

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

NATÁLIA AQUINO DOS SANTOS

**O PAPEL DA HISTÓRIA DE VIDA DO FUNDADOR EM UMA EMPRESA
ATACADISTA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CONCEITO *SENSEMAKING***

UBERLÂNDIA
2020

NATÁLIA AQUINO DOS SANTOS

**O PAPEL DA HISTÓRIA DE VIDA DO FUNDADOR EM UMA EMPRESA
ATACADISTA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CONCEITO *SENSEMAKING***

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel.

Orientadora Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges

UBERLÂNDIA
2020

**O PAPEL DA HISTÓRIA DE VIDA DO FUNDADOR EM UMA EMPRESA
ATACADISTA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO CONCEITO *SENSEMAKING***

Monografia aprovada para a obtenção do título de Bacharel no Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (MG) pela banca examinadora formada por:

Uberlândia, 17 de dezembro de 2020.

Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges, FAGEN/UFU/MG

Prof^a. Dr^a. Janaína Maria Bueno, FAGEN/UFU/MG

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues, FAGEN/UFU/MG

Aos familiares e amigos, que tanto me incentivaram nos últimos anos.

AGRADECIMENTOS

À professora Dr^a. Jacqueline Florindo Borges, pela orientação e acompanhamento durante todo o processo. Sou muito grata pelos aconselhamentos, esclarecimentos e ensinamentos, sem os quais não poderia ter concluído este trabalho.

À professora Dr^a. Janaína Maria Bueno e ao professor Dr. Carlos Roberto Domingues, por integrarem a banca examinadora e compartilharem seu conhecimento e experiência.

Ao corpo docente da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia, por seu comprometimento com a educação e por partilhar tamanho conhecimento, contribuindo diretamente para minha formação profissional.

Aos meus pais, Divina e Nivaldo, minha principal fonte de inspiração e força para lutar por meus sonhos.

À minha irmã, Viviane, por me encorajar ante às dificuldades e sempre vibrar com minhas conquistas.

Aos meus demais familiares, por todo cuidado, incentivo e segurança.

Aos meus queridos amigos, por todo apoio, compreensão e suporte durante os anos de graduação. Obrigada por terem sido, em tantos momentos, o meu alento e minha motivação para prosseguir.

RESUMO

O presente artigo tem como tema a forma como ocorre a construção de sentido em uma empresa, a partir do conceito de *sensemaking*. O problema de pesquisa: como a história de vida do fundador de uma organização é utilizada na construção de *sensemaking*? O objetivo do estudo é analisar as características de *sensemaking* na utilização da história de vida do fundador de uma empresa do setor atacadista. A fundamentação teórica foi conduzida a partir do conceito de *sensemaking* disseminado Karl Weick (1995). Nos procedimentos de pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa e o método do estudo de caso, realizado em uma empresa do setor atacadista, com sede na cidade de Uberlândia (MG). A técnica de coleta de dados consistiu em uma pesquisa documental, utilizando quatro fontes: um livro sobre a história do fundador da empresa, o *website* e uma rede social da organização, além de vídeos disponíveis sobre o assunto na plataforma Youtube. Esse material pesquisado foi analisado com o método de análise de conteúdo. Os resultados mostram as características do processo de *sensemaking* no contexto estudado: a construção da identidade, natureza retrospectiva, a relação com o ambiente, o aspecto social, o dinamismo e a identificação de pistas presentes no processo e a sua plausibilidade. A análise dos resultados mostrou que a história do fundador desempenha um importante papel no processo de *sensemaking* da empresa, visto que tal história legitima a construção de sentido no âmbito corporativo e traz uma autenticidade que contribui para a formação da identidade da organização. Tais resultados mostram a relevância de pesquisas sobre o conceito de *sensemaking* e as histórias de vida dos fundadores em organizações de diferentes países, de modo a ampliar a compreensão dessas histórias na dinâmica organizacional, na cultura corporativa, em processos de identificação de funcionários e clientes com a organização, até mesmo as implicações para o estilo de tomada de decisão adotado nas organizações.

Palavras-chave: Construção de sentido. *Sensemaking*. Estratégia Organizacional. Cultura organizacional. Pesquisa de história de vida.

ABSTRACT

This article has as its theme the way the construction of meaning occurs in a company, from the concept of sensemaking. The research problem: how is the life story of the founder of an organization used in the construction of sensemaking? The objective of the study is to analyze the characteristics of sensemaking in the use of the history of the life of the founder of a company in the wholesale sector. The theoretical foundation was based on the concept of sensemaking disseminated by Karl Weick (1995). In the research procedures, the qualitative approach and the method of the case study were used, realized in a company of the wholesale sector, with headquarters in the city of Uberlândia (MG). The data collection technique consisted of documentary research, using four sources: a book on the history of the company's founder, the website and a social network of the organization, and videos available on the Youtube platform. This material was analyzed using the content analysis method. The results show the characteristics of the sensemaking process in the studied context: the construction of identity, retrospective nature, the relationship with the environment, the social aspect, the dynamism, and the identification of clues present in the process and its plausibility. The analysis of the results showed that the history of the founder plays an important role in the company's sensemaking process since such history legitimizes the construction of meaning in the corporate context and brings an authenticity that contributes to the formation of the organization's identity. These results show the relevance of research on the concept of sensemaking and the life stories of the founders in organizations from different countries, to broaden the understanding of these stories in organizational dynamics, in corporate culture, in processes of identification of employees and customers with the organization, even the implications for the style of decision making adopted in organizations.

Keywords: Construction of meaning. Sensemaking. Organizational Strategy. Organizational culture. Life history research.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Material audiovisual utilizado a partir da plataforma Youtube.....	19
Quadro 2 - Princípios e valores do fundador.....	23
Quadro 3 - Depoimentos sobre a empresa e seu fundador	30
Imagem 1 - Entrada do CDMM.....	24
Imagem 2 - Prêmios e certificações concedidos à empresa.....	24
Imagem 3 - Quadros com a história da empresa	25
Imagem 4 - Publicação da empresa na rede social LinkedIn	27
Figura 1 - O papel da história do fundador no material pesquisado.....	33

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	Problema de pesquisa	9
1.2	Objetivos geral e específicos	9
1.3	Justificativas da pesquisa	9
1.4	Estrutura do artigo	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	O Conceito de <i>Sensemaking</i>	10
2.2	Características e Aplicação do Conceito de <i>Sensemaking</i>	13
2.2.1	Fundamentado na construção da identidade	13
2.2.2	Natureza retrospectiva	14
2.2.3	Oriundo de ambientes sensatos	14
2.2.4	Natureza social	14
2.2.5	Dinâmico	15
2.2.6	Focado em e por pistas extraídas	15
2.2.7	Guiado pela plausibilidade ao invés da precisão	16
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
3.1	Método de pesquisa e abordagem dos dados	16
3.2	Técnicas de coleta de dados	17
3.3	Procedimentos para análise dos dados	19
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
4.1	<i>Sensemaking</i> no caso estudado: presença ou ausência de características	20
4.1.1	A construção da identidade	22
4.1.2	A natureza retrospectiva	22
4.1.3	A relação com o ambiente	25
4.1.4	A natureza social	27
4.1.5	O dinamismo do processo	29
4.1.6	A identificação de pistas no processo	30
4.1.7	A plausibilidade	31
4.2	O papel da história do fundador nas ferramentas de comunicação: biografia autorizada em forma de livro, <i>website</i> , rede de negócios e vídeos	32
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
5.1	Implicações dos resultados da pesquisa	34
5.2	Sugestões para a Academia (universidade) e para as Organizações	35
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

1 INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por indivíduos que carregam consigo história, valores, perspectivas e ideais. Todos estes aspectos serão, de alguma forma, refletidos em sua interação social e, sobretudo, no contexto organizacional.

O conceito de *sensemaking* refere-se à forma como os indivíduos, a partir de toda sua singularidade, buscam construir sentido acerca da realidade em que se encontram. Em uma organização, não é diferente, os indivíduos estão constantemente construindo sentido do que acontece ao seu redor, e esse processo é necessário para tornar suas ações possíveis (MONTENEGRO, 2009). O presente trabalho aborda este conceito, a partir do livro *Sensemaking in Organizations*, escrito por Karl Weick (WEICK, 1995), autor que disseminou o conceito no campo da Administração.

1.1 Problema de pesquisa

A questão que orientou a pesquisa é como a história de vida do fundador de uma organização é utilizada na construção de *sensemaking*?

1.2 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral da pesquisa é analisar as características de *sensemaking* na utilização da história de vida do fundador de uma empresa do setor atacadista.

Como objetivos específicos têm-se:

- a) pesquisar a presença e a ausência das características de *sensemaking* relacionadas à história do fundador em uma empresa local do setor atacadista;
- b) analisar as características de *sensemaking* nas ferramentas de comunicação utilizadas no caso pesquisado: um livro (biografia autorizada), o *website* da empresa, a rede social profissional LinkedIn, vídeos sobre a empresa e vídeos com o fundador na Plataforma Youtube.

1.3 Justificativas da pesquisa

A justificativa teórico-acadêmica da pesquisa está no fato de que o estudo sobre a construção de sentido – *sensemaking* – permite diferentes abordagens e perspectivas para tratá-

lo, incluindo a concepção do tema aplicada ao contexto das organizações brasileiras e dos seus respectivos fundadores. Do ponto de vista da prática, a pesquisa se justifica pela importância de se ampliar o conhecimento de aspectos intrínsecos e subjetivos presentes nas organizações e as implicações desses aspectos na dinâmica organizacional, na cultura corporativa, em processos de identificação de funcionários e clientes com a organização, até mesmo as implicações para o estilo de tomada de decisão adotado nas organizações.

