Criação de Sentido para *STAKEHOLDERS* em um Contexto Estratégico

Janilene Vasconcelos de Melo
Doutoranda do Programa de Doutorado Interinstitucional em Administração – DINTER UNIR/UFRGS
janilene18@gmail.com
Eugênio Ávila Pedrozo
Doutor. Docente do Programa de Doutorado Interinstitucional em Administração – DINTER UNIR/UFRGS
eapedrozo@ea.ufrgs.br

Resumo
No presente ensaio, tem-se como objetivo o de propor um *framework* para compreender como se dá o *sensemaking* e *sensegiving* para *stakeholders* em um contexto estratégico. *A base teórica desse trabalho divide-se em construções conceituais distintas, mas que se inter-relacionam - sensemaking, sensegiving e teoria dos stakeholders -, buscando-se preencher uma lacuna teórica baseada na abordagem do sensemaking que impactam os diversos grupos de interesse de uma organização. Tais opções consideram as organizações como sistema social, as quais são construídas e reconstruídas através de processos que envolvem interações entre os stakeholders, além da construção do sensemaking interno. Portanto, o resultado obtido e a própria contribuição do ensaio é a integração dessas lentes conceituais, destacando a importância da análise do sensemaking nas organizações, a partir da influência dos stakeholders.*

Palavras-chave: Sensemaking, Sensegiving, Stakeholders, Contexto Estratégico.

1 Introdução

Um novo ambiente institucional, fundamentado em relações estabelecidas por instituições complexas e variadas, vem se consolidando a partir de mudanças, que busca reduzir as incertezas existentes nas organizações, criando, ao mesmo tempo, estruturas estáveis, as quais contribuem para a regulação da interação entre os indivíduos, determinando, consequentemente, a maneira como as organizações direcionam a forma da evolução da sociedade (NORTH, 1990). De acordo com os institucionalistas, a interação entre organização e ambiente ocorre através de relações interorganizacionais.

No caso brasileiro, o desafio é elaborar novos modelos e procedimentos, a partir do entendimento de que as transformações provocadas no ambiente organizacional devem ocorrer a partir da materialização de princípios mais recentes, que resultem na reestruturação das organizações, assimilando essa mudança de ambiente.

Inserida nessa temática, a situação de interesse deste ensaio refere-se ao estudo do *sensemaking* e do *sensegiving* sob a influência dos *stakeholders* em uma organização.Dessa forma *as organizações devem ser compreendidas como processos dinâmicos que sofrem continuamente a influência dos seus membros. Esse entendimento é proposto por Karl Weick (1973, 1995), para quem* todo conhecimento e sentido decorrem da reflexão, de um olhar para trás. O sentido pressupõe uma experiência que pertence ao passado, sendo importante classificar as propriedades do ambiente criado, as quais possuem implicação no processo *sensemaking*.

Para o autor as organizações são entendidas como um processo no qual os indivíduos se organizam, na tentativa de reduzir as incertezas/ambiguidades no ambiente. Dessa forma, o comportamento organizacional fundamenta-se na maneira com que as pessoas interagem no grupo social, aduzindo que a participação individual no grupo é pouco heterogênea porque os comportamentos sociais dependem das ações dos outros. Essa inter-relação entre indivíduo e grupo se estende ao ambiente, pois, ao invés de reagir, os atores criam o ambiente ao qual se adaptam conforme as suas necessidades e as dos outros.

O *sensemaking* estudado nas mudanças organizacionais pode ser decorrente da implementação de estratégias ou políticas, cujas mudanças criam ambiguidades para as quais o gestor deve desenvolver uma tarefa importante que consiste no *sensemaking e sensegiving* (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; THOMAS, 1996), cujo propósito é repassar orientações para os *stakeholders*, visando à criação do sentido relacionada com eles.

Alguns estudiosos, como Reinhard (2006), defendem que atualmente as relações entre as corporações e os grupos sociais são menos propensos a ser objeto do intervencionismo estatal. Ou seja, desde meados de 1980, a influência dos *stakeholders* sobre as empresas se tornou um tema importante para os pesquisadores, dada a possibilidade de maiores responsabilidades entre os *stakeholders*, conferida ao nível da empresa, uma vez que as atividades corporativas lidam com este tipo de interação social (BANERJEE, 2002, MELLAHI e WOOD, 2003).

De acordo com Freeman *et al* (2010), no início dos anos 1980, houve um reconhecimento, materializado em produção acadêmica, quanto à crescente complexidade da sociedade moderna, a intensidade dos argumentos dos *stakeholders* sobre os processos organizacionais, bem como a utilidade do planejamento orientado pelos *stakeholders* através de processos capazes de lidar com essas questões, inclusive atraindo parceiros externos e integrando objetivos econômicos, políticos e sociais.

Em 1982, foi acrescentada à abordagem realizada em relação aos *stakeholders* o argumento de que os gerentes devem reconhecer as reinvindicações legítimas de ambos os intervenientes internos e externos. em um processo no qual as alegações são identificadas, priorizadas e coordenadas com outros elementos, de modo que cada grupo de *stakeholders* tenha resposta quanto às suas reinvindicações.

Quanto à opção de se analisar conjuntamente essas teorias, esta é motivada pelo fato de os *stakeholders* serem múltiplos e terem vários – e, as às vezes, divergentes – interesses, existindo, por consequência, diferentes percepções da realidade e o reconhecimento da necessidade de entender a criação de sentido. Ao confrontarmos essas duas temáticas emerge a questão que permeia o presente ensaio, derivado de projeto de tese, alinhada com seu objetivo que é o de propor um *framework* para verificar **como ocorre,em uma organização, a formação de *sensemaking* e *sensegiving* em um contexto estratégico, sob a influência dos seus diferentes *stakeholders.***

A natureza dessa busca é mais compreensiva que pragmática, cuja conceituação teórica *considera as organizações como sistemas sociais abertos, as quais são construídas e reconstruídas, tanto por intermédio de processos internos, como externos, tendo-se focado nas interações entre os stakeholders.*

Desse modo, são feitas no presente ensaio considerações sobre a *interação dessas lentes conceituais, destacando as contribuições teóricas* para uma compreensão mais explícita e aprofundada do *sensemaking* e *sensegiving* para os *stakeholders* em um contexto estratégico.

