manipulação (McDONALD, 2005; QUINLAN, 2008), sendo um desafio para a análise (GILLIAT-RAY, 2011).

O tempo total do *shadowing* foi de 185 horas, divididas em 35 dias não consecutivos. Durante esse tempo, uma das autoras acompanhou o grupo em seus ensaios, reuniões, apresentações, viagens e atividades administrativas. Aqui o *shadowing* ganha uma variação: ao invés de acompanhar somente um integrante do grupo, como na maior parte dos estudos, acompanhamos todo o elenco e produção do grupo teatral em suas atividades, como ensaios, reuniões e atividades administrativas, além de viagens e apresentações. Assim, uma das características mais marcantes e distintivas do *shadowing* é mantida, que é sua qualidade de ser uma técnica dinâmica e itinerante (McDONALD, 2005; CZARNIAWSKA, 2008a), produzindo material empírico pela observação direta e, por esse fato, considerada fonte primária. As observações geraram um diário de campo de 127 laudas digitadas.

Na terceira etapa, após o período de *shadowing*, realizamos 16 entrevistas com integrantes do grupo, no intuito de compreender o objeto estudado com o olhar do entrevistado, de entender sua forma de olhar para aquela situação particular e de tentar obter a descrição detalhada daquele meio social em questão. Aqui as narrativas ganham destaque central, como a forma pela qual os sujeitos comunicam suas histórias, lembrando acontecimentos e atribuindo a eles uma sequência, na tentativa de criar sentido e explicar os fenômenos (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002). Quando pessoas recontam suas experiências de vida, elas o fazem, frequentemente, por meio de histórias, de uma narrativa construída em torno de um eixo temporal e combinando eventos aleatórios (CZARNIAWSKA, 2008b).

As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra e, posteriormente, foram submetidas à validação comunicativa ou interna (FLICK, 2002), com o intuito de atribuir maior fidedignidade ao material. Com o intuito de garantir a confidencialidade dos agentes envolvidos na pesquisa, utilizamos nomes de personagens das obras de William Shakespeare, reconhecido dramaturgo, para os entrevistados e outros agentes que aparecem nas anotações do Diário de Campo. A soma de todas as entrevistas totalizou 6 horas e 30 minutos, havendo uma variação do tempo de duração, sendo a mais curta 05m57s, e a mais longa 56m10s. As transcrições resultaram em um total de 100 laudas digitadas.

Para analisar o material empírico, buscando explorar se os textos contêm evidências do processo de *sensemaking*, utilizamos uma abordagem interpretativa. Nessa fase, nos orientando pelos passos de Gibbs (2009) para o processo de codificação e análise, e realizamos a leitura dos textos do material buscando relacioná-los ao nosso entendimento de *sensemaking*, conforme tratado na revisão da literatura, de forma a identificar temas, significados e padrões, os quais foram agrupados em categorias previamente estabelecidas de acordo as características distintivas do *sensemaking*. Inicialmente, buscamos nos textos referenciais para rotinas, padrões,

eventos, experiências, interações, mudanças, ações, utilizando-se da codificação, como ilustrado no Quadro 4. Em seguida, nós exploramos as características identificadas para explicar o processo de criação de sentido.

Quadro 4 – Codificação do material empírico

Características distintivas	Códigos indicadores	Exemplos de trechos
<i>Sensemaking</i> organiza, agrupa e rotula	Rotinas	“então, hoje há uma tentativa de formalização, por exemplo, de contratos, de carteiras...”
<i>Sensemaking</i> é retrospectivo	Experiências	“Nós, nestes oito anos, sempre vivemos uma situação de extrema precariedade...”
<i>Sensemaking</i> é sobre previsão	Planos	“tentativa de construir uma nova sede que vai unificar o Galpão e o Cine Horto, né?”
<i>Sensemaking</i> é social e sistêmico	Interações	“[membros do grupo] Discutem bastante sobre o tema e a insegurança de estar a estreia tão perto e ainda faltam definições”
<i>Sensemaking</i> objetiva a ação	Mudanças	“A criação do cargo do gerente foi fundamental para melhorar a comunicação interna”

Fonte: Elaborado pelas autoras

### 3 A CRIAÇÃO DE SENTIDO NO GRUPO GALPÃO

A criação de sentido nas organizações é um processo central no movimento de organizar as ações e práticas. O processo organizativo abarca forças complementares, mutuamente constituídas: a “organização” e a “desorganização”, havendo na organização uma desordem intrínseca e fundamental. O *organizing* abarca ambivalências e equívocos (*disorganizing*), sendo uma tentativa de dar sentido à vida social, um esforço nunca completamente bem-sucedido (COOPER, 1986; CZARNIAWSKA, 2013). É justamente essa aparente desordem que dá movimento à prática ou à vida social, o que permite que novos sentidos sejam construídos e reconstruídos. Durante a pesquisa realizada com o Grupo Galpão, nos foi possível identificar características do *sensemaking* conforme descritas por Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005). Consideramos três acontecimentos para ilustrar: a contratação do gerente executivo; a busca pela nova sede; e o espetáculo *Pocket*.