1.4 Estrutura do artigo

O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente foi apresentada a revisão teórica do tema, evidenciando o conceito de *sensemaking*, suas principais características e suas implicações para as organizações. Em seguida, apresentou-se a metodologia adotada, as técnicas para coleta e análise dos dados pesquisados e uma breve descrição da organização objeto de estudo. Uma seção apresenta a análise do caso e os resultados obtidos com a pesquisa, além da conclusão do artigo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Conceito de *Sensemaking*

O conceito de *sensemaking* aplicado ao estudo das organizações foi desenvolvido por Karl Weick em seu livro *Sensemaking in Organizations* (WEICK, 1995). O termo *sensemaking* é tratado com certa singularidade e como um processo de compreensão, construção de significado e interação em busca de uma compreensão mútua (WEICK, 1995).

Sensemaking também pode ser compreendido como uma construção ou reconstrução de significados, com base nas informações e experiências disponíveis, de forma que as partes interessadas no processo desenvolvam uma noção do que está acontecendo no presente e o que deve ser feito no futuro (WEBER; THOMAS; STEPHENS, 2015). Esse processo de construção de sentido permite que as pessoas lidem com a incerteza e com a ambiguidade em determinadas situações, gerando mais clareza e racionalidade e permitindo que os indivíduos promovam ações a partir disso (MAITLIS, 2005).

O conceito de *sensemaking* trata ainda sobre a realidade que toma forma a partir da geração de sentido que as pessoas fazem das situações em que se encontram, conforme

Montenegro (2009). Tanto os indivíduos quanto as organizações têm a necessidade de interpretar o ambiente em que se inserem, afirma Abib (2010).

O conceito de interpretação é frequentemente utilizado como sinônimo de *sensemaking* (WEICK, 1995). A principal diferença entre tais conceitos é que o *sensemaking* trata das maneiras como as pessoas geram o que elas interpretam, destacando, portanto, a invenção que precede a interpretação. Assim, segundo Weick (1995), as pessoas descobrem o que elas mesmas inventam, por esse motivo o *sensemaking* seria compreendido como a invenção e a interpretação seria entendida como a descoberta de tal invenção, tornando-os conceitos complementares.

Também para o autor, o *sensemaking* cotidiano de indivíduos e o *sensemaking* organizacional possuem diferenças, visto que dentro das organizações atribui-se uma atenção maior para o que se é falado e pouco se ignora as atitudes e falas dos indivíduos, prática que poderia acontecer em outro lugar ou contexto (WEICK, 1995).

Ao tratar deste conceito no nível organizacional deve-se considerar que:

A relevância do *sensemaking* nas organizações pode ser constatada através da compreensão de que, a partir do momento em que as pessoas da organização buscarem construir um sentido compartilhado sobre determinada questão ou processo (processo que irá, conseqüentemente, gerar um melhor entendimento do ambiente no qual estão inseridas), elas estarão mais bem preparadas para enfrentar as situações de ambigüidade que são uma realidade no âmbito organizacional (MONTENEGRO, 2009, p.30).

Essa afirmativa ganha mais força ao se concluir que a construção de sentido se tornou um ponto importante nos estudos organizacionais (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Para Brown, Colville e Pye (2015), a interação entre os indivíduos promove uma atribuição de significados que resultam em ações, de modo a reduzir a equivocidade e atribuir um sentido plausível para o contexto em que se encontram. Tal processo é fundamental para a sociabilidade humana e tem saído do interesse puramente acadêmico para a prática organizacional (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015).

A criação de significado dentro das organizações ocorre cotidianamente e é fundamental, sobretudo, em situações de mudanças nas organizações e em seu ambiente, que geram variações nas experiências dos indivíduos, que começam a compreender e identificar seu significado por meio da interpretação (COSTA; FELL, 2012). Neste processo de mudança, há uma nova concepção de realidade, valores e perspectivas são afetados, tanto nas mentes quanto na prática dos membros da organização, que irão elaborar uma nova interpretação dos eventos

e no que estes implicam para os indivíduos e as organizações. A gerência pode tentar influenciar a percepção destes eventos traçando novas interpretações (DUNFORD; JONES, 2000).

Então, as organizações podem ser vistas como entidades que estão continuamente em movimento, entre a subjetividade e a intersubjetividade, havendo um núcleo comum que permite a geração de um cenário em que ocorre o *sensemaking* organizacional (WEICK, 1995). A partir dessa visão da subjetividade e da intersubjetividade, isto é, da conexão entre as consciências individuais dos sujeitos, Weick (1995) levanta alguns questionamentos e traça alguns atributos para o *sensemaking* organizacional:

- 1) **Intersubjetividade e subjetividade:** a questão de como uma ação dentro da organização se torna coordenada em um ambiente com múltiplas realidades e enfoques; uma resposta para essa questão envolve uma forma social que gera entendimentos únicos e intersubjetivos que podem ser captados e ampliados inclusive por pessoas que não participaram da construção original de tal ação;
- 2) **Possibilidade de tensão e perdas:** pode ocorrer uma perda de compreensão quando se deseja retirar algo da intersubjetividade e levar para a subjetividade genérica. O ideal é que essa perda seja controlada e se mantenha pequena. Essa transição entre a intersubjetividade e a subjetividade genérica causa uma certa tensão quando realizada. Logo, a reconciliação entre os fatores tende a ser realizada de forma contínua, envolvendo rotinas interligadas e padrões de ação. As atividades padronizadas quando aliadas à comunicação contínua, fazem com que os indivíduos envolvidos desenvolvam entendimentos equivalentes a respeito de questões que são do interesse comum;
- 3) **Comunicação, a importância das palavras e narrativas:** a importância das palavras, sobretudo do conteúdo e significado que estas carregam, dentro do processo de *sensemaking*. O significado de um dado conteúdo depende das conexões que lhes foram feitas e, portanto, não há uma só forma de compreender e atribuir significado à um conteúdo, visto que existem diversas conexões possíveis e que podem lhe atribuir diferentes significados. As palavras importam, pois elas têm o poder de interpretar e expressar, podendo incluir ou excluir significados (WEICK, 1995). O processo de *sensemaking*, segundo Weick (1995), busca contextualizar essas palavras e fazer com que pequenos detalhes se encaixem e de alguma forma, façam sentido, construam confiança e gerem coerência e deduções cada vez mais precisas.

As narrativas, portanto, constituem-se importantes pontos de estabilidade no fluxo da vida organizacional, é por meio delas que os indivíduos compreendem melhor a mudança, localizando-se no espaço, tempo e contexto (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012). Para gestores e gestoras à frente das organizações, a construção dessas narrativas se torna ainda mais significativa, pois por meio delas é possível enfatizar relatos (inclusive de si mesmos) que resultam no surgimento de opiniões, crenças ou lições que reforçam a estrutura de influência já existente.

2.2 Características e Aplicação do Conceito de *Sensemaking*

As definições e descrições de *sensemaking* apresentadas até o momento implicam em características também propostas por Weick (1995). Cada uma das sete características apresentadas pelo autor visa distinguir o conceito de *sensemaking* de outros processos explicativos como compreensão, interpretação e atribuição.

2.2.1 Fundamentado na construção da identidade

A primeira característica apresenta que o *sensemaking* é baseado na construção da identidade, ou seja, a construção da identidade de um sujeito é feita não só através da interação com os demais sujeitos, como também é resultado de uma identidade coletiva (WEICK, 1995). Segundo o autor, há uma influência recíproca entre o ambiente e as pessoas e que estas tendem a projetar suas identidades no ambiente como forma de aprenderem sobre si mesmas, ao mesmo tempo em que moldam e reagem a este ambiente em que se inserem.

Andrade (2000) afirma que:

Nessa construção e interpretação de sentido, quer as organizações, quer os indivíduos refazem sempre as mesmas questões: o que é “isto” pra mim? Para onde me leva “isto”? O que eu ganho ou perco com “isto”? Que satisfação ou insatisfação me traz? [...] O sentido é o que as organizações elaboram como experiência a partir desses sinais do presente e nos ambientes sempre porosos em que estão mergulhadas (ANDRADE, 2000, p. 4).

Assim, o indivíduo constrói uma compreensão do ambiente se questionando sobre os eventos que nele ocorrem e que implicações tais eventos têm para quem ele se tornará (WEICK, 1995).

2.2.2 Natureza retrospectiva

A segunda característica presente no *sensemaking* diz respeito à retrospectiva. Nela, o significado é criado a partir da retomada de um processo específico já ocorrido e da lembrança de fatos e experiências passados (WEICK, 1995). O *sensemaking* retrospectivo envolve períodos mais curtos entre o ato em si e a reflexão, e que por vezes as pessoas se atentam a alguns projetos apenas quando olham para trás e refletem.

Montenegro (2009) ressalta que o processo de lembrança pode não ser tão fiel à realidade em si, pois quando a memória é exposta alguns detalhes podem se perder. A autora afirma também que é necessário haver um sentimento de ordem, clareza e racionalidade para que processo retrospectivo seja finalizado.