2 Referencial Teórico

Neste item serão apresentados os conceitos de *sensemaking, sensemaking* estratégico e *sensegiving,* bem como da Teoria dos *Stakeholders.*

2.1 *Sensemaking*

O s*ensemaking* decorre da tradição fenomenológica da sociologia de Alfredo Schutz, cujo autor é Weick, professor de Comportamento Organizacional e Psicologia da Universidade de Michigan e autor do método de construção de significado. Sua obra contribuiu para o vocabulário das Teorias Organizacionais, tendo demonstrado o caráter processual na caracterização desses estudos.

O conceito de s*ensemaking* de Weick (1973) tem sido usado para reunir ideias, especialmente da psicologia social, muito embora no contexto organizacional seja utilizado com mais frequência nos Estados Unidos que no Brasil.

Segundo Anderson (2006), suas ideias não estão muito presentes nos estudos organizacionais, o que é lamentável (ANDERSON, 2006), porque ao se analisar uma organização sobre vários prismas cria-se a possibilidade de melhor compreender os fenômenos organizacionais. Desde então, dezenas de artigos têm sido publicados a respeito da abordagem s*ensemaking* por estudiososfranceses, norte-americanos e brasileiros. No entanto, os estudos tendem a se expandir no campo cientifico brasileiro. Na literatura anglo-saxã, deve-se salientar as publicações sobre o tema em três das mais importantes revistas acadêmicas em administração, *Academy of Management Review,* a *Administrative Science Quarterly e* a *Organization Studies*. No Brasil, esse tema vem se consolidando na área das organizações, surgindo como tema em congressos da ANPAD e ENEO.

O trabalho do Weick consiste em duas abordagens, uma, é a do "organizing", cuja preocupação é entender as organizações e, a outra, é a de criação de sentido.

Para Weick (1973), as organizações são entendidas como um processo no qual os indivíduos se organizam, na tentativa de reduzir as incertezas/ambiguidades em relação ao ambiente. Durante o desenvolvimento do processo, a informação retida passa a ser menos ambígua e mais coerente. Ainda segundo o autor, a obtenção de coerência (ou mitigação das ambiguidades) ocorre em ciclos interligados repetitivos e contingentes, baseado no tripé criação, seleção e retenção, definido da seguinte forma:

- Processo de Criação: é alimentado por informações de dentro e de fora do sistema, pois a atenção é focada em partes da experiência passada na busca de sentido. Quando isso acontece, há afastamento de parte da ambiguidade. Deve-se lembrar de que o processo de criação é primeiramente individual, pois quando as pessoas passam para o grupo suas impressões, estas, que haviam perdido a ambiguidade, a retomam. O aumento da ambiguidade se dá em função da ação coletiva.

- Processo de Seleção: o sentido estabelecido pelo indivíduo no processo de criação é repassado para a ação coletiva. A informação passa por critérios diferentes da estrutura coletiva e

dos indivíduos e suas consequências são diferentes, tentando diminuir a ambiguidade e os equívocos, surgindo perguntas como: "Por que estou fazendo isso?" "Quais as consequências para o sistema?" A função do processo de seleção é separar as partes ambíguas e, na medida do possível, torná-las mais unívocas e ordenadas.

- Processo de Retenção: enfrenta as ambiguidades, seja de informações a partir do processo de seleção, seja a partir de contradições entre itens mais novos e mais antigos do conteúdo conservado. As decisões de retenção são mais relevantes do que as de seleção, uma vez que, para que haja decisão, é necessário, primeiro, haver a diminuição da ambiguidade de informação sobre a qual recairá a decisão.

Como afirma Weick (1995), devido ao encadeamento plausível de fatos da criação de sentido, o decisor, para compreendê-la, precisa saber como essas percepções foram formuladas, levar em consideração as relações existentes entre os indivíduos e o nível de razoabilidade que se precisa para decidir, devendo-se considerar também a incerteza e o desconhecido, e não apenas o que é observável.

Segundo Weick (1973, p. 39) os processos de atenção *constituem um determinante fundamental de organização humana e, embora várias teorias organizacionais deem importância básica aos processos de percepção, quase todas o fazem através de predisposições duradouras*. Os participantes veem aquilo que estão preparados para ver e tais predisposições perceptivas são explicações "prontas", consideradas como características estáveis, formadas a partir de experiência passada que o leva de uma situação para outra.

Assim, a noção de atenção é fundamental no contexto do *sensemaking.*porque, diante de situações imprevisíveis, inicialmente os indivíduos procuram por eventos semelhantes em suas memórias de experiências passadas, focalizando-os através da atenção. Nesse sentido, quando os indivíduos experimentam eventos diferentes das previsões, as respostas reclamam por explicação. Então são atribuídos significados a tais eventos que dependem da atenção focalizada para experiências passadas, resultando na criação de sentido. Em um segundo momento, a atenção aparece no processo de *sensemaking*, quando um grupo de indivíduos se reúne para dar sentido aos sinais retidos depois da seleção coletiva (WEICK, 1979).

