

Sensemaking: uma Revisão Sistemática e uma Agenda de Pesquisa

Sensemaking: a Systematic Review and a Research Agenda

Isabela Ladeia Santos¹
Jacqueline Florindo Borges²

¹Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios,
PPGAdm/FAGEN, Uberlândia, MG, Brasil.

²Universidade Federal de Uberlândia, Faculdade de Gestão e Negócios
PPGAdm/FAGEN, Departamento de Organizações e Estratégia, Uberlândia, MG,
Brasil.

Resumo

Objetivo: O artigo analisa contradições e pontos de contato entre o conceito de sensemaking organizacional weickiano e sensemaking crítico (CSM).

Método/abordagem: A pesquisa foi realizada utilizando o método de revisão sistemática de artigos sobre sensemaking. A partir de um protocolo de pesquisa, os artigos foram coletados nas bases Scopus, Web of Science e Spell.

Contribuições teóricas/práticas/sociais: O artigo contribui com um panorama epistemológico e temático sobre o sensemaking, e também com uma agenda de pesquisa sobre o tema que destaca a construção de sentido como uma experiência subjetiva, que contempla a linguagem, a história, as relações de poder e as identidades. O sensemaking, para além da interpretação, é performativo. Um processo cotidiano, individual e coletivo, para lidar com incerteza, ambiguidade e situações disruptivas: crises, desastres, pandemias.

Originalidade/relevância: O papel dos gestores, a concepção das organizações e temas da administração para pesquisas futuras são apresentados a partir de um contraponto dos aspectos ontológicos, epistemológicos e metodológicos entre o sensemaking weickiano e o CSM.

Palavras-chave: Construção de sentido; Sensemaking crítico; Sensemaking organizacional.

Abstract

Purpose: The paper analyzes contradictions and points of contact between Weick's concept of organizational sensemaking and Critical sensemaking (CSM).

Method/approach: The research was carried out using the method of systematic review of articles on sensemaking. From a research protocol, the articles were collected from Scopus, Web of Science and Spell databases.

Theoretical/practical/social contributions: The article contributes with an epistemological and thematic overview on sensemaking and contributes with a research agenda on the subject that highlights the construction of meaning as a subjective experience that contemplates language, history, relationships of power and identities. Sensemaking, more than just interpretative, is performative. It is a daily process, individual and collective, to deal with uncertainty, ambiguity and disruptive situations: crises, disasters, pandemics.

Originality/relevance: The role of managers, the conception of organizations and administration themes for future research are presented from a counterpoint of ontological, epistemological and methodological aspects between Weickian sensemaking and CSM.

Keywords: Construction of meaning; Critical Sensemaking; Organizational sensemaking.

Introdução

O diálogo dos estudos de estratégia e da teoria das organizações, nos anos 1970 e 1980, com conceitos e abordagens da sociologia, das ciências políticas e da psicologia social trouxe novas perspectivas de análise (Whipp, 2004) e a ideia da subjetividade para o estudo da ação gerencial. Weick (1976, 1979, 1995, 2022) aplicou a psicologia social no estudo das organizações, e trouxe uma contribuição significativa para uma perspectiva interpretativista do *organizing* (Czarniawska, 2006) e do *strategizing* (Penttilä, Ravald, Dahl, & Björk, 2020), tanto no dia a dia da gestão de uma organização quanto na gestão de ecossistemas organizacionais em situações de crises e desastres de outras situações disruptivas.

Weick (1976) trouxe o *organizing* para o centro dos estudos das organizações em situações de ambiguidade e incerteza, que provocam ruptura e mudança de sentido e/ou significados confusos. A relação entre estruturas e significados, afirma Weick (2006), é caracterizada por equivocidade, e diz respeito às informações com dois ou mais significados claros e plausíveis; enquanto *enactment* refere-se à criação de ambientes por meio da ação de indivíduos que fazem sentido retrospectivamente: *sensemaking* organizacional.

O *sensemaking*, para Weick (1995), é um processo coletivo de criação de sentido para novos contextos, que se aplica também ao cotidiano da gestão, por meio da associação de conhecimento

prévio de esquemas já existentes com a inserção de novas informações para a criação de sentido de estruturas de conhecimento (Weick, 2010). Weick (2022) analisou o desastre do navio El Faro, com mortes da tripulação. O autor argumenta que a disjunção entre continuidade e descontinuidade afeta a atribuição de sentido, intuitivamente ou por deliberação, e, sobretudo, quando ocorre perda de informação, tal processo gera o *sensemaking* preso (*arrested sensemaking*), também presente no desastre aéreo em Tenerife (Weick, 1990).

Desde a publicação de Karl Weick (1995), vários estudos trouxeram a análise de contradições e lacunas na concepção do autor. Dentre essas publicações, o estudo de Helms-Mills (2003) abriu caminho para o *Critical Sensemaking* (CSM) (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010). Para o CSM, o *sensemaking* organizacional apresenta uma contradição fundamental em sua base conceitual ao considerar a realidade e os significados como socialmente construídos, ou seja, busca constituir uma alternativa às pesquisas positivistas, mas mantém-se associado a uma metodologia objetivista. Allard-Poesi (2005) questiona que Weick (1995) estabelece um caminho para realizar o *sensemaking*, a partir de uma análise que objetiva 'desvendar' a experiência da construção de sentido, o que remete ao objetivismo.

A questão de pesquisa que orienta este artigo está associada ao seguinte problema: qual o estado do debate so-

bre o conceito de *sensemaking* e o conceito de CSM? Tendo isso em vista, o objetivo desta revisão sistemática é analisar contradições e pontos de contato entre o conceito weickiano e o *sensemaking* crítico. Matias e Silva (2019) identificaram diversos temas das pesquisas brasileiras sobre *sensemaking*, porém foi constatada que a perspectiva do *sensemaking* crítico ainda não tinha sido empregada em estudos no campo da administração, no Brasil. O presente artigo contribui, para os estudos, ao oferecer um panorama não apenas temático sobre o debate, mas também epistemológico sobre o tema.

Referencial Teórico

Sensemaking Organizacional: um Conceito Weickiano

Pesquisas no campo organizacional, na década de 1960, tinham em comum o uso da teoria de sistemas. Karl Weick teve um papel de destaque no processo de transição das teorizações organizacionais, que passaram a adotar novas abordagens. Weick publicou o livro *The Social Psychology of Organizing* em 1976 (uma segunda edição com alterações em 1979). Weick (1979) conseguiu absorver uma nova geração de pensamentos que tinha o ambiente como peça fundamental, e uniu isso aos estudos de metáforas, literatura e artes para argumentar que o foco das teorias organizacionais deveria ser definido no processo de organizar ações interdependentes em andamento que geram

resultados sensatos (Czarniawska, 2005).

Alguns anos depois, Weick (1995) publicou o livro *Sensemaking in Organizations*, no qual analisa a produção de sentidos como parte central e íntima da organização. Ao elaborar um conceito de *sensemaking*, ele enfatiza os eventos que envolvem escolhas a serem feitas. Nesse livro, o autor muda a grafia da palavra '*sense-making*' para '*sensemaking*', com o objetivo de que o *sensemaking* fosse tratado como algo unitário e não como um composto, pois, para Weick (1995), a ação e sentido são interdependentes (Glynn & Watkiss, 2020).

O *sensemaking* organizacional é uma abordagem teórica que foi apresentada por Weick (1995) com uma base epistemológica em estudos interpretativos, na qual as construções sociais possuem um papel significativo. Para Weick (1995), interpretação e *sensemaking* não são sinônimos, pois o último é um processo mais abrangente do que o primeiro, além de levar em consideração a escolha ou criação de sinais que serão interpretados pelos indivíduos, de modo que, em meio a um fluxo de experiências, há sinais que se destacam para serem interpretados pelos sujeitos na construção de sentidos plausíveis (Eberle & Casali, 2012).

Sete propriedades são propostas por Weick (1995) para descrever o *sensemaking*, caracterizado por ser (i) fundamentado na construção da identidade; (ii) retrospectivo; (iii) promulgado ou posto em prática em ambientes sensí-

veis; (iv) focado em e por pistas extraídas; (v) social, portanto, coletivo e baseado em interações; (vi) em curso e (vii) impulsionado pela plausibilidade e não pela precisão. Essas propriedades serão tratadas a seguir.

Segundo Weick (1995), há uma relação entre *sensemaking* e a 'construção de identidade', pois o *sensemaking* começa com o *sensemaker* (indivíduo que é um 'fazedor de sentido'). O *sensemaker* pode ser visto como um quebra-cabeça em curso e em contínua redefinição. Ele identifica diversas versões de si mesmo, e precisa decidir qual delas é a mais apropriada. Trata-se de duas direções que fluem na mesma frequência. Ao dar sentido aos outros e às coisas, pressupõe-se que o indivíduo também constrói e entende um sentido sobre si mesmo. Weick (2012) afirma que os indivíduos, ao narrarem suas experiências e eventos, constroem uma identidade que passa a fazer sentido e torna a vida sensível.

