

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GUILHERME TELÓ VIEGAS

**ANÁLISE DO ORGANIZAR DA PULSAR A PARTIR DA PERSPECTIVA TEÓRICA
DA ORGANIZAÇÃO COMO PROCESSO DE KARL WEICK**

Porto Alegre

2019

GUILHERME TELÓ VIEGAS

**ANÁLISE DO ORGANIZAR DA PULSAR A PARTIR DA PERSPECTIVA TEÓRICA
DA ORGANIZAÇÃO COMO PROCESSO DE KARL WEICK**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientador: Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira

Porto Alegre

2019

GUILHERME TELÓ VIEGAS

**ANÁLISE DO ORGANIZAR DA PULSAR A PARTIR DA PERSPECTIVA TEÓRICA
DA ORGANIZAÇÃO COMO PROCESSO DE KARL WEICK**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Conceito final: B

Aprovado em: 17 de dezembro de 2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Daniel da Silva Lacerda

Escola de Administração – UFRGS

Prof. Greice Martins Gomes

Escola de Administração - UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Fábio Bittencourt Meira

Escola de Administração - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico este trabalho aos meus pais, Adriana e João, que são a minha base para estar aqui hoje. Honro, admiro e amo vocês. Eu sou porque vocês são.

Agradeço a minha companheira Carolina que me acompanha e me apoia em todas as minhas jornadas. Obrigado por estar ao meu lado sempre, só amor por ti.

Agradeço ao Tainan e à Victória que há cinco anos iniciaram essa linda e transformadora caminhada junto comigo. Agradeço também a cada um que escolheu participar e contribuir com a sua potência na construção da Pulsar ao longo destes anos. Eu aprendi e sigo aprendendo muito com todos vocês. Eu sinto que estou com as pessoas certas, no tempo certo e fazendo o que precisa ser feito.

Agradeço especialmente aos colegas e amigos que contribuíram ativamente para este trabalho, sem vocês não seria possível. Obrigado Matheus, Danielle, Ricardo, Gabriel, Victória, Thiago, Fábio e Marcela.

Agradeço ao meu professor orientador Fábio, que acreditou em mim e me motivou, mesmo quando eu já estava quase desistindo. As suas palavras foram a chama que deu vida a este trabalho e que me impulsionaram a completar este ciclo.

Agradeço a Deus pela dádiva da vida e por todas suas bençãos. Eu estou aqui para ser e expandir sua luz.

RESUMO

A Pulsar é uma organização com um desenho dinâmico e em constante transformação. Ela tem despertado interesse pela forma de se organizar, mas até hoje pouco foi documentado sobre o seu funcionamento. Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar o organizar da Pulsar tendo como referencial o modelo de organização como processo proposto por Karl Weick (1973). Para o autor, a organização pode ser compreendida a partir dos processos que a compõem, sendo ela em si a maneira pela qual tais processos se desenvolvem. Este estudo foi elaborado partir de uma pesquisa qualitativa através de entrevistas semiestruturadas com empreendedores ativamente envolvidos em projetos da Pulsar. Os resultados compreendem uma análise interpretativa sobre os principais aspectos do organizar da Pulsar, estabelecendo relações com a proposta teórica de Weick (1973). A partir dos resultados deste estudo, foi possível aumentar a compreensão sobre a Pulsar e constatar a contribuição dos estudos do autor para o campo das organizações.

Palavras-chave: organizar, organização como processo de Weick

ABSTRACT

Abstract: Pulsar is an organization with a dynamic structure that is constantly changing. It has raised interest due to its own organizing shape, although it is not common to find documented information about its operation. This paper aims to analyze the Pulsar organizing process, referencing Karl Weick's (1973) model. According to him, an organization could be understood by the process it is composed of, which is developed by itself. It is based on qualitative research from semi-structured questionnaires answered by entrepreneurs actively engaged on Pulsar's projects. Conclusions are developed in an interpretative analysis of the organization's main aspects, stablishing relations such as Weick's (1973) theory proposes. Based on this paper's conclusions, it is possible to improve the public domain about Pulsar and recognize Weick's studies' contributions to the organizations' field.

Keywords: organizing, Weick's organization as a process model

SUMÁRIO

1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA	7
1.1 OBJETIVOS	14
2. REVISÃO TEÓRICA	15
2.1 AS BASES TEÓRICAS DA ORGANIZAÇÃO COMO PROCESSO DE ACORDO COM WEICK.....	15
2.2 O CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO PARA WEICK	16
2.3 <i>ORGANIZING</i> SEGUNDO WEICK	17
3. MÉTODO DE PESQUISA	21
4. ANÁLISE DO ORGANIZAR DA PULSAR	25
4.1 A RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS COM A PULSAR.....	28
4.2 DEFINIÇÃO E ENTENDIMENTO SOBRE A PULSAR	25
4.3 O PROCESSO DE ORGANIZAR DA PULSAR	32
5. RELAÇÕES ENTRE O ORGANIZAR DA PULSAR E OS CONCEITOS DE WEICK.....	42
5.1 A ORGANIZAÇÃO COMO UM PROCESSO EVOLUTIVO	42
5.2 OS CICLOS DE CRIAÇÃO, SELEÇÃO E RETENÇÃO NO PROCESSO DE ORGANIZAR DA PULSAR	44
5.3 A RELAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COM A AMBIGUIDADE.....	46
6. CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	50

1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA

O objeto desta pesquisa é a Pulsar, uma organização cuja história está descrita neste capítulo a partir do relato do próprio pesquisador e de citações de entrevistas realizadas com seus participantes.

A Pulsar nasceu em dezembro de 2014 como uma empresa atuando com educação empreendedora em parceria com universidades. Foi fundada por dois sócios, Guilherme Viegas e Tainan Caballero, que perceberam uma oportunidade de oferecer experiências de educação empreendedora e provocações sobre novas economias aos estudantes acadêmicos. Neste mesmo ano, se daria a entrada de uma terceira sócia, Victoria Lacerda, que compôs a sociedade que iria atuar nos anos iniciais da organização.

Em seus dois primeiros anos, os projetos realizados foram essencialmente no campo da educação empreendedora, com destaque para dois projetos de maior relevância: a competição de empreendedorismo Sua Ideia na Prática e o Desafio Empreendedor UFRGS.

O primeiro foi um projeto realizado no início de 2015 em parceria com a *Ideation* Brasil, fundada por dois universitários brasileiros que estavam realizando um intercâmbio na Califórnia e desenvolveram uma metodologia inspirada nos modelos aplicados nas melhores universidades da região para oferecer a universitários aqui no Brasil. A Pulsar foi responsável por realizar uma edição local do projeto Sua Ideia Na Prática em Porto Alegre, e obteve resultados relevantes, com 93 participantes de 15 universidades diferentes e vindos de 7 cidades do estado do Rio Grande do Sul. A forma como o programa foi desenvolvido e entregue envolveu grandes universidades da região, com etapas presenciais itinerantes na UFRGS, PUCRS, ESPM e UNISINOS. E a partir da entrega deste case, abriram-se portas para a realização de novos projetos educacionais com parceiros importantes.

O segundo projeto realizado foi o Desafio Empreendedor UFRGS, desenvolvido pela Pulsar para atender à necessidade da UFRGS de aumentar a oferta de experiências de educação empreendedora de qualidade para seus alunos. O projeto foi viabilizado através de um edital do SEBRAE e de uma parceria institucional envolvendo diversos *players* da universidade, no caso, a Incubadora Tecnológica Héstita, a Escola de Engenharia, a SEDETEC e a F(ICE). Inicialmente contemplava

três edições de um programa intensivo de educação empreendedora, entregue ao longo de quatro *workshops* presenciais aos sábados.

As três edições foram realizadas, sendo as duas primeiras no segundo semestre de 2015, e a terceira no primeiro semestre de 2016. Ao longo das três edições, houve 347 inscritos e desses, 240 foram contemplados a participar efetivamente do programa em virtude de vagas serem limitadas. Na primeira edição – realizada em novembro de 2015 – foram 92 inscritos, na segunda, 105, na terceira, 150. Uma pesquisa de satisfação dos dois primeiros desafios revelou a reação dos participantes. Foi proposto que avaliassem o desafio com notas de 1 a 5. Na primeira edição, 56% avaliaram com nota 5 e 44% com nota 4. Na segunda, 67% aferiram com nota 5 e 33% com nota 4. O aumento do número de inscritos e as boas avaliações, são sinais positivos do estímulo ao empreendedorismo nos estudantes da UFRGS.

Com a consolidação do programa, foi estabelecido um novo contrato prevendo a execução de mais duas edições nos anos de 2017 e 2018. O programa passa a se chamar Despertar Empreendedor UFRGS reforçando o posicionamento de trabalhar conjuntamente o processo de autoconhecimento e a educação empreendedora.

Esta experiência foi o primeiro "laboratório" para a consolidação de práticas educacionais e organizacionais na Pulsar. Durante as atividades se estabeleceram algumas práticas, rituais e linguagem que passaram a ser utilizados na organização e nos programas realizados como o círculo, o bastão da fala, *check-in*, *check-out*, o cuidado com o espaço, entre outros. Foi importante a experiência individual dos sócios, que experimentaram situações similares em outros contextos e adaptaram a sua utilização. As práticas seguem sendo aplicadas e hoje são reconhecidas como parte da cultura da organização, conforme relatado pelo Entrevistado 1:

Eu acho que um dos rituais mais interessantes é o círculo. Nosso trabalho de começar atividades e projetos em círculo. Tanto no que a gente oferece para os clientes como também internamente. De ter um *check-in* inicial que as pessoas possam compartilhar como estão chegando e o que estão sentindo. Esse é um dos rituais mais característicos da Pulsar.

Em relação ao círculo, trata-se de um resgate e inspiração às tradições antigas, onde muitas trocas e passagem de conhecimentos aconteciam em volta do fogo. Conversar em círculo permite um espaço de trocas a partir de uma escuta atenta e de falas com intenção. O *check-in* é uma prática de presença, de proporcionar um espaço

para que as pessoas possam estar inteiras e pode acontecer através de exercícios corporais ou partir de uma rodada onde cada um compartilha como está, por exemplo. O *check-out* tem uma intenção similar ao *check-in* porém é realizado ao final alguma, como uma forma de consolidar aprendizados e vivências. E o bastão da fala é uma ferramenta de apoio aos diálogos que apoia na mediação entre as falas, garantindo que quem estiver falando seja de fato escutado. É uma boa ferramenta para apoiar em situações de conflitos e conversas difíceis.

Vale ressaltar que muitas destas práticas, rituais e linguagem foram inspiradas em experiências vividas em outros contextos e não necessariamente são de autoria dos participantes da Pulsar. Por outro lado, a lógica de organização que se criou na Pulsar, influenciada a partir do uso de tais práticas, representa uma construção autoral e única que será abordada ao longo deste trabalho.

Retomando a história da organização, durante os dois primeiros anos, em paralelo com o desenvolvimento dos programas mencionados anteriormente, também se desenvolviam iniciativas que viriam a inspirar a cultura e a evolução da Pulsar como organização. Uma dessas iniciativas era chamada Paralelo Vivo, espaço colaborativo de trabalho e de desenvolvimento de negócios conectados com sustentabilidade. A organização atuou por cerca de um ano, através de seus sócios, para desenvolver a operação e gerenciar o funcionamento do Paralelo Vivo como negócio e espaço de trabalho compartilhado. A iniciativa contava com um salão para eventos, escritórios, salas de reuniões e áreas de convivência compartilhadas e chegou a contar com 36 membros entre empresas e organizações.

Com a convergência de empreendedores e organizações conectadas com impacto social e sustentabilidade que eram residentes ou frequentavam o Paralelo Vivo criou-se um ambiente fértil para interações e novas possibilidades de negócio. Muitos dos que haviam participado dos programas da Pulsar nas universidades agora utilizavam-se do Paralelo Vivo para alavancar suas iniciativas. Além disso, em conjunto com a organização *GUD – Global Urban Development*, residente do Paralelo Vivo, aconteceram dois cursos para criação da ZISPOA - Zona de Inovação Sustentável de Porto Alegre.

A ZISPOA busca viabilizar uma estratégia de desenvolvimento econômico para o estado do Rio Grande do Sul, proposta pela *GUD*, através de um movimento comunitário e empreendedor, protagonizado essencialmente por jovens engajados

nos programas de empreendedorismo da Pulsar. O papel da Pulsar foi de facilitação e desenho da experiência dos participantes para a construção colaborativa do movimento. A ZISPOA tornou-se uma iniciativa auto-organizada, desde 2015, realizando uma série de ações de impacto socioambiental para a transformação da cidade de Porto Alegre.

