

Construção de Sentido por Coordenadores Universitários na Pandemia

Sensemaking by University Coordinators in the Pandemic

José Lazarino Ferrari

Doutorando na PUC - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Professor na UCP – Universidade Católica de Petrópolis
Av. Benjamin Constant, 213 - Centro, Petrópolis - RJ, 25610-130
ferraridavila@uol.com.br

Márcia da Silveira Julião

Doutoranda na PUC - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Professor na UCP – Universidade Católica de Petrópolis
Av. Benjamin Constant, 213 - Centro, Petrópolis - RJ, 25610-130
marciajuliao@serraplan.com.br

Adrian Couto Costa

Doutorando na PUC - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Professor na UCP – Universidade Católica de Petrópolis
Av. Benjamin Constant, 213 - Centro, Petrópolis - RJ, 25610-130
adrian.costa1972@gmail.com

André Luiz Parreiras

Doutorando na PUC - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
Professor na Unilasalle – Centro Universitário La Salle do Rio de Janeiro
R. Gastão Gonçalves, 79 - Santa Rosa, Niterói - RJ, 24240-030
andre.parreiras@lasalle.org.br

Resumo: O presente artigo é fruto de uma pesquisa para compreender o processo de construção de sentido (*sensemaking*) levado a cabo por coordenadores de cursos de graduação de universidades particulares durante o primeiro ano de trabalho no contexto da pandemia da Covid-19. A questão de pesquisa se concentrou em como esses profissionais interpretaram as situações desde o início da quarentena implantada nos campi e como produziram significados a partir do entendimento das situações vivenciadas ao longo das aulas síncronas que passaram a ser utilizadas para dar continuidade ao ensino. O método foi qualitativo, com base em entrevistas semiestruturadas com oito coordenadores de instituições de ensino superior (IES) nas cidades de Petrópolis e Niterói. A análise do conteúdo dessas entrevistas gerou uma categorização baseada nos momentos vivenciados, que tiveram início em um período de incertezas totais, no início da quarentena, passando em seguida pela compreensão dessas incertezas, na medida em que experimentavam um novo modelo de ensino. A terceira fase foi das certezas construídas, na qual dominaram os mecanismos digitais de ensino, passando para o quarto momento em que adquiriram certezas futuras relacionadas com suas experiências. O processo de construção de sentido não pôde se basear em experiências anteriores, porque a pandemia foi um fenômeno radicalmente novo para toda a comunidade acadêmica. Assim, o entendimento das situações foi alcançado por meio de pistas no ambiente externo, de metáforas, reuniões, conversas em grupo, diálogos e ferramentas digitais de comunicação com a diretoria, professores e alunos.

Palavras-Chave: *Sensemaking*. Pandemia. Significados.

Submetido em novembro de 2021 e aceito em março de 2022 por Márcia Carvalho após o processo de Double Blind Review

Abstract: This article is the result of a research to understand the sensemaking process carried out by coordinators of undergraduate courses at private universities during the first year of work in the context of the Covid-19 pandemic. The research question focused on how these professionals interpreted the situations since the beginning of the quarantine implemented on campuses how they produced meanings from the understanding of the situations experienced during the synchronous classes that began to be used to continue teaching. The method was qualitative, based on semi-structured interviews with eight coordinators of higher education institutions (IES) in the cities of Petrópolis and Niterói. The analysis of the content of these interviews generated a categorization based on the moments experienced, which began in a period of total uncertainties, at the beginning of the quarantine, followed by an understanding of these uncertainties, as they experimented with a new teaching model. The third phase was of constructed certainties, in which they dominated the digital teaching mechanisms, moving on to the fourth moment in which they acquired future certainties related to their experiences. The process of sensemaking could not be based on previous experiences, because the pandemic was a radically new phenomenon for the entire academic community. Thus, the understanding of the situations was achieved through clues in the external environment, metaphors, meetings, group conversations, dialogues and digital communication tools with the board, teachers and students.

Keywords: Sensemaking. Pandemic. Meanings.

1. Introdução

Sensemaking é o processo utilizado pelas pessoas para dar sentido a situações vivenciadas. São os meios, atividades e estruturas através dos quais os indivíduos buscam compreender o que está se passando no ambiente em que atuam. No campo dos estudos organizacionais, as pesquisas sobre *sensemaking* examinam como acontece a construção de sentido e seu impacto nos principais momentos vividos nas organizações. Abordam, por exemplo, as situações vividas pelas pessoas nos momentos de tomada de decisões, mudanças estratégicas, projetos de inovação e de aprendizagem organizacional, dentre outras (Brown, Colville & Pye, 2014; Maitlis & Christianson, 2014; Yeomans & Bowman, 2021).

O interesse das pesquisas nessa área está em analisar como as pessoas se apropriam e promovem suas realidades. Daí a associação do *sensemaking* com as pesquisas interpretativas, as quais se baseiam na ótica daqueles que compartilham suas vivências nas organizações. Tais vivências estão sujeitas a impactos quando seus membros são confrontados com eventos significativos, tais como greves, mudanças sociodemográficas, acidentes, grandes avanços tecnológicos e alterações regulatórias. Essas situações inesperadas causam discrepâncias entre expectativas e realidade (Brown, Colville & Pye, 2014; Christianson & Barton, 2020; Dwyer, Hardy & Tsoudas, 2021).

Segundo Maitlis e Christianson (2014), as primeiras pesquisas nessa área denominavam tais eventos como solavancos ambientais. Em geral, são situações impactantes o suficiente para fazer com que os indivíduos ou grupos perguntem o que está acontecendo e se questionem sobre o que precisam fazer a respeito. Nesse processo de criação de sentido, as pessoas agem de acordo com seu modo de conhecer, o que as conduz a novas ações, as quais geram novas pistas, que continuam a influenciar o direcionamento das organizações (Christianson & Barton, 2020).

A pandemia do Covid-19 é um caso exemplar de solavanco ambiental. Ela gerou mudanças profundas que alteraram o cenário existente de forma dinâmica e imprevisível. Além disso, foi um fato sem precedente, sobre o qual não se tinha conhecimento prévio. Esse acontecimento fez com que as estruturas existentes para a compreensão do ambiente fossem

fortemente impactadas, a exemplo do que afirmam Maitlis e Christianson (2014) explicando que os eventos geradores do *sensemaking* rompem com o fluxo normal na organização, dificultando a compreensão do ambiente e gerando incerteza sobre como agir.

Esse cenário de pandemia é o pano de fundo para a pesquisa sobre como os coordenadores de cursos universitários construíram sentido a respeito das incertezas e mudanças geradas por ela. Uma dessas alterações no ambiente foi a adoção das aulas síncronas para que se pudessem continuar o ensino nessas universidades. As aulas síncronas são aquelas que ocorrem em tempo real, ou seja, o professor e os alunos estão conectados simultaneamente, no mesmo horário e na mesma sala virtual, e podem interagir uns com os outros durante a transmissão ao vivo.

Para tal análise, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com esses profissionais, responsáveis por cursos de graduação em três universidades privadas (duas em Petrópolis e uma em Niterói, no estado do Rio de Janeiro). O objetivo da pesquisa foi identificar como os coordenadores entenderam os impactos gerados pelos acontecimentos e atribuíram sentido junto ao grupo (professores, alunos e diretoria). A questão de pesquisa buscou compreender como eles construíram sentido diante de experiência tão nova e impactante.

A análise de conteúdo gerou quatro categorias que se relacionam ao modo como compreenderam os momentos vividos durante o ano de 2020. Num primeiro momento, no início da quarentena nos campus, em março daquele ano, a sensação era de “incertezas totais” diante das mudanças radicais no cenário das universidades. Num segundo momento, os coordenadores passaram por situações de “incertezas compreendidas”, na medida em que iniciaram as aulas remotas e a adaptação a um novo modelo de ensino. Já no terceiro momento dessa experiência, a compreensão da nova realidade fez com que experimentassem a fase de “certezas construídas”, pois passaram a controlar melhor os mecanismos digitais de ensino e adquiriram maior confiança na prática de um novo formato de convivência com a diretoria, alunos e professores. Por fim, já no final de 2020, sentiam-se confiantes na nova forma de atuação, ao ponto de adquirir “certezas futuras” relacionadas com suas experiências.