2.2.3 Oriundo de ambientes sensatos

A terceira característica mostra que o *sensemaking* provém de ambientes sensatos (WEICK, 1995). Assim, os indivíduos constroem seu próprio ambiente evitando que este se torne imutável e distante da interação social. Para tratar dessa característica, Weick (1995) trabalha com o conceito de *enactment*, cuja tradução remete a uma determinação, ordem ou decretação. O autor utiliza o termo ao sugerir que os gestores, a exemplo dos legisladores, constroem a realidade (ambientes) por meio de atos de autoridade, isto é, quando os legisladores promulgam leis, eles geram novos recursos no ambiente, que antes eram inexistentes.

Assim, indivíduos se envolvem em oscilações ao tentar demonstrar que os aspectos tangíveis e concretos da vida organizacional dependem de construções subjetivas e que justamente por isso a ideia do *sensemaking* é fazer com que o subjetivo se torne tangível (WEICK, 1995).

A respeito do *enactment*, Andrade (2000, p. 5) argumenta que “a produção de sentido é constitutiva, cria o que não estava lá, tem um valor ontológico superior ao das atividades cognitivas que o procuram colher e ordenar em esquemas ou sistemas de interpretação”.

2.2.4 Natureza social

A quarta característica remete às interações sociais e ao processo coletivo no qual o *sensemaking* é pautado. Weick (1995) adverte que há uma tendência de se pensar no

sensemaking em um nível individual de análise e que tal pensamento precisa ser desconstruído, pois pode afetar a forma como os indivíduos moldam o seu processo de interpretação.

Logo, o *sensemaking* é, para o autor, um processo coletivo e proveniente das interações sociais, pois mesmo a conduta de um só indivíduo dependerá da conduta de outros indivíduos, sejam estes imaginados ou presentes fisicamente. Embora seja importante conceituar o *sensemaking* como uma atividade social, também é importante se atentar para as várias formas que a influência social pode assumir, e que o alinhamento é tão social quanto o compartilhamento.

2.2.5 Dinâmico

A quinta característica aborda o dinamismo presente no *sensemaking*. Para Weick (1995), o *sensemaking* não possui um ponto de início, pois compreende um processo em que as pessoas estão sempre em meio às coisas através de um fluxo contínuo. Para o autor, para entender o *sensemaking* é necessário ser sensível às maneiras pelas quais as pessoas se movimentam nos fluxos contínuos e como elas extraem aprendizado desses momentos.

Todavia, esses fluxos podem ser interrompidos. A respeito dessa interrupção nos fluxos, Weick (1995) ressalta que é provável que haja emoções e reações negativas quando dada sequência comportamental organizada é interrompida inesperadamente, pois tal interrupção é interpretada como prejudicial.

Para Montenegro (2009, p. 28) e Montenegro e Bulgacov (2014), os pesquisadores e gestores devem observar “os fluxos” mutáveis de práticas e quando esse é interrompido, pois a interrupção é um sinal que indica que mudanças importantes estão ocorrendo ou ocorreram no ambiente.

2.2.6 Focado em e por pistas extraídas

Outra característica do *sensemaking* é que este foca em e por pistas extraídas. Essas pistas, ou dicas, podem ser entendidas como estruturas familiares e simples, a partir das quais os indivíduos desenvolvem um sentido mais amplo com relação ao que ocorre à sua volta (WEICK, 1995). Dessa forma, segundo o autor, o fenômeno da construção de sentido está em toda parte, e as pessoas são capazes de compreender melhor as coisas. O autor adverte, porém, que o *sensemaking* tende a ser acelerado e que devido a isso há uma propensão maior a enxergar os resultados e não os processos.

Para compensar isso, Weick (1995) propõe que se faça uma observação mais aprofundada das coisas. Segundo ele, é necessário observar como as pessoas lidam com dilemas mais prolongados e inconcebíveis, de que forma esses dilemas desafiam a construção de sentido, se atentar às maneiras pelas quais as pessoas percebem a realidade e extrair algo dessas observações. O *sensemaking*, quando posto em movimento, tende a confirmar, através de seus efeitos, que as ações tornam material o que antes era somente imaginado (WEICK, 1995).

2.2.7 Guiado pela plausibilidade ao invés da precisão

A sétima e última característica do *sensemaking* define que o mesmo é guiado pela plausibilidade ao invés da precisão, ou seja, o *sensemaking* não se constrói diante da busca por uma verdade, mas sim sobre uma reformulação contínua e dinâmica sobre algo (WEICK, 1995). A força do *sensemaking* enquanto perspectiva vem do fato de que ele não está realmente na precisão e seu modelo não é a percepção do objeto. Em vez disso, o *sensemaking* trata de plausibilidade, pragmatismo, coerência, razoabilidade, criação, invenção e instrumentalidade. Dessa forma, a precisão se torna coadjuvante em qualquer análise de *sensemaking* (WEICK, 1995).

Em suma, para o autor, por ser o *sensemaking* guiado pela plausibilidade, é necessário que nele haja algo memorável, que incorpore experiências, que seja construído de forma retrospectiva, mas que ainda assim possa ser usado adiante e que capte o sentimento e pensamento dos envolvidos. Tanto a pesquisa quanto a prática em torno do *sensemaking* iniciam-se com uma mentalidade e disposição para buscá-lo, dentro do ambiente e da realidade em que o indivíduo se encontrar, fazendo com que as ideias se aflorem e se desenvolvam tornando-se cada vez mais claras (WEICK, 1995).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Método de pesquisa e abordagem dos dados

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso sobre o fundador de uma empresa do setor atacadista, com sede na cidade de Uberlândia (MG). Essa empresa figura entre as maiores do setor no país, tendo recebido importantes certificações como o GPTW (*Great Place to Work*), em 2017 (MARTINS DISTRIBUIDOR, 2017), e o reconhecimento da ABAD

(Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores de Produtos Industrializados) como melhor atacadista distribuidor nacional (ABAD, 2020).

A escolha da organização para esta pesquisa levou em consideração a forte relação da trajetória da empresa com a história de seu fundador, Alair Martins do Nascimento. Além disso, ambos possuem um forte reconhecimento na região onde está situada a sede da organização, o que contribuiu para o desenvolvimento do estudo.

O grupo empresarial Martins Comércio e Serviço de Distribuição S.A é um conjunto de empresas integradas. Além da atuação no atacado-distribuidor, tem-se a rede de supermercados Smart, o Banco do Triângulo S.A, a Universidade Martins do Varejo, o Instituto Alair Martins e o *e-commerce* eFácil (MARTINS DISTRIBUIDOR, 2020).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sobretudo quando se tem como foco acontecimentos contemporâneos e visa-se analisar “como” ou “por que” tais fenômenos se desenvolvem. O autor afirma ainda que esse esforço de pesquisa “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” (YIN, 2001, p.21).

A natureza da abordagem dos dados da pesquisa é qualitativa. Conforme ressalta Godoy (1995a, p.62), “a palavra escrita ocupa lugar de destaque nessa abordagem, desempenhando um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados”.

Além disso, a pesquisa qualitativa propõe-se a analisar casos concretos em suas particularidades, tanto locais como temporais, a partir das expressões e atividades dos indivíduos em seus respectivos contextos (FLICK, 2009).

3.2 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada com o uso da pesquisa documental. Segundo Godoy (1995b), esse tipo de pesquisa é apropriado quando se deseja estudar tendências no comportamento de um dado fenômeno por um longo período. May (2004) afirma que os documentos exprimem as aspirações e intenções de seus referidos períodos e descrevem lugares e relações sociais de épocas que o pesquisador não poderia estar presente.

Quanto à realização da pesquisa documental, Cellard (2014) considera que é necessário atentar-se para a autoria do documento, a fim de compreender a identidade do autor, seus

interesses e motivações para escrever, a credibilidade de seu texto e a interpretação dada à certos fatos.

Considerando estes aspectos, a coleta de dados foi realizada a partir de quatro fontes distintas. A primeira delas foi o livro “Alair Martins do Nascimento: a aposta na confiança e no relacionamento”, escrito por Rivadavia Drummond e Sônia Diegues, publicados no ano de 2013, como parte da coleção “Grandes Empreendedores Brasileiros”. Essa coleção foi desenvolvida pela Fundação Dom Cabral. O livro apresenta a trajetória pessoal e profissional do empresário, por meio de relatos do próprio Alair, de familiares, amigos e funcionários do Grupo Martins, sendo, portanto, um material biográfico autorizado.

Ainda que o conteúdo deste material seja unilateral, há aspectos ressaltados na narrativa que são importantes para a projeção do imaginário organizacional e, por este motivo, optou-se por utilizá-lo. Mathias e Smith (2016) tratam desta questão afirmando que o conteúdo biográfico, feito com a contribuição do próprio sujeito, permite ao pesquisador identificar os aspectos atemporais na narrativa, revelando a natureza contínua e interativa presente na construção de sentido.

Outra fonte utilizada na coleta de dados foi o *website* da organização, identificado na análise como: MARTINS DISTRIBUIDOR (2020). Por meio dele, foram extraídas informações sobre a estrutura do grupo empresarial, além de sua missão, visão e valores. O *website* é um documento de fonte secundária, que passa por um processo de edição e de consentimento sobre o que será apresentado e como será mostrado no *website*. Ainda assim, um estudo do que é dito e não dito no *website* da empresa traz informações relevantes sobre como a empresa conta a própria história. Além do *website* da empresa, foi utilizado o site Google Maps, para obtenção de imagens do Centro de Documentação e Memórias Martins, disponibilizadas no ambiente virtual e que demonstram a preocupação com o acervo de documentação jurídico-legal e documentação sobre a história do fundador e da empresa.