A participação no Paralelo Vivo e na ZISPOA reforçou a capacidade da Pulsar de criar espaços de aprendizagem e interação orientados para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio. Ao mesmo tempo proporcionou uma abertura para além do contexto educacional institucional, agora atuando na gestão de um espaço de trabalho colaborativo e na construção de um movimento de impacto socioambiental para a cidade. Foi o início de uma mudança que impactou o contexto e a cultura organizacional da Pulsar.

A partir de 2017, há uma transformação estrutural, com a dissolução da sociedade e a transição para um novo desenho organizacional. Esse movimento foi fortemente influenciado pela intenção de um dos sócios fundadores de experimentar um modelo mais colaborativo e aberto. A divergência de visões entre os sócios estabeleceu o término da sociedade e o início de um novo momento da organização.

Segundo o Entrevistado 1, um dos primeiros empreendedores entrantes neste novo momento, começaram a surgir equipes mais autônomas atuando em uma lógica por projetos:

Até que se deu conta que se falava algo como proposta de mundo, mas se praticava outra coisa, uma lógica mais tradicional e conservadora. Se buscou então transformar isso em algo diferente e descobrir outras maneiras de se organizar e viver mais o que se estava falando. Assim, junto com um processo de entrada de novas pessoas e de saída de algumas, se começou a ter equipes mais autônomas rodando projetos e partiu para uma lógica de uma Pulsar aberta, viva, em rede, um organismo que experimentasse a colaboração e viver em conjunto. Uma lógica mais aberta para viver e interagir.

Para a Entrevistada 2, que fez parte desta transição do formato, a Pulsar é uma organização em rede composta por empreendedores que atuam de forma autônoma e por projetos. Existe um significado mais profundo: “Mas, para além disso é um espaço que eu consigo colocar e expressar o que eu tenho, um espaço de expressão e realização.”

Para o Entrevistado 3, que está na Pulsar desde agosto de 2018, é um espaço onde todos que fazem parte empreendem:

Hoje eu faço parte da Pulsar. Me conectei a pouco tempo e hoje empreendo essa organização junto com mais algumas pessoas. Na verdade, todas as pessoas que estão na Pulsar hoje empreendem a organização. Isso para mim é importante dado que não existe uma relação de sócios e funcionários e isso me interessa bastante.

Esse novo momento da Pulsar é marcado pela percepção de um ambiente para atuar com autonomia para empreender e entregar ao mundo aquilo que se tem de melhor. Também é visto como um lugar de expressão individual e de realização. Tal forma de atuação vem sendo revelada e descoberta através da prática e da experimentação, ao longo dos últimos anos. Trata-se de um processo empírico de construção a partir do fazer. Isso é reforçado, na visão de Entrevistado 1, pelo modo de descrever a Pulsar para outras pessoas:

Eu tenho contado muito a partir das próprias práticas e dos trabalhos em si. Normalmente eu escolho um projeto ou uma prática [...] Conto uma história ou conto a minha história dentro da Pulsar. Daí eu escolho qual faz mais sentido para quem está perguntando.

O escopo de atuação e os bens e serviços oferecidos evoluíram em relação aos primeiros anos. Para o Entrevistado 1, a principal oferta possível é o capital intelectual e cultural criado pelos integrantes da Pulsar, materializando-se através de consultoria para negócios, facilitação de grupos e programas educativos. Mas ele reforça que hoje estão muito mais conectados com o capital intelectual das pessoas que fazem parte do que com a lógica de bens e serviços definidos.

A forma passa a ser baseada em projetos e em interação entre pessoas. O Entrevistado 1 associa o fato à descentralização, em que cada indivíduo, como uma pessoa jurídica com CNPJ, deve se responsabilizar-se por sua operação. O Entrevistado 3 acredita que o senso de responsabilidade vai além da estrutura jurídica para permear toda a atuação:

O poder da autorresponsabilidade, de tu ser responsável por tudo que tu cria na tua vida. E a organização e o trabalho são um dos vieses que tu cria. Então ,dentro da Pulsar, tu pode criar o trabalho que tu quiser porque tu é responsável por isso. Ninguém tá lá pra dizer o que eu devo fazer ou deixar de fazer. Eu sou 100% responsável pelo trabalho, pelos projetos e para o que eu quero entregar no mundo. Não tem nada escrito que diga o que eu tenha que fazer.

Outro ponto relevante é o propósito que move as pessoas. O Entrevistado 2 entende o propósito organizacional conectado ao propósito do indivíduo:

O propósito da Pulsar é de cada indivíduo que está conectado a ela. A Pulsar existe para potencializar as pessoas. O propósito da Pulsar naturalmente a meu ver é de cada pessoa que está integrando a Pulsar. Hoje o propósito da Pulsar é o meu propósito. Para outras pessoas é o propósito delas. A organização está voltada as pessoas e não ao mercado. E sim ao que eu sou e ao que eu quero ser e entregar.

O Entrevistado 1 diz que não ter um propósito claro e estabelecido é um dos pontos que permite o desenvolvimento da Pulsar. Ele acredita que o propósito é o próprio dia a dia e as interações, que se trata de uma descoberta de novas formas de interagir dentro de um ambiente de trabalho. A Entrevistada 2 reforça a visão de que o propósito da Pulsar é não ter um propósito único e, sim, ser algo orgânico ao se conectar com as necessidades das pessoas para a partir disso gerar propósitos coletivos.

Quando perguntado sobre o funcionamento da Pulsar no que tange normas e regras, os investigados dizem ter dificuldades em reconhecê-las explicitamente. É perceptível um conjunto implícito de questões que norteiam o funcionamento da organização, como vemos na fala da Entrevistada 2:

Olha, estabelecida nenhuma que eu saiba. Pelo menos não me vem à mente. Agora, implícitas para mim é interação. É importante fazer pedidos claros. Se tem questões a serem resolvidas é importante ser resolvido diretamente com a pessoa.

A interação aparece como um dos importantes aspectos de funcionamento. Inclusive como uma das formas de entrada e participação ativa. O Entrevistado 1 descreve como se dá o processo:

Até hoje isso tem acontecido muito a partir de outras pessoas que estão na Pulsar. A partir de uma lógica de mentoria, de aconselhamento e de ter alguém que te introduz na Pulsar. Esse é um processo mais organizacional que acaba acontecendo assim. Alguém tem interesse e conversa com uma ou duas pessoas e, a partir daí, as interações se aprofundam quando se unem em algum projeto específico. Tem interações que não chegam até essa parte.

Nessa transição, a Pulsar tem apresentado crescimento em faturamento, volume de projetos e número de profissionais. O faturamento foi três vezes maior de 2016 para 2017, justamente no momento das mudanças. O número de projetos e de pessoas trabalhando também apresenta considerável avanço, com mais de quinze

empreendedores ativos e aumento da abrangência de projetos para atender empresas, universidades e escolas.

Além disso, o aumento da complexidade, em conjunto com uma busca por desenvolver novos caminhos organizacionais, fez com que emergissem uma série de práticas para lidar com temas como remuneração, recrutamento, tomada de decisão, vendas, marketing, estratégia, propósito e outros. Para exemplificar, o Entrevistado 1 descreve como se dão os processos de remuneração:

Ao final do projeto se subtraem os custos, impostos, materiais ou qualquer custo que tenha sido um acordo. Se senta em círculo com quem participou, se conversa e se decide como essa grana, esse dividendo, vai ser distribuído. Não temos acordos prévios em relação à distribuição financeira e vivenciamos esse processo de distribuir pós projeto. Inspirado na prática de divisão de grana a partir do *moneypile*. Esse é um dos processos de decisão organizacional mais importantes. Muitas organizações não têm clareza ou decidem a portas fechadas sobre esse tema. Na Pulsar temos a possibilidade de decidir sobre isso com total autonomia desde que a pessoa entra num primeiro projeto. Com clareza, com propósito e com um momento claro para isso. Então acho que esse é um dos fóruns possíveis de tomadas de decisão na Pulsar. A distribuição é 100% conversável e decidida conforme o projeto e o processo de trabalho que aconteceu com aquele grupo que fez parte.

Os resultados e práticas da Pulsar têm despertado interesse de pessoas e organizações que estão buscando reinventar seus modelos de gestão. Mas é fato que neste período muito pouco foi documentado e registrado sobre o seu processo de organizar. E, uma vez que seja melhor compreendido, este conhecimento pode ser útil tanto para potencializar a própria Pulsar quanto para inspirar outras organizações.

O funcionamento da Pulsar caracteriza uma dinâmica das formas de organizar e a perspectiva de estudos que contempla tal formato parece ser a teoria do *organizing* (organização como processo) de Karl Weick (1973), cujo enfoque explicativo é dirigido para as dinâmicas processuais do organizar. Trata-se de analisar o aspecto dinâmico das organizações, ou seja, mais como um processo e menos como uma entidade objetiva. Um processo evolutivo no qual diferentes informações são constantemente processadas constituindo as organizações em si, um processo desencadeado pelos comportamentos interligados das pessoas que compõem as organizações (MONTENEGRO, CASALI 2008, p. 1).

Considerar os processos que criam, conservam e dissolvem coletividades sociais é o que define o ato de organizar. A forma como os processos são continuamente executados compõe e caracteriza a organização. A análise de uma

organização baseia-se, então, na continuidade e dinamicidade destes processos e relações e não na observação de um fenômeno estático.

A Pulsar se caracteriza por um modo de agir dinâmico e essencialmente baseado na prática. Esta pesquisa nasce com a intenção de analisar, a partir da experiência daqueles que participam da Pulsar, como se dá o seu processo de organizar tendo como referencial o proposto por Weick (1973). Dessa forma, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais são as formas de organizar identificadas na Pulsar?**

Na proposta do referido autor, a organização pode ser compreendida a partir dos processos que a compõem e a organização em si é a maneira pela qual estes processos se desenvolvem. Uma organização se traduz nas atividades de seus membros e tais atividades estão centradas na compreensão do ambiente. Uma organização pode ser compreendida como um sistema interpretativo (DAFT; WEICK, 1984), um sistema de processamento de informações que procura reduzir a ambiguidade de informações recebidas. Em assim o sendo, os processos que a constituem têm por objetivo diminuir a ambiguidade no ambiente através de comportamentos interligados e relacionados.

Formulado o problema de pesquisa pretende-se investigar o funcionamento de uma organização brasileira, construindo conhecimento sobre suas práticas e o seu organizar. Em relação ao mercado, trata-se de um objeto de pesquisa que pode inspirar outras organizações que estão buscando operar de formas mais dinâmicas.

1.1 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar, a partir da experiência das pessoas que participam da Pulsar, o processo de organizar da Pulsar tendo como referencial o modelo de organização como processo proposto por Weick (1973).

Como objetivos específicos, que contribuem para alcançar o citado objetivo principal, podem ser elencados os seguintes:

- Descrever e analisar os processos organizacionais que compõem a Pulsar.
- Avaliar esses processos à luz do modelo elaborado por Weick (1973) como lente teórica.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 AS BASES TEÓRICAS DA ORGANIZAÇÃO COMO PROCESSO DE ACORDO COM WEICK

As organizações são organismos complexos e cada abordagem de estudo tem especificidades uma vez que busca observar as organizações sob determinada perspectiva. Dentre as teorias adotadas nos estudos organizacionais, a proposição do *organizing* (organização como processo) de Weick (1973) oferece um olhar com potencial explicativo para os processos organizacionais percebidos na Pulsar.

De acordo com o autor, “uma organização pode ser definida por seus processos de formação; os comportamentos interligados relacionados que formam um sistema” (WEICK, 1973, p. 90). Tal estudo, utiliza-se do arcabouço teórico da Teoria de Sistemas, ressaltando as relações subjetivas interpessoais e trazendo uma perspectiva processual e sistêmica para compreender a dinâmica das organizações. Essa abordagem se diferencia das propostas estruturalistas que deixam de lado aspectos essenciais dos complexos sistemas organizacionais, como as interações dinâmicas que neles se estabelecem (DAFT, WEICK 1984). Além da Teoria de Sistemas, Weick também se fundamentou na Teoria da Evolução Sociocultural e na Teoria da Informação. Sendo sua proposta embasada, portanto, em três teorias. Sendo sua proposta, portanto, embasada principalmente a partir das três teorias.