Quanto à natureza 'retrospectiva' do *sensemaking*, Weick (1995) justifica que a construção de significado surge das experiências vividas. É nos acontecimentos passados que se captura a realidade do que as pessoas fizeram. Os indivíduos só entendem o que estão fazendo depois de já terem concluído. Embora o passado esteja sujeito a ser apagado, ele não deixa de existir, pois pode ser ressignificado. As ações passadas são lembradas e interpretadas para fazer sentido ao próprio *sensemaker* e para as pessoas que se sente responsável (Weick, 2020).

Sobre a natureza 'promulgada ou posto em prática em ambientes sensíveis' (ser encenado), o termo utilizado por Weick (2010), '*enactive*', refere-se ao argumento de que a cognição depende de uma interação dinâmica entre um organismo cognitivo e seu ambiente, é aquilo que é criado a partir da interação (e para a interação) com o mundo (Weick, 1988). Quando pessoas criam leis, definem espaço, tempo, ações, e estabelecem categorias e rótulos de novas características que não existiam anteriormente.

Em relação ao 'foco em e por pistas extraídas', o *sensemaking* tende a ser rápido, o que implica uma propensão em que as pessoas percebam mais os produtos em detrimento dos processos (Weick, 1995). Para Weick (2006), é necessário compreender como as pessoas lidam com as peças do quebra-cabeça de suas identidades caracterizadas por paradoxos, dilemas e eventos inesperados; também, há a necessidade de observar como as pessoas transmitem notícias, extraem pistas e embelezam aquilo que extraem. Além disso, as pistas permitem que as pessoas saltem de eventos significativos para realidades complexas (Weick, 2006).

Quanto à propriedade 'social' do *sensemaking*, o pressuposto é que a organização é uma rede intersubjetiva de compartilhamento de significados que é sustentada pelo desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e interações sociais diárias. Cada indivíduo carrega partes do conhecimento coletivo

que tornam possíveis as ações individuais (Weick, 2015). Aspectos sociais possuem presença relevante na pesquisa de Weick (1995), pois analisar *sensemaking* é tentar entender e explicar como sentimentos, pensamentos e comportamentos de indivíduos são influenciados por outras pessoas. Os indivíduos criam novos pensamentos em um contexto de interação com os outros, e, depois, se comunicam em larga escala.

A propriedade 'em curso' do *sensemaking* implica que esse não possui um começo, pois sua duração nunca termina, o que acarreta a ideia de fluxo e *continuum*. As pessoas sempre estão no meio de alguma coisa ou a ponto de realizar algo. As organizações estão em estado de fluxo contínuo, e os membros utilizam histórias para dar sentido a esse fluxo (Weick, 2012). Weick (1995) argumenta que sempre estamos no meio de situações complexas que tentamos desembaralhar fazendo e revisando suposições provisórias.

Quanto à característica de ser 'impulsionado pela plausibilidade em vez da precisão', o prefixo *sense* da palavra *sensemaking* simultaneamente retrata uma ideia de que algo precisa ser registrado e sentido com precisão, mas também sugere que algo precisa ser acordado e construído com plausibilidade (Weick, 1995, 2006). A precisão é boa, mas não necessária. As pessoas precisam distorcer e filtrar informações, além de separar o sinal de um ruído dos projetos em curso. Ao se deparar com uma situação ambígua, as pessoas buscam por significado, contentam-se com

o que é plausível, e seguem em frente (Weick, 2010).

Em síntese, o *sensemaking* é um processo organizacional significativo que envolve, retrospectivamente, o desenvolvimento em andamento de imagens plausíveis, que racionalizam o que as pessoas estão fazendo (Weick, 2022). A criação de sentido desenrola-se como uma sequência, na qual indivíduos preocupados com a identidade, no contexto social de outros atores, enfrentam circunstâncias contínuas, a partir das quais extraem pistas; e, retrospectivamente, constroem sentido plausível, enquanto promovem mais ou menos ordem nessas circunstâncias em andamento (Weick et al., 2005). Trata-se de um processo datado e localizado, dependente da ação de *sensemakers* em meio a eventos e ambientes ambíguos.

Critical Sensemaking (CSM): Uma Perspectiva Histórico- Crítica

A noção de criação de sentido, desenvolvida por Weick (1995), tem origem em fatores psicológicos e sociológicos, que ele reuniu para desenvolver o seu próprio conceito de *sensemaking* a fim de uma compreensão de eventos organizacionais. Para o autor, primeiro a ação ocorre, só então os indivíduos buscam entender o que foi feito. Esse entendimento é contrário à concepção racionalista do comportamento, que adota a busca de objetivos ou o conhecimento de um problema e sua solução como ponto de partida para a ação gerencial

(O'connell & Mills, 2003). Weick (1995) mostrou que aspectos psicossociais caracterizavam as interações entre indivíduos, grupos ou níveis organizacionais em situações de mudança e incerteza.

Todavia, para Allard-Poesi (2005), essa virada em direção a uma abordagem socioconstrucionista (Construcionismo social) não reconsiderou as bases epistemológicas para entender a natureza do conhecimento da criação de sentido em linhas construcionistas. Para Allard-Poesi (2005), Weick define significados e a realidade como socialmente construídos, mas, em suas pesquisas, desvencilha dessa experiência utilizando a objetivação. Schildt, Mantere e Cornelissen (2020) mostram os aspectos políticos dessa experiência ao analisar processos arquetípicos (*ideal-type*) de *sensemaking* que influenciam o exercício sistêmico ou episódico de poder em atividades de atribuição e de quebra de sentido nas organizações.

O estudo de Helms-Mills (2003) constituiu o ponto de partida do que é conhecido como *sensemaking* crítico. A autora identificou dois problemas: (1) pesquisas anteriores que se apoiavam no conceito de Weick (1995), e abordavam como os processos são interpretados e promulgados com a suposição de que o *sensemaking* é um método democrático, no qual todas as vozes possuem o mesmo grau de importância, e (2) essas pesquisas assumiram que as sete propriedades interdependentes do *sensemaking* possuem o mesmo peso (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010).

Helms-Mills (2003) questiona quais vozes possuem mais força na promulgação do *sensemaking*, e argumenta que a construção da identidade é essencial para o processo de criação de sentido e a noção de plausibilidade (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010), e que as falhas dessa concepção constituem uma fonte de resistência (Mills & Helms Mills, 2017).

Outro foco da crítica ao conceito weickiano é a identidade, como argumentam Helms Mills, Thurlow e Mills (2010). Os autores avaliam que a construção de identidade é descrita no *sensemaking* organizacional (Weick, 1995) como um processo pelo qual os indivíduos projetam suas identidades em um ambiente e o veem refletido de volta. Na perspectiva do CSM, a questão central é como a organização e as premissas dominantes priorizam algumas identidades sobre outras, e criam significado para os indivíduos. Pesquisas com *sensemaking* crítico estudaram as micro agressões e práticas discriminatórias contra profissionais imigrantes (Hilde & Mills, 2015; Shenoy-Packer, 2015), a construção de sentido da mídia em uma crise organizacional (O'connell & Mills, 2003) e questões de gênero no trabalho (Hartt et al., 2012).

O CSM utiliza uma combinação complexa que permite que os indivíduos compreendam seus ambientes e atuem sobre eles. Esse processo pode evoluir de formas diferentes em contextos diversos, e o valor do *sensemaking* crítico está na tentativa de unir fatores estruturais e sociopsicológicos; ainda,

busca explicar o papel da agência na organização (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010), a qual está relacionada com processos de mudança organizacional, conforme afirmam Thurlow e Helms Mills (2009), que analisam a agência de uma perspectiva discursiva, e identificam concepções diversas sobre ela: racionalista, contextualista, dispersalista e construcionista.

A visão racionalista propõe conceitos de agente de mudanças, que oferece conhecimento e orientação em iniciativas de mudanças planejadas. A abordagem contextualista enfatiza os processos de mudança emergentes, e busca uma pesquisa sólida e útil sobre transformações que exploram conteúdos, contextos e processos de mudança. A corrente dispersalista preocupa-se com a tomada de decisão descentralizada, os sistemas de auto-organização e processos de aprendizagem organizacional. E a perspectiva construcionista situa a agência dentro de práticas discursivas, e aborda a falta de controle que os indivíduos possuem sobre os efeitos discursivos (Thurlow & Helms Mills, 2009).

A noção de *sensemaking* de Weick (1995) enquadra o problema de agência, nas organizações, por meio de um conjunto detalhado de propriedades psicossociais, que possibilitam estudar como as pessoas fazem sentido de si mesmas e da vida organizacional. Para Mills e Helms Mills (2017), Weick (1995) entende as organizações como processos em vez de resultados; e sua concepção tende a subestimar os contextos estruturais duradouros, que constituem

contextos formativos, e, também, as configurações de regras organizacionais, que caracterizam as organizações, e servem para informar as atividades posteriores ao *sensemaking*.