É por isso que Weick (1995) enfatiza que a criação de sentido é um processo de atenção para um fato que já ocorreu, em que os indivíduos agem primeiro e depois refletem sobre suas ações para interpretar o que significam. Dessa maneira, as organizações são como realizações subjetivas, permitindo, assim, relacionar a ação com o contexto organizacional. O autor organiza sete características essenciais do *sensemaking*, as quais são apresentadas no quadro 01:

Quadro 1 -Características essenciais do *sensemaking*

Caracteristicas	Descrição
Identidade	É adotada quando as pessoas se reconhecem a partir do ambiente em que se encontram. Quando ocorrem mudanças nesse ambiente, sua confirmação da identidade é dificultada, levando a pessoa a reagir a essa mudança.
Social	O sentido é criado socialmente e o impacto da influência social está o tempo todo presente sobre o indivíduo e, consequentemente, sobre suas ações e decisões.
Retrospecto	É um processo de atenção ao que já foi feito, de modo que as experiências do passado que foram assertivas são utilizadas para explicar e solucionar os acontecimentos do presente.
Contínuo	O *sensemaking* é uma atividade permanente, ou seja, nunca começa nem

	termina, sendo sempre aperfeiçoada e utilizada em algum momento.
Representação	Refere-se ao fato de que, na vida organizacional, os indivíduos não apenas reagem ao ambiente em que estão (a organização), mas criam e interpretam parte desse ambiente. Isso ocorre devido à impossibilidade de se discernir entre causa e consequência das ações organizacionais.
Plausibilidade	Ocorre porque, num mundo ambíguo, imbuído de interesses conflitantes e habitado por pessoas com mutáveis identidades, uma obsessão pela precisão parece ser de pouca ajuda. A simplificação em meio a uma torrente de informações auxilia na ação do gestor
Pistas	São pequenos sinais que remetem ao entendimento do todo, funcionam como sementes, nas quais o presumido pode se tornar real.

Fonte: Weick (1995)

Weick (1995) mostra que *sensemaking* é um processo que acontece, inicialmente, de maneira individual nas organizações, nas quais, diante de situações ambíguas, o indivíduo procura criar um sentido para o que está acontecendo e busca em suas experiências passadas algo semelhante que explique o ocorrido. Em um segundo momento, ele repassa essa impressão para a coletividade – nesse ponto o processo de *sensemaking* recomeça, mas em outro nível, pois a ambiguidade pode aumentar devido aos diversos sentidos criados pelos membros da organização. O sentido que é criado pela coletividade é o *sensemaking* organizacional.

O estudo do *sensemaking* ajuda as organizações a entenderem seus processos de significados, de representação, de interpretações, de visões compartilhadas dos aspectos subjetivos e objetivos que compõem a realidade de pessoas, de movimento, de ações individuais, grupal e socialmente combinadas (VERGARA; CALDAS, 2006). A partir de fragmentos de informação e de um processo coletivo, é construída uma rede de significados que interpreta e aplica os sentidos dos seus participantes, enfatizando a autonomia dos indivíduos. Essas descontinuidades constituem os dados brutos, a partir do ambiente duvidoso, os quais devem ser interpretados e fazer sentido (WEICK, 1995).

Desse modo, as organizações constituem-se de processos de natureza dinâmica e fluída, que são dirigidas para transformar a informação e remover suas ambiguidades. *Organizing*, portanto, consiste na resolução de ambiguidade em um ambiente criado por meio de comportamentos interligados em processos relacionados condicionalmente (BORGES; GONÇALO, 2009).

Existe uma abordagem em nível mais macro, apresentando três níveis de *sensemaking*, todos acima do nível individual de análise, quais sejam, intersubjetivo, subjetivo genérico e extrasubjetivo. O nível intersubjetivo é definido como os pensamentos, sentimentos e intenções surgidos em plena conversação durante a qual o indivíduo metamorfoseia-se, por meio de uma conexão pela estrutura social (espécie de consciência coletiva), de um "eu" para "nós". Esse entendimento em relação à intersubjetividade envolvendo o indivíduo é compartilhado por Weick (1973).

No nível subjetivo genérico as compreensões são feitas pelo indivíduo a partir dos seus papéis e funções na organização e tem aspecto privilegiado na dimensão *sensemaking* aplicado às estruturas sociais, da mesma forma que o extrasubjetivo, cuja abordagem envolve uma realidade mais simbólica e um nível mais abstrato. Isso porque entram no âmago dos significados culturalmente compartilhados, como, por exemplo, capitalismo, matemática.

Para Weick (1973), a organização está acima do movimento intersubjetivo/subjetividade genérica e afirma que a organização é, na realidade, uma mistura de vivos, ou seja, pessoas, que não participam na construção inicial intersubjetiva. Assim, quando pessoas são substituídas em uma

organização, há sempre uma perda de entendimento comum, quando o intersubjetivo é traduzido para o genérico.

O autor entende ainda que o processo de sensemaking é algo contínuo e sugere que organizing se encontra na transição entre o que ele se refere como intersubjetivo e subjetividade genérica, isto é, entre o nível pessoa-a-pessoa e o nível estrutural. O intersubjetivo é caracterizado por processos relacionais contínuos, mais por verbo do que por substantivo, dando ênfase ao processo em detrimento da estrutura.

Por outro lado, Choo (2002) afirma que o interesse em sensemaking nas organizações tem aumentado depois que as concepções de sistemas racionais não conseguiram mais explicar totalmente os ambientes organizacionais. Essa mudança significa o reconhecimento da organização para com a comunicação das pessoas e suas consequências para o ambiente.

Dessa forma, através da interpretação do ambiente, os indivíduos se utilizam de experiências anteriores em situações iguais, tentam reduzir a ambiguidade para obterem explicação sobre o que está acontecendo, utilizando-as em situações ambíguas posteriores e tornando-a significativa. É tanto que, para Choo (2003), as decisões acontecem em situações de incerteza, diante de informações incompletas e ambíguas e de influências externas à organização.

Para Weick (1973) essas múltiplas interpretações referem-se à ambiguidade, que poderá ser utilizada para influenciar a política de *sensemaking* organizacional, partindo do pressuposto de que as organizações criam significados sobre os acontecimentos na forma de um processo específicos, que poderá acontecer entre as organizações. Nesses casos, os membros da organização interagem com indivíduos de outras organizações para compreenderem sua identidade, missão e seu posicionamento estratégico. No entanto, existe variação no grau em que os individuos influenciam o *sensemaking* de outros atores organizacionais, destacando-se o papel ativo dos altos executivos e gerentes na formação da visão e direção da organização.

Diante disso, a abordagem interpretativa gira em torno do pressuposto de que a compreensão humana e a ação são baseadas na interpretação de informações e eventos vivenciados pelas pessoas (DAFT; WEICK, 1984).