A Teoria dos Sistemas apresenta “diferentes níveis hierárquicos de complexidade: o sistema, o subsistema e o supra sistema” (MONTENEGRO, CASALI 2008, p. 3). Uma abordagem que tem como princípio fundamental a interdependência das partes, na qual cada nível da organização é composto por componentes interconectados e mutuamente influenciados que desempenham papéis funcionais no nível do sistema ao qual fazem parte conforme os autores Montenegro e Casali (2008). A combinação de todos esses processos funcionais permite a sobrevivência e evolução do sistema como um todo. O desempenho de uma parte afeta todas as demais, por isso a importância de entender a interdependência entre as partes e os ciclos de feedback presentes nessas relações. A proposição de *organizing* por Weick (1973) tem a abrangência da Teoria dos Sistemas e pode ser aplicada a diversos contextos organizacionais e a diferentes níveis hierárquicos.

De acordo com Weick (1973), o ato de organizar acontece de maneira evolutiva. Para Bantz (1990), a evolução é algo baseado numa progressão em que algo se move de um estágio para outro no decorrer do tempo, mas isso não significa a evolução para um “nível mais alto” ou que por se desenvolver “dure mais tempo” (BANTZ, 1990). A Teoria da Evolução Sociocultural se baseia na evolução biológica que define três etapas evolutivas: variação, seleção e retenção. A variação relaciona-se com o surgimento de um novo comportamento, dentro de um grupo sociocultural. A seleção acontece quando o grupo seleciona alguns dos comportamentos variados e, por fim, a retenção ocorre quando o grupo toma para si um comportamento como parte do processo de grupo.

Desta perspectiva, pode-se considerar que o processo de evolução sociocultural que acontece nas organizações envolve inovação, escolha e persistência (WEICK, 1990). Na sua proposição de *organizing*, o autor definiu as três fases com algumas modificações: criação (*enactment*), seleção e retenção. Bantz (1989) ressalta o fato do estudo de Weick estar baseado na Teoria da Evolução Sociocultural e que esta tem sido uma das grandes influências para os estudos organizacionais modernos.

De acordo com Montenegro e Casali (2008), a Teoria da Informação está relacionada à eficiência na transmissão da mensagem. Pode-se dizer que seu maior objetivo é eliminar distorções entre a fonte e o receptor de mensagem, aumentando a fidelidade no processo de transmissão (KREPS, 1990).

A relevância desta teoria para os estudos de Weick (1973) está relacionada com o conceito de incerteza. Um dado constitui uma informação quando é capaz de reduzir incertezas e o autor incorporou a ideia ao seu modelo. Para ele o processo organizacional é uma tentativa de reduzir as incertezas, os indivíduos associam-se e utilizam-se de regras e ciclos para lidar com as incertezas ambientais. Na proposta de Weick (1973) “a informação ajuda a reduzir o número de decisões que um indivíduo tem que tomar aumentando a certeza com a qual aquele indivíduo pode direcionar comportamentos” (KREPS, 1990, p. 105).

2.2 O CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO PARA WEICK

Os estudos de Weick (1973) não estão direcionados a definir exatamente o que é uma organização, dado que o autor acredita que tais organismos e seus ambientes são dinâmicos e estão em constante movimento. ele concebe a organização como o processo pelo qual as pessoas se organizam na tentativa de reduzir a incerteza e ambiguidade das informações do ambiente. Dessa forma, percebe que a definição de uma organização no momento presente não necessariamente reflete o que ser noutro momento.

Weick (1973) percebe e define organizações por meio da ideia de processo. Sugere que é preciso considerar processos que criam, conservam e dissolvem coletividades sociais, e isso é o próprio organizar. A forma como estes processos são continuamente executados é o que compõe e caracteriza a organização. A análise de uma organização baseia-se na continuidade e dinamicidade destes processos e relações, e não na observação de um fenômeno estático.

O conceito de *organizing* (organização como processo) apresentado por Weick (1969, 1973) consolida a visão de que “o processo de obtenção de coerência entre os membros caracteriza o ato de organizar e permite uma organização fazer interpretações como sistema” (WEICK 1973, p. 91). Nesse sentido, Bakken e Hernes (2006) afirmam que, para Weick, *organizing* é um verbo e não um substantivo, reforçando a noção processual do conceito. Weick (1969) define *organizing* como uma atividade na qual as pessoas se engajam, não somente como um conjunto de funções mas com forma de criar e racionalizar a ação coletiva.

Segundo esta visão, a organização e o ambiente não são separados e independentes, mas entendidos como socialmente construídos pela interação dos atores em um processo dinâmico e fluido, produzido pela ação humana de forma cooperativa e conflitante. (CALDAS; BERTERO, 2007). Tal proposição mostra que as interações interpessoais na organização acontecem em ciclos de comportamentos interligados que são ativados por mudanças no ambiente que, por consequência, geram ambiguidade de informações. Para integrar ambiguidades e diminuir a incerteza do processo, ocorrem os processos de criação, seleção e retenção orquestrados pelos indivíduos em seus ciclos de comportamento.

2.3 ORGANIZING SEGUNDO WEICK

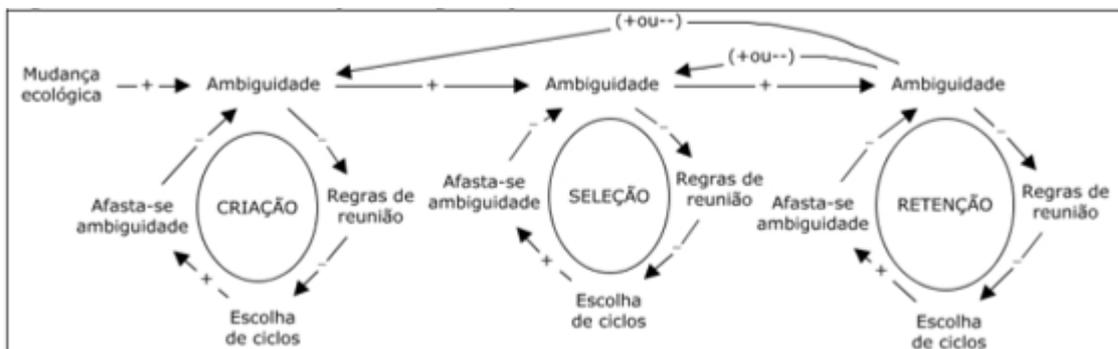
A organização acontece a partir dos processos que a compõem e ela em si é a maneira pela qual esses processos se desenvolvem. Uma organização se traduz nas atividades de seus membros, e tais atividades estão centradas na compreensão do ambiente. Uma organização pode ser compreendida como um sistema interpretativo (DAFT; WEICK, 1984), de processamento que procura reduzir a ambiguidade de informações recebidas. Dessa forma, os processos que constituem uma organização têm por objetivo diminuir a ambiguidade no ambiente através de comportamentos interligados e relacionados.

“Uma organização pode ser definida por seus processos de formação: os comportamentos interligados e relacionados que formam um sistema” (WEICK, 1973, p. 90), que, embora apresentado em nível abstrato, “cria uma forma específica de pensar quando é aplicado a distinções e conceitos concretos” (WEICK, 1973, p. 105). Entender mais sobre uma organização é buscar “comportamentos entrelaçados que estão imersos em processos condicionalmente relacionados” (WEICK, 1973, p. 105).

Para Weick (1973), o processo de obtenção de coerência (redução da ambiguidade) entre os membros caracteriza o ato de organizar. Os atores fazem interpretações das suas necessidades de maneira sistêmica, em ciclos de comportamentos interligados e repetitivos (criação seleção e retenção) que são considerados elementos básicos do processo de *organizing*.

Abaixo está representado graficamente o modelo de *organizing* de Weick:

Fluxograma 1 - O fluxograma de formação da organização



Fonte: WEICK (1973, p. 93)

Weick (1973) propõe que o processo de redução da ambiguidade acontece em dois estágios: primeiramente ela é registrada e depois afastada. “As regras usadas para compor o Processo de Criação-Seleção-Retenção registram ambiguidade; e os

ciclos do Processo de Criação-Seleção-Retenção aplicados à informação recebida afastam a ambiguidade.” (WEICK, 1973 p. 91).

O processual de organização é definido de modo que “cada ciclo comportamental interligado tem potencial para afastar certa ambiguidade, mas só quando vários ciclos diferentes são aplicados à informação que um grau suficiente de certeza é conseguido para que seja possível ação não ambígua” (WEICK, 1973, p. 91). O autor ainda explica que “na criação, os ciclos desse processo referem-se a fazer, agir e realizar. A seleção refere-se a escolhas de ações anteriores repetidas, reconhecidas e consideradas como experiência benéfica.” (WEICK, 1973, p. 95). Em relação a como os processos se inter-relacionam, o estudioso explica: “quando se obtém informação a respeito do grau de ambiguidade em alguma informação importante recebida, é possível saber quais regras serão ativadas, quais ciclos serão selecionados, a quantidade de ambiguidade que será afastada (...)” (WEICK, 1973, p. 95).

Abaixo está uma descrição dos elementos presentes no modelo de Weick desenvolvida por Malanovicz (2011):

Tabela 1 - Conceito dos elementos do modelo de organização de Karl Weick

Elementos	Descrição de cada Elemento	Referência
<i>Mudança Ecológica</i>	Mudança que provoca ambiguidade na informação de fora do sistema, (...) que é repentina, inesperada, inédita, e é recebida e enfrentada.	(WEICK, 1973, p.79;95)
<i>Registro da Ambiguidade</i>	Um item de informação contém várias possibilidades/suposições. É mais ou menos ambíguo, e sujeito a diferentes interpretações. (...) é registrada por aumento ou redução nas regras que são “ativadas”	(WEICK, 1973, p.29;87)
<i>Regras de Reunião</i>	<i>Regras de Reunião</i> são procedimentos ou guias usadas a fim de processar dados para uma interpretação coletiva, (...) meios pelos quais o grau de ambiguidade é registrado em qualquer processo	(WEICK, 1973, p.91;72)
<i>Processo de Criação</i>	É a reflexão que escolhe e define mais precisamente certas partes da experiência passada (...) e gera a informação a que o sistema se adapta, e assim afasta uma pequena parte de ambiguidade.	(WEICK, 1973, p.69;92)
<i>Processo de Seleção</i>	O <i>Processo de Seleção</i> , via critérios estabelecidos pela experiência, separa a diversidade da informação ambígua, admite as partes que satisfazem os critérios e assim ordena a informação ambígua.	(WEICK, 1973, p.92)
<i>Processo de Retenção</i>	Processo de armazenamento (...) conserva rigidamente as variações escolhidas (...) integra itens novos com itens já registrados e, via reorganização, afasta ambiguidade criada por contradições.	(WEICK, 1973, p.55;59;92)
<i>Escolha de ciclos</i>	Descoberta e a realização de um ou vários comportamentos recíprocos (...) Uma pessoa realiza uma ação, aceita ou modificada por outra pessoa, após o que, a primeira responde ao que a segunda fez.	(WEICK, 1973, p.45;74)
<i>Afastamento da Ambiguidade</i>	As várias possibilidades/suposições de um item de informação sujeito a várias interpretações são reduzidas e as propriedades duvidosas da mensagem ficam mais unívocas. (...) É uma atividade coletiva.	(WEICK, 1973, p.29;91)

Fonte: MALANOVICZ (2011, p. 44)

Weick (1973) sugere que sua proposição não tem um conteúdo fixo e que as características específicas de qualquer organização podem ser inseridas na proposta na forma de ciclos ou regras de reunião. Ao perceber as organizações como sistemas de processamento de informação para redução de incertezas, observa-se as ações organizacionais como processos de criação seleção e retenção.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Considerando o objetivo de analisar como se dá o processo de organizar da Pulsar, se propõe uma pesquisa qualitativa aplicada e de natureza exploratória. A abordagem qualitativa aprofunda o mundo dos significados, ações e relações humanas e permite o entendimento de situações em que se necessita de uma análise tanto descritiva quanto interpretativa (GIL, 2007), sendo apropriados para um estudo exploratório (KÖCHE, 1997). A pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos e estes vão sendo definidos à medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995). Godoy (1995, p. 58) explica que a pesquisa qualitativa:

Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p. 58).

A decisão pela pesquisa qualitativa se deve à consideração de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números (PRODANOV; FREITAS, 2009). Além disso, segundo Merriam (1998), a pesquisa qualitativa auxilia a compreensão e a explicação dos fenômenos sociais. A autora apresenta cinco características essenciais que são comuns as pesquisas qualitativas: 1) que os pesquisadores estão interessados no entendimento e significado que as pessoas constroem, ou seja, a compreensão conforme a perspectiva dos indivíduos e não a do pesquisador; 2) o pesquisador como instrumento primário para a coleta e análise de dados; 3) que o estudo qualitativo usualmente envolve trabalho de campo; 4) ao emprego de uma estratégia de pesquisa indutiva; 5) sendo a pesquisa qualitativa focada no processo, significado e entendimento, o produto final do estudo é ricamente descritivo.