#### 3.1 A contratação do gerente executivo

A história do Grupo Galpão é marcada por sucessivas consultorias administrativas, sempre em busca de uma maior formalidade, estruturação e eficiência. Em janeiro de 2011, o Grupo Galpão, após uma consultoria, decidiu contratar um Gerente Executivo. O cargo nunca existiu dentro do grupo, ou seja, o cargo foi criado recentemente.

***Sensemaking* organiza o fluxo, percebe e agrupa, e rotula:** Isso pode ser interpretado pelas características que os integrantes atribuem ao Grupo enquanto organização. O Grupo se considera desorganizado, os membros questionam a ausência de padrões, de rotinas, procuram uma maior formalidade em suas práticas. Ao agrupar essas características, esses chegam à conclusão de que falta formalidade, como pode ser observado no trecho a seguir:

Então é... o Galpão sempre foi muito informal [...] essa informalidade do ponto de vista da gestão, as vezes era uma loucura porque não tinha padrão de funcionamento para nada, sabe?  
Então é... tudo muito solto, muito informal, então hoje há uma tentativa de formalização, por

exemplo, de contratos, de carteiras, isso já vem de alguns anos, de assinar a carteira das pessoas, mas era um grau de informalidade, assim, falta de contrato, falta disso (OSWALDO, em entrevista).

No contexto atual, perceberem o passado como algo desordenado, como fica claro em uma fala registrada no dia 02/10/2014: “antes do Laertes entrar era uma coisa meio anárquica, uma zona, mas com a entrada dele as coisas ficaram mais eficientes, agora é muito diferente, antes era muito zoneado” (Diário de Campo - 02/10/2014).

**Sensemaking leva em consideração o passado, é retrospectivo:** No passado, os erros eram atribuídos à ausência de formalidade. A formalidade passa, então, a ser buscada pelos membros organizacionais, e esses, ao dividirem as funções entre si, percebem uma melhora, como fica claro na narrativa de um dos integrantes do grupo:

[o grupo] reconhecia não somente as limitações artísticas e a inexperiência de cada um, como também a falta de planejamento de atividades e a precariedade da própria organização do grupo [...] avalia ser necessário planejar melhor as atividades do grupo e providenciar uma organização interna menos improvisada e aleatória [...] passa, então, a dividir tarefas, a estabelecer níveis de dedicação e comprometer-se claros (BRANDÃO, 2002).

O início do grupo é marcado pela descentralização das funções e, com o passar do tempo, uma centralização maior ocorre: “um primeiro momento onde os autores faziam tudo. Em um segundo momento [...] as coisas centralizam na produção. E, por fim, em um terceiro momento, há uma descentralização e uma tendência a setorizar” (Diário de campo – 30/09/2014).

**Sensemaking está aliado à previsão e guiam futuras ações:** Na tentativa de manter o grupo funcionando, de buscar a sobrevivência do grupo, de torná-lo mais eficiente e buscar a excelência, a formalidade e a divisão das funções continuam sendo uma meta do Grupo, como expresso no fragmento a seguir:

A partir dessa montagem, vislumbra-se a real possibilidade de se sobreviver de teatro e busca-se uma estruturação mais sólida e permanente do grupo. Passa-se a pensar não apenas em torno da demanda exigida por uma montagem específica, mas em função de projetos de médio e longo prazo, com atividades e responsabilidades mais definidas e objetivas (BRANDÃO, 2002).

**Sensemaking é social e sistêmico, pressupõe interações entre as pessoas:** O grupo se reúne para avaliar medidas a serem tomadas e recorrem a consultorias, fazem avaliações buscando brechas a serem preenchidas: “foi determinante essa... esse reconhecimento de que eles eram limitados em alguns pontos e que eles precisariam de competências específicas que eles teriam que buscar fora. Seja contratando pessoas ou então buscando consultorias, consultores temporários” (OSWALDO, em entrevista). Durante o *shadowing*, captamos essa ideia na fala de um dos membros do grupo: “Contrataram três consultorias e uma delas identificou a necessidade do cargo de gerente executivo para auxiliar o grupo na gestão” (Diário de Campo – 02/10/2014).