A relevância desse estudo está na investigação do processo de *sensemaking* em uma situação totalmente nova, sem precedentes nos quais as pessoas pudessem se basear, o que por si só representa uma lacuna nos estudos sobre o tema. Como contribuição para a ciência e para a sua prática, observou-se que, no cenário de pandemia, o *sensemaking* foi amplamente mediado pela linguagem, o que realça a importância da comunicação no processo de compreensão das pessoas. Além disso, esse estudo demonstra que os novos desafios organizacionais gerados na pandemia aumentaram a importância das tecnologias digitais, que foram fundamentais para a fluidez da comunicação na comunidade acadêmica e para a continuidade das aulas.

Para apresentar os resultados o texto foi organizado em cinco partes, incluindo esta introdução. A segunda parte é dedicada a expor o referencial teórico a respeito do *sensemaking*; a terceira apresenta a metodologia utilizada para a realização do estudo; a quarta trata da pesquisa em si, onde são mostrados os resultados da análise de conteúdo das entrevistas e a categorização dos momentos vivenciados pelos coordenadores; enquanto as considerações finais são apresentadas na última parte.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A Construção de Sentido nas Organizações

Sensemaking é um processo que envolve as atividades e estruturas através das quais os indivíduos dão sentido a situações que vivenciam no ambiente em que atuam. Refere-se aos meios de entendimento por parte das pessoas, as quais também desempenham seu papel na construção das próprias situações que elas tentam compreender. Dentro da literatura organizacional, existe um corpo consolidado de pesquisas sobre *sensemaking*. Brown, Colville e Pye (2014) afirmam que essa perspectiva é cada vez mais influente. Seu interesse está em analisar como as pessoas se apropriam e promovem suas realidades. Daí a associação do tema com as pesquisas interpretativas, as quais se baseiam na ótica daqueles que compartilham suas vivências nas organizações. Maitlis e Christianson (2014) explicam que o *sensemaking* auxilia os pesquisadores a entender tais vivências, que ocorrem num presente contínuo, utilizando a experiência passada como base para a projeção de possíveis futuros.

O *sensemaking* envolve, portanto, a interpretação e produção de significados, mas também a autoria ativa de entendimentos das situações em que as pessoas estão envolvidas e estão tentando compreender (Brown, Colville & Pye, 2014; Maclean, Harvey & Chia, 2012). Trata-se de um processo convencionalmente considerado como a forma como indivíduos ou grupos agem em direção à compreensão e resposta a eventos inesperados (Hulst & Tsoukas, 2021; Maitlis & Christianson, 2014). Para o entendimento desses processos parcialmente sobrepostos, as pessoas constroem realidades e depois, retrospectivamente, passam a compreendê-las. Trata-se de um diálogo contínuo de descobertas e compreensões, no qual as identidades e os mundos sociais são concomitantemente referenciados e fabricados (Gabriel, 2015). Isso coloca o *sensemaking* como atividade central nas organizações, até porque as pessoas são seres sociais, que criam significados a partir de encontros diários, através dos quais passam a defender valores e crenças pessoais (Maclean, Harvey & Chia, 2012). Por isso se engajam num esforço para alcançar referência e sentido para as situações que vivenciam.

As primeiras pesquisas nessa área examinaram o *sensemaking* como uma resposta ao que os autores denominaram solavancos ambientais. São fatos exógenos significativos, tais como greves, mudanças sociodemográficas, grandes avanços tecnológicos e alterações regulatórias. Esses eventos devem ser impactantes o suficiente para fazer com que os indivíduos ou grupos perguntem o que está acontecendo, e se questionem sobre o que precisam fazer a respeito (Maitlis & Christianson, 2014). São situações inesperadas que causam discrepâncias entre expectativas e realidade. Pode ser, por exemplo, uma greve de médicos que impacta a capacidade dos administradores numa rede de hospitais, gerando sensações e diferentes interpretações deles próprios a respeito do processo de gestão (Meyer, 2012). E também uma classificação negativa por parte de um órgão avaliador, como a que gerou um sentimento de ameaça à identidade organizacional em escolas de negócios após o lançamento de classificações consideradas decepcionantes para a imagem percebida por seus integrantes (Martins, 2005).

Esses solavancos ambientais alteram o cenário existente de forma que as estruturas existentes para a compreensão do ambiente perdem repetidamente o seu significado. Eles rompem com o fluxo normal dos acontecimentos, interrompendo a compreensão do ambiente e gerando incertezas sobre como agir. As pesquisas avaliam os impactos de tais acontecimentos na identidade dos indivíduos e do grupo (social), interferindo nas diretrizes das organizações. Nesse caso, as pessoas se engajam em processos de *sensemaking* na busca

de sentido não apenas para si mesmas, mas também para compreender seus mundos externos, num modelo interdependente e dinâmico (Maitlis & Christianson, 2014).

Tal processo tende a continuar mesmo depois da ocorrência do acontecimento impactante, de forma que as pessoas permanecem construindo significados, a partir de suas vivências e memórias, buscando a permanente construção de sentido para suas atuações. É o caso, por exemplo, da pesquisa junto a profissionais de gerenciamento de emergências após um grande incêndio florestal, desenvolvida por Dwyer, Hardy e Tsoudas (2021). O estudo revela que essas pessoas experimentavam uma série de emoções após o desastre, facilitando ou inibindo a construção de sentido, num processo que não apenas dá sentido ao incidente original como também permite mudanças para ajudar a organização a lidar com acontecimentos futuros.

Examinando a literatura através das lentes do *sensemaking*, observam-se variadas possibilidades de análises sobre diversos outros aspectos do dinamismo da vida organizacional, que é repleta de momentos de ambiguidades e incertezas. Na construção de sentido frente a acontecimentos impactantes, os atores organizacionais irão se guiar por experiências passadas, discursos, metáforas e histórias que servirão como dicas importantes para moldar a explicação dos fatos. Também vão moldando a criação de sentido na medida em que interpretam o conjunto de pistas extraídas dos ambientes em que convivem (Brown, Colville & Pye, 2014; Maclean, Harvey & Chia, 2012).

Brown, Colville e Pye (2014) advertem que esse significado compartilhado não precisa, necessariamente, representar um entendimento acordado. Na realidade os sentidos são construídos a partir de entendimentos próximos ou equivalentes, de maneira a permitir uma ação coordenada. Daí o motivo pelo qual as pesquisas na área, em sua maioria, apresentam o *sensemaking* como um fenômeno social, porque mesmo os indivíduos que constroem significados estão incorporados em um contexto sociomaterial que irá influenciar seus pensamentos, sentimentos e comportamentos.

É o que revela um estudo com professores de escolas de negócios no Reino Unido, que demonstra como o sistema de gerenciamento de desempenho pode determinar uma variedade de comportamentos, envolvendo os profissionais em uma espécie de jogo para construir sentido diante das avaliações. A pesquisa revela que a gestão do desempenho nem sempre leva aos resultados pretendidos, como também demonstra como os funcionários se envolvem em situações que podem dificultar o alcance dos objetivos da organização em função das dificuldades geradas no entendimento do processo (Aboubichr & Conway, 2021).

Outra característica nas pesquisas sobre o tema, destacada por Maitlis e Christianson (2014), diz respeito ao papel da ação nos esforços feitos pelas pessoas para compreender uma situação. O ato de agir é parte integrante da criação de sentido, pois as pessoas conhecem o mundo a partir de suas ações e percebendo o que acontece em seguida. Nesse sentido, o *sensemaking* é posto em prática não somente para se criar um entendimento racional dos fatos, mas também para tornar possível agir. Trata-se de um esforço contínuo e colaborativo para entender as conexões entre as pessoas, lugares e os eventos, a fim de gerar uma ação que possa ser empreendida de maneira eficaz. Tais ações e significados ocorrem repetidamente, de forma que as pessoas possam promulgar, modificar e compartilhar seus entendimentos continuamente (Brown, Colville & Pye, 2014; Dwyer, Hardy e Tsoudas, 2021; Maitlis & Christianson, 2014).