2.2 Sensemaking Estratégico e *Sensegiving*

Os conceitos de *sensemaking* e *sensegiving* passaram a fazer parte da literatura sobre estratégia a partir do artigo seminal de Goiá e Chittipeddi (1991). Desde então há um esforço dos estudiosos para compreenderem como os altos executivos criam significados (*sensemaking*) em torno da mudança pretendida e como a negociam com os membros da organização e com os *stakeholders*. Pois a difusão de significados em torno dessa mudança pode não estar associada somente com as ações dos gerentes internos (ROULEAU, 2005).

Por sua vez, Gioia & Chittipeddi (1991) ressaltam a relevância do *sensemaking* no contexto organizacional, procurando demonstrar como essa prática pode ser utilizada para a compreensão e absorção de mudanças estratégicas nas organizações, para que garanta seu alinhamento. Para entender melhor esse processo, os autores utilizam os termos *sensemaking* e *sensegiving,* sugerindo que ao se proceder uma mudança estratégica, consultam-se várias fontes, tais como funcionários, *stakeholders*, consultores, objetivando obter subsídios para melhorar sua visão e, consequentemente, formular as mudanças. Ou seja, através desse processo de cognição e entendimento procura-se atribuir sentido. Essa fase do processo caracteriza-se com *sensemaking.*

De acordo com Rouleau (2005), como discurso e ação, *sensemaking* e *sensegiving* são como os dois lados da mesma moeda, um permeia o outro. A aplicação de *sensemaking* e *sensegiving* na

estratégia, é focada na estrutura de significados dos executivos de alto nível, que formulam seu conhecimento tácito para fazer sentido da mudança e compartilham esses significados com os outros. Dessa forma, a incorporação desses processos no contexto social ainda está inexplorada, devendo, por isso serem investigados.

Segundo a autora, houve um macroprocesso de orientação nas pesquisas sobre *sensemaking* estratégico e *sensegiving* centrado em modelos interativos e sequenciais que culminaram na interpretação de discursos estratégicos, feitos principalmente por executivos de alto nível, sem levar em consideração o conhecimento tácito dos gerentes, como se estivessem separados do ambiente em que os processos de construção de significados estão inseridos, os quais são importantes na divulgação da mudança estratégica.

A autora aduz que *sensemaking* estratégico e *sensegiving* são produzidos e reproduzidos diariamente, demonstrando como esses processos são ancorados no conhecimento tácito dos gerentes e em um contexto social mais amplo. Acrescentando que nas fases iniciais de mudança estratégica, o significado da mudança interna também deve ser criado e compartilhado com atores externos.

Nesse contexto, os gerentes dão sentido a uma nova orientação estratégica através de esquemas de pensamento racional em torno da mudança. Todavia, como *sensemaking e sensegiving* também resultam de processos inconscientes – ou seja, relacionados à experiência prática dos autores – conhecimento tácito é tão importante quanto conhecimento explícito. Em relação ao gerente, devido à sua posição hierárquica, ele não compartilha do mesmo nível de consciência da estratégia como os executivos de alto nível, atuando como ponte entre as intenções destes e o pessoal de linha.

Diante disso, Rouleau (2005)sugere que o caminho dos gerentes é construir seus conhecimentos tácitos para fazer sentido da mudança e compartilhar esses significados com outros, bem como estendê-los no contexto social onde esses processos estão incorporados, por se encontrarem mais perto dos *stakeholders*, considerando que os estudos sobre *sensemaking* e *sensegiving* têm sido realizados no interior das organizações, enfatizando o papel do conhecimento implícito. Contudo, nos dias atuais, as organizações têm se caracterizado pela abertura do ambiente, ao possibilitar o contato dos gerentes na orientação para o cliente e os *stakeholders*.

Para a autora, essa interface organizacional é o local ideal para olhar *sensemaking* estratégico e *sensegiving*, devendo-se observar o contexto sócio-cultural, pois a possibilidade de criar sentido e influenciar os outros em um contexto de interação não é claramente definida pelo conhecimento, pressupondo-se interações com gerentes, agentes externos e estruturas sociais contraditórias às que pertencem - e que utilizam conhecimento sócio-cultural tácito como recursos simbólicos para legitimar suas ações e convencer os outros.

As descobertas feitas pelo estudo de Gioia & Chittipeddi (1991) sugerem que os processos usados durante a instigação da mudança estratégica podem ser descritos de maneira significativa em termos de *sensemaking* e *sensegiving* – por exemplo, os processos nos quais os executivos de alto nível e os gerentes tentam, em primeiro lugar, imaginar e atribuir um significado a eventos relevantes de estratégia, ameaças, oportunidades, etc., e depois construir e disseminar uma visão, a qual os investidores e as partes interessadas poderiam ser influenciados a compreender, a aceitar, e com ela agir para iniciar as mudanças desejadas. Também destacam o papel ativo de *sensemaking* dos executivos de alto nível e gerentes organizacionais na formação da "visão" e direção de organizações, reduzindo a ambiguidade.

Por outro lado, Grimes (2010) afirma que o *sensemaking* pode acontecer entre as organizações, particularmente no caso das relações de parceiras em que sucessos e fracassos são compartilhados e que as medidas de desempenho são exemplos que ocorrem entre os atores organizacionais e, embora a maior parte da pesquisa sobre medidas de desempenho no setor social seja focada na prestação de contas, muitos estudiosos argumentam que os indicadores não são

apenas mecanismos de responsabilização e, sim, exemplos de significado e valores compartilhados dos atores organizacionais sobre a direção pretendida da organização, reduzindo múltiplas interpretações de identidade organizacional.

Grimes (2010) e Dutton *et al.* (2001) afirmam que trocas de foco reorientam a agenda estrangeira estabelecida, tornando-a um fenômeno emergente e contestado, opondo-se aos processos racionais, tradicionais, de cima para baixo. Para os autores, isso proporciona a manifestação de comportamentos interpessoais no nível micro, que podem afetar os comportamentos organizacionais no nível macro. Para Grimes (2010), o grau de influência de um indivíduo sobre os outros atores organizacionais varia de acordo com o nível de papel ativo de cada individuo.