A noção de contextos formativos fornece um elo entre valor e ação nas relações sociais dominantes. Os contextos formativos são estruturas de controle que limitam práticas institucionais e imaginativas, e moldam as rotinas de uma sociedade (Thurlow & Helms Mills, 2009). Helms-Mills (2003) considera que os indivíduos não determinam sua própria criação de sentido, quando estão em uma estrutura e contexto de poder e controle. O CSM destaca a influência das regras organizacionais, formais ou informais, que orientam os processos que impõem ordem por meio de rotinas organizacionais. Essas regras podem ser utilizadas para manter unidade e coesão na organização, mas também restringem a forma como os indivíduos podem agir e as possibilidades de interpretar os significados (Helms Mills et al., 2010).

A perspectiva do CSM sugere que a plausibilidade é aprimorada por fatores que privilegiam alguns significados em detrimento de outros. Para o CSM, a plausibilidade pode ser influenciada pela capacidade de um ator propor uma maneira particular de entender uma experiência, pelo acesso que se tem a outras explicações plausíveis, e pelo contato que os indivíduos possuem com o significado proposto (Thurlow & Helms Mills, 2009). Portanto, as narrati-

vas criadas possuem um papel importante na construção de sentidos individual e coletivo (Thurlow & Helms Mills, 2015).

Procedimentos Metodológicos

O método de revisão sistemática caracteriza-se, assim como outros tipos de revisão, por utilizar a literatura como fonte de dados. Trata-se de uma abordagem baseada em evidências (*evidence informed approach*) que pode contribuir com políticas e a prática em um campo de estudo acadêmico ou uma comunidade de praticantes (Tranfield et al., 2003). Para a presente revisão, foi realizada, conforme Boland et al. (2017) e Booth et al. (2016), a construção de um protocolo de busca utilizado como guia para a coleta dos dados. Oliveira e Okimoto (2022) e Silva et al. (2022) adotaram, em suas pesquisas de revisão sistemática, uma estratégia semelhante, estruturando sua busca antes de realizá-la.

Também foram considerados para a elaboração desse protocolo: objetivo da pesquisa, estrutura da revisão e profundidade da análise (Gough et al., 2019). Enquanto síntese de estudos primários, a revisão sistemática (*evidence-based practice*) é aplicada aqui em uma abordagem qualitativa dos dados (Dixon-Woods et al., 2006). A escolha de bases para este tipo de pesquisa difere de acordo com a área de cada estudo. Soares et al. (2022) optaram por bases relacionadas ao turismo, e Pereira et al.

(2022) utilizaram bases da área de psicologia.

Inicialmente, a partir do objetivo da pesquisa, foram definidos como pontos de intervenção e controle dos dados que a revisão seria realizada em artigos científicos que possuam a temática do *sensemaking* weickiano ou do CSM, como foco ou contribuições. A escolha das fontes de dados foi realizada após uma série de tentativas e testes de aderência, observando quais bases possuem uma quantidade maior de artigos sobre o *sensemaking*. O acesso a essas bases se deu por meio da Plataforma de Periódicos CAPES, disponibilizado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Este *site* disponibiliza acesso as diversas bases de dados e artigos que são ou não de acesso livre.

Foram escolhidas as bases *Scopus* e *Web of Science* (WoS) por apresentarem um maior número de publicações internacionais (no idioma da Língua Inglesa) sobre o tema da pesquisa. A pesquisa de artigos científicos, em periódicos de origem brasileira, foi realizada na base de dados *Spell*, uma plataforma de periódicos com foco em gestão disponibilizado (livre acesso) pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD).

Após testar as bases e buscas de palavras relacionadas com o tema deste artigo, utilizou-se '*sensemaking*' como palavra-chave, tendo em vista que esse é o termo que melhor representa o tema desta pesquisa. E para ampliar as buscas, essa palavra-chave foi pesquisada

no título e nas palavras-chave dos artigos. Quanto ao idioma, a busca selecionou artigos em inglês e português. Para responder o problema da pesquisa, decidiu-se pela não delimitação de um período de tempo, coletando artigos de todos os anos disponibilizados pelas bases.

Após a coleta de dados, foi adotado para a filtragem desse material os seguintes critérios de inclusão: artigos que tenham a sua temática relacionada com a área de gestão, que tratem sobre o *sensemaking* weickiano ou CSM. Como critério de exclusão estão artigos que não falem de *sensemaking* weickiano ou CSM, que não estejam relacionados com a área de gestão, além de editoriais, resumos, relatos de caso ou livros. Os dados coletados foram sumarizados por meio de coleta, avaliação, leitura dos títulos, resumos e artigos completos na filtragem dos dados. Critérios semelhantes de filtragem foram utilizados pelos autores Oliveira & Okimoto (2022), Pereira et al. (2022), Silva et al. (2022) e Soares et al. (2022) em seus estudos.

A coleta dos dados foi realizada entre os dias 27 e 30 de novembro de 2020. Na base WoS, foi realizada uma pesquisa avançada usando os códigos 'TI = Sensemaking OR AK = Sensemaking', com seleção da opção artigos, todos os anos e no idioma Inglês. Na seleção de bases, optou-se por 'todas da WoS', que resultou em 1.224 artigos. Na base Scopus, a busca foi realizada na opção de pesquisa principal, utilizando a palavra '*sensemaking*' para a opção de título do

artigo, em seguida foi escolhida uma opção de complemento da pesquisa selecionando "OR", digitando novamente a palavra-chave, e escolhendo a opção 'palavras-chave'. A pesquisa foi realizada demarcando a opção de artigos, em todos os anos, nos idiomas Inglês e Português, que resultou em 1.459 artigos. Para a pesquisa na base Spell, foi utilizada a busca avançada, opção de título e digitada a palavra '*sensemaking*'. Na segunda rodada do levantamento, utilizou-se a opção de palavra-chave: o período foi desmarcado, e foram selecionadas as opções de artigo e de idioma Português e Inglês, que resultou em 30 artigos.

Os dados foram tratados utilizando o *Office Excel*. Neste programa, estavam descritos os dados de autor, título, fonte, resumo e referências de cada artigo. Os dados da WoS e Scopus foram analisados juntos, já os da Spell tiveram uma análise separada. Na primeira filtragem, foi realizado o alinhamento dos artigos pela leitura dos títulos, dos 2.683 estudos internacionais, restaram 1.520. Já dos artigos nacionais, dos 30 iniciais, restaram 18.

Na segunda filtragem, houve a exclusão dos artigos repetidos. Devido ao trabalho com mais de uma base de dados, é comum que possa haver artigos que estão presentes em ambas as fontes de coleta. Além disso, realizou-se o alinhamento desses trabalhos com o tema pela leitura do resumo. Não houve alteração no número de artigos nacionais. Já nos artigos das bases internacionais, houve uma redução para 452. O último

filtro caracterizava-se por localizar o texto completo, e realizar a leitura para identificar o alinhamento com o tema. Os artigos nacionais finalizaram em 15, enquanto os internacionais chegaram a 150 artigos. Após selecionar os artigos finais, esses foram lidos com mais profundidade, possibilitando identificar abordagens na qual os estudos de *sense-making* têm se organizado.

A análise de resultados foi realizada com base nessa leitura. Para complementar a análise dos dados encontrados, foram utilizados dois *softwares* bibliométricos que fazem análise com os dados exportados de bases de dados acadêmicas, sendo eles *VOSviewer* 1.6.15 e *CitNetExplorer* 1.0.0. O *VOSviewer* é um *software* utilizado para criar mapas baseados em dados de rede, que pode ser usado para construir redes de publicações científicas, revistas científicas, pesquisadores, organizações pesquisadoras, países, palavras-chave ou termos. Os itens, nestas redes, podem ser conectados por coautoria, coocorrência, citação, acoplamento bibliográfico, ou links de cocitação. Para isso, podem ser utilizados arquivos de banco de dados bibliográficos, sejam eles WoS, Scopus, Dimensions e PubMed e arquivos de gerenciamento de referência, ou seja, arquivos RIS, EndNote e RefWorks (Van Eck & Waltman, 2020).

Dentre as conexões disponibilizadas pela ferramenta, utiliza-se a investigação de citação e cocitação. O *CitNetExplorer*, abreviação de 'Citation Network Explorer' é um *software* para visualização e análise de redes de citação

de publicações científicas. Diferente do *VOSviewer*, o *CitNetExplorer* suporta apenas arquivos exportados da base de dados WoS. Dentre as funcionalidades desta ferramenta, será utilizado, neste artigo, para estudar o desenvolvimento de um campo de pesquisa ao longo do tempo, também chamado de historiografia algorítmica, que apresenta as publicações mais importantes de um campo ordenadas pelo ano de publicação (Van Eck & Waltman, 2014).