Segundo Denzin e Lincoln (2005), um estudo qualitativo pode ser fundamentado em diversos instrumentos para interpretar uma realidade, tais como estudo de caso, entrevista, fotografia, diário de campo etc. Neste estudo, será utilizado um método com inspiração e influência da etnografia (CAVEDON, 2008; GUBER, 2011; GODOY, 1995) em função da aderência percebida em relação aos objetivos e objeto de estudo da pesquisa. Cavedon expõe sobre o método etnográfico:

[...] consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre uma determinada comunidade com a finalidade de melhor conhecer o estilo de vida ou a cultura específica da mesma. Tal método tem como locus privilegiado a Antropologia Social, exatamente porque nesta disciplina encontra-se a origem do mesmo. (CAVEDON, 2008, p. 143)

Godoy (1995) relata que a pesquisa etnográfica engloba a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um determinado grupo de indivíduos, assim como a interpretação do significado destes eventos para a cultura do grupo. Segundo Guber (2011) o estudo etnográfico consiste em elaborar uma representação coerente daquilo que pensam e dizem os nativos ou membros do grupo. Essa descrição não é nem o mundo dos nativos, nem a forma como eles enxergam, mas sim uma conclusão interpretativa elaborada pelo pesquisador. A diferença desse método para outros está na articulação entre a elaboração teórica do pesquisador e o seu contato prologado com o grupo. A etnografia não só apresenta o objeto empírico que está sendo estudado, mas também constitui uma interpretação-descrição a partir do que o pesquisador observou e escutou. Noutras palavras, a etnografia apresenta uma interpretação problematizada do pesquisador sobre algum aspecto da realidade da ação humana (GUBER, 2011).

Feitas tais colocações e considerando que o pesquisador participa ativamente da organização que será objeto de estudo, entende-se que uma abordagem de pesquisa qualitativa, exploratória e a partir de inspiração e influência etnográfica permitirá um aprofundamento no fenômeno de organizar da Pulsar. Por tanto, como procedimentos de coleta de dados, serão utilizadas entrevistas semiestruturadas individuais com empreendedores ativos na Pulsar.

A técnica de entrevistas individuais semiestruturadas permitem entender e descrever a situação nos termos dos próprios participantes (YIN, 2005). Laville e Dionne (1999, p. 188) expõem que a entrevista semiestruturada pode ser definida como uma “série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas no qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento. “Nesse tipo de técnica o pesquisador dispõe de um roteiro guia, mas, se oportuno, altera a ordem determinada no roteiro ou inclui novos questionamentos, sem perder a conexão com os objetivos da pesquisa. De acordo Selltiz *et al.* (1972, p. 271) essa técnica gera flexibilidade ao pesquisador, permitindo “explorar áreas nas quais existe pouca base para saber quais as perguntas que devem ser feitas ou qual a maneira de fazê-las”.

As entrevistas aconteceram em duas etapas. Na primeira foram realizadas entrevistas iniciais e exploratórias que apoiaram a caracterização da organização e o entendimento do problema de pesquisa. Foram ouvidas três pessoas ativamente envolvidas em projetos na organização por um tempo aproximado de uma hora. Na segunda etapa foram realizadas entrevistas elaboradas a partir da base teórica de Weick, com foco no processo de organizar da Pulsar. Desta vez, a interlocução ocorreu com seis pessoas, por períodos que variaram entre quarenta e cinco minutos e uma hora e trinta minutos, por meio de conversas virtuais através da plataforma Zoom.”

Para selecionar os entrevistados, foi considerado o critério de participação ativa em mais de um projeto na organização. Vale ressaltar que existiriam outros recortes possíveis de público, como pessoas que ainda não participam de projetos, ou que estão iniciando sua experiência na Pulsar, mas por uma limitação de escopo e tempo, optou-se pelo foco naqueles mais ativos na organização.

As informações coletadas nas entrevistas semiestruturadas foram analisadas a partir do método de análise interpretativista (GIL, 1994). De acordo com esse autor, são considerados procedimentos interpretativos as estratégias de análise que atuam em dados qualitativos através de uma maneira particular de compreensão da realidade e de construção do conhecimento. É característica desse tipo de pesquisa a suposição de que a realidade social é subjetiva, múltipla e que muda a todo instante. A realidade é resultante da construção dos participantes pela interação com outros membros da sociedade; sendo que esse tipo de estudo está interessado, de um modo geral, em compreender e interpretar a realidade tal qual como é entendida pelos próprios participantes (GIL, 1994). Sobre os procedimentos interpretativos, Gil (1994, p. 66) apresenta as principais características geralmente presentes neste tipo de análise:

- a maioria considera que dados qualitativos são apresentados na forma escrita e, portanto, os métodos de análise operam sobre textos: transcrições de entrevistas, diários, notas de campo, documentos oficiais, etc;
- existe certa diferença em relação as tarefas analíticas. Embora estas análises também sejam de fases, etapas ou passos, é frequente a sua co-

ocorrência ao longo do tempo, isto é, a sequencialidade na sua apresentação nem sempre corresponde com a sua sequência de tempo de execução;

- são aplicáveis desde as primeiras etapas de coleta de dados, se desenvolvem em estreita conexão com essa e com o processo contínuo de pesquisa;
- embora existam orientações e tarefas específicas, os procedimentos permanecem em aberto, flexíveis e não são rigidamente padronizados. Existe a possibilidade de um grau de divergência dentro de um marco estabelecido.
- predominantemente, os processos analíticos possuem um caráter indutivo, iniciam com a própria coleta de dados buscando chegar a formulações teóricas que expliquem as relações encontradas nesses dados;
- os resultados que se obtém são revisados constantemente durante a investigação e, eventualmente, são modificados ou substituídos.

A abordagem interpretativa exposta acima se relaciona com o que propõe Weick no sentido de percepção da organização como um sistema interpretativo. Uma organização pode ser compreendida como um sistema interpretativo (DAFT; WEICK, 1984), um sistema de processamento de informações que procura reduzir a ambiguidade de informações recebidas. Segundo Montenegro e Casali (2008), o autor analisa organizações mais como processo e menos como entidade objetiva. Assim percebe-se uma convergência no próprio entendimento proposto para as organizações e na abordagem de pesquisa e análise escolhidas neste estudo.

O processo de análise foi realizado a partir da transcrição das entrevistas e da construção de formulações teóricas entre a prática observada na Pulsar e o modelo teórico de Weick (1973). Dessa forma, os resultados foram divididos em dois capítulos: o primeiro contendo uma análise sobre o organizar da Pulsar e o segundo estabelecendo relações com a proposta teórica de Weick (1973).

4 ANÁLISE DO ORGANIZAR DA PULSAR

Neste capítulo será apresentada uma síntese das entrevistas que contém as principais questões abordadas pelos entrevistados. Um resumo construído em formato de tópicos com base em uma abordagem qualitativa a partir da interpretação sistemática do pesquisador sobre temas recorrentes na fala dos entrevistados. No capítulo seguinte, são expostas as relações entre o processo de organizar da Pulsar e as perspectivas teóricas de Weick (1973).

4.1 A RELAÇÃO DOS ENTREVISTADOS COM A PULSAR

É possível identificar nos relatos dos entrevistados que a relação de cada um com a Pulsar é composta por múltiplas dimensões, que podem ser sintetizadas em três principais: empreendedorismo, relacionamento e desenvolvimento.

Em relação a primeira dimensão, do empreendedorismo, alguns relatam que a Pulsar representa sua principal fonte de trabalho e renda. Conforme expõe o Entrevistado 4:

De forma prática a relação é que hoje eu empreendo pela Pulsar e é a minha principal atividade profissional, da qual vem 100% da minha renda atualmente. Eu empreendo projetos e me experimento profissionalmente na minha carreira.

O Entrevistado 1 traz algo similar, dizendo que a totalidade de sua força de trabalho atualmente está alocada na Pulsar. Ele relata que essa relação é de empreender e trabalhar em equipes através de projetos.

É possível perceber que a primeira conexão – e talvez uma das mais relevantes - que é feita sobre a Pulsar tem relação com este processo de trabalho ou de empreender, como podemos ver no relato da Entrevistada 6:

Hoje, no aqui e no agora, é uma relação profissional porque através da Pulsar que eu me conecto com outros profissionais para desenvolver projetos juntos. Então é como se a Pulsar fosse um elo entre eu, oportunidades de trabalho e pessoas que podem trabalhar comigo.

Todos os entrevistados, sem exceção, ao expor sobre a sua relação com a Pulsar trazem aspectos relacionados ao processo de empreender, de realizar

projetos, de trabalhar. Então, pode-se inferir que umas das principais formas de conexão com a Pulsar é a partir dessa dimensão do trabalho e do empreendedorismo.

Em virtude da perspectiva do empreender surgir de forma recorrente nas entrevistas, apresenta-se alguns conceitos sobre empreendedorismo. O conceito de empreender já foi estudado por diversos teóricos e aqui será considerado em sua perspectiva ampla e mais abrangente do que tornar-se empresário, no sentido de iniciar uma sociedade empresarial. Empreender é uma ação coerente para criar oportunidades e lidar com a escassez de controle, afinal, segundo Dornelas (2008) o empreendedorismo significa fazer algo novo, diferente, mudar a situação atual e buscar, de forma incessante, novas oportunidades de negócio, tendo como foco a inovação e a criação de valor. Para Schumpeter (1982), empreendedor é aquele que desestabiliza a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, por criar novas formas de organização ou por explorar novos recursos materiais.

Segundo Dolabela (1999), é possível aprender a ser empreendedor, mas, como em algumas outras áreas, através de métodos diferentes dos tradicionais. Empreender é sobretudo um processo de tomada de ação, que pode ser exercitado, aprendido e aprimorado. Sarasvathy (2008) fez um estudo com empreendedores que alcançaram grandes resultados e constatou que existiam aspectos comuns no comportamento e na tomada de decisão da maioria deles. Esse padrão de comportamento foi desenvolvido e exercitado ao longo de suas trajetórias, através de processos de tentativa, erro e de aprender fazendo. (SARASVATHY, S. 2008)

De forma complementar, Eric Ries e Steve Blank desenvolveram algumas das principais metodologias atuais utilizadas para o desenvolvimento de empreendedores e de negócios, descritas nas obras *The Startup Owner's Manual* (BLANK, S. G. & Dorf, B. 2012) e *Lean Startup* (RIES, E, 2011). Assim como percebido nos estudos de Sarasvathy, as proposições de Ries e Blank trazem abordagens focadas na descoberta, validação e aprendizagem prática.

Além do empreendedorismo, as outras duas dimensões – de relacionamento e desenvolvimento – também aparecem de forma constante nos relatos. Segundo a Entrevistada 2, sua conexão com a Pulsar vai além do trabalho e a percebe diferente em comparação a outros lugares em que já atuou:

A minha relação ela vai além do trabalho. É uma relação de realizar, é onde eu tenho um espaço de realizar o meu propósito, as atividades e projetos que fazem sentido para mim. Além disso, é um espaço onde eu posso ter acesso a muitos recursos, pessoas, conteúdos, espaços físicos. E para além dos projetos e atividades que eu exerço existe algo que é uma amizade a partir de uma nova forma de trabalho, onde os vínculos são fortes e onde nos relacionamos com sinceridade entre as pessoas que executam projetos. Essas relações se tornam laços fortes e com isso nascem amizades. É muito diferente da relação que eu tinha em outros trabalhos porque eu não sentia necessidade ou vontade de compartilhar coisas da minha vida pessoal. Na Pulsar eu sinto que é uma busca por relações verdadeiras e entender que é possível trabalhar e se relacionar de forma harmônica e sincera, por um propósito muitas vezes comum e que tem uma boa intenção.

O Entrevistado 7 conta que acredita e gosta muito da organização e que a convivência ultrapassa a atividade laboral, instituindo-se amizades, trocas e parcerias. De acordo com a Entrevista 6, na Pulsar as pessoas se identificam, formam vínculos profissionais e vão se unindo. Ela vê a Pulsar como um elo entre as pessoas e organizações na realização de projetos que façam sentido.

Em relação à dimensão do desenvolvimento, esse também foi um aspecto abordado de forma unânime pelos entrevistados. Segundo o Entrevistado 5, a relação com a Pulsar também é descobertas e de desenvolvimento em conjunto:

A minha relação com a Pulsar também é uma de descoberta, é mais subjetiva, eu me desenvolvo, a Pulsar se desenvolve e a gente se desenvolve juntos. Um aprendizado sobre o que é rede, como as pessoas estão se sentindo, como eu estou me sentindo.