A partir dos entendimentos expostos, torna-se imprescindível verificar as interações entre os indivíduos e os grupos sociais, visando demonstrar sua importância no processo de criação de sentido. Esses processos, ressalte-se, são efetuados em um contexto com diversos *stakeholders,* os quais serão abordados a seguir.

2.3 *Stakeholders*

Ao introduzir a teoria dos *stakeholders,* Freeman (1984) chamou a atenção para o seu conceito e importância. Esse tema deu início a uma discussão acadêmica ainda em curso, ao defender que a gestão estratégica de empresas do setor privado poderia se tornar muito mais eficaz e eficiente se os esforços gerenciais levassem em conta as várias preocupações dos *stakeholders*.

Segundo o autor, *stakeholders* são todos os segmentos que podem influenciar ou serem influenciados pelas ações de uma organização. Com essa definição, fica evidente que o público-alvo de uma organização não é apenas o consumidor. Incluem-se também indivíduos, grupos de pessoas, organizações que têm interesses sobre as atividades de uma empresa, e, por conseguinte, podem afetar ou ser afetado por seus objetivos. Não identificar nem considerar seus *stakeholders* fez com que algumas empresas fossem riscadas ou excluídas do mundo dos negócios. Para Griffin (1973), *stakeholders* são pessoas e organizações diretamente afetadas pelas práticas da organização e que têm alguma influência sobre sua performance.

A análise dos *stakeholders* é uma busca para compreender um sistema de organizações, identificando os atores-chave e avaliando seus interesses respectivos nesse sistema (GRIMBLE *et al*. 1995). Além disso, Barin (2007) destaca que não basta à organização considerar os *stakeholders*, mas também buscar legitimação perante eles, por meio do reconhecimento do papel desempenhado pela organização na sociedade e do tipo de relacionamento que ela estabelece. Nesse sentido, os autores afirmam que a organização deverá considerar dois tipos de *stakeholders*: os da esfera transacional, que são os acionistas, o mercado financeiro em geral, os empregados, fornecedores, distribuidores, clientes e financiadores; e os da esfera interacional, que são o governo e as instituições científicas, a mídia em geral, a opinião pública e as associações civis.

Mitchell *et al.* (1997) fornecem uma tipologia para a teoria dos s*takeholders* baseada em três dimensões: poder, legitimidade e urgência. Poder significa que uma parte interessada através de influência obtém algo da organização que poderia ser feito de outra forma. Legitimidade refere-se a certas ações razoáveis que estão dentro das expectativas e demandas da outra parte, gerente ou *stakeholders*. Urgência, por sua vez, refere-se a quando outra parte quer que suas reinvidicações sejam cumpridas rapidamente.

De acordo com Fassin (2009), Freeman adicionou ao modelo de *input-output* entre os tradicionais grupos de fornecedores, empregados, financiadores e clientes um entendimento da

empresa como central rodeada pelas partes interessadas. Freeman (2003), por sua vez, reorganizou seu entendimento para cinco *stakeholders* internos (financiadores, clientes, empregados, comunidade e fornecedores) e, tendo influência sobre esses cinco, introduziu seis *stakeholders* externos [governo, ambientalistas, críticos, Organizações Não Governamentais (ONGs), mídia e outros].

Steurer *et al.* (2005) entendem que há a necessidade de uma gestão de relacionamento dos *stakeholders* (GRS). A GRS é, para o autor, uma maneira através da qual empresa é confrontada com as reivindicações de desenvolvimento econômico, social e ambiental dos *stakeholders*. A ideia de GRS aumenta a complexidade contextual para o entendimento da teoria dos *stakeholders,* uma vez que essa gestão precisa estar em busca do desenvolvimento sustentável (DS).

Partindo da perspectiva corporativa, Steurer *et al.* (2005) fundamentados na tipologia da teoria dos *stakeholders* de Donaldon e Preston (1995), propuseram uma análise de segunda ordem que consiste na distinção entre os aspectos descritivos, instrumentais e normativos.

Steurer (2006) sugere que as pesquisas que tratam de *stakeholders* precisam incluir uma nova tipologia tripla, ou seja, podem ser estudadas sob a perspectiva corporativa, do *stakeholder* e de uma perspectiva conceitual, vistas de uma maneira heurística e metodológica. O foco da perspectiva corporativa é como as corporações lidam com os *stakeholders;* o foco da perspectiva do *stakeholders* é como eles tentam influenciar as corporações; e o foco da perspectiva conceitual é como os conceitos exploram a interação *business–stakeholder*. A perspectiva conceitual envolve o desafio de mapear o desenvolvimento teórico para a abordagem dos *stakeholders*, procurando entender as relações empresa–sociedade e o relacionamento entre os *stakeholders*.

Steurer (2006) propõe que a tripla perspectiva contribua para avançar a pesquisa sobre *stakeholders*, no sentido de promover estudos sobre teorias mais descritivas e instrumentais e também que a teoria dos *stakeholders* torne-se mais abrangente, com capacidade de compreender as relações complexas entre empresa e sociedade, abordando muitas de suas facetas.

Roloff (2008), por sua vez, entende a necessidade da conceituação de redes de multi-*stakeholders*. Para ela, devido ao processo de globalização e à complexificação da sociedade, há a necessidade de uma abordagem sistemática sobre gestão dos s*takeholders*, através da organização de redes de multi-*stakeholders* (RMS) que objetivam organizar as relações entre empresa e sociedade. Pelo entendimento da autora, as RMSs são redes nas quais os atores da sociedade civil, das empresas e das instituições governamentais unem-se, a fim de encontrar uma abordagem comum que afeta a todos. São caracterizadas essencialmente por parceria e surgem para solucionar um problema específico ou algo que afeta diferentes esferas da sociedade. A autora considera que o gerenciamento de RMS é importante a ponto de propor uma definição alternativa para o conceito de *stakeholder*: "No contexto de redes multi-*stakeholder,* um *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo tema abordado pela rede" (ROLOFF, 2008, p. 238). Ou seja, o conceito remete a atividades futuras que são conduzidas para resolver problemas comuns.