E é esse processo social e sistêmico que identifica a ausência e necessidade de um gerente executivo: “então a consultoria que apontou a necessidade da criação do cargo de gerência executiva disse exatamente isso: olha, muitas coisas não são implementadas porque os esforços andam e param, andam e param” (LAERTES, em entrevista).

**Sensemaking objetiva a ação:** com o intuito de diminuir a informalidade, minimizando os erros que dela advêm e buscando a sobrevivência do Grupo em longo prazo, o objetivo passa a ser a contratação de um gerente executivo e a ação é efetivada.

O Laertes tem alguns papéis fundamentais dentro do Galpão, que é de reduzir esse grau de informalidade [...] Então... tem que ter uma medida das coisas, antes do Laertes entrar a gente tinha problemas muito sérios, a gente não conseguia fazer reuniões, não tinha uma rotina adequada de reuniões, então o grupo viajava a turma aqui ficava acéfala, cada um trabalhando do seu jeito [...] então, o Laertes assumiu um papel muito importante essa foi uma mudança importantíssima essa mudança estrutural. A criação do cargo do gerente foi fundamental para melhorar a comunicação interna, os setores trabalhavam de maneira muito autônoma e conversavam entre si e claro que é tudo muito próximo ali, mas muito pouco (OSWALDO, em entrevista).

A turma, que “ficava acéfala” agora tem um Gerente Executivo: “tô no Galpão desde primeiro de janeiro do ano passado, vai completar dois anos agora. E a minha função no galpão é de Gerente Executivo. Que é um cargo que foi criado em primeiro de janeiro do ano passado, eu sou a primeira pessoa que ocupa esse cargo” (LAERTES, em entrevista). A avaliação dessa ação é positiva, como registramos no diário de campo: “Pontuam esse ano de contratação de Laertes como um ano de grandes mudanças” (Diário de Campo – 30/09/2014).

Quadro 5 – Propriedades do *Sensemaking* na contratação do gerente executivo

<b>Sensemaking organiza, agrupa e rotula</b>	Ao questionar a ausência de padrões e rotinas, os membros procuram maior formalidade em suas práticas
<b>Sensemaking é retrospectivo</b>	Segundo a experiência do grupo, a informalidade está associada a falhas
<b>Sensemaking é sobre previsão</b>	A formalidade está associada à sobrevivência e manutenção do grupo em longo prazo
<b>Sensemaking é social e sistêmico</b>	Após reuniões, avaliações e consultorias, identificam a necessidade de um gerente executivo
<b>Sensemaking objetiva a ação</b>	O gerente executivo é contratado

Fonte: Elaborado pelas autoras

### 3.2 A busca pela nova sede

O Grupo Galpão, atualmente, funciona em quatro espaços na rua Pitangui, no bairro Sagrada Família, em Belo Horizonte. Mesmo ocupando quatro imóveis, uma parte dos integrantes almeja uma nova sede, por considerar que a estrutura atual é insuficiente e não supre as demandas do grupo.

**Sensemaking organiza o fluxo, percebe e agrupa, e rotula:** o grupo percebe que, com a estrutura atual, há uma ausência de espaço para crescer. Em diversos depoimentos, essa ideia é clara, como na entrevista de Cláudio:

... eu avalio que as condições físicas tanto aqui do grupo Galpão, quanto da do Cine Horto são condições físicas precárias, que a gente precisa de melhores condições físicas, não só para criar, mas como para administrar também [...] você vê o tanto que não tem espaço para crescer, não pode vir mais um assistente que não tem espaço (CLÁUDIO, em entrevista).

Durante o *shadowing* também foi possível perceber que o mesmo espaço é utilizado para várias atividades: “Conversando com o Ricardo perguntei o porquê das reuniões serem naquele espaço e ele disse que tudo acontece nesse espaço, que não há espaço no Galpão para muitas coisas” (Diário de Campo – 26/08/2014). E, também, locais alternativos são utilizados para ensaios, como o camarim, o banheiro e até mesmo a rua: “Caio tocava flauta no banheiro, soube pelo som. Se dividem para ensaiar: os homens vão para rua ensaiar os instrumentos e as mulheres ficam no galpão ensaiando a cena das moças” (Diário de Campo – 27/08/2014).

**Sensemaking leva em consideração o passado, é retrospectivo:** no passado, o grupo existiu por 8 anos sem possuir uma sede própria. Ao conversar com um dos integrantes do grupo, registramos no diário de

campo: “ensaiavam na FAFICH, na arquitetura [...] o endereço era na casa do Adônis. Com a aquisição do espaço muitas coisas mudaram. Na fala do Horácio é perceptível esse marco” (Diário de Campo – 27/08/2014).