Outra fonte de dados da pesquisa foi a conta da organização em uma rede social profissional, o LinkedIn, uma rede social de negócios, um espaço eletrônico de compartilhamento de informações relacionadas ao posicionamento da empresa e aos pronunciamentos feitos em nome do fundador ao público usuário da plataforma.

Outra fonte de dados da pesquisa foram vídeos extraídos de uma plataforma *online* de compartilhamento de vídeos: Youtube. Os vídeos apresentam eventos realizados dentro e fora da empresa, entrevistas concedidas pelo fundador, materiais institucionais e conteúdos sobre a linha do tempo da organização. Para facilitar a descrição de todo material audiovisual utilizado, o Quadro 1 sintetiza todas as informações referentes aos vídeos.

Quadro 1 - Material audiovisual utilizado a partir da plataforma Youtube

Identificação do vídeo	Título do vídeo	Duração (minutos)	Data da postagem	Canal
Vídeo 1	Alair Martins é homenageado por seus 60 anos de atuação	4:14	2 Mai. 2013	Newtrade
Vídeo 2	Alair Martins na Semana Global – IAMAR	23:49	26 Nov. 2013	Iamar – Instituto Alair Martins
Vídeo 3	MANHÃ TOTAL - Alair Martins: sonhos, realizações e lições de vida - Parte 1	5:40	25 Abr. 2016a	TV Paranaíba
Vídeo 4	MANHÃ TOTAL - Alair Martins: sonhos, realizações e lições de vida - Parte 2	6:41	25 Abr. 2016b	TV Paranaíba
Vídeo 5	Alair Martins, fundador do Atacado Martins -Trailer Oficial -meuSucesso.com	3:38	09 Fev. 2017a	meuSucesso.com
Vídeo 6	Linha do Tempo Alair Martins, fundador do Atacado Martins - Material Complementar -meuSucesso.com	3:23	09 Fev. 2017b	meuSucesso.com

Fonte: Elaborado pela autora

Para a análise do *website* da empresa, da rede social e dos vídeos foram utilizadas as orientações de pesquisa em *internet*. A respeito desta forma de pesquisa, Fragoso, Recuero e Amaral (2015) salientam que é necessário considerar aspectos que abrangem a estratégia de utilização dos ambientes digitais e, concomitantemente, as questões éticas envolvidas no processo. Segundo os autores, esse planejamento deve acompanhar todo o processo de pesquisa e investigação, de forma que se garanta a qualidade do conteúdo.

Um aspecto identificado na narrativa dos materiais coletados foi a utilização da ferramenta de *storytelling*, isto é, a contação de histórias. Rosile et al. (2013) afirmam que uma vantagem de aplicar o *storytelling* em uma narrativa é adicionar contexto àquela história, dando-lhe um significado e interpretação, de forma que após a história ser coletada, analisada e categorizada seja fornecida uma visão mais clara das diferenças entre as várias versões do mesmo evento.

3.3 Procedimentos para análise dos dados

A análise do material pesquisado foi realizada a partir da análise de conteúdo. De forma geral, a análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas voltadas ao estudo das comunicações (BARDIN, 2011). A utilização da análise de conteúdo é vantajosa para perscrutar o material de comunicação e mídia selecionado, pois ela permite uma leitura mais voltada aos significados da mensagem, a pretensão do seu emissor e de que forma é esperado que o receptor a compreenda.

Segundo May (2004), a análise qualitativa do conteúdo inicia-se com uma ideia de processo ou contexto e avança para uma leitura voltada aos símbolos contidos no texto. Ou seja, os métodos contidos neste tipo de análise visam promover a superação das incertezas presentes nas mensagens e o enriquecimento da leitura, exercendo tanto uma função heurística (aumentando a propensão para descobertas) como também uma função de administrar provas (BARDIN, 2011).

Assim, a análise de conteúdo foi empregada de forma a pesquisar o material impresso e eletrônico, considerando as sete características do *sensemaking* weickiano: a construção da identidade, a natureza retrospectiva, a relação com o ambiente, a natureza social, a natureza dinâmica, a identificação de pistas presentes no processo e a sua plausibilidade. A análise dessas características – sua presença ou ausência – em cada documento: livro, *website*, rede de negócios e vídeos, foi realizada buscando por depoimentos e declarações que fornecessem as pistas necessárias à identificação das características de *sensemaking* contidas no contexto estudado, nas situações e/ou comportamentos relacionados à história do fundador.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 *Sensemaking* no caso estudado: presença ou ausência de características

Um breve relato da história do fundador do Grupo Martins precede a análise das características do processo de *sensemaking*.

Desde a juventude, Alair Martins almejava se mudar da zona rural para a cidade de Uberlândia (MG), e por anos se dedicou a convencer o pai, Jerônimo Martins, a vender a propriedade da família e investir todas as economias em um negócio (DRUMMOND; DIEGUES, 2013; MEUSUCESO.COM, 2017a). Com o apoio da mãe, Lidormira, dos tios e padrinhos, o jovem de 19 anos se comprometeu a administrar tal negócio, que começou como um armazém de Secos e Molhados, nomeado Borges Martins, inaugurado dia 17 de dezembro de 1953 na cidade de Uberlândia (MG) (DRUMMOND; DIEGUES, 2013).

Após algum tempo na gestão do armazém ele percebeu, conforme vídeo pesquisado (MEUSUCESO.COM, 2017b), que comprava grandes quantidades de certos produtos e estes poderiam ser revendidos para outros comerciantes. A partir disso, a ideia de se tornar um atacadista e expandir o negócio para outras regiões do país começou a ganhar forma. No entanto, nos materiais não são apresentadas mais informações sobre essa mudança, o que pode criar uma visão romântica e mágica da mudança organizacional, nesse caso.

Conforme relatado no Vídeo 6, no início dessa transição as primeiras entregas eram feitas pelo próprio empreendedor, que cuidava de negociar as mercadorias com os fornecedores e posteriormente com os comerciantes, que começavam a se tornar clientes ao invés de concorrentes. Com o crescimento do negócio, o empreendedor começou a ter dificuldades em gerir e supervisionar todos os processos. Conforme vídeo pesquisado (MEUSUCCESSO.COM, 2017b), foi necessário permitir que outras pessoas assumissem determinadas áreas, a fim de fazer a empresa crescer. Assim, foram adquiridos novos veículos e a constituição de uma frota própria, que entregava os pedidos com maior agilidade, além da consequente geração de novas áreas internas, para prestar suporte à operação. Em meados de 1972, a descentralização de tomada de decisão foi importante para superar adversidades e avançar no cenário nacional, mas, ao mesmo tempo, se mostrou um processo difícil pelo fato do negócio ter se fundado sob um núcleo familiar (DRUMMOND; DIEGUES, 2013).

Após se consolidar no mercado atacadista nacional, foram constituídas outras empresas que juntas formam o Sistema Integrado Martins. São elas: Martins Comércio e Serviço de Distribuição, Tribanco, Tricard, Tribanco Seguros, Universidade Martins do Varejo, Rede Smart Supermercados e o *e-commerce* eFácil (DRUMMOND; DIEGUES, 2013). Conforme relatado por Drummond e Diegues (2013), para gerir tais negócios, foram escolhidos profissionais de mercado com experiência em direção e gestão de negócios para assumir as diretorias estatutárias do Martins e do Tribanco, que absorvem os demais negócios em diretorias menores. No ano de 2009, o Martins estabeleceu um Conselho de Administração, com vistas a implementar boas práticas de governança corporativa, assim como já acontecia em seu braço financeiro, Tribanco (DRUMMOND; DIEGUES, 2013).

Alair Martins é o presidente do Conselho de Administração do Martins, que é composto também pelos demais acionistas e conselheiros independentes, convidados a assumir uma posição. Além de ser o presidente, o fundador tratou pessoalmente de iniciar o processo de sucessão e controle societário das empresas do grupo. Tal processo se findou no ano de 2011, quando foi apresentado o projeto de sucessão oficial, aprovado por Alair e seus filhos. O projeto visa a perpetuidade do Sistema Integrado Martins, tal como deseja o seu fundador e presidente, e dispõe que os três filhos participarão igualmente das decisões corporativas, prezando pelo consenso e preservando o interesse da organização (DRUMMOND; DIEGUES, 2013).

Conforme descrito por Martins Distribuidor (2020), a missão, visão e valores da empresa são descritos como: a missão: “ser o principal integrador da cadeia de demanda”; a visão: “ser a melhor solução de distribuição para o varejo brasileiro”.

A seguir, as sete características do *sensemaking* são analisadas.

4.1.1 A construção da identidade

Conforme visto na revisão teórica, um *sensemaker* constrói não apenas sua própria identidade através da interação com os demais sujeitos, mas resulta também em uma identidade coletiva (WEICK, 1995). No livro sobre a história de vida de Alair Martins, essa construção coletiva da identidade é realizada por meio de relatos feitos por familiares, funcionários e parceiros comerciais, conforme Quadro 2.