Para que haja uma gestão da RMS adequada, Roloff (2008) propõe duas abordagens de gerenciamento. A primeira é o *organization-focussed stakeholders management,* que é focado no bem-estar da organização, através da implementação de uma gestão de relacionamento eficaz em relação aos diferentes atores ou *stakeholders*.

A segunda é o *issue-focussed stakeholder management*, em que a gestão dos *stakeholders* é baseada em uma questão problemática ou tema que afeta sua relação com outros grupos sociais e/ou organizacionais, ou seja, tem como sustentáculo um tema ou um problema, no qual os *stakeholders* são convidados para encontrar uma solução compartilhada, colaborativamente.

Observe-se que, na maioria dos trabalhos sobre *stakeholders*, o entendimento é centrado na abordagem mais voltada à sua classificação, pois, antes de 2008, não existia essa proposição de focar as pesquisas no tema ou problema. A partir de Roloff (2008), passa a ser usada tal como preconizada.

No presente ensaio, baseado na *issue-focussed stakeholder management,* o *sensemaking* e o *sensegiving* são os processos temáticos escolhidos para serem usados.

Fassin (2009) alega que, apesar de sua importância para as organizações, a teoria dos *stakeholders* apresenta-se de maneira confusa e com algumas ambiguidades. A confusão refere-se a ambiguidade entre quem afeta a empresa e quem pode ser afetado por ela. Existe também uma controvérsia entre a abordagem legal que reforça os direitos contratuais *versus* a abordagem gerencial, mais pragmática, pois enfatiza os aspectos relacionais entre os *stakeholders* e a empresa.

O autor, então, apresenta uma revisão centrada nas duas principais críticas: os limites entre ambiente e empresa e a posição ambivalente de grupos e reguladores. O trabalho caracteriza-se por ser pragmático, e propõe uma versão refinada do modelo de *stakeholders,* com melhoramentos incrementais a partir do modelo de Freeman, sem perder sua essência.

Para diminuir a confusão relatada na teoria dos *stakeholders*, Fassin (2009) identifica na revisão da literatura três orientações centrais dos *stakeholders* e as categoriza como: *stakeholders,stakewatchers* e *stakekeepers*.

Stakeholders: são partes com interesse e participação real na empresa, possuem reivindicação legítima, poder e influência recíproca. São os *stakeholders* clássicos, que possuem interesses concretos na empresa;

Stakewatchers: são grupos que protegem os *stakeholders* que possuem interesses reais na empresa. Possuem poder considerável sobre a empresa, mas a empresa dificilmente consegue influenciá-los, pois são independentes da empresa;

Stakekeepers: são os reguladores, independentes, que não tem participação direta na empresa, mas possuem influência e controle. Impõem regras e restrições à empresa, enquanto esta tem pouco impacto recíproco sobre os reguladores.

Fassin (2009), resume o papel de cada jogador: os *stakeholders* comandam as posições dos jogadores, os *stakewatchers* assistem aos jogos e os *stakekeepers* conservam o jogo. Existe, portanto, uma relação triangular entre os três *stakes*. Para cada tipo de empresa há grupos específicos ou não (*stakewatchers*) que fazem pressão. Para cada grupo de *stakewatchers* há pelo menos um *stakekeeper* correspondente, e também há os *stakekeepers* genéricos que impactam sobre muitos *stakeholders*.

Esse modelo refinado, denominado *stake*, representa uma simplificação, pois, ao se fazer uma análise de cada empresa, setor ou *stake* separadamente podem surgir variações de diferentes graus. O modelo também é dinâmico, o status de algum *stakewatcher* pode ser de *stakeholders*, dependendo de sua ação, que pode variar com o tempo. A mídia pode ser útil ou agressiva, variando nas posições de *stakewatcher* e de *stakekeeper*. Já o governo fornece infraestrutura, cobra impostos, promulga leis e impõe regulamentos, por isso pode apresentar-se como *stakewatcher* e *stakekeeper,* em consonância com suas funções múltiplas.

Para o autor há a necessidade de identificar e selecionar os diferentes grupos de *stakeholders*, os diferentes níveis de ambiente e a posição ambivalente dos grupos e reguladores e sugere que se inicie fazendo a diferenciação tripartite da natureza dos *stakeholders* (Legitimidade, Poder e Influência). Essa etapa ajuda a separar os *stakeholders* legítimos dos demais, ajudando a melhor visualizar a rede complexa de circunscrições que rodeiam a empresa.

Em um segundo momento, é preciso diferenciar os limites e os três níveis da empresa (fonte de recurso, estrutura do setor e arena politica e social). Os interessados representam a empresa, os segmentos adjacentes representam os *stakewachers* e fora do "ringue", encontra-se a comunidade econômica no nível microeconômico e a mundial no nível macroeconômico. O Modelo integra ainda o setor público em geral e a sociedade, os quais funcionam em grande parte como *stakekepers*.

Em um terceiro momento, é preciso que fique clara a posição ambivalente de grupos de pressão e de reguladores. Assim, o poder e a influência da empresa domina os *stakeholders,*

enquanto que os *stakewatchers* encontram-se fora da empresa e têm influência na sua relação com ela.

Portanto, a empresa é afetada pelos *stakewatchers* e pelos *stakekeepers*. A empresa tem obrigação moral com os *stakeholders*, mas não com os *stakewatchers,* os quais detêm o poder sobre a empresa e podem exercer influências benéficas ou prejudiciais sobre a empresa. Por isso, eles precisam ser considerados através de uma perspectiva estratégica.

A natureza da interdependência e a influência sobre a incerteza do ambiente vão ajudar a determinar as prioridades para a empresa. Todas essas relações com os *stakeholders* apresentam potencial para cooperação, enquanto que as relações com os *stakewatchers* podem ser consideradas ameaças potenciais. As estratégias utilizadas nessas relações podem variar imensamente (de acolhimento, negociação, manipulação ou resistência, conforme tipologia de Savage *et al*., (1991), dependendo, entre outras, do momento e da situação.