A Entrevistada 2 comunga da percepção de que, de acordo com a sua investigação, muitas das pessoas que estão ativas na Pulsar buscam, constantemente, por autoconhecimento. Ela afirma que “cada pessoa dentro da Pulsar é um grande buscador”. Identifica-se algo parecido na fala da Empreendedora 6, onde ela afirma que há muito espaço para o desenvolvimento das pessoas e para processos de autoconhecimento:

E tem outros que eu não chamaria de processos organizacionais que são processos de autoconhecimento dentro dos projetos. Eu vejo que a gente enquanto Pulsar dá muito espaço para o desenvolvimento das pessoas a partir das relações. Tem muito espaço de conversa, de DR, de sustentar o conflito até se dissolver e levar a um aprendizado disso. Tem processo de apoiar as pessoas, dentro da reunião de times tem o processo de *check-in* e *check-out*. A gente tem muitos processos de cuidado entre as relações. As vezes temos processo de ócio criativo, não só de falar de projetos, mas de falar da vida e de outras coisas.

Segundo o Entrevistado 7, um dos aspectos a serem ressaltados sobre a Pulsar é a oportunidade de experimentação, principalmente aos entrantes. Sua percepção é a de que há um cuidado e incentivo ao desenvolvimento, à experimentação e à autonomia, em sua opinião uma das maiores potências da organização.

Ainda sobre a dimensão de desenvolvimento, um aspecto abordado pela Entrevistada 6 é o repertório compartilhado de cursos e processos de aprendizagem. Segundo ela, há uma busca por realizar cursos que outros já fizeram e aprendizados em comum passam a ser reconhecidos na rede. Afirma que essas experiências em comum têm relação com os valores e a forma de fazer que existe na Pulsar.

Por fim, a partir da interpretação dos relatos apresentados, entende-se que as três dimensões – empreendedorismo, relacionamento e desenvolvimento – se complementam na relação que cada entrevistado tem com a Pulsar. É possível que a dimensão empreendedora seja a primeira a ser percebida, mas fica evidente que a experiência ultrapassa uma simples relação de trabalho e de realização de projetos em equipe.

4.2 DEFINIÇÃO E ENTENDIMENTO SOBRE A PULSAR

A maior parte dos empreendedores tiveram dificuldade em definir e descrever a Pulsar. Isso pode ter acontecido pela percepção de uma transformação na organização. A experiência de cada entrevistado expressa, de alguma maneira, seu momento de vida e aspirações individuais, o que reflete em variações de acordo com o interlocutor que compartilha a sua experiência e entendimento. Pretende-se demonstrar que o processo de organizar deve estar refletido na cognição dos entrevistados, caso contrário, a própria teoria do *organizing* poderia ser posta em questão.

No relato da Entrevistada 2, fica evidente a conexão entre a maneira como ela compreende a Pulsar e o seu momento de vida:

Eu entendo e defino a Pulsar em cada momento da minha vida de uma forma diferente. Então depende muito da forma como eu vivencio a Pulsar dependendo do meu momento de vida. Eu já defini como uma organização que trabalha por projetos com propósito. Eu já defini como uma rede de empreendedores. Hoje eu defino como um espaço onde pessoas com afinidade realizam projetos que fazem sentido para si, para os outros, para

outras organizações. Para mim a Pulsar hoje está sendo um espaço onde as pessoas realizam seus projetos. Projetos que fazem sentido para elas.

Para o Entrevistado 4, sua compreensão sobre a Pulsar varia de acordo com o nível de profundidade e subjetividade que ele vá estabelecer. Explicando de maneira mais prática, ele diz que é uma organização em rede, formada por empreendedores autônomos que se conectam por projetos.

De acordo com o Entrevistado 5, a Pulsar é um lugar no qual se está buscando experimentar e entender modelos organizacionais. Ele a entende como uma alternativa viva e orgânica que possibilita encontrar modelos de se trabalhar e viver. Em seu relato completo, ele vê a Pulsar com uma característica evolutiva:

Na mesma lógica de camadas, eu vejo e sinto a Pulsar como um lugar de disrupção sobre modelos. Está se buscando entender que modelos de organização estão emergindo neste momento e neste tempo. Eu entendo que a Pulsar é uma alternativa viva e orgânica, não só como uma filosofia, mas uma alternativa prática para encontrar modelos para se trabalhar e viver. Por enquanto surgiram alguns e talvez surjam outros. Como característica eu entendo que ela é evolutiva, essa característica é parte da definição. No momento que ela não tem uma definição tão sólida, alguns adjetivos podem apoiar, sendo o evolutivo um deles porque ela está evoluindo e aprendendo. E talvez a minha própria definição mude daqui a um tempo.

O Entrevistado 1 traz uma contribuição similar, apresentando a Pulsar como um experimento organizacional, no qual se está vivendo novas formas de trabalho e de relações.

Com base na análise dos relatos apresentados, é possível perceber que existem padrões e similaridades na forma pela qual os empreendedores descrevem a Pulsar. Também é possível observar a característica evolutiva e adaptativa intrínseca à própria definição. O entendimento da Pulsar como algo experimental e em transformação é, de certa maneira, antagônico a uma definição única e estanque e, talvez, seja o motivo da hesitação dos entrevistados em defini-la..

Segundo a Entrevistada 2, a ambiguidade que existe tanto na definição como na forma de se organizar da Pulsar pode gerar conflitos, mas também é um dos grandes recursos que a compõem:

Na Pulsar é diferente, as respostas não estão dadas e cada pessoa tem uma forma de interagir, de trabalhar, de fazer negócios. Isso já gerou muitos conflitos, mas é um dos grandes recursos que faz com que ela esteja sempre se reinventando e esteja aberta a novas pessoas, novos projetos. É isso que dá a forma da Pulsar, essa não-forma que por tanto tempo eu tinha dificuldades em lidar. Hoje, para mim, ela é fundamental.

De acordo com o Entrevistado 4, a imprevisibilidade a torna mais adaptável para encarar as incertezas e transformações inerentes ao momento atual:

Reforçaria que a Pulsar é uma organização extremamente imprevisível e que dessa forma ela busca ser o mais adaptável possível para encarar as incertezas do mercado. Maior adaptabilidade significa menor padronização. Então, ela é muito menos estanque e padronizada, sistematizada e estruturada e muito mais adaptável, flexível, orgânica e viva. E, por isso, talvez seja algo difícil de entender em relação a processos, mas eu acredito que essa forma como ela funciona é mais adaptável que a média das organizações.

Para o Entrevistado 5, a forma de entender a Pulsar seria vivê-la, pois ela não está descrita formalmente, está no contato do indivíduo consigo e com o outro:

A jornada seria viver a Pulsar. É uma única maneira de descrever o processo da Pulsar, porque eles não estão descritos. Se tivesse alguma descrição seria uma conversa sobre eles. A Pulsar vive nesse contato do indivíduo consigo e com o outro.

As falas acima citadas reforçam a ideia de que cada pessoa constrói a sua própria experiência na Pulsar. Encontra-se tal informação na fala da Entrevistada 2, que acredita tratar-se de uma jornada individual, na qual existe a interação com outros, no entanto é pautada por uma busca individual – como uma “jornada do herói” que está sempre acontecendo. No relato do Entrevistado 5, é possível observar tal relação entre o indivíduo e o coletivo na Pulsar:

Não é só ver o que seria o melhor para a organização, mas também para o indivíduo. Por sinal, boa parte da seleção que fazemos é orientada às pessoas e às necessidades individuais. É como se a Pulsar estivesse se servindo e servindo as pessoas o tempo todo. É muito diferente do que vejo em outras organizações.

A Entrevistada 6 compartilha da visão sobre a experiência do indivíduo na Pulsar, trazendo aspectos relacionados à autorresponsabilidade e autonomia que envolvem estar nela. Compreende que mesmo nessa interação individual, existe possibilidade de pedir suporte ao coletivo e há uma confiança em algo maior e compartilhado:

Eu acho que tem muito de autonomia, autorresponsabilidade. De a pessoa buscar se adaptar a uma situação por ela mesma. E menos como, alguém vai me salvar ou vai me pegar pela mão e me ajudar a passar pela situação. Eu vejo cada um lidando com as suas coisas de forma mais individual, pedindo suporte ao coletivo e confiando nessa coisa maior.

O aspecto de confiança compartilhada aparece em outros relatos, demonstrando que os empreendedores não reconhecem definições, objetivos ou estratégias comuns, mas conseguem reconhecer um conjunto de princípios, crenças e valores que são compartilhados. O Entrevistado 5 descreve que esses princípios são derivados da ação e da experiência, ou seja, são inferidos a partir da prática uma vez que não estão estabelecidos formalmente: “Eu acredito que eles não são definidos. Mas podem ser inferidos e cada pessoa vai ter uma inferência diferente. São interpretados a partir da própria ação.”

O Entrevistado 4 fala de sua visão sobre esse conjunto de princípios e valores compartilhados pela maioria das pessoas:

Praticamente nenhum. Não existem muitos objetivos e estratégias norteadoras, se existe algo que norteia são muito mais princípios e valores compartilhados pela maioria das pessoas, mesmo que de maneira informal e não explícita. O que sustenta esse processo por exemplo, é a colaboração que é um valor e um princípio muito forte na Pulsar e pelas pessoas da Pulsar, não que tenha sido sistematizado, mas é um valor que norteia. A colaboração, as relações humanas, a autonomia. Estes são mais ou menos alguns dos valores e princípios que norteiam.

A Entrevistada 6 afirma que embora não exista uma definição formal, a maior parte das pessoas acaba buscando essa forma da Pulsar de fazer. Ela traz o olhar da autenticidade, para cada pessoa buscando ser quem é e entregar seu melhor:

Por mais que não esteja definido que tem que ser assim, a maioria das pessoas acaba buscando isso nos projetos e na forma que a gente faz. Tem um olhar muito para autenticidade, das pessoas serem quem elas são e proporem algo com o seu melhor. Tem espaço para as pessoas proporem coisas a partir das suas experiências. E isso está muito relacionado ao que está escrito no manifesto da Pulsar, que é dar espaço no que pulsa no coração de cada um. Então a gente tem essa estratégia de ter liberdade para cada um fazer o que quer fazer. E o balizador disso é o cuidado com as relações, entre as pessoas, entre as pessoas e o projeto, entre o cliente.”

Para concluir esta seção, apresenta-se, de maneira resumida, as principais ideias pinçadas pelo pesquisador das falas dos entrevistados sobre a compreensão e entendimento da Pulsar:

- Existem padrões e similaridades nas definições da Pulsar compartilhadas pelos empreendedores, porém, essas são como um retrato da organização hoje e podem se transformar;

- A organização apresenta características evolutivas e adaptativas intrínsecas a sua definição e seu funcionamento, as quais remetem à ambiguidade como algo inerente ao seu modo de agir.
- Cada pessoa que participa ativamente da Pulsar constrói uma experiência individual com a organização e, portanto, única. Decorre de tal fato que, as experiências de trabalho, entendimento e conhecimento particulares podem variar de acordo com as circunstâncias em que foram constituídas;
- Existem princípios, valores e crenças compartilhadas que permeiam a experiência na Pulsar. Elas não estão estabelecidas formalmente, no entanto são emergentes e inferidas a partir da prática de cada um.

4.3 O PROCESSO DE ORGANIZAR DA PULSAR

Nesta seção, serão descritos os principais tópicos a respeito da criação, desenvolvimento e manutenção dos processos e práticas que compõem a Pulsar.

O primeiro aspecto a ser destacado, que pode ser visto como uma premissa para entendimento dos próximos tópicos, é que tanto a perspectiva estratégica (sobre objetivos e estratégias organizacionais, por exemplo) como o funcionamento dos processos e práticas são emergentes e não possuem uma definição formal. A Pulsar se organiza a partir de lógicas orientadas ao empirismo, a experimentação e a interação entre os participantes. A partir dessas lógicas emerge o processo organizacional que existe.

Segundo o Entrevistado 5, é possível inferir sobre um entendimento estratégico da Pulsar a partir da observação da prática. A prática indica a estratégia que está em execução, da mesma forma como já apresentado anteriormente sobre princípios, valores e crenças compartilhados. Ele compartilha este entendimento como um inconsciente coletivo que permeia a organização:

Eu não consigo ver estratégias e objetivos norteadores guiando a Pulsar. O que eu consigo ver é a partir do que é feito, eu consigo inferir quais estratégias poderiam estar por trás daquilo. Elas são como um inconsciente coletivo.

No relato de Entrevistado 7, percebe-se que ele não reconhece um norteador estratégico claro e, tampouco, um planejamento estratégico. O que ressalta é que

existe, por inferência, uma intenção de entregar o melhor possível dentro do que é feito:

Eu não sei se existe um processo norteador estratégico claro. Mas eu sinto que existe uma intenção genuína de dar o seu melhor, de colocar o seu valor e esse valor tem uma representatividade e significância bacana dentro da rede. De uma forma estruturada não existe objetivos estratégicos da Pulsar, um planejamento estratégico por exemplo.