A partir da análise dos depoimentos que constam no Quadro 2 é possível perceber que todos se convergem, formando uma identidade coletiva do fundador, difundida tanto no meio corporativo como no social. Entre os aspectos e adjetivos principais atribuídos a ele pelos entrevistados, destacaram-se: resiliência, perseverança, tenacidade, determinação, otimismo, espiritualidade, ética e confiança. Ao buscar os valores da organização, “amor pelo que faz disciplina, humildade, inovação, integridade, justiça e lealdade”, nota-se uma similaridade com os adjetivos conferidos ao fundador. Tal semelhança revela uma intenção, ainda que implícita, de incorporar à organização atributos valorizados na identidade de seu líder.

4.1.2 A natureza retrospectiva

Nesta segunda característica do *sensemaking*, o significado é construído por meio de um processo de lembrar-se de fatos e experiências passadas. No caso estudado, nota-se que o reforço dos significados criados a partir da história de Alair é um ponto importante para manter sua identidade e sua marca pessoal, presentes na história da própria empresa e no imaginário coletivo.

Durante a pesquisa, a recordação da trajetória pessoal e profissional de Alair Martins se mostrou um processo recorrente nas diferentes fontes de dados. Em um dos materiais, uma entrevista à um canal televisivo, o próprio fundador discorre sobre a experiência de contar sua história “eu gosto muito de contribuir, muitas coisas que eu fiz poderão ser úteis para muitas pessoas” (TV PARANAÍBA, 2016a).

Foi observado que em eventos promovidos internamente, a trajetória de vida do fundador e a história da empresa também são transmitidas ao público. Conforme o Vídeo 2, em um evento realizado pelo Instituto Alair Martins durante a Semana Global do Empreendedorismo em 2013, Alair palestrou para jovens beneficiados pelos projetos do instituto e contou-lhes parte de sua história (INSTITUTO ALAIR MARTINS, 2013).

Quadro 2 - Princípios e Valores do Fundador

Valores e Princípios de Alair Martins – Percepções de entrevistados	Depoimento de Entrevistados	Valores do Sistema Integrado Martins (SIM)
Tenacidade Resiliência Perseverança	<p>“Ele é uma pessoa bastante determinada. Não desiste, nunca! Quando quer algo, não sossega enquanto não conseguir. O Martins surgiu por causa dessa determinação do Sr. Alair. Se ele fosse uma pessoa de desanimar na primeira dificuldade, certamente não teria construído toda essa empresa.” (Colaborador [funcionário] do Grupo Martins)</p> <p>“A palavra mais importante é a perseverança: perseverou profissionalmente, perseverou pela vida, perseverou para superar um acidente ocorrido durante uma cirurgia, perseverou na disciplina de convalescença. Ele estipula a meta e vai atrás!” (Dr. Marcos Alvinair, médico de Alair)</p>	Disciplina
Determinação Otimismo	<p>“Ele sempre quis ser o maior, o que é uma receita para o sucesso! Outra característica dele também fortíssima é a persistência.” (Vinicius Prianti, ex-presidente da Unilever Brasil)</p> <p>“Não é um homem de lamentações, ele olha pra frente. Não é um homem de queixas, é um homem de atitude.” (Colaborador [funcionário] do Grupo Martins)</p>	Inovação
Reconhecimento	“Os bons exemplos que o Sr. Alair me deu foram a disciplina, a maneira de lidar com as pessoas, o carinho e o amor que ele tem com elas. Ele aposta nas pessoas, acredita, valoriza.” (Colaborador [funcionário] do Grupo Martins)	Justiça
Honestidade intelectual	“Se há sugestão, de algum novo projeto, de atitude nova, ele sempre ouve a opinião daquelas pessoas que o cercam.” (Colaborador [funcionário] do Grupo Martins)	Humildade
Espiritualidade	“Uma crença suprema no apadrinhamento de Nossa Senhora Aparecida.” (Colaborador [funcionário] do Grupo Martins)	
Confiança	“Alair é uma pessoa que passa todas as credenciais necessárias para se aproximar fazer um bom negócio: um histórico de muito respeito, de muito compromisso em cumprir tudo aquilo que promete.” (Márcio Utsch, presidente da [empresa]Alpargatas)	Lealdade
Ética/ Retidão	<p>“A palavra do Sr. Alair vale mais do que qualquer contrato. Vale em qualquer lugar do mundo, e não tem dúvida! Então, prefiro muito mais que o Sr. Alair dê a palavra a assinar um contrato: o combinado com ele está combinado.” (Márcio Utsch, presidente da [empresa]Alpargatas)</p> <p>“O Sr. Alair preza muito a legalidade. Criou uma cultura de legalidade dentro do Martins.” (Colaborador[funcionário] do Grupo Martins)</p>	Integridade
Paixão	“A lição de vida é a paixão pelo que faz e a determinação. Uma pessoa que se desenvolveu na força do trabalho, com muita ralação, muito suor, muita determinação.” (Alair Martins Júnior)	Amor pelo que faz

Fonte: Drummond e Diegues (2013, p. 52-54)

No livro de Drummond e Diegues (2013), são disponibilizados diversos relatos de funcionários, fornecedores e familiares que narram algum acontecimento vivido por eles na presença do fundador da empresa. Nota-se que, em geral, tais relatos enfatizam momentos onde o líder superou alguma adversidade de forma inspiradora, demonstrou confiança e sabedoria frente a uma situação ou expressou sua satisfação diante de uma conquista, conforme exemplifica o trecho a seguir, declarado por um funcionário:

A gente vestia a camisa, tinha uma motivação, um referencial, possuía ali uma visão de crescimento não como meta da empresa, mas como filosofia de vida de cada um. [...] Esse colaborador [funcionário] lembra que, em toda festa da empresa para comemorar o Natal, Alair ia de mesa em mesa, cumprimentava as pessoas e dizia que ‘a família Martins tinha, naquele ano, trabalhado, conquistado aquele suado sucesso, e que estava renovando esperanças para que no ano seguinte fosse melhor ainda’. E sublinha: ‘Do mais simples funcionário àqueles mais graduados, o Sr. Alair olha a todos como iguais’(DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p. 115).

Desde 2005, a empresa possui o Centro de Documentação e Memórias Martins (CDMM), espaço físico desenvolvido para apresentar a história do grupo empresarial para visitantes e funcionários, além de apoiar a pesquisa institucional e exibir certificados, honrarias e reconhecimentos concedidos à empresa e, principalmente, ao seu fundador (Imagens 1, 2 e 3), enfatizando a necessidade de manter e fortalecer este vínculo com a trajetória do empresário.

Imagem 1 - Entrada do CDMM



Fonte: Centro de Documentação e Memórias Martins - CDMM (2020a)

Imagem 2 - Prêmios e certificações concedidos à empresa



Fonte: Centro de Documentação e Memórias Martins - CDMM (2020b)

Imagem 3 - Quadros com a história da empresa



Fonte: Centro de Documentação e Memórias Martins - CDMM (2020c)

Conforme informado no *website* da empresa “o acervo do CDMM disponibiliza e valoriza a história do Martins através de fotos, troféus, certificados, revistas, informativos e demais materiais que estão organizados e disponíveis para consulta” (MARTINS DISTRIBUIDOR, 2020). Essa narrativa, encontrada tanto no relato retirado do livro como na descrição do CDMM, reforça o papel da retrospectiva como parte importante do processo de *sensemaking* do caso estudado.

4.1.3 A relação com o ambiente

Na revisão bibliográfica foi verificado que o *sensemaking* é proveniente de ambientes sensatos (WEICK, 1995). Na prática, é possível afirmar que as pessoas constroem o próprio ambiente, que não é algo fixo, monolítico ou separado da interação social. Neste processo, é como se houvesse a transformação do que era apenas uma ideia comum entre os indivíduos, intangível e até subjetiva, para uma representação concreta e tangível sendo, portanto, mais facilmente identificada.

A partir da análise da biografia e dos Vídeos 1 e 4, pode-se relacionar este tópico com as interações que tanto o fundador como a empresa realizam com o ambiente em que se inserem. Através do material coletado (DRUMMOND; DIEGUES, 2013; TV PARANAÍBA, 2016b; NEWTRADE, 2013) foi observado que os indivíduos, organizações e instituições que se relacionam, direta ou indiretamente, com o Grupo Martins têm o seu fundador como um visionário que ajudou o varejo brasileiro a se desenvolver e que, conseqüentemente, desenvolveu o país, sendo esta uma percepção amplamente disseminada que contribui para reforçar as próprias identidades do fundador e da empresa, já mencionadas nos tópicos anteriores.

Um exemplo de como essa relação com o ambiente externo pode ser notada no caso estudado, vem da declaração de um ex-*CEO* do Grupo Martins, presente no livro:

‘[...] Por ser um empreendedor, ele conseguiu realizar uma grande obra. O Martins profissionalizou sua equipe de vendas, saiu do pedido no papel para o informatizado, e passou a trabalhar com estratégia de desenvolvimento do cliente, daí surgindo iniciativas muito inovadoras, como o Smart, o Tribanco e a Universidade Martins de Varejo. Como diretor mundial da Colgate na área de vendas, trabalhei em Nova York durante três anos e pude viajar o mundo inteiro trabalhando com atacado em todos os países. São atacados passivos, em sua maioria. Não evoluíram nem ajudaram o pequeno varejo a evoluir, pois este não teve uma empresa como o Martins, que foi lá e ajudou com soluções financeiras, de layout, com um vendedor presente e um caminhão para entregar a mercadoria comprada’ (DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p. 97).