Buscou-se por muito tempo a aquisição desse espaço e os integrantes atribuem diversas de suas conquistas a esse fato, como mostra o depoimento de um dos membros do grupo:

Este festival só está sendo possível hoje por um fato que aconteceu este ano para o grupo: a conquista de um espaço. Nós, nestes oito anos, sempre vivemos uma situação de extrema precariedade... Esse ano, sem apoio de nenhuma entidade, por esforço próprio nosso, conseguimos comprar um espaço: ninguém tira. E esse fato foi determinante este ano para nossa organização e para nosso desenvolvimento. É um espaço em que fazemos o que quisermos (BRANDÃO, 2002).

**Sensemaking está aliado à previsão e guiam futuras ações:** A partir da aquisição da nova sede, o Grupo cria sentido de permanência e o futuro parece mais certo. Alguns membros acreditam que uma nova sede perpetuará o teatro e o Grupo Galpão:

Por outro lado, dentro do próprio Grupo tem uma aposta violenta no futuro, que é a tentativa de construir uma nova sede que vai unificar o Galpão e o Cine Horto, né? Isso é uma tremenda aposta no futuro, assim, né, essa parte do Galpão está dizendo que: “sim, nós continuaremos existindo no futuro” (OSWALDO, em entrevista).  
... que também na minha avaliação, pode ser um legado de fato concreto que o grupo pode deixar para Belo Horizonte, esse espaço que lá dentro abriga uma ética, uma filosofia, um jeito de trabalhar, uma forma de se relacionar com as pessoas, uma forma de se relacionar com o teatro, que é própria do Galpão (CLÁUDIO, em entrevista).

**Sensemaking é social e sistêmico, pressupõe interações entre as pessoas:** O trecho a seguir ilustra momentos em que o grupo discute sobre a aquisição de uma nova sede e seus benefícios.

Não que a gente não consiga trabalhar, eu acho que a gente faz até muita coisa com pouco espaço e com poucas pessoas, eu acho que é... é um, essa nova sede, se ela realmente vir a acontecer, vai ser incrível porque aí a gente vai ter espaço para trabalhar (OFÉLIA, em entrevista).

**Sensemaking objetiva a ação:** há um projeto para a nova sede e alguns integrantes do grupo têm buscado recursos com frequência, como, por exemplo, o terreno já cedido pelo governo estadual: “e eu hoje carrego um pouco [...] esse projeto, que é viabilizar a construção de uma nova sede” (CLÁUDIO, em entrevista). A construção da nova sede integra, na época desta pesquisa, um dos objetivos do grupo, como retirado declarado: “As próximas etapas estão ancoradas na construção de uma nova sede, integrada a um complexo artístico e cultural [...] O terreno foi cedido pelo governo estadual, em abril de 2011” (SANTOS, 2012).

Quadro 6 – Propriedades do *Sensemaking* na busca pela nova sede

<b>Sensemaking organiza, agrupa e rotula</b>	Acreditam que a estrutura atual é pequena e não supre a demanda
<b>Sensemaking é retrospectivo</b>	No histórico do grupo, a aquisição de um espaço próprio remete à conquistas e solidez
<b>Sensemaking é sobre previsão</b>	Associam a aquisição de uma nova sede à perpetuação do grupo e do teatro
<b>Sensemaking é social e sistêmico</b>	O grupo discute sobre a aquisição de uma nova sede e seus benefícios
<b>Sensemaking objetiva a ação</b>	Há um projeto e já possuem o terreno para sua construção

Fonte: Elaborado pelas autoras

### 3.3 Pocket

Após 32 anos de existência, o Grupo Galpão acumulou, além de prêmios e viagens, uma experiência musical adquirida com o passar do tempo, em virtude das diversas peças em que a música esteve presente. O Grupo alimentou por todos esses anos a vontade de montar um espetáculo musical e, no ano de 2014, realiza esse desejo.

**Sensemaking organiza o fluxo, percebe e agrupa, e rotula:** O grupo possui 32 anos de experiência e um conhecimento em música e decide utilizá-lo, mesmo que isso não esteja nos planos.

[...] ou às vezes, inesperadamente, como você tá vendo o *Pocket* aí, que não tava nada programado. Eu fico brava com eles, porque o processo assim, ele começa todo truncado, você primeiro teria que tá vendo direito autoral de uma coisa, agora você não tem nem direito autoral da coisa, porque você nem sabe ainda que coisa que vai ser, sabe assim, essa coisa atropelada, mas que eu acho que faz parte do artístico (EMÍLIA, em entrevista).