A partir do corpo de artigos selecionados na pesquisa, foram identificadas sete temáticas sobre o *sensemaking*, que são analisadas na próxima seção: Tema 1: principais ideias do *sensemaking* weickiano; Tema 2: *sensemaking* em eventos inesperados; Tema 3: *sensemaking* na mudança organizacional; Tema 4: *sensemaking* na temporalidade; Tema 5: *sensemaking* e linguagem; Tema 6: *sensemaking* e interações sociais e Tema 7: *sensemaking* crítico.

Apresentação dos Resultados

Temas de Pesquisa em Estudos sobre Sensemaking

Nesta seção, a Figura 1 apresenta os autores citados na pesquisa sobre o tema, e a Tabela 1 apresenta os artigos sobre *sensemaking* mais citados na rede interna de citação do *CitNetExplorer*. Os estudos que analisam o **Tema 1, as principais ideias do *sensemaking* weickiano**, revisitam as ideias desenvolvidas por Weick (1979, 1995), relembram

as sete propriedades do *sensemaking* de Weick (1995) (Seligman, 2006; Stannard, 2011; Weick et al., 2005), enfatizando um destes pontos (Helpap & Bekmeier-

Feuerhahn, 2016; Weick, 2010) ou falando deles de modo geral (Eisenberg, 2006; Weick, 2006): suas proposições e articulações.

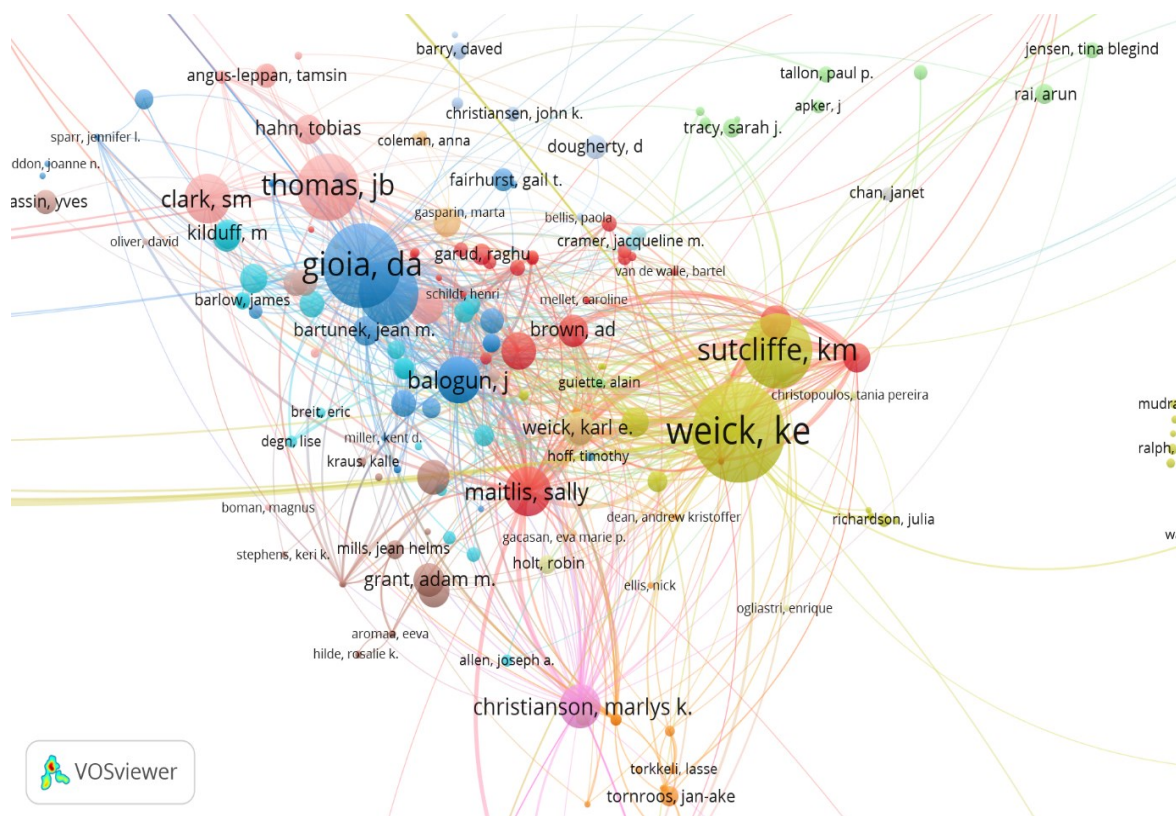


Figura 1. Análise de citação sobre *sensemaking* aproximação de *clusters*

Fonte: elaborada pelas autoras

O *sensemaking* é articulado, conforme os estudos do **Tema 1**, por meio de atividades que dão ordem aos fluxos de experiência bruta, tais como perceber (*noticing*), entrelaçar (*bracketing*) e etiquetar (*labeling*) (Li, 2014). Esse processo de construção de sentido não se limita a interpretar ambientes ou investi-los com significados, mas também ajuda, reflexivamente, a criar ambientes por meio da ação e cognição (Weick, 2006).

Os estudos do **Tema 2, *sensemaking* em eventos inesperados**, abordam o *sensemaking* como um processo no qual os indivíduos interpretam eventos, internos e externos da organização, que sejam surpreendentes, complexos ou confusos para eles (Cornelissen, 2012). Esses estudos relacionam *sensemaking*, crises e desastres a partir de exemplos de falhas de interpretação, alteração do sentido ou situações em que a gravidade dos eventos foi subestimada pelas

peças (Christianson, 2019; Kalkman, 2020).

Autores		Título da Publicação	Escore
1	Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005)	<i>Organizing and the process of sensemaking</i>	463
2	Gioia e Chittipeddi (1991)	<i>Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation</i>	257
3	Weick (1993)	<i>The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster</i>	202
4	Maitlis e Christianson (2014)	<i>Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward</i>	202
5	Maitlis (2005)	<i>The social processes of organizational sensemaking</i>	177
6	Weick (1988)	<i>Enacted sensemaking in crisis situations</i>	124
7	Maitlis (2010)	<i>Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988)</i>	114
8	Gioia e Thomas (1996)	<i>Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia</i>	90
9	Balogun e Johnson (2004)	<i>Organizational restructuring and middle manager sensemaking</i>	86
10	Thomas, Clark e Gioia (1993)	<i>Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes</i>	71

Tabela 1. Os 10 artigos mais citados na rede interna de citação

Fonte: elaborada pelas autoras

Crises organizacionais possuem condições poderosas para o *sensemaking*, pois, quando as rotinas são interrompidas, há a necessidade de questionar o que está acontecendo (Maitlis & Sonenshein, 2010). Estudos empíricos analisam as consequências do colapso do *sensemaking*: o incêndio de Mann Gulch (Weick, 1993), o vazamento químico de Bhopal (Weick, 1988, 2010), o incêndio de Yarnell Hill (Williams & Ishak, 2018). No Brasil, Eberle e Casali (2012) analisaram os processos de *sensemaking* no contexto da pandemia de H1N1; e, Russo et al. (2017) analisaram

a importância da identificação de sinais precoces de risco em projetos.

Os estudos sobre o **Tema 3, *sensemaking na mudança organizacional***, argumentam que, quando os indivíduos enfrentam mudanças, é provável que os conhecimentos existentes venham à tona à medida em que os indivíduos experimentam a surpresa (Balogun & Johnson, 2005), e interpretam e fazem sentido da mudança pela qual estão passando (Stensaker & Falkenberg, 2007). Os membros organizacionais fazem sentido da transição, criam um entendimento, e passam a agir segundo esse entendimento (Greenberg, 1995).

Esses estudos enfatizam que o *sensemaking* é uma prática discursiva, e as informações-base são coletadas de formas diversas no contexto organizacional: conversas, mexericos, comunicações, documentos, narrativas, comportamentos e ações (Khan, 2018; Tucker et al., 2015).

Os estudos sobre o **Tema 4, *sensemaking* na temporalidade**, abordam essa questão na produção de sentidos e na articulação entre passado e presente. Esses estudos se interessam pela natureza retrospectiva do *sensemaking* (Weick, 1995), ou seja, pelos sentidos realizados no passado pelos atores organizacionais a fim de entender sua promulgação no presente (Peng, 2018). Todavia, vem crescendo a atenção ao *sensemaking* prospectivo: Bruskin e Mikkelsen (2020), Konlechner et al. (2019), Li (2014), Rosness et al. (2016) e Tapinos e Pyper (2018). O debate sobre a temporalidade no *sensemaking* considera a conversão de duração em momentos discretos do passado, presente e futuro de modo que o sensoramento retrospectivo traz o passado para o presente, e o prospectivo traz o futuro para o presente (Introna, 2019).