Outro exemplo da relação com o ambiente externo foi encontrado no Vídeo 1 e diz respeito a um depoimento colhido durante um evento promovido pela Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), onde o entrevistado, presidente de uma empresa de distribuição, declarou:

A gente sempre tem alguém para aprender com ele, eu acho que o Grupo Martins, especialmente o Sr. Alair, é um professor para o nosso setor. Todo o Brasil aprende com o Grupo Martins e quer, um pouco, trabalhar como ele. Eu acho que ao longo desses anos, a contribuição não é apenas para o setor atacadista, mas é para todas as empresas do Brasil (NEWTRADE, 2013).

Quanto à interação do fundador com o ambiente interno da organização, é possível apontar as questões de relacionamento interpessoal com seus liderados, conforme relatado pelas autoras da biografia:

Alair é reconhecido por seus colaboradores [funcionários] como alguém especial. [...] A todo instante, ele era abordado por seus colaboradores [funcionários], que demandavam dele um pouco de seu já exíguo tempo e agenda atribulada. E a todos ele atendia com verdadeiro interesse e atenção (DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p. 103-104).

Outro indício dessa característica é identificado no ambiente virtual. Através de uma rede social (Imagem 4) voltada a pautas profissionais e ao mercado de trabalho – LinkedIn – a conta da empresa investe em publicações com discursos do próprio Alair (MARTINS, 2020).

Foi observado que tais publicações visam, em sua maioria, utilizá-lo como figura de exemplo ou como disseminador de uma mensagem motivacional. Essa prática demonstra o intuito da empresa de reforçar a credibilidade e confiança que deseja transmitir, tanto para seus funcionários que utilizam a plataforma como para profissionais externos que possam se interessar pela empresa, além de parceiros comerciais que também acompanham as publicações.

Imagem 4 - Publicação da empresa na rede social LinkedIn



Fonte: LinkedIn: Martins (2020)

4.1.4 A natureza social

A característica social do *sensemaking* é uma extensão de sua relação com o ambiente. Isso porque reforça a ideia de que é um processo coletivo, que necessita das interações sociais, assim, os indivíduos dependem dessa interação para desenvolverem sua própria conduta.

Parte do aspecto social do caso estudado já foi destacada nos tópicos anteriores, pois todos trataram, de certa maneira, das interações sociais presentes na organização e principalmente envolvendo a pessoa do fundador. Isso pode ser observado em relato, na biografia pesquisada, acerca do relacionamento do fundador com seus funcionários. A seguir, o depoimento de um funcionário sobre as características de liderança e tomada de decisão de Alair Martins, que é reafirmado pelos autores da biografia:

O estilo decisório de Alair é colegiado, alicerçado por sólidos valores e princípios, os quais são comunicados à organização não só por palavras, mas fundamentalmente por ações e coerência, como nos relata um colaborador [funcionário] do Grupo Martins: 'Já estivemos diante de inúmeras situações em que o Sr. Alair teve que tomar decisões muito difíceis e complexas, que poderiam trazer consequências danosas para a organização. Contudo, eu sempre o vi, nessas situações, cercados por pessoas de sua confiança. [...] Ele não é um homem de decisões solitárias; é um homem de equipe, de grupo' (DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p.101).

Além de relatos feitos pelos funcionários sobre a liderança interna, também foram encontrados depoimentos de empresários e executivos de outras empresas, que reforçaram a percepção de liderança de Alair no âmbito externo à organização.

No Vídeo 1 houve um depoimento onde o entrevistado, diretor de uma pequena empresa atacadista, declarou:

Não só o grupo, mas o Sr. Alair na figura de fundador e líder de todo esse grupo, para a gente é um exemplo de vida, de trabalho e de doação, principalmente, ao setor, ao ser humano, aos funcionários e à sua família também. Para a gente, só tem a seguir (NEWTRADE, 2013).

Do livro, foi extraído o relato do fundador de uma empresa de transporte de valores:

‘Desde que eu conheço o Sr. Alair, há muitos anos, uns 40 anos, vejo nele um professor, um exemplo. Não só para mim, mas para qualquer pessoa que queira ter um crescimento empresarial, que queira viver a vida de uma forma bastante otimista’ (DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p. 41).

A partir destes e outros depoimentos contidos na biografia autorizada, as autoras do livro afirmaram:

Ele é referenciado não apenas como líder em seu ramo de negócios, mas, fundamentalmente, como líder empresarial. Sua participação ligada a conselhos nas esferas municipal, estadual e federal descortina a importância que os pensamentos, as ações e as decisões desse empreendedor representam para o Brasil. (DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p. 62).

Os materiais coletados retratam o estilo de liderança do fundador como colaborativo e comprometido em manter relações de confiança com seus funcionários. A construção deste modelo de liderança fez com que sua imagem se projetasse dessa forma nas diversas áreas da empresa e se fixasse através dos anos de modo que, mesmo não estando mais presente diariamente nas unidades da empresa, percebe-se em parte dos funcionários um grau de devoção à sua causa, conforme trecho retirado da biografia:

Prova disso é que, dentre os muitos colaboradores [funcionários] do Grupo Martins entrevistados, vários estão ali há dezenas de anos. Nas palavras de um deles, com 40 anos de casa: ‘A empresa Martins, para mim, é a minha vida, porque fui criado aqui dentro. Falar mal dela é igual falar mal da minha família’ (DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p. 51).

Outro depoimento extraído do material biográfico é proferido por um membro da família Martins e reforça tal questão, sob um ponto de vista externo ao ambiente corporativo:

‘O Sr. Alair faz parte da vida dessas pessoas, e acho que elas lutam junto com ele para manter a empresa viva, para fazê-la crescer. Isso é fundamental. Então acho que o Martins vai perdurar porque a força do Sr. Alair vai permanecer na memória de cada um’ (DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p.114).

A partir dos depoimentos, nota-se que, para essas pessoas, a empresa deixou de ser percebida apenas como instituição empregadora e passou a ser notada como uma causa, que detém um grande propósito, influenciando consideravelmente o ambiente social.

4.1.5 O dinamismo do processo

O aspecto dinâmico presente no *sensemaking* representa a noção de continuidade, ou seja, o processo não necessita de um ponto de início bem demarcado para acontecer, ele flui normalmente entre os movimentos realizados pelos indivíduos, suas ações e, conseqüentemente, seus resultados.

No caso estudado, é possível notar esse dinamismo ao longo da trajetória do fundador e da formação da empresa. Através da pesquisa, foi atestado que não houve datas ou acontecimentos isolados que construíram a imagem do fundador e da organização tal como se encontram. Drummond e Diegues (2013, p. 4) reforçam essa constatação ao afirmar que “a história de Alair é marcada por uma infinidade de acontecimentos com múltiplas variáveis que concorrem entre si e se complementam, permitindo-nos aprender com ela em uma perspectiva gestáltica”.

A narrativa empregada pelas autoras da biografia infere que a construção da imagem do grupo e de seu fundador se deu ao longo dos anos, com a soma de diversos acontecimentos e decisões que visavam o crescimento da empresa e conseqüentemente o reconhecimento do fundador sob a perspectiva de seus funcionários, familiares e da própria sociedade.

A partir da análise do Vídeo 4, foi possível observar ainda que esse dinamismo e continuidade assumem também uma perspectiva futura. Em uma entrevista concedida à um programa televisivo, o próprio fundador declara sua preocupação em manter a imagem que confere credibilidade à empresa:

Eu sou um empresário muito estimado, nosso maior patrimônio é a nossa imagem. Sou muito realizado, graças a Deus, e com saúde. [...] O Martins é uma empresa que não pertence só à família, pelo benefício que leva para esse Brasil todo, financiando e dando crédito a esse pessoal [...] esse é um trabalho de altíssimo nível, desenvolver pessoas, isso é muito gratificante. Então, uma empresa dessas, no dia em que eu não estiver aqui, ela está preparada para continuar. Não pertence só à família, pertence ao nosso estado e ao nosso país (TV PARANAÍBA, 2016b).

A gente trabalha sempre pensando na família e pensando em deixar um legado que sirva de exemplo que, como eles têm hoje, sempre será lembrado pelos filhos, pelos netos que vão chegar no futuro ainda. [...] Não só na família, mas como um empresário do bem, um empresário que faz as coisas com muito prazer, com muito amor (TV PARANAÍBA, 2016b).

Analisando os depoimentos de Alair na entrevista, é possível validar que há empenho em manter sua imagem positiva diante do mercado e da sociedade e, sobretudo, a associação de sua imagem com a do Grupo Martins, de forma que esta perdure mesmo com a sua ausência.

4.1.6 A identificação de pistas no processo

No caso estudado, foi verificado que existem diferentes grupos de indivíduos que estão, em diferentes níveis, ligados à empresa e ao fundador: os funcionários, familiares, gestores de outras organizações, autoridades ou mesmo admiradores. Todos esses indivíduos assimilaram pistas ao decorrer dos anos, de acordo com sua relação e grau de proximidade com os fatos e com os agentes, conforme já demonstrado em depoimentos contidos nos tópicos anteriores.