**Sensemaking leva em consideração o passado, é retrospectivo:** para a criação do *Pocket*, o Grupo recorre ao seu passado, levando em consideração suas experiências musicais. Então, o Grupo alimenta o sonho de montar um musical, um espetáculo que agrupe músicas de diversos espetáculos. No depoimento abaixo, um dos membros do grupo, Gregório, diz: “A música vinha muito nisso, e estudar música e estudar instrumentos e a tocar a gente ainda tem o sonho de montar uma trupe musical mesmo” (LOPES; AMPARO, 2005). Já tentaram outras vezes, porém os espetáculos acabaram se transformando: “O Trem Chamado Desejo era um *Pocket*, diz Cláudio durante a reunião.” (Diário de Campo – 23/10/2014).

**Sensemaking está aliado à previsão e guiam futuras ações:** existem receios de não dar certo, pois o *Pocket* foge da estrutura das atividades que o Grupo está acostumado a fazer, como diz Cláudio durante uma reunião: “Esse *Pocket* tá meio um filho bastardo”, “não me convence, não é um espetáculo, nem um exercício... Pode haver demanda ou pode ser sofrível, está num limbo” (Diário de Campo – 23/10/2014). Durante outra reunião, é possível perceber outras preocupações: “Emília diz que ela conhece as estreias do Galpão e que, geralmente, é ‘gente estapeando na porta’ e que não se prepararam para isso, pois o ‘Cine Horto não tem estrutura para receber’ uma estreia do Galpão” (Diário de Campo – 02/10/2014).

**Sensemaking é social e sistêmico, pressupõe interações entre as pessoas:** os membros discutem sobre o *Pocket*, sobre sua repercussão, sobre sua concepção: “O *Pocket* é um dos assuntos de pauta [...] Discutem bastante sobre o tema e a insegurança de estar a estreia tão perto e ainda faltam definições [...]” (Diário de Campo – 02/10/2014).

**Sensemaking objetiva a ação:** A ação foi objetivada pela montagem de um *Pocket*, que foi estreado como o nome “De tempo somos”, em dezembro de 2014.

Fiel ao propósito de experimentação, o Galpão se lança em projeto inédito, que propõe a revisitação de músicas de seus espetáculos acompanhadas de textos de diferentes autores. Com direção de Gertrudes e Bianca, o trabalho foge ao rótulo de espetáculo, recontextualiza momentos da trajetória do Grupo e lança aos atores o desafio da renovação artística e de novo olhar na relação com o público (SOU BH, 2015).

Quadro 7 – Propriedades do *Sensemaking* na criação do *Pocket*

<b>Sensemaking organiza, agrupa e rotula</b>	Percebem que possuem um conhecimento musical acumulado ao longo da existência do grupo
<b>Sensemaking é retrospectivo</b>	Pensam em utilizar esse conhecimento de alguma forma, pois há um sonho que o grupo alimenta de fazer um espetáculo musical
<b>Sensemaking é sobre previsão</b>	Porém como não é o estilo de espetáculo que costumam fazer, ficam receosos em relação à sua recepção pelo público
<b>Sensemaking é social e sistêmico</b>	Houveram diversas reuniões e discussões sobre o espetáculo
<b>Sensemaking objetiva a ação</b>	Lançam o espetáculo em dezembro de 2014

Fonte: Elaborado pelas autoras

### 3.4 Discussão

Assim como Jeong e Brower (2008) ressaltam, nossa análise da contratação do gerente executivo, da busca pela nova sede e do espetáculo *Pocket* mostra que os integrantes do Grupo não são meros expectadores, e sim, atores envolvidos na prática e no fluxo de ações com as quais eles lidam cotidianamente. Isso porque o *sensemaking* organizacional é um processo prático, guiado por agentes e motivos pragmáticos.

Nos três eventos focalizados na nossa análise, nosso esforço foi dirigido para ilustrar empiricamente as propriedades do *sensemaking* (WEICK, 1995). No caso da contratação do executivo, esse cargo foi criado na tentativa de suprir uma lacuna identificada por uma consultoria, sendo necessária, para isso, a criação de sentido dos membros organizacionais, inicialmente, para a busca de consultorias e, posteriormente, para a contratação de Laertes. Nesse meio tempo, o Grupo recorre a sua identidade, “desorganizado” e “informal”, percebe e rotula essas características. Depois de atribuir o equívoco e as falhas a essas propriedades, com a finalidade de manutenção do grupo, busca-se resolver esse problema na efetivação da contratação. Os membros do Grupo, ao se depararem com momentos de incerteza causados pela informalidade, buscaram clareza sobre o que estava ocorrendo, extraindo e interpretando pistas do ambiente. Essas pistas foram utilizadas como base para a explicação que fornece a ordem, no caso, a contratação de um executivo que possa colocar ordem e formalidade na organização.