A construção desses entendimentos muitas vezes funciona para fornecer segurança e reduzir sentimentos de isolamento pessoal, sustentando o significado cultural dos grupos que trabalham em conjunto. Observa-se, portanto, que os estudos nessa área contemplam não só a

construção de sentido nas empresas como também o ambiente institucional em que as organizações e governos atuam. É o caso, por exemplo, do estudo de Klarin e Sharmelly (2021), demonstrando que o *sensemaking* em economias emergentes, onde há carência de instituições formais fortes, ocorre de maneira turbulenta, com ajustes cíclicos que interferem e se conectam com desempenho gerencial. A pesquisa analisa a atuação de um laboratório farmacêutico russo e de uma firma de telecomunicação indiana, revelando a participação de instituições informais que preenchem as lacunas do ambiente por meio de conexões políticas que dão legitimidade à atuação das empresas.

Como o *sensemaking* envolve uma ameaça aos papéis e rotinas, fazendo com que surjam questionamentos e suposições a respeito do comportamento e da posição das pessoas (Combe & Carrington, 2015), é comum que possam emergir práticas discursivas que funcionam também como instrumento de organizar o sentido nas organizações. Maitlis e Christianson (2014) e Brown, Colville e Pye (2014) explicam que, na maioria dos escritos atuais, o *sensemaking* é mais frequentemente entendido como fundamentalmente preocupado com a linguagem. Esse processo envolve a compreensão das situações vividas em forma de palavras, que servirão como guias para a ação.

A narrativa, portanto, construída pelos atores envolvidos em uma determinada situação de impacto, acaba por ser desenvolvida num processo de entendimento entre os discursos e opiniões, a exemplo do que demonstra Abolafia (2010) num estudo sobre as reuniões do banco central americano para se definir as taxas de juros em um momento de crise econômica. Explorando as transcrições arquivadas das reuniões entre os membros do FED (*Federal Reserve Bank*), a pesquisa demonstra a utilização de uma lógica de adequação para identificar pistas relevantes no ambiente externo e integrá-las aos modelos existentes, tecendo enredos sensatos com o objetivo de controlar a oferta de crédito e também para manter a legitimidade do FED.

Os aspectos linguísticos do *sensemaking* já se encontravam nos primeiros artigos sobre o tema, segundo Brown, Colville e Pye (2014), inclusive nos escritos pioneiros de Weick (1988), que perguntava como o indivíduo pode saber o que pensar até ver o que diz? Esses estudos enfatizam a importância do discurso na interpretação e produção de sentido. Ao vivenciarem situações ambíguas ou conflituosas, as pessoas usam a linguagem para compartilhar suas percepções e gradualmente definir significados (Combe & Carrington, 2015).

Maitlis e Christianson (2014) observam que existe um conjunto de pesquisas sobre a linguagem nos processos de *sensemaking*. A metáfora, por exemplo, é vista como um dispositivo retórico que conecta as pistas e percepções no ato de criação de sentido. Nesses casos, ela surge como elemento fundamental para moldar o entendimento das pessoas, dos grupos e dos líderes sobre a identidade organizacional. Isso ocorre em parte por se tratar de um recurso linguístico muito utilizado para criar ordem em ambientes e situações desconhecidos, servindo também para justificar determinadas ações. As metáforas desempenham um papel valioso na aquisição de novos conceitos, pois servem para comparar os significados adquiridos com o entendimento já existente.

Outro conjunto de trabalhos nessa área destaca a importância da narrativa como recurso fundamental no *sensemaking*, representando inclusive o maior corpo de trabalho discursivo sobre esse processo, de acordo com Maitlis e Christianson (2014). Algumas pesquisas nessa linha, por exemplo, destacam a natureza controversa dos significados organizacionais contidos nas narrativas. E revelam a existência de histórias muito diversas, contadas por diferentes grupos, demonstrando como a mesma narrativa organizacional

dominante pode ser embelezada e modificada por indivíduos menos poderosos de maneira que mudam significativamente o seu significado (Brown, Colville & Pye, 2014; Gabriel, 2015; Hulst & Tsoukas, 2021; Rhodes & Brown, 2005).

Na realidade, sob a ótica das organizações, contar histórias sempre foi um aspecto crítico no comportamento gerencial (Gabriel, 1995). Trata-se de um aspecto que está no cerne da existência das empresas (Maclean, Harvey e Chia, 2012). Tendo as organizações como palco, as pessoas se engajam num processo contínuo de narrativas, discursos, metáforas e outros recursos para encontrar caminhos que as auxiliem a entender o contexto que compartilham. Elas traçam e contam seus roteiros para promulgar esse sentido a respeito do mundo, de forma a torná-lo mais ordenado. Em outras palavras, a organização é ela própria a criação de sentido que é realizada e narrada em seus domínios.

2.1 Sensemaking Durante a Pandemia

Eventos surpreendentes ou confusos, com potencial para desestabilizar a rotina nas organizações, fazem com que as pessoas se envolvam numa dinâmica de construção de sentido para encontrar respostas sobre o que está acontecendo e sobre como agir dali em diante (Weick, 1998). Trata-se de um processo socialmente construído em que os atores organizacionais criam significados para possibilitar a ação. A pandemia da covid 19 é um desses eventos, tendo criado um ambiente dinamicamente incerto, alterando as rotinas e as interações nas empresas. Raramente se viu um momento em que o *sensemaking* fosse tão crítico e tão difícil de realizar (Christianson & Barton, 2020).

As organizações tiveram que enfrentar diversas incertezas, em várias áreas ao mesmo tempo, desde a administração do fluxo de caixa até o relacionamento com seus clientes, passando pela disponibilidade ou não de seus funcionários. Aquelas com atividades em mais de uma jurisdição tiveram que lidar de forma diferente em cada território, porque os governos impuseram restrições de circulação em época e forma distintas. Em geral, os atores organizacionais tiveram que reaprender a lidar com as situações diariamente, mas não tinham a capacidade usual de confiar nos procedimentos operacionais do passado, porque enfrentavam uma realidade totalmente nova. Isso levou muitas pessoas à fadiga acumulada e a uma sensação de ser ineficaz, influenciando o processo de *sensemaking* no mundo empresarial (Stephens et al., 2020).

Esses fatos trazem a oportunidade de estudar o *sensemaking* dentro de um contexto extremamente difícil, novo e em rápida mudança (Yeomans & Bowman, 2021). Nesse cenário imprevisível e avassalador, a construção de sentido é mais complexa. Isso porque, durante a pandemia, as pessoas tiveram que compreender grandes quantidades de informações por longos períodos, atualizando frequentemente o entendimento das situações enquanto ocorriam. Além disso, a pandemia afetou todos os aspectos da vida das pessoas, muitas vezes com demandas concorrentes por atenção não só no trabalho como também em casa (Christianson & Barton, 2020).

Nesse cenário, Stephens et al. (2020) destacam a forma como muitas organizações ofereceram ajuda a seus clientes para lidar com as incertezas causadas pela pandemia. Na área acadêmica, por exemplo, muitos editores estenderam os prazos para submissão de artigos e várias universidades permitiram acesso gratuito a recursos digitais para ajudar professores e alunos a reduzir a ansiedade de mudar repentinamente das aulas presenciais para online. Além disso, algumas plataformas de aprendizado, como a Kahoot, baseada em jogos, atualizaram seus recursos dando acesso gratuito em nível *premium* a toda a comunidade acadêmica.

São exemplos de adaptabilidade, flexibilidade, boa vontade e generosidade, que certamente poderão beneficiar os negócios e a sociedade no longo prazo (Klarin e Sharmelly, 2021). Ao mesmo tempo são demonstrações de como as organizações estão revisitando os processos de *sensemaking* como resultado da pandemia. É o que demonstra a utilização do teletrabalho, que em geral era evitado pelas direções em função de uma certa desconfiança de seus funcionários. No momento em que ele passa a ser quase obrigatório, as dúvidas gerenciais são desafiadas e os gerentes são forçados a confiar mais na equipe, obrigando-os a um novo senso de organização, com base em novos significados na relação entre as pessoas (Stephens et al., 2020).

Além da adaptação perante o teletrabalho, a dependência da tecnologia para sobreviver durante a pandemia expôs várias lacunas de habilidades nas organizações (Christianson & Barton, 2020). Embora já estivessem disponíveis, softwares de colaboração e plataformas de conferência na *web*, como *Teams* e *Zoom*, não eram amplamente acessados, muito em função da resistência à sua utilização nas empresas. A implantação desses recursos força o aprendizado de novas habilidades, necessárias para planejar, liderar e organizar efetivamente as instituições. A construção de sentido para atuar nesse ambiente exige nova compreensão do trabalho em equipe e desafios na comunicação para a resolução de novos problemas, dentre outros (Stephens et al., 2020).