A Entrevistada 6 não enxerga uma estratégia compartilhada formalmente e não tem clareza sobre onde a Pulsar quer chegar. Isso gera uma reflexão de que a organização não é gerenciada a partir de planejamento futuro ou estratégico:

E estratégia mesmo assim eu não sei se tem. Eu não sei aonde a gente quer chegar com tudo isso, a gente não definiu uma estratégia. Um caminho onde chegar. A gente não sabe onde a gente quer chegar, então não sei se tem uma estratégia.

Segundo o Entrevistado 5 não existem processos na Pulsar e sim práticas, dado que processos seriam mais definitivos e práticas pode ser algo que é realizado, está disponível, mas nem sempre precisa ser utilizado:

No meu entendimento não temos processos e sim práticas. Entendendo processos como algo definitivo e práticas como algo que é realizado, está disponível e não necessariamente todos seguem. Coisas novas estão acontecendo a todo instante e elas estão buscando as melhores práticas para serem resolvidas.

O Entrevistado 4 relata que os processos são mais informais e dinâmicos e que praticamente nenhum deles é oficializado, registrado ou sistematizado formalmente: "Primeiro, porque existem processos informais em sua grande maioria, poucos deles são mais formais. Praticamente nenhum deles é oficializado, registrado ou sistematizado. A grande maioria deles é informal e mais dinâmico."

Esta característica de não ter formalização torna o processo organizacional mais ambíguo, pois existem uma tendência constante à mudança e à transformação. Segundo o Entrevistado 4, em cada projeto no qual se forma um time de trabalho, é possível que esse time crie práticas e processos que só sejam utilizadas durante aquele projeto. Ele afirma que muitos processos nascem e morrem o tempo inteiro.

Então, neste cenário de ambiguidade e de constantes mudanças como se organizar de uma maneira funcional e eficaz? Para o Entrevistado 1, existem duas linhas principais de comportamentos para atuar através da Pulsar: a ação e a

interação: “São duas linhas de comportamentos ativáveis, tanto de fazer e se colocar em ação. Quanto da necessidade de conversas para entender o contexto e tomar as melhores decisões.”

A ação está relacionada com o fazer, aprender e interagir com a mudança a partir da prática. E a interação está relacionada com um processo dialético de iniciar e sustentar conversas para entender o contexto e tomar melhores decisões. Esses são dois caminhos estruturantes recorrentes em diversos relatos como formas reconhecidas de lidar com mudanças, desafios e novas oportunidades.

A Entrevistada 2 faz um depoimento parecido, no qual descreve que as questões podem ser resolvidas a partir do diálogo ou da experimentação, eventualmente entre pares ou envolvendo um grupo maior:

Então eu acredito que quase tudo é resolvido através do diálogo. Através da experimentação também. Na medida em que existe uma divergência as pessoas se encontram para dialogar ou às vezes pelo próprio *WhatsApp*. Às vezes é entre poucos indivíduos e às vezes entre mais pessoas que estão trabalhando juntas. Mas resumindo, é através do diálogo ou da experimentação.”

Explorando inicialmente o caminho da ação, o Entrevistado 5 entende que esta é uma linha na qual se propõe algo a partir de uma ação individual, com o indivíduo na liderança. Essa ação se manifesta pois é importante para quem está fazendo, podendo ser um projeto, uma abertura comercial, resolver um problema, entre outras questões:

Ou alguém propõe algo através da ação individual, da autoliderança. Esse também é um caminho possível, alguém diz que vai fazer porque para si é importante. Isso pode ser um projeto, uma abertura comercial ou resolver um problema.

Nesta mesma linha da ação como forma de resposta, o Entrevistado 4 relata sobre a ação como forma de testar e experimentar novas possibilidades ou maneiras de fazer diferente. Dessas experimentações surgem iniciativas e, dependendo de como foi o resultado percebido, podem ser implementadas em outras esferas da Pulsar.

Ou então são criados processos a partir de testes e experimentações, queremos experimentar algo novo então quem sabe experimentamos fazer de uma forma diferente. O processo nasce não como processo, mas como iniciativa, como teste, como experimento e dependendo da maneira como é implementado se torna um processo ou não.

O Entrevistado 1 depõe que age movido pela experimentação, reflexão sobre o que foi colocado em prático e reconhecimento dos aprendizados para gerar uma nova ação. Trata-se de ir agindo e aprendendo com o fazer.

Eu acho que eu lido bastante, não sei o quanto o resto, através de experimentação. De poder experimentar e refletir durante o processo da mudança. De fazer algo, tomar uma ação sobre e depois de tomar essa ação ir aprendendo e vendo o acontece.

Em relação ao segundo caminho citado, da interação, o Entrevistado 4 relata que quando surge algo novo as pessoas buscam dialogar como uma forma de procurar compreender, se adaptar e responder à novidade que está surgindo:

Eu acho que quando algo novo aparece as pessoas conversam sobre isso. A primeira coisa que vem é isso, as pessoas conversam para tentar entender melhor, já pensar em como resolver, se adaptar e responder aquela novidade que está surgindo. Quando eu digo as pessoas depende do âmbito que aparece, por exemplo um projeto, normalmente as pessoas do time que está tocando o projeto buscam conversar para definir como reagir. Quando é algo mais amplo, outras pessoas, independentemente de estarem juntas num projeto, buscam conversar para aumentar a compreensão sobre o tema.

Essas conversas podem ser tanto entre pares ou em um time de projetos como, em alguns casos, também podem ser conversas mais amplas envolvendo mais pessoas da organização. O Entrevistado 1 aborda este aspecto da conversa como algo que justamente não necessita um fórum específico, mas que pode desenrolar-se como uma prática de aconselhamento para decidir o que fazer:

O outro caminho que eu vejo que acontece, mas acontece menos, é que isso vá para conversas e que as pessoas conversem sobre. Que um fato novo se torne um tema de conversa, não em um fórum específico, mas conversas mais informais. São conversas de aconselhamento para decidir o que fazer.

A Entrevistada 2 aborda que há um ambiente e uma cultura propícia na Pulsar para o diálogo, cujos rituais de abertura e fechamento favorecem esse tipo de prática. O Entrevistado 5 também remete às tecnologias de facilitação permeando a Pulsar impulsionando as conversas. É um modo de trazer questões do lado ambíguo e incerto para a superfície com mais clareza.

No depoimento da Entrevistada 2 observa-se a descrição de aspectos ritualísticos integrando as conversas e o processo de organização na Pulsar como um todo. Segundo ela, esses rituais nasceram a partir da experiência e foram evoluindo

e sendo incorporados pelas pessoas à medida em que cada um foi validando o seu resultado:

O que eu vejo de processos recorrentes são alguns rituais nas reuniões e no formato de trabalho, como por exemplo o *check-in* e *check-out*, o cuidado do ambiente, interações entre projetos fora do ambiente do trabalho. E tudo isso nasceu a partir da experiência, conforme cada pessoa foi vivenciando ferramentas e esses formatos e foi validando que isso tinha resultado e aí cada um foi incorporando para si esse processo. E hoje cada um leva, claro que com a sua forma, acaba dando o seu tom a partir da experiência teve com projetos na Pulsar.

A interação pode acontecer em diversos formatos, segundo o Entrevistado 7 consistem em uma forma de distribuir conhecimento podendo ser tanto formais como informais:

E para distribuir o conhecimento eu volto para a questão das interações. Pode ser uma interação no um a um, pode ser em uma roda de conversa. Eu posso propor uma *live*. Ou fazer um workshop e curso aberto. Eu posso puxar uma conversa sobre novos modelos de organização. Eu posso fazer um churrasco para compartilhar. Eu posso sair para tomar uma ceva. Existem processos mais formais, mas também os da informalidade. As conversas de boteco e despretensiosas que acabam gerando várias reflexões.

Esses dois caminhos apresentados, da ação e da interação, influenciam profundamente em diversos aspectos do processo organizacional da Pulsar e na criação e alteração de processos ou práticas, na manutenção daquilo que está funcionando e na distribuição do conhecimento na organização.

Para o Entrevistado 1, a criação de processos na organização é pautada pelo empirismo, com processos que se formaram com a prática e se consolidaram organicamente. Segundo ele, trata-se de uma diferença para outras organizações, que tem momentos específicos para estabelecer processos ao passo que acontecem empiricamente na Pulsar o tempo todo:

São processos empíricos que se formaram com a prática e se consolidaram como processos padrões. Esse é um dos desafios que temos hoje e talvez uma diferença de outras organizações, que param para definir seus processos ou tem processos mais estanques. E nós temos processos que foram definidos empiricamente.

O Entrevistado 7, enfoca o protagonismo do indivíduo na criação de novos processos, sendo que na medida que alguém se propõe a criar algo que faz sentido para outras pessoas, acaba se consolidando como um processo. Para o Entrevistado 4 as pessoas adicionam sua própria identidade às práticas, num processo criativo contínuo de experimentar e deixar a sua contribuição.

O Entrevistado 5 apresenta um questionamento que está presente na Pulsar como um impulso de experimentação constante:

E também tem a da experimentação: como seria se a gente experimentasse desse outro jeito? Tem inovação, mas também tem um pouco de se experimentar. Como seria se eu fizesse um projeto sozinho? Intuitivamente eu diria que não é a melhor alternativa, mas eu queria experimentar.

Outro aspecto relevante é sobre a alteração ou modificação dos processos, que é algo que acontece em tempo real e de acordo com a necessidade das pessoas. De acordo com o Entrevistado 7, qualquer pessoa ou time tem autonomia para alterar algo, desde que faça sentido para a sua atuação:

No meu entendimento qualquer pessoa tem livre autonomia para alterar qualquer tipo de processo se fizer sentido para ele e para o time dele naquela determina ocasião. Se eu não estou confortável com algum processo teoricamente preestabelecido e tenho a intenção de mudar porque isso vai fazer sentido, beleza.

O Entrevistado 1 reforça a ideia de que os processos são alterados e modificados em tempo real e de maneira incremental até se encontrar uma forma de fazer que faça sentido. Ele cita o exemplo do *moneypile*, um dos processos que mais se repete na organização, e que vem sendo modificado continuamente:

Pensando até no *moneypile* ele segue como processo, mas no início fazia-se muito com as fichas e com tempo. Hoje eu tenho feito bem mais rápido, por telefone ou conversas rápidas. Então o processo é modificado muitas vezes, de maneira incremental até se encontrar uma nova forma de fazer.

A divergência ou o conflito são uma fonte propulsora para a alteração de processos, segundo os Entrevistados 1 e 2. Pois quando surgem divergências, podem surgir novas formas de fazer ou conversas para entender os melhores caminhos possíveis.

Outro elemento importante para o processo de organização a Pulsar é entender a forma como se dá a seleção e manutenção de processos e práticas que se repetem e consolidam. De acordo com a análise das entrevistas, pode-se perceber que existem duas alternativas principais pelas quais um processo é validado na organização: pelo reconhecimento que ele funciona e pela aderência com valores e crenças compartilhados.

Em relação ao reconhecimento de que um processo funciona e gera resultados, trata-se de um entendimento retrospectivo, a partir da prática, de que a experiência

foi positiva o suficiente a ponto de ser compartilhada com outros e replicada. Para o Entrevistado 7, no momento que ele identifica uma boa prática, ele pode compartilhar com outras pessoas e se elas entenderem que essa prática faz sentido ela naturalmente vai se consolidando:

Eu gosto mais de falar sobre os critérios, eu acho que os critérios é a partir das boas práticas. Se eu percebo uma boa prática que eu ou meu time estamos identificando que acho que seria massa para a organização. Uma vez que eu compartilho com as pessoas e isso faz sentido para elas, isso é um critério para que esse processo seja estabelecido. Mas voltando que esses processos não são estanques e fechados, para mim nem seriam processos, seriam boas práticas.

O Entrevistado 5 reforça que a manutenção da própria prática sendo realizada é a forma de conservação e escolha daquela prática, dado que não existe um registro escrito de processo e práticas. Segundo ele, praticar a prática é a forma de mantê-la viva. Ele afirma que existe uma seleção natural, onde não se tem a intenção de desperdiçar energia com o que não está funcionando, então práticas que historicamente tem apresentado bons resultados tem a tendência de continuar.