Quadro 3 - Depoimentos sobre a empresa e seu fundador

Entrevistado	Depoimento	Material
Presidente de um grupo empresarial do setor atacadista	Falar do Martins é falar do grande desenvolvimento do setor atacadista brasileiro. Eu acredito que todos os atacadistas e distribuidores do Brasil, eles se espelharam e estão ainda se espelhando pelo Martins, pelo Sr. Alair Martins, esse homem bravo, esse homem que realmente lutou para conseguir ser o maior atacadista do Brasil e da América Latina (NEWTRADE, 2013).	Vídeo 1
Conselheiro do Grupo Martins	E existem companhias que ficam para sempre marcadas na história. Aconteça o que acontecer, o Martins do Sr. Alair é um ponto definitivo na história empresarial brasileira. Ele sabe, e isso certamente dá muito prazer a ele (DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p. 171).	Biografia autorizada
Presidente de uma multinacional, fornecedor do Grupo Martins	Alair é um ser humano maravilhoso, uma pessoa que passa todas as credenciais necessárias para se fazer um bom negócio. Uma empresa sólida, um histórico de muito respeito, de muito compromisso em cumprir tudo aquilo que promete (DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p. 57).	Biografia autorizada
Ex-governador do estado de Minas Gerais	[...] o Martins estava nos dando munição para mostrar que Uberlândia era viável. O esforço do Sr. Alair foi uma demonstração plena da viabilidade do nosso núcleo, de sobrevivência e de expansão (DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p. 34).	Biografia autorizada

Fonte: Elaborado pela autora

O Quadro 3 apresenta outros importantes depoimentos identificados na coleta de dados, que contribuem para a identificação de pistas no caso estudado. Através dos relatos que nele constam, é possível verificar que as pistas reveladas são semelhantes e se convergem. Uma pista extraída a partir destes depoimentos consiste na percepção dos indivíduos de que a personalidade do fundador e o seu estilo de liderança influenciam no desenvolvimento do

negócio, onde se reconhece que parte da marca da empresa se deriva da marca pessoal do fundador.

Como visto na revisão teórica, o processo de extrair pistas e se voltar a elas ocorre porque estas são percebidas com maior familiaridade e permitem que o indivíduo desenvolva um sentido de caráter amplo com o que ocorre ao seu redor, compreendendo diversos eventos e construindo sentido a partir deles.

Drummond e Diegues (2013, p.3) reconhecem na biografia autorizada que a associação entre a marca pessoal e organizacional, já sugerida no tópico 4.1.5, estão de fato interligadas e afirmam que “a dissociação é uma impossibilidade pelo fato de que o negócio não existiria sem o homem, seus sonhos, ideias, ideais, valores e determinação ímpar”.

Essa coesão acerca de determinada pista facilita, de certo modo, a formação da memória coletiva e a construção de sentido em cima da estória em questão. Não fosse a imagem bem-sucedida do grupo atrelada (e atribuída) à história sobre a superação pessoal do fundador, a construção de sentido no caso estudado não se daria da mesma forma.

4.1.7 A plausibilidade

O *sensemaking* dispensa a precisão e é guiado pela plausibilidade, dessa forma há uma constante reformulação sobre uma dada estória.

Neste tópico, volta-se a discutir o que foi apresentado no tópico anterior: os indivíduos podem identificar as mesmas classes de pistas, porém, a busca pela plausibilidade e a constante reformulação permite que cada pessoa desenvolva uma opinião diferente sobre esta pista.

No caso em questão, é possível exemplificar a pista retratada anteriormente, onde foi descrito a relação da personalidade e liderança do fundador com a dinâmica da empresa. Tal pista pôde ser identificada por muitos indivíduos, mas a reformulação constante presente na construção de sentido ocasionou a formação de diferentes opiniões e perspectivas a respeito.

Através da coleta de dados, foi percebido que nos primeiros anos do negócio, era comum a visão de que a personalidade do fundador influenciava demasiadamente em todas as decisões e na imagem da empresa, e que havia dificuldades na delegação de algumas funções de gestão:

Alair nos conta que, desde o início, foi muito centralizador. Primeiro, pelo tamanho da empresa, que era pequena; depois, porque era muito exigente e queria controlar tudo. Confiava muito em seu próprio trabalho e em sua capacidade de realizar as tarefas. Naquela época, não sabia delegar poderes (DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p. 135).

Cabe mencionar que o Vídeo 6 também aponta a postura centralizadora do fundador e salienta que esta começou a se dissolver à medida em que o negócio crescia e a demanda de atividades e de responsabilidades também aumentavam, pois ele notou que tal delegação seria fundamental para a permanência e crescimento da empresa no mercado (MEUSUCCESSO.COM, 2017b). Ainda sobre esta questão, há na biografia autorizada um relato do próprio Alair:

‘Fiz uma avaliação: ou aprendo a delegar poderes, para a empresa crescer, ou não delego e perco a saúde. Fiz então a opção de aprender a delegar, o que não foi nada fácil para mim. Uma pessoa centralizadora tem muita dificuldade de acreditar que outra possa fazer igual, ou melhor’(DRUMMOND; DIEGUES, 2013, p. 135).

A partir da análise dos materiais foi verificado que ao abandonar a postura centralizadora e admitir que outros indivíduos contribuíssem na tomada de decisão, o fundador desconstruiu o modo como sua imagem era associada ao negócio e a ressignificou, processo que rendeu benefícios à ele e à organização, com o fortalecimento da marca.

Contrapondo-se à perspectiva inicial da influência da personalidade do fundador na dinâmica do negócio, foi verificado que ao longo do tempo se criou um consenso de que essa associação fortalece a imagem da organização frente à sociedade e ao mercado.

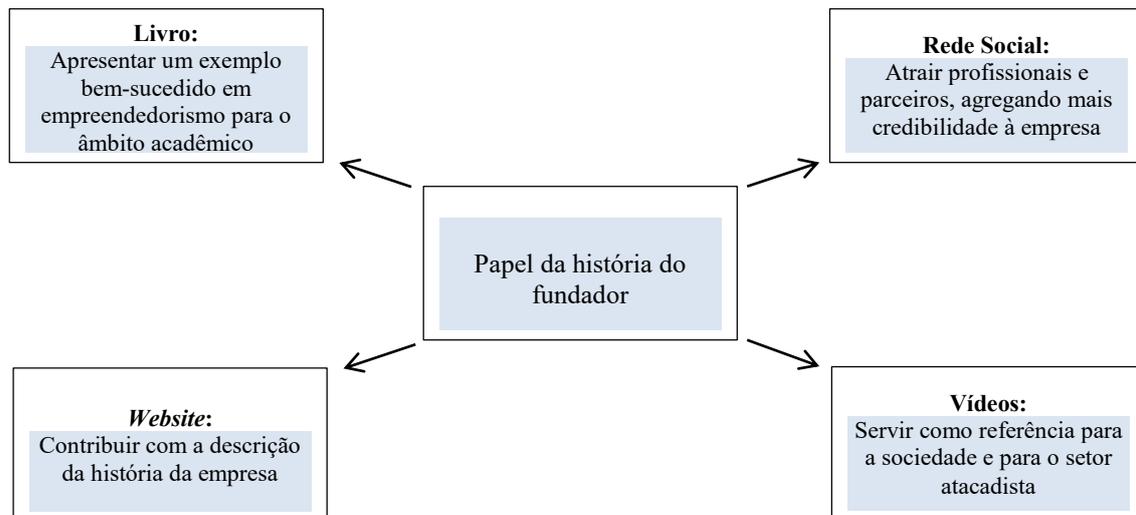
A identificação dessa constante reformulação sobre o papel do fundador na construção da imagem da organização exemplificou de forma satisfatória a característica da plausibilidade no processo de *sensemaking*.

4.2 O papel da história do fundador nas ferramentas de comunicação: biografia autorizada em forma de livro, *website*, rede de negócios e vídeos

A partir da identificação e análise das sete características descritas anteriormente, tornou-se possível analisar o papel da história do fundador no processo de *sensemaking* do caso estudado.

Um recurso que auxiliou o processo de análise nos materiais coletados foi o reconhecimento e aplicação da ferramenta de *storytelling*, que permitiu conferir ao conteúdo de cada fonte de dados um significado e propósito diferentes, conforme proposto por Rosile et al. (2013). A partir do conhecimento desta técnica, foi possível elaborar a Figura 1, que apresenta de forma sintetizada o papel da história do fundador em cada material pesquisado.

Figura 1 - O papel da história do fundador no material pesquisado



Fonte: Elaborado pela autora

Foi percebido que a história de vida do fundador foi fundamental para a construção da narrativa de cada um dos materiais pesquisados e, ainda que seus conteúdos tenham propósitos distintos, todos utilizaram tal história para correlacioná-la com os aspectos positivos da organização e sua marca.

Notou-se que a identidade do fundador, construída coletivamente através dos anos, enfatiza diversas qualidades como forma de endossar uma imagem de confiança e credibilidade, que é transmitida nos ambientes interno e externo à organização. Neste processo, a utilização da retrospectiva, por meio do compartilhamento de experiências passadas, reforça a importância da identidade do fundador para a perpetuidade da imagem do negócio.

Além disso, a interação social e com o ambiente contribuíram para que diferentes indivíduos, e suas perspectivas, influenciassem na construção da história do fundador e, concomitantemente, da empresa. A forma como a liderança, o estilo decisório e os posicionamentos pessoais e profissionais do fundador foram percebidos, tanto por seus liderados como por agentes externos à organização, influenciaram diretamente na forma como a imagem da empresa seria retratada.