Um desses desafios se relaciona com o aumento da necessidade de atenção e com a fadiga trazidas pela pandemia. Sob esse aspecto, Christianson e Barton (2020) advertem que a capacidade dos atores de se engajar na criação de sentido é muitas vezes tida como certa, mas o grande número de pistas geradas pela e sobre a pandemia pode ter afetado a quantidade e a qualidade da atenção durante esse processo. Isso porque ao buscar várias dicas para a compreensão das situações, as pessoas podem ter sido levadas à fadiga de atenção. Trata-se de um processo de fazer e refazer sentido, que é trabalhoso e que pode esgotar os recursos cognitivos quando executados por longos períodos.

Os novos desafios organizacionais gerados na pandemia aumentaram a importância dos processos de comunicação para orientação das pessoas em momento tão inusitado. Sob esse tema, há vasto material de estudo sobre como se comunicar com os *stakeholders* durante uma crise, mas existem menos conselhos gerados empiricamente sobre desastres e quase não há pesquisas para pandemias (Stephens et al., 2020). Nesse processo, algumas empresas enviaram quantidades excessivas de mensagens aos seus colaboradores, cartilhas sobre como se comportar e regras operacionais, numa sobrecarga de informações que pode ter levado as pessoas a situações de stress, dificultando a construção de sentido durante a pandemia e atrapalhando as ações (Christianson e Barton, 2020).

Outro aspecto ligado à comunicação durante a pandemia se refere ao tipo de mensagens trocadas nesse período. Yeomans e Bowman (2021) analisaram os e-mails enviados aos funcionários por líderes universitários durante os três primeiros meses da pandemia, demonstrando como essa comunicação foi fundamental para auxiliar as pessoas a compreender as mudanças ocorridas. Os discursos eram focados na construção de sentido por meio de narrativas centradas na resiliência, segurança, reconhecimento e aspectos ligados à competência organizacional e responsabilidade perante a comunidade – temas que apoiavam um processo de criação de significados voltados para a identificação e pertencimento organizacional, ajudando a mitigar as dúvidas e incertezas nos funcionários.

Em resposta a essas questões, os estudos na área de Administração, em diversas frentes, são um auxílio importante para que as organizações sigam com seu trabalho enquanto compreendem e agem durante a pandemia. Trata-se de um evento inesperado, de magnitude, *Construção de Sentido por Coordenadores Universitários na Pandemia*

duração e alcance sem precedentes, que pode se repetir futuramente, o que exigirá a ampliação dos métodos de pesquisa e a absorção de novas teorias para estudar fenômenos como esse.

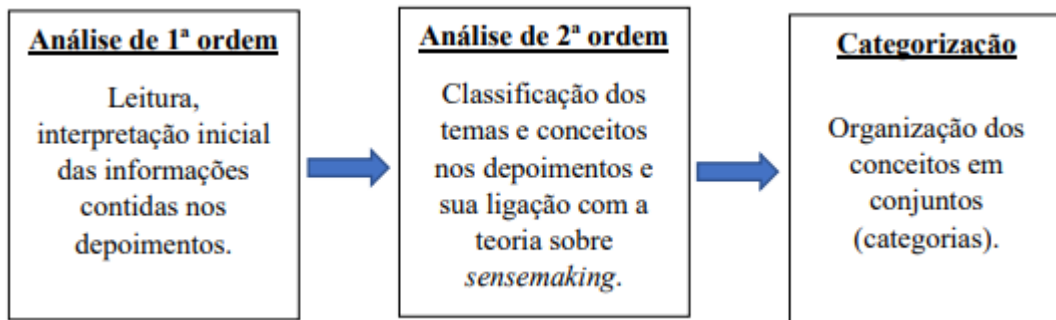
3. Metodologia

Essa pesquisa foi baseada em oito entrevistas semiestruturadas com coordenadores dos cursos de Administração, Economia, Comunicação Social, Nutrição, Enfermagem e Relações Internacionais da Universidade Católica de Petrópolis, do Centro Educacional Arthur Sá Earp Neto (UNIFASE), ambas instituições de Petrópolis, e da UNISALLE, em Niterói. Tais instituições têm cursos em comum – por exemplo, as três ministram o curso de Administração (os coordenadores de dois deles foram entrevistados) e duas têm o curso de Relações Internacionais (ambos deram seus depoimentos). As entrevistas foram realizadas via plataforma digital, entre outubro e novembro de 2020, ou seja, no final do ano letivo. Foi utilizado um roteiro semiestruturado com questões que procuravam compreender a maneira pela qual esses profissionais construíram sentido para sua atuação junto à diretoria, professores e alunos a partir do advento da pandemia da Covid-19. Os autores base para a sustentação desse roteiro foram Maitlis e Christianson (2014) e Brown, Colville e Pye (2014). Havendo necessidade, os entrevistadores faziam perguntas adicionais com o intuito de melhor compreender o fenômeno investigado. Especificamente, as questões versaram sobre os impactos da quarentena e das mudanças no sistema de ensino perante alunos e professores e as providências tomadas pelos coordenadores, a serviço das instituições.

Os pesquisadores solicitaram que os coordenadores narrassem a sua experiência com as novas orientações das instituições. Como lidaram com alunos e professores? Como lidaram com momentos de resistência e/ou situações complexas? Os coordenadores também foram perguntados sobre como ocorreu o processo de comunicação com os estudantes e foram chamados a emitir suas opiniões em relação ao sistema de aprendizagem – quais os impactos para o curso e como enxergam o futuro da graduação pós pandemia. A respeito da relação com a diretoria, as perguntas versaram sobre a percepção dos coordenadores a respeito dos sentimentos e atitudes dos diretores no início da pandemia, como eles decidiram e informaram as ações a serem adotadas ao longo do período letivo e como avaliavam o processo de comunicação nas IES. Quatro dos oito entrevistados solicitaram que não fossem identificados na pesquisa, o que levou à decisão de nominá-los por números (de 1 a 8). Os autores do artigo foram os entrevistadores, cada um seguindo o mesmo roteiro de perguntas e acrescentando novos questionamentos em função do desenrolar das entrevistas. Em seguida, todas as gravações foram transcritas.

De forma a conduzir os protocolos metodológicos requeridos, os dados foram analisados segundo as três fases indicadas nos procedimentos da análise de conteúdo (Bardin, 2011; Gioia, Corley & Hamilton, 2013). Portanto, a pesquisa com base nos depoimentos foi sistemática, partindo de uma análise de "1ª ordem" (ou seja, usando termos e códigos centrados nos coordenadores), seguindo para uma análise de "2ª ordem" (ou seja, utilizando conceitos, temas e dimensões centrados na teoria sobre *sensemaking* conhecida pelos autores), para se chegar à posterior categorização – conforme figura 1 a seguir. Segundo Gioia, Corley e Hamilton (2013), o relato conjunto de ambas as vozes - informantes e pesquisadores - permite não apenas uma demonstração qualitativamente rigorosa das ligações entre os dados, como também o surgimento de insights que dão sentido ao conjunto de informações apuradas nas entrevistas.

Figura 01: fluxo de análise dos dados



Fonte: elaboração dos autores, adaptado de Gioia, Corley e Hamilton (2013).

Na primeira etapa, foi feita a preparação e a organização do *corpus* do trabalho por meio de uma leitura geral de todas as transcrições das entrevistas. Nesse período, foram surgindo impressões iniciais sobre o conteúdo advindo dessa primeira avaliação. Num segundo momento, foi feita a exploração e análise do material. Assim, após a coleta e organização por cada pesquisador, os trechos selecionados foram listados em uma planilha, postada no *Google Drive* para acesso de todos os pesquisadores, na qual constavam tais falas junto ao nome do coordenador e sua IES. Por último, na terceira fase, ocorreu a interpretação, na qual buscou-se estabelecer relações, contradições e tentativas de compreensão do que estava sendo analisado. Só então, neste momento, foram identificadas as quatro categorias que serão explicadas na próxima seção. Optou-se pela grade de análise aberta, identificando as categorias do estudo conforme estas iam surgindo aos pesquisadores (Bardin, 2011).