A busca pela nova sede também é um dos eventos de *sensemaking*. A estrutura atual do Grupo Galpão é considerada por alguns dos integrantes insuficiente para suprir as demandas do grupo. Logo que o grupo percebe a ausência de espaço para crescer, liga esse fato a um acontecimento passado, uma referência ao que Weick (1995) coloca como retrospectivo, a compra da sede própria e, por atribuir a esse espaço diversas conquistas, os membros do grupo acreditam que uma nova sede perpetuará o teatro e o Grupo Galpão. Assim, discutem sobre os benefícios de uma nova sede e busca-se a ação, materializando-a em um projeto para a nova sede e na busca de recursos para que isso aconteça. Esse evento ilustra a ideia básica do *sensemaking* (WEICK, 1995), de que a realidade é uma realização em curso que emerge dos esforços para criar ordem.

A criação do espetáculo *Pocket* representa um esforço do Grupo, com a estreia do espetáculo musical “De tempo somos”, em dezembro de 2014. Devido à experiência musical adquirida, o Grupo Galpão alimentou a vontade de montar um espetáculo musical. O processo de criação de sentido começa quando percebem que o grupo possui experiência e conhecimento musical e podem usá-lo para montar um espetáculo. Para isso, levam em consideração o passado e o futuro do grupo, receando que o *Pocket* não dê certo, pois foge da estrutura que o grupo está acostumada. Como Weick (1995) observa, *sensemaking* envolve indivíduos engajados no passado e no futuro da organização para construir uma interpretação da realidade.

O *sensemaking* é um processo interpretativo (BROWN; COIVILLE; PYE, 2015) desencadeado por estímulos, tais como eventos ou situações cujo significado é ambíguo e os resultados são incertos. Nos três acontecimentos analisados, ilustramos como eventos constituem-se em gatilhos para o *sensemaking*, e como esses eventos adquirem significado para os integrantes (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Mostramos que os integrantes se perguntaram o que deveriam fazer em seguida e que os eventos ocorreram de modo diferente dos planos da organização, em um processo ordenado, estruturado e, sobretudo, um processo social (JEONG; BROWER, 2008). Nas situações focalizadas, mostramos como o pensamento foi materializado em um ação, ocorrendo uma transformação do contexto, o que ocorreu no processo de interação social. Isso porque a organização não é uma entidade fixa, e sim uma atividade que acontece e que é performada, na qual os membros podem entrar, participar e viver (HATCH, 1999). Ao identificar as conexões temporárias estabelecidas entre os integrantes do Grupo, enfatizamos os contextos e os processos heterogêneos e complexos que, quando estabilizados em artefatos, representam o *sensemaking* (CZARNIAWSKA, 2006; JEONG; BROWER, 2008).

Nossa análise apontou ainda como os membros do grupo recontaram as experiências do grupo em um eixo temporal e combinando eventos aleatórios (CZARNIAWSKA, 2008b), o que mostra como as narrativas são utilizadas para a busca de significados e explicações para os eventos (COLVILLE; BROWN; PYE, 2011). Nos três acontecimentos, os membros contavam as histórias que levaram à ação para a mudança materializada.

No constante organizar e reorganizar das práticas organizacionais, a criação de sentido emerge como um processo central. Com o objetivo de ordenar o fluxo caótico das práticas os agentes criam sentido sobre suas ações. Ao pesquisar o Grupo Galpão, percebemos e pontuamos três acontecimentos de criação de sentido. Além disso, identificamos que a criação de sentido é uma atividade subjetiva localizada nas microatividades de interação entre os membros do Grupo (ALLARD-POESI, 2005) e ressaltamos que o processo de criação de sentido é cíclico e contínuo, sendo assim, esses três momentos apreendidos no tempo e espaço são apenas exemplificações de uma constante criação de sentido pelos membros organizacionais.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desta pesquisa foi analisar o processo de criação de sentido (*sensemaking*) do Grupo Galpão. A produção de sentido e seus processos estão intimamente relacionados à forma como se organizam, pois os integrantes, ao se organizarem, tentam conjuntamente atribuir sentido às suas ações, gerando um ciclo. Assim, os integrantes, em seus afazeres diários (prática), entendem que é preciso formalizar os processos (produção de sentido) e, assim, guiam suas ações buscando mais formalizações (prática). Ou seja, a prática direciona a criação de sentido que, conseqüentemente, guiam as próximas ações. O processo de *sensemaking* do grupo guia pautas de reuniões, conversas durante o café e uma série de outras ações dos agentes organizacionais.