O Entrevistado 7 complementa essa ideia de que os processos não estão registrados em um documento como um guia prático da Pulsar e são resultado da experiência de cada uma das pessoas e da adoção de processos que estão fazendo sentido para elas:

Como se conserva, a partir das experiências de cada uma das pessoas. Eu acho que uma vez que a gente tem alguns processos que são mais claros e que fazem sentido para as pessoas, esses processos são compartilhados. Então, eu conservo alguns processos que no meu entendimento são importantes e relevantes para a organização e para a rede. Eu não enxergo que hoje exista um ambiente ou um documento que consolide isso. Formalmente não existe um *paper* onde eu diga, lê isso aqui e tu vai encontrar um guia prático da Pulsar.

O Entrevistado 4 afirma que o resultado do processo de experimentação e de testes gera a consolidação ou não de práticas e processos organizacionais. Na medida que algumas coisas trazem resultados positivos e outras não, a análise retrospectiva desses resultados é o balizador para consolidar o que foi feito:

Eu falei um pouco nas respostas anteriores, mas através de proposições, de novos testes. E acho que assim poderia ser melhor. Através de *feedbacks*, de aprendizados do que deu certo e não deu certo, do que funcionou e não funcionou. Conforme as pessoas testam às vezes algumas coisas dão muito certo e funcionam muito bem e daí as pessoas consolidam aquilo. Algumas coisas não dão tão certo e buscam novas formas de fazer.

De acordo com a Entrevista 6, existe a aceitação de práticas que dão certo, ao mesmo tempo em que há um reconhecimento de ancestralidade e de conexão com os valores das pessoas. Essa afirmação nos aproxima do segundo caminho, de que as práticas são selecionadas também de acordo com aderência a valores e crenças compartilhadas:

Eu acho que eles são criados com base em uma ancestralidade, com práticas que são feitas que dão certo e são conectadas aos valores das pessoas. A gente reproduz acho que muitas coisas que foram feitas desde o início, ou que foram feitas em projetos que a pessoa iniciou na Pulsar e gostou.

O Entrevistado 4 diz claramente que quanto mais aderentes os processos forem aos valores e princípios da Pulsar, maior chance tem de ser implementados. Ele não define isso como uma regra, mas sim como uma tendência:

É um padrão ou uma tendência que quanto mais aderente os processos forem aos valores e princípios da rede da Pulsar, maior a chance de ele ser implementado, mantido ou aplicado. Isso não é uma regra, mas é um padrão e uma tendência.

O Entrevistado 1 conta que tal seleção tem acontecido de maneira natural e orgânica, com base na percepção subjetiva daqueles que estão escolhendo quais eram os melhores processos para a organização, de acordo com o que acreditam:

Essa seleção aconteceu de maneira natural e orgânica. Não teve nenhum momento que paramos para avaliar. Eu tenho dificuldade de afirmar algumas coisas em relação a isso. Eu acho que foram selecionados porque acreditávamos nesse processo, mas isso aconteceu de maneira orgânica sem um fórum de decisão específico. Eu acho que foi selecionado muito na crença de que eram os melhores processos para a nossa organização, pela maneira que queremos que a Pulsar aconteça.

Na seção anterior foi apresentado a ideia sobre um conjunto de princípios, crenças e valores compartilhados, inferidos a partir da prática e que permeiam o sentido e entendimento da Pulsar para as pessoas. Com base nesses últimos relatos podemos confirmar como eles também influenciam na seleção e consolidação de processos e práticas na organização.

Por fim, a distribuição do conhecimento apresenta conexão com os caminhos da ação e de interação apresentados. É possível observar que a construção do conhecimento se dá a partir da vivência (aprender fazendo) ou a partir da conversa

(aprender compartilhando). Ambas as maneiras envolvem uma reflexão retrospectiva a partir da experiência vivenciada.

O Entrevistado 1 depõe que não reconhece um processo estruturado de gestão do conhecimento na organização, mas que o percebe se consolidando pela vivência ou por conversas:

Isso é um processo que não temos, gestão do conhecimento direto. Esse processo não existe. O que acontece de conhecimento é a própria vivência e a própria prática. Ao praticar o processo e conversar sobre os processos. E também em conversas paralelas, no um a um ou em pequenos grupos que se juntam de maneira intencional ou informal para falar sobre ideias e processos específicos. É dessas duas maneiras então, por conversas (desatrelados da prática) ou pela própria vivência e reflexão da prática do processo.

De acordo com o Entrevistado 5, viver a Pulsar é a melhor forma para conhecê-la. Assim como, estar envolvido com ações e entregas gera aprendizados e trocas sobre as práticas:

Viver a pulsar é o principal caminho para aprender sobre a Pulsar. E aí talvez o principal caminho sejam trabalhos ou imersões em conjunto. Existem outros momentos, mas não vejo que tem a mesma energia que esse primeiro, como fazer um workshop ou uma conversa de final de ano por exemplo. Eu entendo que é isso, estar na ação conjunta vivenciando algo que faça sentido e que seja uma entrega. Fazer coisas que tenham um sentido de ação focado em entrega, seja a entrega que for, acho que aí tem muita troca de práticas.

Ele ainda afirma que não existe uma espinha dorsal do conhecimento na Pulsar, que sua distribuição e comunicação é descentralizada. As trocas estão acontecendo em vários lugares ao mesmo tempo e assim vão se fortalecendo.

O Entrevistado 4 descreve com precisão a conexão do processo de criação de conhecimento com os caminhos da ação e interação. Ele fala sobre o processo de aprender fazendo e sobre o processo dialético de construir conhecimento através da conversa:

Eu acho que se cria conhecimento sobre os processos experimentando, aprendendo, acho que isso é muito forte dentro da Pulsar. Se constrói conhecimento e aprendizagem fazendo. Uma segunda forma é contando e interagindo, um processo dialético no qual as pessoas conversam sobre os processos, colhem feedbacks e avaliam oportunidades de melhoria.

A Entrevistada 2 reforça a importância dos momentos informais de troca para a construção do conhecimento. Em sua visão, isso aproxima muito as pessoas na

Pulsar à medida em que a forma que se tem de aprender é buscando diretamente uma pessoa que entende sobre aquele tema:

Vejo que as experiências muitas vezes são compartilhadas nas interações fora dos projetos. Normalmente são em momentos informais que esses compartilhamentos acontecem. E eu vejo que esses momentos são os mais ricos de trocas, num churrasco, num aniversário, num encontro aleatório ou num café. Como não se tem uma sistemática, eu vejo que isso aproxima muito as pessoas dentro da Pulsar. A necessidade de buscar um conteúdo e sabendo qual pessoa ela precisa procurar para entender melhor sobre um tema, um projeto ou um conteúdo.

Para sintetizar esta seção, apresenta-se, de maneira resumida, os principais tópicos levantados pelos entrevistados sobre o processo de organização da Pulsar:

- Não existe uma definição formal e padronizada sobre direcionadores estratégicos ou de processos que norteiam a organização. Como consequência há uma lógica emergente com um alto nível de flexibilidade e ambiguidade.
- É possível reconhecer dois grandes caminhos pelos quais o processo de organização acontece: pela ação e pela interação. O primeiro se caracteriza pela experimentação, protagonismo e pelo fazer. O segundo pelo diálogo, aconselhamento e conversas.
- A criação de novos processos e práticas organizacionais se dá de maneira empírica, pela experimentação ou pelo protagonismo individual.
- A alteração ou modificação de processos e práticas surge a partir da necessidade das pessoas e acontece em tempo real. Geralmente esse processo é ativado por divergências ou pela vontade de experimentar algo novo.
- A seleção de processos e práticas que se consolidam acontece de duas formas: pelo reconhecimento de que funcionam e trazem resultado ou pela aderência a valores e crenças compartilhadas.
- A distribuição do conhecimento na organização se dá partir da prática (aprender fazendo) ou a partir da conversa (aprender compartilhando).

5 RELAÇÕES ENTRE O ORGANIZAR DA PULSAR E OS CONCEITOS DE WEICK

Neste capítulo serão abordadas relações entre os estudos desenvolvidos por Weick (1973) acerca da organização como processo (*organizing*) e a análise do processo de organizar da Pulsar.

5.1 A ORGANIZAÇÃO COMO UM PROCESSO EVOLUTIVO

De acordo com Weick, as organizações estão em constante mudança e seria pouco realista afirmar o que elas são agora pois logo não o serão (WEICK, 1973). Ele sugere que são os processos que criam, conservam e dissolvem coletividades sociais, que constituem o organizar e que a maneira pela qual esses processos são continuamente executados são a organização (WEICK, 1973). Conforme o autor, se considerarmos que a organização pode ser definida através dos processos de sua formação - sendo que isso se aplica para qualquer organização, de qualquer tamanho, que faça o que quer que seja - é possível conferir-lhe uma definição formal:

A organização é fluida, em mudança contínua, continuamente com a necessidade de reformulação, e parece ser uma entidade apenas quando essa fluidez é “congelada” em certo momento do tempo. Isso significa que precisamos definir a organização através do processo de sua formação. O processo de formação da organização consiste na solução da ambiguidade num ambiente criado através de comportamentos interligados e incluídos em processos condicionalmente relacionados. (WEICK, 1973 p. 90)

Traçando um paralelo entre a definição e o entendimento dos empreendedores sobre a Pulsar é possível perceber similaridades com o conceito desenvolvido por Weick. A maior parte dos entrevistados relatou dificuldades em definir e descrever a Pulsar de maneira definitiva em função da sua característica evolutiva e em constante transformação. A Entrevistada 2 analisa que, a definição da Pulsar varia de acordo com o seu momento de vida e pela forma como ela vivencia a organização. Já para o Entrevistado 4, o que a Pulsar significa varia de acordo com o nível de subjetividade e profundidade que ele deseja dar à descrição.

O Entrevistado 5 aborda diretamente esse aspecto pois conecta a sua definição a uma característica evolutiva. Para ele, uma das formas de dizer o que é a Pulsar passa por compreender que a mudança e os aprendizados são constantes, portanto, o que ela significa para ele, se modifica. Em suas palavras:

Como característica eu entendo que ela é evolutiva, essa característica é parte da definição. No momento em que ela não tem uma definição tão sólida alguns adjetivos podem apoiar; o evolutivo é um deles, porque ela está evoluindo e aprendendo. E talvez a minha própria definição mude daqui há um tempo.

O Entrevistado 1 segue na mesma linha ao referir-se a Pulsar como um experimento organizacional, no qual se está vivendo novas formas de trabalho e de relações.

Com base na análise dos relatos apresentados, é possível observar a característica evolutiva e adaptativa intrínseca à própria definição da Pulsar. Tal entendimento da organização como algo experimental e em transformação é, de certa maneira, antagônico a uma definição única e estanque que, de acordo com Weick, só é possível se estabelecer se “congelarmos” a percepção da organização em um determinado momento. Como se analisa nesse estudo a experiência de pessoas, se relacionando e se desenvolvendo através dessa organização, é compreensível que ,para eles, a referida definição seja viva e mutável.

Em comparação com outras correntes de pensamento, fica evidente a diferença dos estudos de Weick, o que fica claro na afirmação a seguir:

Uma organização é a coordenação racional das atividades de algumas pessoas que procuram chegar a algum objetivo comum e explícito através da divisão de trabalho e função, bem como através de hierarquia de autoridade e responsabilidade.” (SCHEIN, 1965, p. 8)

De acordo com as informações levantadas sobre a Pulsar, é provável que se encontrariam dificuldades para descrevê-la através das definições mais convencionais, como a de Schein.

Para Weick, o acordo quanto a objetivo não é uma pré-condição de ordem e regularidade. Ele sugere que:

A afirmação comum de que as pessoas se organizam a fim de realizar algum objetivo aceito por todas não é essencial numa explicação para a ordem encontrada na ação organizada, nem o comportamento orientado para o objetivo é tão evidente nas organizações. (WEICK, 1973 p. 37)

Em relação aos objetivos estratégicos da Pulsar, o Entrevistado 5 afirma ser viável um entendimento estratégico da Pulsar com base na observação da prática. A prática indica a estratégia em execução, da mesma forma como já apresentado anteriormente sobre princípios, valores e crenças compartilhadas. O Entrevistado 5 a vê como um inconsciente coletivo que permeia a organização:

Eu não consigo ver estratégias e objetivos norteadores guiando a Pulsar. O que eu consigo ver é a partir do que é feito, eu consigo inferir que estratégias poderiam estar por trás daquilo. Elas são como um inconsciente coletivo.