Os estudos sobre o **Tema 5, *sensemaking* e linguagem**, abordam esse assunto como um processo social de compartilhamento de significados plausíveis (Weick, 1993), a fim de criar ambientes significativos. Para isso, os sujeitos se envolvem em práticas sociais e de conversação, tal como questionamentos e o ato de contar histórias (Dwyer et al.,

2021). Palavras, olhares, gestos e expressões corporais são utilizados para dar forma a novos conhecimentos na organização desses sentidos (Cunliffe & Scaratti, 2017). Por isso, o interesse em narrativas e histórias/histórias, que são construções ativas das realidades locais, revelam respostas emocionais, e desvendam o sentido em cenários organizacionais (Brown, Colville, & Pye 2015; Rantatalo & Karp, 2018). No Brasil, Maravalhas e Odelius (2010) relacionam o *sensemaking* a processos de aprendizagem e auditoria externa. Munck (2015) faz uso do *sensemaking* narrativo, e Kirschbaum et al. (2014) usam a metáfora como figura de linguagem.

Os estudos sobre o **Tema 6, *sensemaking* e as interações sociais**, destacam as interações sociais em relações de liderança e liderados (Hargrave et al., 2020) e, também, no papel individual e coletivo dos atores (Khan, 2018; Merkus et al., 2017). Dentre os artigos da base brasileira, Campos e Pedrozo (2015), Leitão e Nassif (2012) e Montenegro e Bulgacov (2014) pesquisaram o *sensemaking* em decisões e práticas estratégicas; Mello et al. (2012) analisaram a produção de sentidos por meio das comunicações como constitutiva das interações entre os indivíduos; Wegner e Miossky (2010) apresentaram a temática da cooperação e das relações interorganizacionais, e Possas e Medeiros (2016) estudaram o *sensemaking* nas práticas de um grupo de teatro.

Os estudos do **Tema 7, *sensemaking* crítico**, consideram as propriedades do *sensemaking* organizacional (Weick (1995) de modo a analisar as organizações como estrutura de poder, nas quais o discurso e as narrativas de mudanças organizacionais não falam sobre questões estruturais, e silenciam sobre as estruturas de poder (Helms-Mills, 2003). A abordagem crítica do *sensemaking* compreende que os indivíduos são capazes de fazer sentido dos seus ambientes em nível local, de reconhecer as relações de poder presentes em níveis sociais e/ou do trabalho, e desenvolverem práticas de resistência (Aromaa et al., 2020; Hilde & Mills, 2015, 2017; Mills & Helms Mills, 2017; Shenoy-Packer, 2015).

Implicações da Pesquisa em Uma Agenda para Futuros Estudos sobre *Sensemaking*

A agenda de pesquisa aqui proposta (Tabela 2) segue na direção de outros estudos que buscaram reunir, debater e reconsiderar as pesquisas sobre *sensemaking* (Cristofaro, 2022; Maitlis & Christianson, 2014; Sandberg & Tsoukas, 2020). Ao mesmo tempo, essa agenda se distingue por evidenciar as

contradições e os pontos de contato entre as pesquisas sobre *sensemaking* weickiano e o CSM.

Quanto à natureza ontológica do *sensemaking* organizacional, há aqui espaço para pesquisar, questionar e ampliar uma concepção construcionista das atividades de *sensemaking* mobilizadas em torno de momentos de fluxo (Weick et al., 2005) e das respostas adaptativas das organizações em processos evolutivos. No processo evolutivo básico de criação de sentido, interpretações retrospectivas são construídas durante interações interdependentes. Um amplo campo de pesquisa diz respeito às trocas recíprocas entre atores e seus ambientes e à retenção daquele significado mais plausível, processos que ocorrem em meio aos significados possíveis. Tais estudos podem ampliar a compreensão do *sensemaking* organizacional como um processo de intercâmbio social (Heath & Porter, 2019), no qual os indivíduos compreendem, interpretam e constroem significados que possibilitam a compreensão e a construção do ambiente e de estruturas, além do desenvolvimento retrospectivo de uma história que explique porque os indivíduos agiram de uma maneira específica.

Temas para pesquisa	<i>Sensemaking</i> weickiano	<i>Sensemaking</i> crítico
Aspectos Ontológicos	Processo, fluxo.	Discurso, narrativa.
Aspectos epistemológicos	Interpretativista.	Histórico-Crítica.
Aspectos Metodológicos	Métodos qualitativos de abordagem interpretativa, com uso de entrevistas semiestruturadas e etnografia.	Métodos das ciências sociais modernas, nos quais a escrita e a leitura são utilizadas para contar histórias que serão ou não legitimadas nas organizações.
Papel dos gestores	Construir sentido selecionando, interpretando e ligando pistas do seu ambiente para transmiti-las, posteriormente, por meio de modelos mentais.	Exercer poder fazendo sentido, por meio de práticas intencionais e emergentes, da realidade de e para os outros em organizações democráticas (ou não) e mais ou menos hierarquizadas.
Concepção das Organizações	São constituídas por conceitos abstratos e processos dinâmicos compartilhados entre as pessoas, e lidam continuamente com a influência das ações dos membros.	São relações negociadas a partir das interações sociais e relações de poder em meio à construção de significados mútuos que geram conflitos pela legitimidade para compreensão de mundo.
Temas em diferentes áreas de estudo da administração	• Temporalidade e <i>sensemaking</i> em processos de inovação, gestão de projetos e empreendedorismo; • Estudos sobre criação e retenção de significados da mudança organizacional na perspectiva socioconstrucionista; • <i>Sensemaking</i> e cultura organizacional: construção de sentido em situações de crises e desastres e outros eventos disruptivos (pandemia); • <i>Sensemaking</i> de políticas, programas e planos em diferentes níveis de gestão e tomada de decisão organizacional; • Estratégia e a relação retrospectivo-prospectivo do <i>sensemaking</i>; • <i>Sensemaking</i> no lançamento de novos produtos nas perspectivas empresariais e diferenças regionais na construção de sentido; • O <i>sensemaking</i> e a estratégia aberta (<i>open-strategy</i>) e a gestão de <i>stakeholders</i>; • O <i>sensemaking</i> e a sociomaterialidade nas organizações: novas experiências, interações e práticas no espaço virtual (multiverso).	• Mudança organizacional e <i>sensemaking</i> a partir da análise crítica de discurso, narrativas, antenarrativas e contranarrativas, análise retórica, <i>storytelling</i>; • <i>Sensemaking</i> e identidades de indivíduos e grupos nas organizações para estudos de conflitos; • Estudos das identidades daqueles que fazem a estratégia (praticantes): vozes ouvidas e vozes silenciadas; • <i>Sensemaking</i>, <i>sensegiving</i> e <i>sensebreaking</i>: construção de sentido e legitimação de práticas, programas, planos e estratégias organizacionais; • <i>Sensemaking</i>, relações de poder e dominação no trabalho: a dimensão política da construção de sentido nas interações sociais e profissionais; a sociomaterialidade, o não humano e a ausência do humano; • Estudos da institucionalização de processos, práticas – histórias, mitos, cerimônias, tabus; • As redes sociais como espaço ampliado de ação: perda de controle sobre <i>sensemaking</i> e identidades.

Tabela 2. Uma agenda de pesquisa para *sensemaking* weickiano e CSM

Fonte: elaborada pelas autoras

Quanto à natureza ontológica do *sensemaking* crítico, Fellows e Liu (2017) enfatizam que visões mais construtivistas e fenomenológicas ampliam a atenção dada aos discursos e à composição dos relatos narrativos que levam em consideração aspectos de política e poder. Pesquisas com esse direcionamento podem analisar como o *sensemaking* é impactado pelo discurso e pelo ambiente no qual ele ocorre (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010). Os estudos sobre *storytelling* (Bell & Leonard, 2018; Boje, Haley, & Saylor, 2016; Heath & Porter, 2019) e narrativas podem mostrar que esses funcionam como gatilhos para futuros processos de *sensemaking*. Esses estudos podem evidenciar também como os indivíduos recorrem ao discurso e ao significado, estabelecidos de forma prévia, para dar sentido a novos eventos (Rantatalo & Karp, 2018). Os estudos, na perspectiva CSM, enfatizam os contextos estruturais e discursivos, regras organizacionais e meta-discursos sobre questões de gênero e poder (Hilde & Mills, 2015). De uma perspectiva pós-modernista (Yue & Mills, 2008), pode-se questionar os conceitos baseados no essencialismo individual, os privilégios sócio-históricos, de indivíduos e grupos, e a própria instrumentalização do conceito de *sensemaking*.