Como resultados, identificamos três casos de *sensemaking*: a contratação de um gerente executivo, a busca pela nova sede e a montagem de um espetáculo: *Pocket*. Apesar de termos nos debruçado sobre esses três momentos, acentuamos que uma das principais características da criação de sentido é ser um processo cíclico e contínuo. Nossa análise permitiu compreender o *sensemaking* como um processo de construção social em que os membros do Grupo tentam interpretar e explicar um conjunto de pistas de seu ambiente.

Nossa pesquisa tem implicações práticas e teóricas. Quanto às de natureza prática, nós apontamos como o *sensemaking* ou a construção de sentido dos membros organizacionais nas interações cotidianas contribuem para o processo de tomada de decisão dos gestores do Grupo Galpão, como, por exemplo, a construção da nova sede, uma decisão tomada a partir da criação de sentido sobre a permanência e o futuro do grupo, pois esse percebe que, com a estrutura atual, não há espaço para o crescimento. Esperamos, com isso, estimular reflexões sobre a importância de os gestores prestarem atenção aos laços formais e informais criados e recriados no cotidiano organizacional, pois deles resultam decisões estratégicas, como ilustramos com os três processos analisados. Ainda, argumentamos que o *sensemaking*, no nível organizacional, potencializa aos gestores a compreensão do porquê suas equipes não estão funcionando bem, as razões pelas quais os clientes deixam de adquirir bens e serviços da empresa ou mesmo o porquê suas operações têm pequenas falhas.

Quanto às implicações de natureza teórica, nossa pesquisa não apenas contribui por ampliar os estudos sobre *sensemaking*, mas, também, por ilustrar uma abordagem processual de uma organização e não centrada em estruturas, discutindo que a organização é um conjunto de ações das pessoas que as constitui e são os processos continuamente executados que dão origem à organização. Assim, esta pesquisa auxilia no entendimento de como as organizações são criadas e recriadas a partir de práticas constantes, cotidianamente construídas por seus agentes, o que pode levar à busca de novos referenciais sobre as bases para a tomada de decisão no contexto organizacional. Além disso, consideramos um objeto de pesquisa ainda pouco explorado pela administração, mas de grande relevância sociocultural: os grupos teatrais.

Quanto às limitações, debruçamo-nos apenas sobre o cotidiano de um grupo teatral; o volume de material empírico coletado pelo *shadowing* tornou difícil a manipulação e as análises, e a quantidade de documentos que o Grupo Galpão possui necessitou de um recorte nos materiais pesquisados.

Com exceção de poucos estudos (dentre eles: REIS; ANTONELLO, 2006; BORGES; GONÇALO, 2010; MARAVALHAS; ODELIUS, 2010; EBERLE; CASALI, 2012; MELLO; FONSECA; VIEIRA; 2012; PASCUCI; MEYER JR., 2013), os trabalhos sobre *sensemaking* ainda são muito incipientes na academia brasileira. Sugerimos, então, voltar a atenção para o processo de criação de sentido dos atores organizacionais e também focar em organizações que são raramente consideradas objeto de análise dos estudos organizacionais, como, por exemplo, organizações culturais e artísticas, hospitais, escolas, igrejas e organizações militares. Além disso, sugerimos utilizar múltiplas fontes de pesquisas e explorar o *shadowing* como técnica observacional, favorecendo investigar outra temática, pouco estudada, que é a mobilidade organizacional, no que se refere à organização multissituada, que acontece em diversos locais, sem que haja vínculo espacial fixo e temporal.

---

Artigo submetido para avaliação em 27/03/2015 e aceito para publicação em 22/06/2016