Por outro lado, Grimble e Wellard (1997) aduzem que a análise das partes interessadas pode ser definida como uma metodologia para a obtenção de entendimento de um sistema e para avaliar o impacto das suas alterações, através da identificação dos principais *stakeholders* e avaliação dos respectivos interesses.

Nesse contexto, a ideia básica do seu conceito está voltada para comércio e criação de valor, com abertura para inserção de questões éticas, de responsabilidade, sustentabilidade, mentalidade empresarial e compreensão dos ensinamentos para obtenção de resultados favoráveis nos empreendimentos, cujos dirigentes devem desenvolver relacionamentos, inspirar seus *stakeholders* e criar comunidades nas quais todos se esforcem para dar o melhor a empresa e fornecer o valor que a mesma merece.

Portanto, ela vai além das organizações, porque existem muitos componentes da sociedade, tais como: organismos governamentais e não governamentais, associações, sindicatos, comunidades com as quais a organização interage e que devem ser levadas em consideração nas decisões de uma empresa.

Artigos sobre os *stakeholders* têm sido publicados em periódicos acadêmicos nacionais e internacionais, os quais se dedicam a discussão do tema, como também fazem vários questionamentos na área. Essas discussões demonstram a complexidade no ambiente dos *stakeholders, e* apreocupaçãocom sua gestão. Embora alicerçado na organização do setor privado, existem interesses em aplicar pelo menos parte de suas conclusões em organizações públicas.

No quadro 2 são apresentados, brevemente, as teorias e os elementos de análise que serão adotadas no presente ensaio.

Quadro 2: Abordagens teóricas e elementos de análise

TEORIAS	IDÉIA CENTRAL	AUTORES	ELEMENTOS
-Sensemaking	É um processo que ajuda pessoas e grupos a criarem sentido diante de situações ambíguas, procurando de forma contínua por pistas, recordações, normas e lidando com o excesso de informações em um contexto coletivo fluido que influencia e é influenciado pelo individuo.	Weick (1973, 1979, 1995)	1. Retrospecto 2. Social 3. Representação 4. Continuidade 5. Plausibilidade 6. Identidade 7. Pistas
Sensemaking/ Sensegiving	Compreensão e absorção de mudanças estratégicas nas organizações, para garantir seu alinhamento.	Gioia;Chittipedi (1991)	Para proceder à mudança estratégica consultam-se várias fontes

Sensemaking Estratégico	Gestores são capazes de comunicar aos outros a mudança estratégica e ganhar seu apoio	Rouleau (2005)	1.Traduzir mudança estratégia, com foco *sensemaking* estratégico/*sensegiving*
			2. Repassar a mudança estratégica e observarcomo fazem sentido.
Sensigiving	Gestores preocupados em influenciar o resultado das mudanças, para comunicar os seus pensamentos para os outros e obter apoio.		3. Analisar como é feito sentido da mudança estratégica no nível micro.
			4. Justificar as mudanças estratégicas na interface da organização
Stakeholders	Organizações e indivíduos que são dinamicamente relacionados têm maior ou menor interesse, se posicionam interna ou externamente como uma rede, em busca de uma solução para problemas vigentes.	Freeman (1984)	*Stakeholders* Internos
			Stakeholders Externos
		Steurer *et. al* (2005, 2006)	Gestão e Relacionamentos dos *Stakeholders*
		Rollof (2008)	Foco: tema ou problema (ensaio=*sensemaking* interno externo/*stakeholders*)
		Fassin (2009)	*Stakeholders*
			Stakewatchers
			Stakekeepers

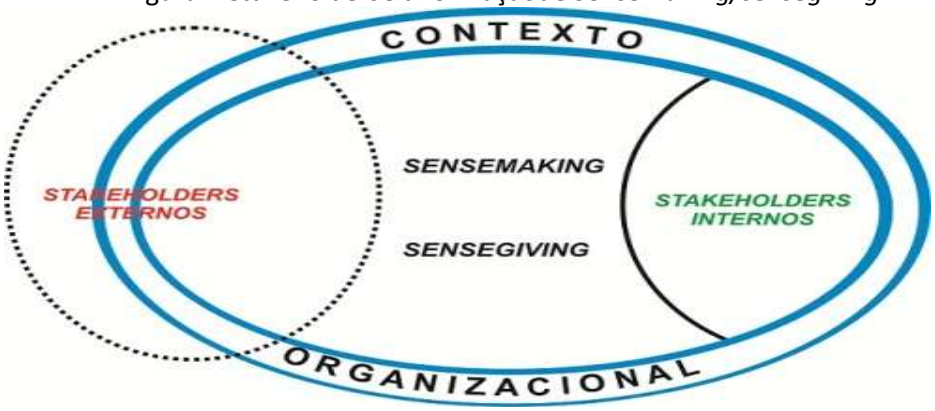
Fonte: Os autores

A relevância do tema abordado é corroborada pela abrangência das teorias constantes do referido quadro teórico, as quais têm sido estudadas com bastante ênfase.

3 Considerações Finais

O *framework* que articula as abordagens *sensemaking* e *sensegiving,* utilizadas respectivamente por Weick (1973, 1995), Gioia (1991) e Rouleau (2005), no contexto das organizações, influenciado pelos diferentes *stakeholders*, está representado na figura 1.

Figura 1.S*takeholders*e a formaçãode *Sensemaking/sensegiving*



Fonte: Os autores

Portanto, o *sensemaking*ocorre quando os objetivos são ambíguos – ou, mesmo estando claros, não existe um procedimento ainda padronizado para sua implementação, sendo esse processo constituído de ambiguidade e incerteza, cujo entendimento e redução pode se dar por intermédio de um processo social.