Quanto às características epistemológicas do *sensemaking* organizacional, estudos sobre uma busca contínua de significados, com foco em encontrar uma interpretação que seja plausível e não uma verdade absoluta (Weick et al.,

2005), podem informar sobre as práticas de redução de equívocos em meio aos eventos de incerteza. Quais são os sinais explícitos da criação de sentido em situações e momentos quando o estado atual do mundo passa a ser percebido como diferente do estado esperado? O questionamento é ou não ativado se uma situação está igual ou diferente do esperado? O estado diferente ocorre quando há perda de senso ou se depara com contextos totalmente desconhecidos; e, ainda, quando as pessoas se deparam com sinais de uma diferença inquietante, que traduz questões internas sobre quem somos, o que estamos fazendo, o que é relevante e porque isso importa (Weick et al., 2005). Quais são as respostas organizacionais às questões de identidade em espaços concretos e virtuais (metaverso)? (Balogun et al., 2014) E quanto às questões de identidade na construção de estratégia aberta (*open strategy*) (Bencherki, Basque, & Rouleau, 2019)?

Quanto às características epistemológicas do *sensemaking* crítico, o CSM funde interpretativismo, estruturalismo e pós-estruturalismo. Essas perspectivas de estudo trazem variadas possibilidades de fazer avançar o *sensemaking* crítico. Ainda, pode-se utilizar uma perspectiva histórico-crítica, que privilegia a interação nos processos sociopsicológicos e discursivos em que as pessoas se envolvem nos contextos organizacionais, nos quais as pessoas constroem sentido e no contexto formativo sedimentado que serve como estrutura social mais ampla, no qual ocorre

as interações sociais entre as pessoas (Hilde & Mills, 2017).

Para estudos sobre as características metodológicas do *sensemaking* organizacional, são indicados os métodos interpretativos que possibilitam compreender os macroprocessos organizacionais a partir dos microprocessos individuais de cognição social. Microprocessos construídos por meio de conversas ou outros meios linguísticos de comunicação. Entre os métodos mais utilizados, estão a aplicação de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas (Combe & Carrington, 2015; Landau & Drori, 2008; Dwyer et al., 2021) e a etnografia (Bruskin & Mikkelsen, 2020; Herrmann, 2011; Rantatalo & Karp, 2018). Esses métodos possibilitam compreender como as organizações e atores recebem e coletam informações sobre suas condições, o ambiente e sobre outras organizações, a fim de reduzir os equívocos da organização na compreensão de mundo.

Para estudos sobre as características metodológicas do *sensemaking* crítico, o CSM propõe abandonar ferramentas metodológicas sistemáticas, que tendem para a comparação e afastam-se da experiência subjetiva buscada. Allard-Poesi (2005) sugere uma abertura à indeterminação das ciências sociais modernas, visto que o *sensemaking* é também um processo de comunicação e narrativa, no qual a escrita e a leitura são utilizadas para contar histórias que serão ou não legitimadas nas organizações e institucionalizadas no ambiente organizacional. Métodos de análise de

discurso, análise narrativa e história de vida, e também a etnografia são valiosos aqui.

Para o estudo do papel dos gestores no *sensemaking* organizacional, são recomendados estudos que privilegiam a compreensão dos filtros cognitivos usados pelas pessoas, em um processo de simplificação da complexidade para não haver sobrecarga de dados (Weick, 1995). Esses estudos levariam a uma maior compreensão do principal papel dos gestores: desenvolver um modelo mental baseado em seus esquemas para entender e responder ao ambiente e aos eventos que ocorrem. Os líderes decretam ou produzem parte do ambiente que enfrentam com a promulgação dos seus modelos mentais em forma de lei estratégica (Combe & Carrington, 2015). Estudos do papel de estrategistas e gestores em diferentes posições hierárquicas podem ser abordados.

O estudo dos gestores no *sensemaking* crítico exige pesquisas sobre a vida organizacional, com foco nos sentidos entrelaçados, intencionais e emergentes da organização democrática (ou não) e mais ou menos hierarquizada. Esses estudos são necessários para o entendimento desses sentidos como parte do contexto formativo e estruturas de poder. Os gestores podem centralizar seu poder de decisão, e criar uma realidade social limitante ou que banaliza a participação dos empregados nas decisões, ou mesmo na criação de sentido. Os líderes exercem poder fazendo sentido da realidade de e para os outros (Aromaa et al., 2020), o que Jalonen, Schildt

e Vaara (2018) chamaram de *sensemaking* estratégico.

A **concepção das organizações no *sensemaking* organizacional** implica analisá-las como um modelo mental flexível, de modo que a organização é uma construção mental feita por indivíduos e que existe apenas “em suas mentes” (Langenberg & Wesseling, 2016). Portanto, tem-se a seguinte premissa para os estudos desse tema: as organizações são entendidas como conceitos abstratos e processos dinâmicos compartilhados entre as pessoas, e sofrem continuamente com a influência das ações dos membros (Starbuck, 2015) e com eventos inesperados (Borges & Gonçalo, 2010).

Quanto à concepção das organizações no CSM, Hilde e Mills (2015) propuseram o estudo da organização a partir de uma perspectiva que faz uso da captação das experiências vividas coletivamente. As pessoas negociam e constroem significados para uma compreensão de mundo, e esse não é um processo que ocorre de maneira democrática, necessariamente. O estudo da organização deve considerar o *sensemaking* em situações nas quais todas as vozes são legitimadas e declaradas como importantes, e mostrar as práticas de resistência das vozes silenciadas, por isso é necessário levar em consideração as relações de poder existentes, produzidas pelo uso de diferentes estratégias organizacionais discursivas e narrativas de construção de sentido (Thurlow & Helms Mills, 2015). Além disso, quando as pessoas se localizam em diferentes

áreas e níveis da hierarquia organizacional, desenvolvem interpretações conflitantes que buscam por legitimidade (Hilde & Mills, 2015).

Sobre os temas em diferentes áreas de estudo da administração e o *sensemaking* organizacional, tem-se a possibilidade de pesquisas que enfatizam o desenvolvimento retrospectivo e contínuo de ‘imagens plausíveis’ dos eventos organizacionais, a plausibilidade contribui para que as pessoas racionalizem a respeito do que estão fazendo (Weick et al., 2005). Estudos recentes de CSM têm analisado o *sensemaking* orientado para o futuro (Fellows & Liu, 2017; Introna, 2019; Reid, 2021), entendendo a criação de sentido como um processo prospectivo (Luna-Reyes et al., 2021). Porém, mesmo ao propor o *sensemaking* orientado para o futuro, essa perspectiva ainda se apegua à natureza retrospectiva.

Na análise weickiana, há uma percepção da racionalidade como uma característica cotidiana. Como contraponto, são necessários estudos que busquem identificar a irracionalidade na criação de sentido e como as emoções se comportam nestes contextos. Ivanova-Gongne et al. (2022) mostram que o estudo das relações comerciais contribui com a compreensão da ação de indivíduos que criam sentido de modo que o foco do *sensemaking*, muitas vezes, é resultado da conciliação de diferentes interesses individuais e/ou coletivos e de esquemas culturais (Bansal et al, 2022). Pesquisas utilizando o *sensemaking* or-

ganizacional podem analisar as vivências organizacionais em processos de tomada de decisão de inovação (Landau & Drori, 2008; Seligman, 2006); em marketing estratégico, considerando a capacidade de comunicação, interpretação e análise da organização (Neil et al., 2007), e em estudos sobre como a ambiguidade dificulta a interpretação do ambiente (Merkus et al., 2017).

Os temas em diferentes áreas de estudo da administração para o CSM são diversos, mas, em geral, enfatizam uma análise que pode provocar novas interpretações. Paludi e Helms-Mills (2013) estudaram a construção de carreira de executivas argentinas, e como o *sensemaking* ocorre e possibilita entender seus papéis em multinacionais e seus contextos. Também pesquisas sobre o *sensemaking*, *sensegiving* e *sensebreaking* (Gioia & Chittipeddi, 1991) em programas, políticas e estratégias organizacionais (Bansal, King, & Meglio, 2022). Estudos de práticas discriminatórias praticadas na e pela organização no seu espaço de atuação (Hilde & Mills, 2015, 2017), e o *sensemaking* em estratégia aberta (*open strategy*) (Bencherki, Basque, & Rouleau, 2019).

As narrativas organizacionais ampliam os horizontes temporais, pois constituem uma forma de reflexão sobre como lidar com conflitos atuais e necessidades futuras. As contranarrativas e antenarrativas ainda não são narrativas totalmente formadas, pois são partes do discurso organizacional que ajudam a construir identidades e interesses (Boje et al., 2016), e podem reunir

perspectivas do passado com expectativas do futuro para construção sensorial. As histórias oferecem um meio de disseminar uma visão ou mensagem, incentivando uma reflexão crítica sobre gestão. Bell e Leonard (2018) afirmam que a narrativa organizacional combina a habilidade narrativa do contador de histórias com a capacidade de entreter, persuadir e conquistar, que pode ser utilizada para entender relações de poder, e pode ajudar a comunidade organizacional por meio de compartilhamento de memórias.