---

## REFERÊNCIAS

- ALLARD-POESI, F. The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis. **Organization**, v. 12, n. 2, p. 169-196, 2005.
- BORGES, M. de L.; GONÇALO, C. R. Aprendizagem promovida por *sensemaking* e confiança: um estudo em um ambiente de eventos inesperados. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 2, p. 261-277, 2010.
- BOWEN, G. A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. **Qualitative Research Journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.
- BRANDÃO, C. A. L. **Grupo Galpão: uma história de risco e rito**. Belo Horizonte, 2002.
- BROWN, A.; COLVILLE, I.; PYE, A. Making Sense of Sensemaking in Organization Studies **Organization Studies**, v. 36, n.2, p. 265-277, 2015.
- COLVILLE, I.; BROWN, A.; PYE, A. Simplexity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. **Human Relation**, v. 65, n.1, p. 5-15, 2011.
- COOPER, R. Organization/Disorganization. **Social Science Information**, v. 25, n. 2, p. 299-335, 1986.
- CZARNIAWSKA, B. A Golden Braid: Allport, Goffman, Weick. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1661-1674, 2006.
- CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v.3, n.1, p.4-20, 2008a.
- CZARNIAWSKA, B. **A theory of organizing**. Massachusetts: Edward Elgar, 2008b.
- CZARNIAWSKA, B. Organizations as obstacles to organizing. In: ROBICHAUD, D.; COOREN, F. (Ed.). **Organization and organizing: Materiality, agency and discourse**. New York: Routledge, 2013.
- DAFT, R.; WEICK, K. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **RAE**, v. 45, n. 4, p. 73-85, 2005.
- EBERLE, A. D.; CASALI, A. M. Crise organizacional e *sensemaking*: o caso de um hospital público no contexto da pandemia de *influenza A (H1N1)*. **Cadernos EBAPE.BR**, v.10, n. 4, artigo 3, p.820-840, 2012.
- FLICK, U. Entrevista Episódica. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- GEPHART JR., R. P. Succession Sensemaking and Organisational Change: A Story of a Deviant College President. **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 3, p. 35-44, 1991.
- GEPHART JR., R. P. Qualitative research and the academy of management journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-462, 2004.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GILLIAT-RAY, S. "Being there" the experience of shadowing a British Muslim Hospital chaplain. **Qualitative Research**, v. 5, n. 11, p. 496-486, 2011.
- GRUPO GALPÃO. Site institucional. Disponível em: <<http://www.grupogalpao.com.br/port/home>>. Acesso em: 30 jul. 2014.
- HATCH, M. J. Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. **Organization Studies**, v. 20, n. 1, p. 75-100, 1999.

HERRMANN, A. Narrative as an organizing process: identity and story in a new nonprofit. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 6, n. 3, p. 246-264, 2011.

JEONG, H.; BROWER, R. Extending the Present Understanding of Organizational Sensemaking: Three Stages and Three Contexts. **Administration & Society**, v. 40, n.3, p. 223-252, 2008.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. Entrevista Narrativa. In.: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

LOPES, K.; AMPARO, A. **Grupo Galpão: a história de um dos mais importantes grupos de teatro do Brasil**. Documentário Grupo Galpão (2h32min), Extras (42min). Produção Executiva: Paulo José, 2005.

MACLEAN, M; HARVEY, C; CHIA, R. Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 17-40, 2012.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

MARAVALHAS, E.; ODELIUS, C. C. Aprendizagem e *sensemaking* em práticas de auditoria interna. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 3, p. 17 – 37, 2010.

McDONALD, S. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. **Qualitative Research**, v. 5, n. 4, p. 455-473, 2005.

MELLO, S. C. B. de; FONSECA, F. R. B.; VIEIRA, R. S. G. *Sensemaking* e o desenvolvimento de redes de relacionamentos de negócios no contexto das empresas de base tecnológica. **O&S**, v.19, n. 61, p.253 – 275, 2012.

PASCUCCI, L.; MEYER JR, V. Estratégia em Contextos Complexos e Pluralísticos. **RAC**, v. 17, n. 5, art. 2, p. 536-555, 2013.

PEIRANO-VEJO, M. E.; STABLEIN, R. Constituting Change and Stability: Sense-making Stories in a Farming Organization. **Organization**, vo. 16, n. 3, p. 443-462, 2009.

QUINLAN, E. Conspicuous Invisibility: Shadowing as a Data Collection Strategy. **Qualitative Inquiry**, v.14, n. 8, p. 1480-1499, 2008.

RAMOS, L. B. **Centros de cultura, espaços de informação: um estudo sobre a ação do Galpão Cine Horto**. Belo Horizonte: Argvmentvm, 2008.

REIS, D. G. dos; ANTONELLO, C. S. Ambiente de mudanças e aprendizagem nas organizações: contribuições da análise da narrativa. **Gestão.Org**, v.4, n.2, p. 176-193, 2006.

SANTOS, V. Aos 30 anos, Grupo Galpão prepara nova sede e complexo cultural em MG. **Valor Econômico**, 2012. Disponível em: <<http://www2.valor.com.br/cultura/2752136/aos-30-anos-grupo-galpao-prepara-nova-sede-e-complexo-cultural-em-mg>> Acessado em: 24 jan. 2015.

SOU BH. Disponível em: <<http://www.soubh.com.br/arte-e-teatro/teatro/de-tempos-somos-grupo-galpao>>. Acessado em: 24/01/2015.

SOUZA, M. M. P. de; CARRIERI, A. de P. Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n.4. p. 382-395, 2011.

VÁSQUEZ, C., BRUMMANS, B. H. J. M.; GROLEAU, C. Notes from the field on organizational shadowing as framing. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 7, n. 2, p. 144-165, 2012.

VERGARA, S.; CALDAS, M. Paradigma Interpretacionista: A busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

WEICK, K. **Sensemaking in Organizations**. Foundations for Organizational Science: A Sage Publications Series, 1995.

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