A análise do conteúdo gerou quatro categorias em função dos momentos vividos pelos coordenadores, que se lembravam da total incerteza no início da quarentena (em março de 2020, que coincidiu com o começo do semestre letivo), passando pela forma como foram compreendendo as mudanças (fase das incertezas compreendidas), até adquirirem mais confiança com a situação (momento das certezas construídas) ao ponto de chegarem ao final do ano letivo confiando em um novo futuro (certezas futuras). A composição dessas categorias vincula-se à literatura sobre *sensemaking*, já que o significado compartilhado pelos coordenadores junto à diretoria, professores e alunos foram construídos a partir de entendimentos próximos ou equivalentes, de maneira a permitir uma ação coordenada (Brown, Colville & Pye, 2014).

A pesquisa teve um delineamento metodológico qualitativo. A busca pela compreensão de um significado coletivo, construído pela interação das pessoas nas organizações, posiciona a pesquisa dentro de uma perspectiva interpretacionista dos estudos organizacionais. Trata-se de uma linha epistemológica que considera as organizações como processos que advêm das ações das pessoas, individual ou socialmente, com o objetivo de interpretar e dar sentido ao seu mundo. A realidade social, portanto, é vista como uma rede complexa de representações (Vergara & Caldas, 2005).

Já sob a perspectiva ontológica, esse estudo se enquadra na linha subjetivista e admite que a realidade social não existe concretamente. Pelo contrário, ela é produto da percepção subjetiva do indivíduo e fruto também das suas experiências intersubjetivas. Ou seja, o fenômeno social é entendido a partir de quem participa da ação, na busca pela compreensão do processo pelo qual as múltiplas realidades compartilhadas surgem, se sustentam e se modificam (Burrell & Morgan, 1979).

4. Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Entrando no Ruço – a Pandemia Trazendo Incertezas Totais

“Lembro eu falando nas reuniões com a diretoria que a minha sensação era de que eu estava entrando no ruço e não conseguia enxergar nada na minha frente (...)” (Coordenador 1).

Essa frase de um dos entrevistados em Petrópolis (RJ), resume bem o sentimento dos coordenadores em relação à pandemia da Covid-19 e sua interferência no ensino. Ruço é o termo como os petropolitanos denominam a neblina, fenômeno muito comum em regiões serranas. O primeiro momento foi de incerteza total, assim como se estivessem entrando no nevoeiro, onde se tem a sensação de não enxergar nada à frente. Em seguida, na medida em que os olhos vão se adaptando à nevoa, tem-se a percepção de maior domínio do caminho.

A metáfora da neblina foi uma entre outras ferramentas utilizadas pelos coordenadores dos cursos universitários para construir sentido perante a quarentena gerada pela pandemia. Observa-se no uso desse recurso linguístico a busca pela criação de significado perante um solavanco ambiental, exatamente para criar ordem em um ambiente desconhecido, comparando aquela situação nova com algum entendimento já existente (Maitlis & Christianson, 2014).

A pandemia e seus efeitos reúnem todas as características do que os autores denominam solavanco ambiental. Especialmente no seu início, foi impactante o suficiente para fazer com que a comunidade acadêmica se perguntasse o que estava acontecendo. E se questionasse sobre o que precisaria ser feito, conforme explicam Maitlis e Christianson (2014), para quem a natureza de tais eventos rompe com o fluxo normal dos acontecimentos, interrompendo a compreensão do ambiente e gerando incerteza sobre como agir. É o que se observa nos relatos dos coordenadores a seguir:

“O impacto não seria bom. No nosso caso principalmente porque nosso curso é presencial. Tínhamos alguns tempos de aula usando o sistema do *Moodle*, mas não tínhamos nenhum curso a distância” (Coordenador 6).

“Como vão ser as aulas? Sensação de medo. Houve resistência de parte dos alunos. Qual seria o preço? Muito apreensivos” (Coordenador 1).

“Fomos pegos de surpresa. Qual o modelo será adotado”? (Coordenador 8)

“Professores que não tinham experiência em EAD poderiam ter dificuldades, o que fazer? Fomos jogados em um mundo novo: como continuar o curso? O esforço foi grande: como manter a atenção dos alunos”? (Coordenador 4).

As pesquisas sobre *sensemaking* avaliam os impactos dos solavancos ambientais na identidade não só do grupo (nas organizações), como também dos indivíduos (Combe & Carrington, 2015). No caso da pandemia, como os coordenadores passaram a trabalhar em sistema de *home-office*, houve interferências na vida privada, que passou a se misturar com a atividade profissional. Essas interferências foram realçadas nas entrevistas principalmente das coordenadoras, exemplificadas nesses depoimentos:

“Vou te confessar que tá sendo muito difícil dar conta de todas essas demandas. Eu tô em casa, meu marido e as crianças também. A gente veio tentando estabelecer uma nova rotina, achar um meio termo” (Coordenador 1).

“No início foi muito difícil. Minha vida mudou completamente. Até porque ficou todo mundo em casa, isolado. Aí você vira tudo. Eu falo que eu passei a ser a coordenadora, a professora, mãe dos meus filhos ao mesmo tempo que sou a pessoa que limpa, que cozinha – tudo caiu na minha responsabilidade. Foram meses muito difíceis, principalmente *pra* manter a saúde emocional de todo mundo, tentar fazer todo mundo ficar bem” (Coordenador 2).

No ambiente das IES, especificamente, esses impactos iniciais da pandemia geraram situações mais complexas nas relações de grupo, que confirmam a insegurança gerada pelo momento de “incertezas totais”. As reações dos professores foram percebidas pelos coordenadores da seguinte forma:

“Teve professor que surtou mesmo, me ligou de madrugada: eu não vou conseguir” (Coordenador 6).

“Tem muito professor que está dentro da sua caixinha e não consegue sair, tem mais dificuldade mesmo de se adaptar a novas situações e ferramentas” (Coordenador 3).

“O professor também, além da desmotivação, a produtividade poderia cair. E o controle... poxa, como vai ser o controle de frequência, como serão as provas, o sistema de avaliação”? (Coordenador 4).

Quanto aos estudantes, os impactos também foram significativos, gerando alterações na rotina de estudos e na forma como se relacionavam com professores e a coordenação:

“A minha percepção foi de que os alunos, no início, ficaram muito perdidos em relação à própria rotina. Turmas inteiras perdidas, não era um aluno ou outro apenas. Eles diziam: a gente não tá dando conta, a gente não consegue” (Coordenador 5).

“O aluno não estava ali às 8h da manhã muitas vezes porque ele podia assistir aula depois. Aí eu comecei a ver que ia complicar” (Coordenador 1).

“Minha maior preocupação é que percebi enorme desmotivação dos alunos” (Coordenador 8).

Segundo os coordenadores, começou a haver pressão por parte de pais e alunos não somente com relação à forma como o ensino iria continuar, mas também quanto à cobrança das mensalidades.

“Muitas reclamações dos alunos sobre questões financeiras e desconhecimento sobre modelos de ensino, é EAD, não é EAD... EAD tem que ser mais barato” (Coordenador 5).

“Resistência dos alunos - poxa, eu não pago um curso a distância, eu pago um presencial” (Coordenador 4).

Outra preocupação dos coordenadores ocorreu em função da insegurança gerada pelas dificuldades tecnológicas do corpo discente:

“Pelas características dos nossos alunos, diferentes classes sociais, houve muitas dificuldades para acesso à internet e uso dos equipamentos” (Coordenador 4).

“Como vamos assistir às aulas? Como lidar com os equipamentos e o acesso à internet? Os alunos se diziam perdidos, em um mundo novo” (Coordenador 4).

No papel do profissional que precisa mediar as relações da instituição com professores e alunos, os coordenadores sentiram-se pressionados não só pela situação de mudança e risco, como também pelas exigências das diretorias:

“A mensagem da direção era de que a gente tinha que manter todo mundo dentro, mesmo sabendo que as pessoas têm limites, têm limite emocional, limite financeiro” (Coordenador 4).

“A direção a princípio, estava sem saber o que fazer, mas tinha uma coisa em mente: não parar, não parar porque seria prejudicial para o aluno e para uma instituição particular” (Coordenador 8).