Conclusões

A presente revisão sistemática mostrou uma ampla variedade de estudos já realizados sobre *sensemaking* organizacional e *sensemaking* crítico. Para pesquisadores iniciantes, esse estudo contribui com um panorama das pesquisas nacionais e estrangeiras sobre o tema. No Brasil, o *sensemaking* crítico começa a ser analisado, e esses estudos podem avançar o conhecimento em teorias da organização e estratégia organizacional, em *organizing* e *strategizing*, tanto por suas contribuições ontológicas, epistemológicas ou de cunho metodológico. São pesquisas que contemplam perspectivas construcionista, histórico-política, fenomenológica, pós-moderna, além de métodos não sistemáticos como análise de discurso, narrativas, história de vida e etnografia.

Além de uma análise temática, esse artigo trouxe uma provocação ao propor contrapontos e pontos de contato

entre o *sensemaking* organizacional e o *sensemaking* crítico em uma agenda para futuros estudos sobre *sensemaking*. Diversos temas e direções de pesquisa foram indicados a partir de estudos tradicionais sobre *sensemaking* e os mais recentes. Também foram destacados os autores que publicaram sobre o tema.

Ao refletir sobre os contrapontos e pontos de contato entre o *sensemaking* organizacional e o *sensemaking* crítico, é possível reconhecer a importância do conceito de *sensemaking* para a prática da gestão em organizações privadas, e também públicas, e organizações da sociedade civil. Pois, esse é um conceito que permite analisar e compreender a gestão para além do mundo dos negócios, o aspecto simbólico da ação humana e das estruturas.

Referências

- Allard-Poesi, F. (2005). The paradox of sensemaking in organizational analysis. *Organization*, 12(2), 169-196.
- Aromaa, E., Eriksson, P., Montonen, T., & Mills, A. J. (2020). Emotion as soft power in organisations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(4), 341-357.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P., Mantere, S., & Vaara, E. (2014). Placing strategy discourse in context: socio-materiality, sensemaking, and power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 175-201.
- Bansal, A., King, D. R., & Meglino, O. (2022). Acquisitions as programs: The role of sensemaking and sensegiving. *International Journal of Project Management*, 40(3), 278-289.
- Bell, E., & Leonard, P. (2018). Digital organizational storytelling on YouTube: Constructing plausibility through network protocols of amateurism, affinity, and authenticity. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 339-351.
- Bencherki, N., Basque, J., & Rouleau, L. (2019). A sensemaking perspective on Open Strategy. In: David Seidl, Georg von Krogh, & Richard Whittington (eds.). *The Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Boje, D. M., Haley, U. C., & Saylor, R. (2016). Antenarratives of organizational change: The microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context. *Human relations*, 69(2), 391-418.
- Boland, A., Dickson, R., & Cherry, G. (2017). Doing a systematic review: A student's guide. *Doing a Systematic Review*, 1-304.
- Booth, A.; Sutton, A. (2016) *Systematic*

Approaches to A Successful Literature Review. London: SAGE Publications Ltd.

Borges, M. D. L., & Gonçalo, C. R. (2010). Learning process promoted by sensemaking and trust: a study related to unexpected events. *Cadernos EBAPE*. BR, 8, 260-277.

Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization studies*, 36(2), 265-277.

Bruskin, S., & Mikkelsen, E. N. (2020). Anticipating the end: exploring future-oriented sensemaking of change through metaphors. *Journal of organizational change management*, 33(7), 1401-1415.

Campos, S. A. P., & Pedrozo, E. A. (2015). Criação de sentido através da prática da estratégia: a responsabilidade social corporativa como um processo contínuo e compartilhado. *Revista Reuna*, 20(1), 73-98.

Christianson, M. K. (2019). More and less effective updating: The role of trajectory management in making sense again. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 45-86.

Combe, I. A., & Carrington, D. J. (2015). Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams. *The Leadership Quarterly*, 26(3), 307-322.

Cornelissen, J. P. (2012). Sensemaking under pressure: The influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. *Organization*

Science, 23(1), 118-137.

Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, 40(3), 393-405.

Cunliffe, A. L., & Scaratti, G. (2017). Embedding impact in engaged research: Developing socially useful knowledge through dialogical sensemaking. *British Journal of Management*, 28(1), 29-44.

Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style and reflection. *The Sociological Review*, 53(1), 267-278.

Czarniawska, B. (2006). A golden braid: Allport, Goffman, Weick. *Organization Studies*, 27(11), 1661-1674.

Dixon-Woods, M., Bonas, S., Booth, A., Jones, D. R., Miller, T., Sutton, A. J., ... & Young, B. (2006). How can systematic reviews incorporate qualitative research? A critical perspective. *Qualitative research*, 6(1), 27-44.

Dwyer, G., Hardy, C., & Maguire, S. (2021). Post-inquiry sensemaking: The case of the 'Black Saturday' bushfires. *Organization Studies*, 42(4), 637-661.

Eberle, A. D., & Casali, A. M. (2012). Crise organizacional e sensemaking: o caso de um hospital público no contexto da pandemia de influenza A (H1N1). *Cadernos EBAPE*. BR, 10, 820-840.

Eisenberg, E. M. (2006). Karl Weick and the aesthetics of contingency. *Organization studies*, 27(11), 1693-1707.

Fellows, R., & Liu, A. M. (2017). 'What

does this mean'? Sensemaking in the strategic action field of construction. *Construction management and economics*, 35(8-9), 578-596.

Gioia, D. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.

Gioia, D. & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403.

Glynn, M. A., & Watkiss, L. (2020). Of organizing and sensemaking: from action to meaning and back again in a half-century of Weick's theorizing. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1331-1354.

Gough, D., Thomas, J., & Oliver, S. (2019). Clarifying differences between reviews within evidence ecosystems. *Systematic reviews*, 8(1), 1-15.

Greenberg, D. N. (1995). Blue versus gray: A metaphor constraining sensemaking around a restructuring. *Group & Organization Management*, 20(2), 183-209.

Hargrave, T. J., Sud, M., VanSandt, C. V., & Werhane, P. M. (2020). Making sense of changing ethical expectations: The role of moral imagination. *Business and Society Review*, 125(2), 183-201.

Hartt, C., Mills, J. H., & Mills, A. J. (2012). Reading between the lines: gender, work and history: The case of the Nova Scotia Teachers' Union. *Journal of*

Management History, 18(1), 82-95.

Heath, M., & Porter, T. (2019). Sensemaking through a storytelling lens: Physician perspectives of health information exchange. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 14(4), 428-443.

Helms-Mills, J. (2003). *Making sense of organizational change*. Routledge.

Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative research in organizations and management: An international journal*, 5(2), 182-195.

Helpap, S., & Bekmeier-Feuerhahn, S. (2016). Employees' emotions in change: Advancing the sensemaking approach. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 903-916.

Herrmann, A. F. (2011). Narrative as an organizing process: Identity and story in a new nonprofit. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. 6(3), 246-264.

Hilde, R. K., & Mills, A. (2015). Making critical sense of discriminatory practices in the Canadian workplace: a case study of Hong Kong Chinese professional immigrants' experiences, voice and reflection. *Critical perspectives on international business*. 11(2), 173-188.

Hilde, R. K., & Mills, A. (2017). Making sense from the in-between state: Immigrants' identity work and the micro-processes of resistance. *Equality, Diver-*

sity and Inclusion: An International Journal. 36(2), 150-164.

Introna, L. D. (2019). On the making of sense in sensemaking: Decentred sense-making in the meshwork of life. *Organization Studies*, 40(5), 745-764.

Ivanova-Gongne, M., Torkkeli, L., Hannibal, M., Uzhegova, M., Barner-Rasmussen, W., Dziubaniuk, O., & Kulkov, I. (2022). Cultural sensemaking of corporate social responsibility: A dyadic view of Russian-Finnish business relationships. *Industrial Marketing Management*, 101, 153-164.

Jalonen, K., Schildt, H. & Vaara, E. (2018). Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. *Strategic Management Journal*, 39(10), 2794-2826.

Kalkman, J. P. (2020). Sensemaking in crisis situations: Drawing insights from epic war novels. *European Management Journal*, 38(5), 698-707.

Khan, A. S. (2018). Institutions and sensemaking of change: institutional frame switching as sensemaking of microfinance in a Pakistani commercial bank. *Journal of organizational change management*, 31(3), 532-556.

Kirschbaum, C., Sakamoto, C., & Vasconcelos, F. C. (2014). Conflito e improvisação por design: a metáfora do Repente. *Organizações & Sociedade*, 21, 815-834.

Konlechner, S., Latzke, M., Güttel, W. H., & Höfferer, E. (2019). Prospective sensemaking, frames and planned change interventions: A comparison of

change trajectories in two hospital units. *Human Relations*, 72(4), 706-732.

Landau, D., & Drori, I. (2008). Narratives as sensemaking accounts: The case of an R&D laboratory. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 701-720.