Dessa forma, pode-se perceber o trabalho e os processos na Pulsar não direcionados à realização de objetivos comuns mas à própria prática e ação. A partir da análise retrospectiva da prática pode-se afirmar sobre caminhos estratégicos emergentes que direcionam a organização

Segundo Weick, a sequência em que as ações precedem os objetivos pode ser um retrato mais exato do funcionamento organizacional. Ele sugere que:

A afirmação comum de que, antes da ação, deve haver um consenso quanto ao objetivo, obscurece o fato de que o consenso é impossível, a não ser que haja algo tangível, em torno do qual possa ocorrer. Portanto, é perfeitamente possível que as apresentações de objetivos sejam retrospectivas e não prospectivas.” (WEICK, 1973, p.7)

Conforme o autor, “Os objetivos são muito diversos, o futuro é muito incerto e as ações em que as afirmações de objetivo poderiam centralizar-se são tão pouco claras que as apresentações de objetivos exercem pouco controle sobre a ação.” (1973, p. 37).

Por fim, ressaltamos que as lentes teóricas de Weick conferem avanços e novas perspectivas para os estudos organizacionais em relação a definições estudadas até então. E o mais importante, em se considerando os fins deste estudo, está no fato de ser viável estabelecer conexões com o organizar da Pulsar em relação ao entendimento dela como um processo evolutivo e à perspectiva de que ação precede o acordo de objetivos.

5.2 OS CICLOS DE CRIAÇÃO, SELEÇÃO E RETENÇÃO NO PROCESSO DE ORGANIZAR DA PULSAR

Weick propõe que a organização pode ser compreendida com base nos processos que a compõem e ela, em si, é a maneira pela qual esses processos se desenvolvem. Tais processos podem ser compreendidos observando a Teoria da Evolução Sócio-Cultural por sua vez, baseada na Teoria da Evolução Biológica que admite o processo de evolução em três etapas: variação, seleção e retenção. A variação se relaciona com o surgimento de um novo comportamento dentro de um

grupo sociocultural. A seleção, quando o grupo seleciona alguns dos comportamentos variados e, por fim, a retenção quando o grupo retém um comportamento como parte do processo de grupo.

Pela perspectiva de Weick, pode-se considerar que o processo de evolução sócio-cultural que acontece nas organizações é um processo que envolve inovação, escolha e persistência (WEICK, 1990). Na sua proposição de *organizing*, Weick definiu as três fases com algumas modificações: criação (*enactment*), seleção e retenção.

No caso de criação, os ciclos adequados para esse processo referem-se a fazer, agir e realizar. No caso de seleção, os ciclos adequados referem-se a escolhas das ações anteriores que devem ser repetidas, reconhecidas e consideradas como experiência benéfica. E a retenção os ciclos são retidos como parte do processo organizacional, com base na análise retrospectiva e resultados construídos.

Construindo um paralelo com os processos de organizar da Pulsar, podemos perceber alguns padrões similares quanto à sequência descrita por Weick. A fase de criação pode ser relacionada com o processo de experimentação associado à criação de novos processos e práticas na Pulsar. A fase de seleção pode ser associada com os ciclos de interação e diálogo para compartilhar boas práticas e aprendizados a partir dos experimentos realizados. Por último, a fase de retenção pode ser relacionada à manutenção de boas práticas que se consolidam e são replicadas em diversos projetos e contextos da organização.

Embora seja possível reconhecer os processos formativos que compõem a Pulsar a partir da perspectiva de Weick, neste estudo não encontrou-se evidências suficientes para comprovar as relações que acontecem entre tais processos tal qual o autor descreve. Weick(1973) afirma que este modelo serve como um guia para observar as organizações e que pode-se prever o seu funcionamento ao observar o grau de ambiguidade ligada a uma informação recebida pelo processo e o uso feito do conteúdo conservado. A respeito, o autor diz:

“Se você consegue informação a respeito do grau de ambiguidade recebida, você pode prever o número de regras que serão ativadas, o número de ciclos que serão selecionados, a quantidade de ambiguidade que será afastada, a natureza da informação transmitida a processos posteriores, o destino dessa informação à medida que for processo pelos processos subsequentes. Se você consegue informação a respeito da maneira de usar o conteúdo conservado, você pode especificar a natureza das relações causais da retenção para a seleção e da retenção para a criação; você pode

predizer como esses dois processos de criação e seleção se desenvolverão no futuro; você pode predizer se o sistema em que os processos estão incluídos manterão existência controlada ou mostrarão sinais de desintegração.” (WEICK, 1973, p. 95)

5.3 A RELAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COM A AMBIGUIDADE

Um das premissas que sustenta os estudos de Weick consiste em que a organização é o processo pelo qual as pessoas se organizam na tentativa de reduzir a incerteza e ambiguidade das informações do ambiente. Para Weick (1973), o processo de obtenção de coerência (redução da ambiguidade) entre os membros caracteriza o ato de organizar. Os atores da organização fazem interpretações das suas necessidades de maneira sistêmica, em ciclos de comportamentos interligados e repetitivos (criação seleção e retenção) que são considerados elementos básicos do processo de *organizing*. Nas palavras do estudioso:

A organização serve para limitar a amplitude de possibilidades, para reduzir o número das coisas que “poderiam ocorrer”. As atividades da organização se voltam para o estabelecimento de um nível aceitável de certeza.” (WEICK, 1973, p. 29)

Analisando o processo de organização da Pulsar, identifica-se que os caminhos pelos quais se lida com a ambiguidade e com as mudanças são a ação e a interação. Porém, um aspecto interessante a ser analisado é que a forma como esses processos acontecem, de certa maneira, conserva um nível de ambiguidade nos processos e práticas organizacionais. O fato de não existir formalização, padronização ou sistematização dos aprendizados e conhecimentos gerados faz com que constantemente os empreendedores estejam sujeitos à um alto nível de ambiguidade em suas ações.

A partir da perspectiva da relação das pessoas com a Pulsar, podemos perceber que eles se relacionam não somente pela dimensão do empreendedorismo e do trabalho, mas também por questões de relacionamento e desenvolvimento. Esse pode ser um dos motivos pelo qual essa ambiguidade se mantém constante, pois representa uma força motriz de relacionamento e desenvolvimento constante entre os empreendedores.

Em seus estudos, Weick afirma que há necessidade de ambiguidade nos processos da organização de modo que ela afaste a ambiguidade das informações

recebidas. Então, a organização precisa conservar um determinado nível de ambiguidade em seus processos como mecanismo para lidar com incertezas. De acordo com Weick, o fato de algumas organizações não admitirem a ambiguidade pode gerar perturbações:

[...]a incapacidade das organizações para tolerar o processamento ambíguo pode ser a razão mais importante para que tenham perturbações. É o fato de não aceitarem a possibilidade de enfrentar a ambiguidade de maneira ambígua que provoca fracasso, desadaptação, autismo, isolamento com relação a realidade, sacrifício psicológico, etc.” (WEICK, 1973, p. 42)

O autor afirma que é preferível a ação caótica à inação ordenada. Segundo ele, “ação quando vista retrospectivamente, esclarece o que a organização está fazendo e o que pretende fazer” (WEICK, 1973 p. 91). Ao passo que “inação, vista retrospectivamente, mais dificilmente se torna significativa: existe maior probabilidade de significações erradas e de um estado de pensamento autístico.” (WEICK, p . 91)

Com base em tais entendimentos e, considerando que a Pulsar se propõe a ser evolutiva, em constante transformação e que incentiva a autonomia das pessoas a criarem e modificarem os processos, torna-se compreensível o nível de ambiguidade identificado na fala dos entrevistados.

6 CONCLUSÃO

Considerando que o principal objetivo desta pesquisa foi compreender o processo de organizar da Pulsar tendo como referencial o modelo de organização como processo de Weick (1973) é possível concluir que o objetivo da pesquisa foi alcançado. A partir dos estudos de Weick se estabeleceu um roteiro de investigação que propiciou a análise do organizar da Pulsar a partir da experiência de quem participa da organização. Foi possível descrever a visão dos entrevistados sobre a definição que formularam da organização, as relações nela estabelecidas e, por fim, os processos que compõem o organizar da Pulsar. Além disso, as proposições teóricas de Weick foram relacionadas com as práticas vivenciadas na Pulsar, as quais apresentaram convergências em aspectos como o entendimento da organização como um processo evolutivo, os processos de criação, seleção e retenção e a relação da organização com a ambiguidade.

Dado que, como foi destacado no texto, existe pouco conhecimento documentado sobre o organizar da Pulsar, o resultado desta pesquisa traz consciência e reflexões importantes para os seus participantes e para o pesquisador sobre sua própria prática. Um dos aspectos que fica evidente ao longo de todo o trabalho é que existe uma lógica emergente e dinâmica que compõe este organizar, mesmo que não formalizada. Trazer luz e aumentar a compreensão sobre essa lógica, ainda que ela não esteja esgotada, é a principal contribuição deste trabalho.

Cabe ressaltar que o estudo possui algumas limitações uma vez que para analisar uma organização dinâmica como a Pulsar poderia se utilizar um conjunto de técnicas mais amplo de investigação. Neste estudo, a opção foi pela aplicação de entrevistas em profundidade com pessoas ativas na organização, mas outras técnicas como observação participante, grupos focais e até a diversificação do público entrevistado poderiam enriquecer a pesquisa.

Outra limitação que vale destacar é que o pesquisador tem relação direta com o objeto de pesquisa, pois foi um dos fundadores e ainda atua ativamente em projetos. Reconhece-se que o fato influencia tanto na pesquisa de campo, pois os entrevistados já conhecem o pesquisador, como também na análise dos resultados em virtude da inexistência de um necessário afastamento do pesquisador de seu objeto de estudo.

Reforça-se a intenção de ter sido o mais assertivo e imparcial possível nas investigações junto aos entrevistados e nas análises dos depoimentos coletados.”.

Compreende-se, no entanto, que os achados desta pesquisa podem vir a constituir-se em fonte para estudos acerca de processos organizacionais em ambientes dinâmicos como o da Pulsar.

Como sugestão para novas pesquisas, sugere-se investigar outras organizações com modelos similares ao da Pulsar e mapear esse tipo de organização emergente. O universo organizacional está em constante transformação e em tempo ambíguos como os que vivemos atualmente é possível que se caminhe para empreendimentos com formatos mais flexíveis e dinâmicos. Dessa forma, uma pesquisa que identifique um conjunto de práticas que as compõem tais organizações tem o potencial de aprofundar o tema na academia e, na sequência, proporcionar às organizações, novas referências. Por fim, vislumbra-se como oportuna uma revisão bibliográfica de contribuições teóricas que apoiem a compreensão de modelos organizacionais emergentes.

REFERÊNCIAS

- BANTZ, C. R. **Organizing and enactment: Karl Weick and the production of News.** In: Corman, S. R., et al. (Ed.). *Foundations of organizational communication: a reader.* New York: Longman, 1990.
- BANTZ, C. R.; SMITH D. H. **A Critique and Experimental Test of Weick's Model of Organizing. Communication Monographs,** 1977
- BLANK, S., & DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company.** K & S Ranch,. 2012
- CAVEDON, N. R. **Antropologia para Administradores.** Porto Alegre: UFRGS, 2008.
- DAFT, R. L; WEICK, K. E. **Toward a model of organizations as Interpretation systems. Academy of Management Review,** 1984.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, **The Sage handbook of qualitative research** 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications 2005
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2007
- GIL, J. **Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: Análisis de datos cualitativos. Aplicaciones a ala investigación educativa.** Barcelona: PPU, 1994
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- GUBER, R. **La etnografía: método, campo y reflexividad.** Bogotá: Norma, 2001.
- KÖCHE, J.C. **Fundamentos da metodologia científica.** Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- KREPS, G. L. **Weick's Model of Organizing. In: (Ed.) Organizational communication: theory and pratice.** New York: Longman, 1990.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- MALANOVICZ, A. V. **Contribuição do modelo de organização como processo de Karl Weick para a compreensão teórica do processo de entendimento compartilhado entre usuários e desenvolvedores sobre as demandas de desenvolvimento de sistemas de informação.** Porto Alegre, 2011. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (USA): Jossey-Bass. p. 179, 1998

MONTENEGRO, L. M.; CASALI, A. M. . **O Modelo de Organizing de Karl Weick e sua Ênfase na Comunicação**. In: EnEO, 2008, Belo Horizonte. EnEO, 2008.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. M.R. **Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento**. Revista de Administração, São Paulo. V. 33, n. 3, p.83-91, julho/setembro, 1998.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.
RIES, E., **A Startup Enxuta**. 1ª ed. São Paulo: Leya, 2012

SARASVATHY, S. D. **Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise**. Edward Elgar, 2008

SCHUMPETER, J. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder/ Editora da Universidade de São Paulo, 1972.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WEICK, K. E. **The Social Psychology of Organizing**. 2 ed. Massachusetts: Addison-Wesley.1979.

WEICK, K. E. **A Psicologia Social da Organização**. Tradução Edgar Blucher. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 1973. Tradução de: The Social Psychology of Organizing.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005