“Eles diziam: temos que mudar rápido, é uma crise de ensino mundial. Até porque achavam que voltaríamos rapidamente” (Coordenador 2).

“É sempre uma pressão por parte da diretoria. Quem está no setor educacional, sem dúvida, sofre pressão o tempo todo, ainda mais nesse momento” (Coordenador 5).

A expectativa de fato, pelos depoimentos dos coordenadores, era de que aquela situação de pandemia seria resolvida num período menor, o que acabou por não se confirmar. Ao lembrarem dessa percepção, durante as entrevistas, os coordenadores riam da própria ingenuidade, reconhecendo que não tinham ideia da dimensão da situação:

“Ninguém nunca imaginou a proporção da pandemia, principalmente pela duração. No início foi uma surpresa muito grande e ninguém estava preparado para enfrentá-la” (Coordenador 7).

Na medida em que perceberam que as aulas remotas continuariam ao longo do ano, alteraram o comportamento, adquirindo mais domínio sobre a situação a partir da prática no novo sistema de ensino, o que gerou momentos de “incertezas compreendidas”.

4.2 Dentro do Ruço – Situando-se na Pandemia com Incertezas Compreendidas

“(...) E aí, na medida em que a gente foi caminhando eu consegui enxergar um pouco mais e passei a me situar melhor” (Coordenador 1).

Os momentos de incerteza e insegurança foram enfrentados, na prática, sem que houvesse planejamento sobre o que fazer, porque não se tinha experiência anterior com situação semelhante e nem tempo hábil para análises pormenorizadas. No processo de *sensemaking*, em geral, os indivíduos se guiam por dicas e pistas que se encontram disponíveis. Uma delas são as experiências já vividas, pois sempre que as pessoas vivenciam eventos inesperados, especialmente os perturbadores, o desafio é entrelaçar tais situações impactantes com o resto das experiências que eles já formaram em suas histórias de vida, dando forma aos seus impactos (Hulst & Tsoukas, 2021). Outro recurso é se basear nos relatos e narrativas de histórias das pessoas que já passaram por situações semelhantes (Maitlis & Christianson, 2014).

No entanto, na situação radicalmente nova da pandemia, não havia tais pistas para orientação. Assim, os coordenadores lembram de terem se guiado por informações e notícias da mídia e pelas decisões de outras IES:

“Muita ansiedade por parte dos professores com informações pela mídia sobre demissões. A apreensão foi natural. Tá acontecendo lá fora, será que vai acontecer aqui? E a gente, da coordenação, não tinha certeza sobre essa questão” (Coordenador 4).

“A gente lidando de uma sexta *pra* uma terça-feira (que foi o que aconteceu), sexta-feira eu me lembro que eu estava trabalhando e aquela coisa assim: as escolas estão fechando, vamos também fechar... Ficamos nessa discussão e na terça-feira a gente já suspendeu praticamente tudo. Segunda foi feriado aqui em Petrópolis e a gente ficou o dia inteiro com a direção, pensando o que a gente ia fazer” (Coordenador 2).

De fato, o sistema educacional nunca havia passado por algo semelhante. De acordo com os relatos, a comunidade universitária estava perdida. Mas, à medida em que foi convivendo com a situação, passou a enxergar melhor o tamanho do problema e a própria dinâmica da quarentena que se apresentou.

“A mudança foi muito rápida. Nova tecnologia, novo formato de trabalho – vimos que precisaríamos estruturar tudo. Teríamos que treinar rapidamente os professores. E fizemos isso sem parar as aulas” (Coordenador 5).

“As instituições privadas precisaram se adaptar rápido e investir em tecnologia e no corpo docente. Os alunos, professores e as coordenações procuraram compreender a situação e engajaram-se nas soluções” (Coordenador 6).

“A gente ficou ali sempre *full time*. Não só eu, mas também os professores, com muita dedicação, muita conversa, trocando informações para amenizar essa situação” (Coordenador 2).

A união com a equipe de professores, aliada ao suporte dos diretores e profissionais das áreas pedagógicas, foi crucial, segundo os entrevistados, para a construção de sentido diante de situação tão nova e impactante. Eles destacam as reuniões, diálogos e trocas de

percepções como instrumentos para a melhor compreensão da situação e como meios para decidirem as ações que seriam tomadas.

“Foram muitas reuniões assim extraordinárias *pra* gente chegar num consenso. Mas acho que o nosso processo foi muito rápido, de entendimento de que era preciso continuar. Como a gente ia continuar foi uma estruturação diária, semanal, de cada curso, mas a gente entendeu muito rápido que era preciso continuar com a aula teórica” (Coordenador 1).

“Nunca faltou comunicação com a reitoria. A orientação era atender a todos de forma acolhedora, fazer o máximo pelos alunos e valorizar o esforço dos professores. O que nos salvou foi uma comunicação transparente e frequente” (Coordenador 3).

“Criamos vários grupos de *Whatsapp* para acelerar as comunicações e trocar informações sobre as decisões e propostas do que fazer naquele momento” (Coordenador 7).

Aos poucos, já dentro da “neblina” (para usar a metáfora do coordenador 1), os coordenadores foram percebendo que já possuíam alguns recursos para lidar com aquela situação. Um deles (Coordenador 3) destacou que “antes da pandemia o reitor já marcava reuniões pelo *Zoom*”. Outro lembrou de investimentos anteriores em tecnologias de ensino à distância, classificando-os como “uma dose de sorte, pois foi um diferencial, porque já havíamos treinado a maioria dos professores para ferramentas virtuais pouco antes da pandemia” (Coordenador 4).

Eles destacam a importância da comunicação no processo de entendimento do que de fato estava acontecendo. A transparência na troca de informações também foi ressaltada pelos coordenadores, o que os auxiliou na compreensão de que era preciso ouvir a comunidade e comunicar rapidamente as decisões tomadas.

“Percebemos que os alunos queriam conversar, não só sobre a matéria, mas sobre outras coisas. Precisávamos ter cuidado com a parte psicológica dos alunos, pelas restrições que estavam passando. E, aos poucos, eles entenderam a situação e que era uma crise mundial” (Coordenador 4).

“Senti muita transparência por parte da direção” (Coordenador 2).

“Entendemos que era preciso fazer o melhor possível, num ambiente novo, tentar entender as necessidades dos alunos para ajudar. A coordenação deveria criar um clima mais normal possível para os alunos” (Coordenador 5).

Os coordenadores relatam que o sentimento de alta pressão nos primeiros momentos da pandemia foi gerado pela incerteza da situação e pela insegurança a respeito das ações tomadas para superá-la. Em pleno enfrentamento daquele solavanco ambiental, utilizaram o diálogo, reuniões formais e conversas informais para buscarem o entendimento da situação e construir sentido perante o novo modelo de ensino (síncrono) que passou a ser adotado. Também foram estruturados alguns processos para o entendimento das percepções das pessoas envolvidas, como as pesquisas realizadas por duas das instituições e a instalação de departamentos específicos para lidar com a situação:

“Criou-se uma área de suporte aos alunos mais vulneráveis financeiramente com problemas com tecnologias. Os alunos com problemas psicológicos, tiveram também um atendimento por outro núcleo” (Coordenador 4).

“Os alunos aprovaram, por meio de pesquisas, o novo modelo... tivemos mais de 90% dos alunos indicando que gostariam de voltar apenas depois de uma vacina” (Coordenador 4).

A universidade fez uma pesquisa com os alunos e 75% disseram que as aulas estavam melhores que as presenciais (Coordenador 7).

Nesse contexto, a troca de percepções e o fato de compartilharem as experiências inusitadas, em função das situações totalmente novas pelas quais passaram, também foram um instrumento de auxílio na construção de sentido a respeito das situações vivenciadas.

“Teve aluna que pediu regime especial de uma hora *pra* outra - estava grávida. Aí que me toquei: como não estávamos no presencial, eu não vi a barriguinha dela. Comentei com os coordenadores que tínhamos que repensar o convívio com os alunos, sem a possibilidade da presença física” (Coordenador 2).

“Comentei na reunião que o professor com aula gravada nos dá mais produtividade. Observei que o professor - grosso modo falando, não podia mais enrolar em sala, o que somente a gente vê no presencial” (Coordenador 5).