Destaca-se também que essa junção da história pessoal com a trajetória da organização foi sendo formulada desde a fundação da empresa. Isso ocorreu de forma dinâmica, por meio de um fluxo contínuo de ações, resultados, aprendizados e compartilhamento de experiências. Os diversos acontecimentos ocorridos ao longo do tempo, bem como sua constante reformulação, contribuíram para a captação de referências e pistas que auxiliaram na criação de uma memória coletiva e na construção de sentido existente no caso em questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Implicações dos resultados da pesquisa

Com o desenvolvimento deste trabalho, foi possível examinar de forma prática o processo de construção de sentido em uma organização, e de que forma o papel da história de seu fundador o influencia. Na organização pesquisada, constatou-se que tal influência ocorreu a partir da formação de uma identidade coletiva do fundador ao longo dos anos. Tal identidade é reforçada no imaginário coletivo através da retrospectiva de fatos marcantes para a empresa, protagonizados por seu fundador.

Há ainda uma constante reformulação de tais acontecimentos, de modo a prover referências e pistas para os indivíduos inseridos no contexto corporativo e no núcleo social do empresário. Destacou-se a interação social, no ambiente interno e externo à empresa, como outro fator importante na construção da trajetória pessoal do fundador e, conseqüentemente, na história e imagem da própria organização.

Também foi atestado que, ao longo dos anos, a relação entre a história da empresa com a trajetória pessoal do fundador se fortaleceu continuamente e de modo dinâmico, não sendo mais possível dissociá-las no nível em que se encontram. Além disso, a organização se favorece com essa associação e obtém resultados positivos e importantes para sua posição no mercado.

Ao final da pesquisa foi identificado que há a presença de todas as características que constituem um processo de *sensemaking*. Após analisar os diferentes materiais para a coleta de dados, constatou-se também que, embora suas finalidades fossem distintas, a narrativa empregada era similar em todos eles, pautada principalmente nas qualidades do indivíduo, nas mensagens de superação e no reconhecimento que o negócio e o empresário possuem no setor, em âmbito nacional.

Considera-se ainda que a utilização de outras fontes de dados, com materiais que trouxessem pontos de vista diferentes dos apresentados, contribuiria significativamente para a discussão do caso e tornaria a análise mais rica ao gerar um contraponto com os dados analisados no presente estudo.

Após todas as considerações e constatações, é concebível afirmar que a história do fundador é mobilizada no processo de *sensemaking* da empresa ao notar-se o modo como ela traz legitimação e autenticidade para essa construção de sentido no âmbito corporativo, contribuindo para a formação da identidade da própria organização.

5.2 Sugestões para a Academia (universidade) e para as Organizações

Os resultados encontrados a partir desta pesquisa reforçam o pensamento de que existem outros casos como o da empresa analisada, e que estudar o processo de *sensemaking* nas organizações, sejam elas nacionais ou estrangeiras, é válido para avaliar de que forma a organização é percebida e avaliada internamente e externamente.

No âmbito empresarial, compreender que a construção de sentido é um processo que inevitavelmente envolve vários tipos de pessoas traz a reflexão sobre a forma como os grupos de interesse de uma organização podem influenciar o seu funcionamento e de que forma eles moldam sua identidade corporativa. Assim, refletir sobre esse conceito contribui também para que a organização examine o que está sob o seu controle e o que não pode ser contido ou premeditado nesse contexto.

Já na esfera acadêmica, difundir o conceito de *sensemaking* - ainda pouco explorado nas universidades brasileiras - pode abrir caminhos para mais discussões sobre o tema nos cursos de Administração, instigar mais estudos que demonstrem de forma prática o processo de construção de sentido nas empresas e tornar a bibliografia deste tema ainda mais rica e contextualizada à realidade do país e das organizações aqui instaladas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAD. **Atacadistas e Distribuidores ganham troféus de Melhor e Maior do setor por estado**. 2020. Disponível em: <<https://abad.com.br/eventos/atacadistas-e-distribuidores-recebem-premiacao/>>. Acesso em: 03dezembro 2020.

ABIB, G. A qualidade da informação para a tomada de decisão sob a perspectiva do *sensemaking*: uma ampliação do campo. **Ciência da Informação**, v. 39, n. 3, p.73-82, 2010.

ANDRADE, R. F. Institucionalizações e colapsos de sentido nas organizações. In: ANDRADE, R. F. (Org.). **Terrenos Vagos** [p. 1-21]. Lisboa: Edições Universidade Lusófona, 2000.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BROWN, D. A.; COLVILLE, I.; PYE, A. Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. **Organization Studies**, v. 36, n. 1, p. 265-277, 2015.

CELLARD, A. A Análise documental. In: POUPART, J. et. al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos** [p. 295-316]. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E MEMÓRIAS MARTINS - CDMM. Google Maps. 2020a. Disponível em: <<https://www.google.com/maps/contrib/109001410850403134301/>>

photos/@-18.906041,-48.2662,17z/data=!3m1!4b1!4m3!8m2!3m1!1e1>. Acesso em: 14 novembro 2020.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E MEMÓRIAS MARTINS - CDMM. Google Maps. 2020b. Disponível em: <<https://www.google.com/maps/contrib/109001410850403134301/photos/@-18.906041,-48.2662,17z/data=!3m1!4b1!4m3!8m2!3m1!1e1>>. Acesso em: 14 novembro 2020.

CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO E MEMÓRIAS MARTINS - CDMM. Google Maps. 2020c. Disponível em: <<https://www.google.com/maps/contrib/109001410850403134301/photos/@-18.906041,-48.2662,17z/data=!3m1!4b1!4m3!8m2!3m1!1e1>>. Acesso em: 14 novembro 2020.

COSTA, W. O. P. da; FELL, A. F. de A. Um estudo da organização do conhecimento: o caso da FCAP Jr. Consultoria. **Informe: Estudos em Biblioteconomia e Gestão da Informação**, Recife, v. 1, n. 1, p. 3-19, 2012.

DUNFORD, R.; JONES, D. **Narrative in strategic change**. *Human Relations*, v. 53, n. 9, p. 1207-1226, 2000.

DRUMMOND, R.; DIEGUES, S. **Alair Martins do Nascimento: a aposta na confiança e no relacionamento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRAGOSO, S.; RECUERO, R.; AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

GODOY, A.S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

GODOY, A.S. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

IAMAR – INSTITUTO ALAIR MARTINS. **Alair Martins na Semana Global – IAMAR. 2013**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YG254ONSim8>>. Acesso em: 14 novembro 2020.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; CHIA, R. **Sensemaking, Storytelling and the Legitimization of Elite Business Careers**. *Human Relations*, v. 65, n. 1, p. 17-40, 2012.

MAITILIS, S. **The social processes of organizational sensemaking**. *Academy of Management Journal*, v. 48, n.1, p. 21-49, 2005.

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

MARTINS. **Fundador do Sistema Martins afirma que valores são a base que sustenta as melhores empresas**. 2020. LinkedIn: Martins. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/company/martins>>. Acesso em: 14 novembro 2020.

MARTINS DISTRIBUIDOR. **Martins está entre as melhores empresas para se trabalhar em Minas Gerais pela GPTW.** 2017. Disponível em: <<https://martinsdistribuidor.com.br/2017/09/martins-esta-entre-as-melhores-empresas-para-se-trabalhar-em-minas-gerais-pela-gptw/>>. Acesso em: 09 novembro 2020.

MARTINS DISTRIBUIDOR. **Site Institucional.** 2020. Disponível em: <<https://martinsdistribuidor.com.br/quem-somos/>>. Acesso em: 09 novembro 2020.

MATHIAS, B.D.; SMITH, A.D. Autobiographies in organizational research: using leaders' life stories in a triangulated research design. **Organizational Research Methods**, v. 19, n. 2, p. 204-230, 2016.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEUSUCESO.COM. **Alair Martins, fundador do Atacado Martins - Trailer Oficial - meuSucesso.com.** 2017a. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=PzBPghttp_fw>. Acesso em: 14 novembro 2020.

MEUSUCESO.COM. **Linha do Tempo Alair Martins, fundador do Atacado Martins - Material Complementar - meuSucesso.com.** 2017b. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=VTXcEiS24-o>>. Acesso em: 14 novembro 2020.

MONTENEGRO, L. M. **Construção de sentidos (sensemaking) em práticas de um processo estratégico.** Dissertação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/1884/18775>>. Acesso em: 19 maio 2019.

MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, Y. L. M. Construção de sentidos em práticas de um processo estratégico: um estudo de casos múltiplos em duas IESs do estado do Paraná. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 245-277, 2014.

NEWTRADE. **Alair Martins é homenageado por seus 60 anos de atuação.** 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=6Hv7KmYaSS4>>. Acesso em: 14 novembro 2020.

ROSILE, G.A., et al. Storytelling diamond: an antenarrative integration of the six facets of storytelling in organization research design. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 4, p. 557-580, 2013.

TV PARANAÍBA. **Manhã Total - Alair Martins: sonhos, realizações e lições de vida - Parte 1.** 2016a. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=oZ2mg4w15qo>>. Acesso em: 14 novembro 2020.

TV PARANAÍBA. **Manhã Total - Alair Martins: sonhos, realizações e lições de vida - Parte 2.** 2016b. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=fwbT1njcs-U>>. Acesso em: 14 novembro 2020.

WEBER, M.S.; THOMAS, G.F.; STEPHENS, K. J. Organizational Disruptions and Triggers for Divergent Sensemaking. **International Journal of Business Communication**, v.52, n. 1, p. 68-96, 2015.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.