Dividida em duas direções distintas, a literatura sobre *sensemaking* e *sensegiving* evoluiu: a primeira tem como foco os processos que significam ação, enquanto a segunda demonstra como é feito o sentido, mesmo com alto risco de ambiguidade e incerteza. Essa situação caracteriza o contexto de organizações que sofrem influência de diferentes *stakeholders*.

As características cognitivas e conceituais de uma organização, identificadas em termos de *sensemaking* e *sensegiving,* são realizadas através de ciclos caracterizados por períodos de compreensão e influência ou alternativamente como ciclos representados por conhecimento e ação, cuja abordagem, com foco no ambiente externo, possibilita o aprimoramento dos processos cognitivos, obtendo-se uma visão integrada dos *stakeholders*.

Nesse sentido, Axelrod e Cohen (1999) contribuem afirmando que os processos de *sensemaking* são atividades individuais e grupais que podem ocorrer durante interações complexas entre *stakeholders* e organização.

Dessa forma, o entendimento sobre *sensemaking* e *sensegiving* para *stakeholders,* principalmente, reportando-se a Fassin (2009)*,* em um contexto estratégico serviu para*preencher uma lacuna teórica, cuja abordagem impacta diretamente os diversos grupos de interesse que dependem de suporte socialmente construído para alcançar suas metas.*

A aplicação do framework proposto será realizado no Tribunal de Contas de Rondônia, por ocasião da implementação do Programa Promoex (Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros)em Rondônia.

4 Referências

ANDERSON, March. How can we Know what we think until we see what we said? A citation and citation context analysis of Karl Wieck's.**The Social Psychology of Organizing**.Organization Studies, 2006.

AXELROD, R. M.; COHEN, M. D. **Harnessing complexity**: organizational implications of a scientific frontier**.** New York: Free Press, 1999.

BARIN, Cruz Luciano. **Processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de grupos multinacionais.** 2007**.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande do Sul, 2007.

BANERJEE, S. B. **Contesting Corporate Citizenship, Sustainability and Stakeholder Theory: Holy Trinty or prais of Evil.** 2002.

BORGES, M. L.; GONÇALO, C. R. Criação de sentido nas organizações – **BASE** – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**,** v.6, n. 2. maio/ago. 2009.

CHOO, C. V. **Organization Knowing as Emergent Strategy**, 2002. Disponível em: http://choo.ischool.utoronto.ca/OUP/Chap5/default.ttml. Acesso em: 13 mar. 2002.

CHOO, C. V. **A Organização do Conhecimento**. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E.. The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences, and implications. **Academy of Management Review**, New York, v. 20, n. 1, jan. 1995.

DAFT, Richard L; Weick, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation systems.**Academy of Management Rewiew**, New York, v.9, n. 2, p. 284-295. 1984.

DONALDSON, T.; L. E. PRESTON. The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidences, and implications. **Academy of Management Review**. New York, v. 20, n. 1, jan. 1995.

FASSIN, Y. The Stakeholder Model Refined. **Journal of Business Ethics,** Minitoba**,** v. 8, n. 1, p. 329-340,2009.

FREEMAN**,** R. Edward. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman Publising, 1984.

FREEMAN, R. Edward *et al.* Stakeholders Theory – the state of the art.**The Academy of Management Annals**, New York, v. 4, n. 1 p. 403-445, 2010.

GIOIA, Dennis. A.; CHITTIPEDDI, Kumar.Sensemaking and Sensegiving in strategic change initiation.**Strategic Management Journal**, Chicago, v. 12, p. 433-448, 1991.

GIOIA, Dennis A.; THOMAS, James B. Identity, image, and issue interpretation sensemaking during strategic change in academia.**Administrative Science Quartely**, n. 41, p. 370-403, 1996.

GRIFFIN, Ricky W. **Management.** 6. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1999.

GRIMBLE, R.; WELLARD K. Stakeholder methodologies in natural resource management:a review of principles, contexts, experiences and opportunities.
Agricultural Systems, Manchester, v. 55, n. 2, p. 173-193, 1997.

GRIMES, Matt. Strategic sensemaking within funding relationships.The effects of performance measurement on organization identity in the social sector.**Entrepreneurship; theory and practice,** 763-783, jul. 2010.

MITCHEL, Ronald K. AGLE, Bradley R. WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and whatreally counts. **Academy of Managemet Reviews**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

NORTH,D. *Institutions, Institutional Change and Economic performance,* Cambridge University Press, Cambridge. (1990)

REINHARD S. Mapping Stakeholder Theory Anew: From the "Stakeholder Theory of the firme'' to Three Perspectivas on Business – Society Relations. **Business Strategy and the Enviroment**. Bus. Strat.Env. 15, 2006

ROULEAU, Linda. Micro-Practices of estrategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies,** *v.* 42, n. 7, nov. 2005.

ROLOFF, Julia. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focussed stakeholder management. **Journal of Business Ethics,** v. 82, n. 1, p.233-250, 2008.

SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of ManagementExecutive**, New York, v. 5, n. 2, p. 61-75, may. 1991.

STEURER, R. A et al. Corporation, Stakeholders and sustainable development i: a theoretical exploration of business-society relations. **Journal of Business Ethics,** 2005.

ROULEAU, Linda. Micro-Practices of estrategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies,** *v.* 42, n. 7, nov. 2005.

ROLOFF, Julia. Learning from multi-stakeholder networks: issue-focussed stakeholder management. **Journal of Business Ethics,** v. 82, n. 1, 2008.
SAVAGE, G. T. et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of ManagementExecutive**, New York, v. 5, n. 2, may. 1991.

STEURER, R. A et al. Corporation, Stakeholders and sustainable development i: a theoretical exploration of business-society relations. **Journal of Business Ethcis,** 2005.

STEURER, R. Mapping stakeholder theory anew: from the stakeholder theory of the firm to three perspectives on business-society relations. **Business strategy and the Environment**, Vienna, v. 15, n. 1, jan./fev. 2006.

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

WEICK, K. E.**The Social Psychology of organizing.**2 nd ed. Addison Wesley – Reading MA, 1979.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks: Sage, 1995.