Esses dois últimos depoimentos são exemplos práticos de que, na medida em que iam compreendendo a situação vivida, os coordenadores passaram a adquirir maior confiança diante da nova situação, trocando percepções uns com os outros e construindo certezas a respeito do que estava acontecendo e sobre como agir.

4.3 Saindo do Ruço – Tendo Clareza da Situação a partir das Certezas Construídas

Na medida em que passavam pela nova experiência, apesar de toda incerteza e insegurança iniciais, os coordenadores adquiriram mais confiança em suas ações, exatamente porque puderam compreender melhor a situação. Nesse processo, o ato de construir sentido em relação ao novo contexto gerado pela pandemia auxiliou não somente nas tomadas de decisões, mas principalmente no impulso para as ações que foram implantadas. Afinal, a construção de sentido tem o objetivo de levar à ação. Ao mesmo tempo, as ações vão auxiliando na compreensão dos acontecimentos, pois o indivíduo precisa agir para interpretar os próprios atos, gerando novos significados (Brown, Colville & Pye, 2014; Maitlis & Christianson, 2014), especialmente em momentos novos, em que não se tem a experiência passada para orientar o que fazer.

A essa altura da situação, as universidades já haviam adotado diversas medidas para continuar o ensino diante do isolamento social, o que permitiu a interpretação dos coordenadores a respeito das ações tomadas, gerando a construção de novos sentidos sobre a atuação de todos.

“A adequação ocorreu. Quem tinha receio de usar a tecnologia passou a usar. Não tínhamos escolha” (Coordenador 1).

“Em termos práticos, aprendemos que no novo modelo, a sinergia entre professor e aluno é muito favorável para a produção do material de ensino. Mas o planejamento das aulas deve ser maior ainda. Também vimos a necessidade de ser pontual, especialmente com o início das aulas *online*” (Coordenador 6).

“A carga de trabalho ficou maior. A impressão é que se trabalha o tempo todo. Do momento em que se acorda até a hora de dormir, tarde” (Coordenador 6).

Os depoimentos demonstram o processo de construção de sentido por parte dos envolvidos, implicando na compreensão do que estava se passando num determinado momento. Nesse caso, a interpretação das pessoas esclareceu a ambiguidade e norteou os passos tomados em seguida, com base no significado elaborado por elas (Brown, Colville & Pye, 2014).

“As aulas ao vivo pela rede eram o melhor formato naquela situação. Mas precisávamos construir ferramentas para motivar os alunos, porque vimos que era mais difícil manter o interesse do corpo discente. Era um momento de crescimento e de trabalho em conjunto” (Coordenador 4).

“Houve professores que super se adequaram e entenderam e outros que levaram um tempo a mais. Entender quer dizer se adaptar ao novo processo. Entender que aquela aula expositora não podia ser aplicada no formato da remota. Você precisaria se reinventar” (Coordenador 1).

Como se percebe pelos depoimentos dos coordenadores, a compreensão da situação – após muitos diálogos, reuniões, conversas e troca de informações, levou à adaptação ao novo modelo de ensino, na medida em que construíam certezas a respeito da vivência em uma realidade que se mostrou radicalmente nova. Essa adaptação permitiu aos coordenadores fazer inferências sobre o que poderia acontecer no seu trabalho, gerando certezas futuras a respeito da situação.

4.4 Fora do Ruço – Visão mais Clara com as Certezas Futuras

Olhando pra trás, depois de analisarem toda a situação e relembrem os sentimentos vivenciados, a conclusão dos coordenadores traz certezas absolutas a respeito de como será o ensino de agora em diante nas IES em que atuam.

“Teremos, sem dúvida, novos formatos de aulas. Os coordenadores e professores serão a chave do sucesso dessa mudança. O sistema de aprendizagem vai mudar e será preciso maior união dos professores” (Coordenador 6).

“Caiu a ficha que o novo normal vai ser um estudo híbrido” (Coordenador 5).

“Os alunos se adaptaram e não vão querer abandonar o sistema remoto. Isso porque é possível melhorar o gasto e o gerenciamento do tempo com o *home office*” (Coordenador 8).

“Já que estamos nesse mundo, vamos continuar. Não vamos voltar ao que era antes” (Coordenador 6).

Depois de terem passado por experiência tão impactante, geradora de insegurança e incertezas num primeiro momento, os coordenadores sentem que venceram os desafios (ao menos os iniciais) e se mostram otimistas em relação ao futuro da Educação:

“O novo processo veio para ficar. A ligação com os alunos será mais constante e direta” (Coordenador 6).

“Haverá uma convergência para o ensino híbrido e a tecnologia será usada para conectar com mais rapidez e agilidade” (Coordenador 3).

“A volta à Universidade será uma festa. A relação entre as pessoas é fundamental” (Coordenador 2).

“A gente sai fortalecido dessa pandemia, mais experiente e com mais força como grupo” (Coordenador 2).

Na verdade, eles se sentem mais confiantes com o futuro, porque o entendimento da experiência vivenciada lhes proporcionou segurança. Ou seja, já não estão enfrentando uma situação tão nova e inusitada. Já construíram significados com base em suas vivências. E já são capazes de planejar com antecedência novas ações para os momentos que preveem. Na visão de um dos coordenadores, os “gestores estão pensando nisso: não vai haver mais espaço para perda de tempo no momento presente, então, eu acho que a qualidade do encontro vai ser melhor, vai ser superior” (Coordenador 7). Além disso, eles se percebem com mais força para enfrentar novos desafios, confiantes no trabalho da equipe e na sua própria atuação, pois concordam que passaram por momentos de grandes superações.

5. Discussão dos Resultados

A pandemia do Covid 19, em seu início, revelou-se um tempo de incertezas absolutas na ótica dos coordenadores de cursos universitários entrevistados para esse estudo. A percepção foi de não enxergar nada à frente, assim como as pessoas se sentem ao entrar em um nevoeiro. Daí a utilização da metáfora do ruço - figura de linguagem utilizada para explicar o início da pandemia. Tratou-se, portanto de um autêntico solavanco ambiental, em sintonia com a literatura sobre *sensemaking*. Ou seja, era como se estivessem entrando numa estrada desconhecida e, portanto, não tinham referências para se guiar.

Essa metáfora foi utilizada na tentativa de se compreender os sentimentos no início da pandemia. No processo de construção de sentido, as pessoas utilizam pistas ou dicas para se guiarem, muitas delas presentes no passado. Nesse caso, entretanto, tratou-se de uma situação absolutamente nova para toda a comunidade universitária, que não podia utilizar referências em histórias já vividas para a compreensão da nova realidade. Eles, portanto, tiveram que se guiar por suas próprias percepções, comparando as situações com experiências de outro contexto (como no caso da sensação de entrar na neblina). Também utilizaram ferramentas descritas na literatura para construir sentido diante do que viviam: diálogos e conversas informais, reuniões, aplicativos de comunicação, pesquisas e estruturação de grupos

formais para discussão e apoio aos alunos. Observa-se, portanto, que o processo de *sensemaking*, nesse caso, foi amplamente mediado pela linguagem, como revela o próprio exemplo da metáfora da neblina.

Também de acordo com a literatura sobre o tema, observou-se que os momentos iniciais da pandemia foram repletos de incertezas, o que gerou insegurança nas pessoas por não saberem exatamente que rumo tomar diante de tão inesperada situação. A utilização de ferramentas digitais de comunicação e o acesso a elas pelos membros da comunidade acadêmica gerou um movimento de treinamento e suporte para que as aulas tivessem continuidade. Toda essa dinâmica ocorreu também de maneira inovadora, pois as conversas, reuniões e as próprias aulas passaram a ser feitas por intermédio de plataformas digitais, meios sobre os quais tanto professores como alunos, e os próprios coordenadores e direção não tinham total domínio. Assim, a construção de sentido sobre o que fazer para enfrentar o isolamento social imposto pela pandemia ocorreu em meio à própria adaptação das pessoas à tecnologia digital, o que gerou mais insegurança ainda em parte das pessoas. Em relação a esse fato, uma das certezas dos coordenadores entrevistados é que essa realidade veio para ficar, até porque eles se sentem com maior domínio sobre as ferramentas síncronas de ensino.