Langenberg, S., & Wesseling, H. (2016). Making sense of Weick's organising. A philosophical exploration. *Philosophy of Management*, 15(3), 221-240.

Leitão, P. C. C., & Nassif, M. E. (2012). Uso da informação sobre a concorrência e tomada decisão: estudo e análise das características do processo de sensemaking organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(2), 133-148.

Li, Z. (2014). Narrative rhetorics in scenario work: sensemaking and translation. *Journal of Futures Studies*, 18(3), 77-94.

Luna-Reyes, L. F., Andersen, D. F., Black, L. J., & Pardo, T. A. (2021). Sensemaking and social processes in digital government projects. *Government Information Quarterly*, 38(2), 1-11.

Maravalhas, E., & Odelius, C. C. (2010). Aprendizagem e sensemaking em práticas de auditoria interna. *Contabilidade Gestão e Governança*, 13(3), 17-37.

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49.

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.

- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
- Matias, G. P. & Silva, G. R. R. (2019). Sensemaking: Análise das publicações em eventos nacionais. *Orbis Latina*, 9(2), 111-128.
- Mello, S. C. B. D., Fonsêca, F. R. B., & Vieira, R. S. G. (2012). Sensemaking e o desenvolvimento de redes de relacionamentos de negócios no contexto das empresas de base tecnológica. *Organizações & Sociedade*, 19(61), 253-275.
- Merkus, S., Willems, T., Schipper, D., van Marrewijk, A., Koppenjan, J., Veenswijk, M., & Bakker, H. (2017). A storm is coming? Collective sensemaking and ambiguity in an inter-organizational team managing railway system disruptions. *Journal of Change Management*, 17(3), 228-248.
- Mills, A. J., & Helms Mills, J. C. (2017). When Plausibility Fails: Toward a Critical Sensemaking Approach to Resistance. In: Albert. J. M. *Insights and research on the study of gender and intersectionality in international airline cultures* [pp.113-130]. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Montenegro, L. M., & Bulgacov, Y. L. M. (2014). 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*, 10(19), 245-277.
- Munck, L. (2015). Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: Integrando sensemaking, narrativas e processo decisório estratégico. *Organizações & Sociedade*, 22, 521-538.
- Neill, S., McKee, D., & Rose, G. M. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: Precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 731-744.
- O'Connell, C. J., & Mills, A. J. (2003). Making sense of bad news: The media, sensemaking, and organizational crisis. *Canadian Journal of Communication*, 28(3), 323-340.
- Oliveira, R. D., & Okimoto, M. L. (2022). Tecnologias assistivas relacionadas à moda para pessoas com deficiência visual: uma revisão sistemática. *dObra [s]: revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas em Moda*, (35), 183-205.
- Paludi, M.I., & Helms-Mills, J. (2013). Making sense of the Latin American "other": Executive women in Argentina. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 32(8), 732-755.
- Peng, H. (2018). Distributed imagining processes in organizational change sensemaking. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1368-1382.
- Penttilä, K., Ravald, A., Dahl, J.K., & Björk, P. (2020). Managerial sensemaking in a transforming business ecosystem: Conditioning forces, moderating frames, and strategizing options. *Industrial Marketing Management*, 91, 209 - 222.

- Pereira, A. M. F., Fernandes, S., Bittencourt, I. I., & Félix, A. (2022). Teoria do fluxo e aprendizagem no contexto brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. *Educação e Pesquisa*, 48, 1-20.
- Possas, M. D. C., & Medeiros, C. R. D. O. (2016). Sensemaking em cena: compreendendo a criação de sentido no Grupo Galpão de Teatro. *Gestão & Planejamento G&P*, 17(2), 179-198.
- Rantatalo, O., & Karp, S. (2018). Stories of policing: The role of storytelling in police students' sensemaking of early work-based experiences. *Vocations and Learning*, 11(1), 161-177.
- Reid, D. B. (2021). US principals' sensemaking of the future roles and responsibilities of school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 251-267.
- Rosness, R., Evjemo, T. E., Haavik, T., & Wærø, I. (2016). Prospective sensemaking in the operating theatre. *Cognition, Technology & Work*, 18(1), 53-69.
- Russo, R. D. F., Sbragia, R., & Abraham, S. O. Y. (2017). Unknown unknowns in innovative projects: Early signs sensemaking. *BAR-Brazilian Administration Review*, 14 (3), 1-24.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1), 1-34.
- Schildt, H., Mantere, S., & Cornelissen, J. (2020). Power in sensemaking processes. *Organization Studies*, 41(2), 241-265.
- Seligman, L. (2006). Sensemaking throughout adoption and the innovation-decision process. *European Journal of Innovation Management*, 9(1), 108-120.
- Shenoy-Packer, S. (2015). Immigrant professionals, microaggressions, and critical sensemaking in the US workplace. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 257-275.
- Silva, U. F., Ferreira, D. J., Ambrósio, A. P. L., & Oliveira, J. L. D. S. (2022). Problemas enfrentados por alunas de graduação em ciência da computação: uma revisão sistemática. *Educação e Pesquisa*, 48, 1-24.
- Soares, R. A. M.C., Albuquerque, T. V., Mendes-Filho, L., & Alexandre, M. L. (2022). Revisão sistemática da produção científica brasileira sobre turismo e tecnologia da informação e comunicação (TIC). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 16, 2629-2629.
- Stannard, T. (2011). A 'fruitless obsession with accuracy': The uses of sensemaking in public sector performance management. *Local Government Studies*, 37(3), 335-353.
- Starbuck, W. H. (2015). Karl E. Weick and the dawning awareness of organized cognition. *Management Decision*, 53(6), 1300-1311.
- Stensaker, I., & Falkenberg, J. (2007). Making sense of different responses to corporate change. *Human relations*, 60(1), 137-177.

- Tapinos, E., & Pyper, N. (2018). Forward looking analysis: Investigating how individuals 'do' foresight and make sense of the future. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 292-302.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270.
- Thurlow, A., & Helms Mills, J. (2009). Change, talk and sensemaking. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 459-479.
- Thurlow, A., & Helms Mills, J. (2015). Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 246-254.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Tucker, D. A., Hendy, J., & Barlow, J. (2015). The importance of role sending in the sensemaking of change agent roles. *Journal of health organization and management*, 29(7), 1047-1064.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). CitNetExplorer: A new software tool for analyzing and visualizing citation networks. *Journal of informetrics*, 8(4), 802-823.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2020). *VOSviewer manual: Manual for VOSviewer version 1.6*. 15. Leiden: Centre for Science and Technology Studies (CWTS) of Leiden University.
- Wegner, D., & Misocsky, M. C. (2010). Avaliação de desempenho de redes de pequenas empresas: contribuições da abordagem da produção de sentido. *Organizações & Sociedade*, 17, 345-361.
- Weick, K. E. (1976). *The social psychology of organization*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1990). The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571-593.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Weick, K. E. (2006). Faith, evidence, and action: Better guesses in an unknowable world. *Organization Studies*, 27(11), 1723-1736.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on en-

acted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550.

Weick, K. E. (2012). *Making sense of the organization, Volume 2: The impermanent organization* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Weick, K. E. (2015). Ambiguity as grasp: The reworking of sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), 117-123.

Weick, K. E. (2020). Sensemaking, organizing, and surpassing: A handoff. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1420-1431.

Weick, K. E. (2022). Arrested Sensemaking: Typified Suppositions Sink the El Faro. *Organization Theory*, 3(3).

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the

A presente pesquisa foi realizada com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Programa de Pós-Graduação em Administração - FAGEN/UFU.

Isabela Ladeia Santos (isa.ladeia@hotmail.com) * trabalhou no planejamento da pesquisa, discussão bibliográfica, definições metodológicas, coleta de dados e análises dos resultados.

Jacqueline Florindo Borges (jacborges@ufu.br) trabalhou no planejamento da pesquisa, discussão bibliográfica, definições metodológicas e análises dos resultados.

*Autor-correspondente.

process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.

Whipp, R. (2004). Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Orgs). *Handbook de Estudos Organizacionais* [pp.229-250]. São Paulo: Atlas.

Williams, E. A., & Ishak, A. W. (2018). Discourses of an organizational tragedy: Emotion, sensemaking, and learning after the Yarnell Hill Fire. *Western Journal of Communication*, 82(3), 296-314.

Yue, A. R., & Mills, A. J. (2008). Making sense out of bad faith: Sartre, Weick and existential sensemaking in organizational analysis. *Tamara: Journal for Critical Organization Inquiry*, 7(1).

Data de Submissão: 17/10/2022. Data de Aprovação: 02/04/2023.

Editor-Chefe: André Luiz Maranhão de Souza-Leão.

Editor Adjunto: Bruno Melo Moura.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0). Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que lhe atribuam o devido crédito pela criação original. Texto da licença: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.pt_BR