Esse processo de adaptação aos meios digitais ocorreu dentro da construção de sentido em relação à pandemia como um todo, o que leva à conclusão de que houve diversas crises dentro da crise. Além da adaptação às tecnologias que foram disponibilizadas, os relatos dos coordenadores revelam outras situações novas, às quais tiveram que compreender e se adaptar, como o conflito entre a rotina de trabalho e as atividades do lar; a comunicação à distância, sem estar de frente com as pessoas, observando os aspectos não verbais da conversa; e o acompanhamento dos alunos também de maneira virtual, sem que fosse possível perceber nuances da realidade vivenciada por eles, como demonstra a fala da coordenadora que não percebeu a gravidez de uma aluna por estar se comunicando com a mesma de maneira virtual, sem que fosse possível notar “a barriguinha”.

Apesar de todos esses desafios, aos poucos, assim como em um nevoeiro numa estrada desconhecida, os olhos se habituaram à situação e os coordenadores passaram a compreender as incertezas. Foram aos poucos identificando o caminho a ser seguido, aprenderam a reconhecer a situação por meio de suas próprias percepções, acostumando-se com o ambiente enevoado. Assim, entenderam que o percurso foi e está sendo impactante, mas a superação dos momentos iniciais, de extrema insegurança e incerteza, gerou a construção de certezas, as quais pavimentaram com maior confiança o rumo das decisões tomadas e das ações que foram implantadas.

6. Considerações Finais

Esse artigo se baseou na teoria sobre *sensemaking* para apresentar a interpretação dos coordenadores a respeito de um acontecimento sem precedentes. A pandemia da covid 19 se encaixa perfeitamente no que os autores denominam como solavanco ambiental. Ela gerou uma série de alterações no sistema de ensino universitário, o que rompeu com o entendimento existente e ocasionou uma situação de dúvidas e incertezas sobre como proceder. Segundo os estudos nessa área, em momentos como esse, os atores organizacionais, em geral, se baseiam em experiências anteriores (vivas, lembradas ou narradas) para construir novo sentido e organizarem as ações a serem empreendidas no sentido de superar as incertezas e construir novo rumo a ser seguido.

Sob esse aspecto, essa pesquisa é relevante porque os entrevistados não tinham referências no passado para tomarem suas decisões e tiveram que compreender os significados em função de suas próprias experiências. Assim, construíram sentido com base nas decisões que tomavam, observando os resultados e dialogando com professores, alunos e diretores. A contribuição dessa pesquisa reside justamente no ineditismo da situação, o que proporcionou a oportunidade de se investigar o processo de *sensemaking* a partir das próprias experiências das pessoas nas organizações. O estudo demonstra que os processos de comunicação – tanto formais (reuniões, comunicados, aplicativos digitais) como informais (conversas, diálogos e comentários) foram fundamentais para o entendimento entre os coordenadores e os demais públicos das universidades. Esse achado, de certa forma, está em sintonia com estudos anteriores, que demonstram que o *sensemaking* é amplamente mediado pela linguagem.

Ainda sob esse aspecto, uma descoberta importante foi a constatação de como as falas dos atores organizacionais contribuíram para a formação de imagens (como a metáfora do ruço), facilitando as trocas de percepções e entendimentos, os quais foram moldando a compreensão das pessoas dentro das universidades pesquisadas. Sendo assim, a pesquisa contribui para a ciência da Administração ao indicar a responsabilidade dos gestores em situações radicalmente novas como a da pandemia, já que a utilização das ferramentas de comunicação, o acesso a elas e o estímulo ao diálogo e troca de informações surgem como elementos fundamentais, nesses casos, para a compreensão dos acontecimentos e estímulo à ação.

Nesse contexto, ao abordar os temas do *sensemaking*, pandemia e ensino em universidades, essa pesquisa contribui para análises e estudos sobre ambientes complexos e dinâmicos como as universidades, que envolvem os diretores, professores, funcionários, alunos e suas famílias. Observou-se que a construção de sentido acontece pela interação entre esses atores, num fenômeno amplamente mediado pela linguagem, que se demonstrou fundamental para a continuidade do ensino e da aprendizagem. Além disso, aumenta a importância das ferramentas digitais no meio acadêmico, em função dos novos desafios gerados pela pandemia, como elementos importantes para a fluidez da comunicação (e das próprias aulas) e da construção de sentido por todos que atuam no ensino superior.

Ressalta-se que as conclusões da pesquisa estão limitadas à percepção e realidade vivenciadas por coordenadores de instituições do ensino superior (IES) privadas, os quais não se aprofundaram em questões mais delicadas, como por exemplo o receio da inadimplência durante a pandemia, talvez até porque trata-se de um tema sobre o qual não têm controle. Essa limitação da pesquisa faz com que as conclusões não possam ser extrapoladas para instituições de ensino com outros formatos, como as universidades públicas, por exemplo, que não passam pela pressão da falta de pagamento dos estudantes e que vivenciaram as consequências da pandemia tendo tomado providências diferentes, sem a mesma dinâmica das ações ao longo do tempo.

Pesquisas futuras, portanto, podem investigar, se esse processo de construção de sentido se assemelhou ao que se passou em outras IES privadas de outras regiões e também nas universidades públicas. Será importante, também, averiguar se as certezas construídas ao longo desse período de fato se confirmarão após a vacina e como se dará a assimilação de novas tecnologias de ensino depois da pandemia. Outras investigações poderão analisar qual o efeito desse acontecimento para a construção de sentido no cotidiano das universidades privadas, já que existem evidências de que fatos radicalmente impactantes continuam a influenciar a compreensão das pessoas sobre suas realidades por longo tempo. Além disso, o

presente artigo poderá ser uma base para se identificar como se processará o *sensemaking* em novos solavancos ambientais que podem vir pela frente.

Referências

- Abolafia, M.Y. (2010) Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks. *Organization Studies*, 31(3), 349-367.
- Aboubichr, B. & Conway, N. (2021) The gaming of performance management systems in British universities. *Humans Relations*, 75(1), 184–205.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições70.
- Brown, A., Colville, I., & Pye, A. (2014). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277.
- Burrell, G.; Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann.
- Combe, I. A., & Carrington, D. J. (2015). Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 307–322.
- Christianson, M.K., & Barton, M. A. (2020). Sensemaking in time of Covid 19. *Journal of Management Studies*, Disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7675368/>
- Dwyer, G., Hardy, C., & Tsoukas, H. (2021). Struggling to make sense of it all: the emotional process of sensemaking following an extreme incident. *Humans Relations*, 75(1), 76–93.
- Gabriel, Y. (1995). The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity. *Organization Studies*, 16(3), 477–501.
- Gabriel, Y. (2015). Narratives and stories in organizations: a longer introduction. Disponível em <http://www.yannisgabriel.com/2015/11/narratives-and-stories-in-organizations.html>.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>.
- Hulst, M., & Tsoukas, H. (2021). Understanding extended narrative sensemaking: How police officers accomplish story work. *Organization*, 0(00), 1–24.
- Klarin, A., & Sharmelly R. (2021). Strategic sensemaking and political connections in unstable institutional contexts. *Journal of Management Inquire*, 30(1), 3–23.
- Maclean, M., Harvey, C., & Chia. R. (2012). Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. *Human Relations*, 65(1), 17–40.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Martins, L. L. (2005) A model of the effects of reputational rankings on organizational change. *Organization Science*, 16(6), 701–720.

- Meyer, A. D. (2012). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 515–537.
- Rhodes. C., & Brown. A. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews* 7(3), 167–188.
- Stephens, K.K., Jahn, J.L.S., Fox, S., Kelly, P.C., Mitra, R., Sutton, J., Waters, E.D., Xie, B., Meisenbach, R. J. (2020). Collective Sensemaking Around COVID-19: Experiences, Concerns, and Agendas for our Rapidly Changing Organizational Lives. *Management Communication Quarterly* 34(3), 426–457.
- Vergara, S.C., & Caldas, M. (2005). Paradigma Interpretacionista: a Busca da Superação do Objetivismo Funcionalista nos Anos 1980 e 1990. In: M. P. Caldas., & C.O. Bertero. *Teoria das Organizações. Série RAE - Clássicos* (pp 66-72). São Paulo: Atlas
- Weick, K. (1998). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317.
- Yeomans, L., & Bowman, S. (2021). Internal crisis communication and the social construction of emotion: the sensegiving discourse of university leaders during the COVID-19 pandemic. *Journal of Communication Management* 25(3),