

## “COMO EU POSSO SABER O QUE EU FIZ ATÉ QUE EU VEJA O QUE EU PRODUZI?”

BRESCIANI, Sirlene Aparecida Takeda<sup>1</sup>  
CAMPOS, Simone Alves Pacheco de<sup>2</sup>

**Resumo** - Este ensaio teórico teve como objetivo geral ampliar o entendimento sobre *sensemaking* em ambientes organizacionais e em pesquisas acadêmicas. O conceito de *sensemaking* significa a produção de sentido e oferece uma nova perspectiva de análise organizacional, a partir do exame de aspectos dinâmicos das organizações, como um processo evolutivo das diferentes informações que são processadas constantemente, ou seja, como as organizações entendem e pensam as experiências que já tiveram. Assim, a reflexão foi realizada a partir da obra de Weick, intitulada *Sensemaking in Organizations*, escrita em Londres no ano de 1969, traduzida por Malanovicz, em Porto Alegre em 2010. Ainda, considerando que as organizações realizam constantemente mudanças em produtos, serviços e processos, realizou-se duas buscas na base de dados *Web of Science*, para averiguar se há publicações sobre *sensemaking* e inovação. Primeiramente, buscou-se publicações com a temática *sensemaking*, resultando em 628 publicações e posteriormente, *innovation and sensemaking*, com o total de 12. Assim, compreende-se que *sensemaking* auxilia para construção e manutenção da identidade organizacional, como ferramenta para nortear a elaboração do plano estratégico, para estratégias em inovação, para a aprendizagem e comportamento organizacional e principalmente, na comunicação organizacional. Por fim, considera-se que *sensemaking* pode ser utilizado por pesquisadores e principalmente por gestores organizacionais em momentos de crise ou não, para dar sentido a questões importantes que afetam a mudança estratégica organizacional, pela capacidade de gerar novas possibilidades de ação nas organizações.

**Palavras-chave:** Ensaio Teórico. Organização. *Sensemaking*. Inovação.

### Introdução

Nas últimas décadas, as organizações têm experimentado um ambiente mercadológico que exige respostas rápidas e atuação coerente, influenciadas principalmente pelo constante desenvolvimento de novas tecnológicas. Montenegro e Casali (2008) ressaltam que as organizações são complexas, assim, os estudos organizacionais buscam compreendê-las e, entre os diferentes estudiosos, destacam Weick (1995), por oferecer uma nova perspectiva de análise organizacional. Assim, pesquisadores interessados em estudar o *sensemaking*, necessitam descobrir “como eles constroem o que constroem, por que e com quais efeitos” (WEICK, 1995,

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração, Linha de Pesquisa de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional da Universidade Federal de Santa Maria- UFSM. Mestre em Educação pela UNISUL e graduada em Administração pela UNIPAR. Docente do departamento de Administração da Universidade do Estado de Mato Grosso.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Mestre e graduada em Administração pela UFSM. Docente do departamento de Administração da UFSM.

p. 4), ou seja, como os indivíduos dão sentido aos acontecimentos vivenciados, do cotidiano organizacional.

O interesse nessa temática surgiu a partir da proposta de realizar um ensaio teórico discutindo sobre um dos conteúdos estudados na disciplina de Estudos Organizacionais, ofertada no programa de Pós-Graduação em Administração. Diante da difícil tarefa, pensou-se inúmeras vezes sobre o que e como discutir, e em alguns momentos, ocorreu o pensamento de não o fazer, considerando à dificuldade de construí-lo respeitando os pensamentos dos autores, os métodos, os conceitos, os pressupostos teóricos, ou seja, sem cometer a tão temida ‘incomensurabilidade’. Além disso, tem-se o fato da atenção e a mensuração do tempo. É possível aprofundamento teórico com pouco tempo disponível?

Bourdieu (1996) pontua que precisa-se fazer pesquisa sentindo prazer, libertos de proibições e de divisões, trazendo-se a todos a compreensão do mundo. No entanto, continua o autor explicando que não se faz ciência na neutralidade, nem somente por interesse, mas principalmente pelo sentido do jogo, ou seja, todos entram pelo *illusio* e, portanto um pesquisador não faz escolhas sozinho, já foram postas em suas mentes, sob a forma daquilo que chama de ‘o sentido do jogo’.

Já, Serrano (2011) ao descrever uma analogia de *pixels* de uma imagem com a escolha daquilo que irá pesquisar, afirma que ao pesquisar fixa-se em apenas um ponto luminoso. Mas, qual ponto escolher? E os outros, não são importantes? Como sabe-se que o elemento, ponto luminoso escolhido é relevante? Sente-se alívio quando o autor pontua que a pesquisa é a base para que outras sejam feitas e, é inacabada, constituindo-se como alicerce para outras, mesmo com diferentes objetivos.

De fato, quando se relaciona esses ‘requisitos’ e percalços vivenciados, mesmo após a realização de diversas leituras sobre uma determinada temática, construir um ensaio teórico, continua sendo uma tarefa difícil de desenvolver. Para corroborar com esse pensamento sobre a construção de um ensaio teórico, traz-se a afirmação de Bertero (2011, p. 342):

O ensaio teórico deverá conter, necessariamente, se não o esboço de uma teoria, pelo menos algumas intuições que lhe confirmam originalidade e criatividade. Dos diversos dons que podemos receber, o de ser teórico é muito raro. Por isso a maioria da produção científica não é nem poderia ser teórica. Poucos são suficientemente dotados para gerar teorias sob a forma de ensaios teóricos. Diria, com alguma crueldade, que a maioria de nós completa sua jornada neste planeta sem jamais ter tido uma ideia própria ou original. Muitas vezes, se consegue grande sucesso, particularmente na academia, repetindo, não necessariamente com brilhantismo e capacidade, as ideias e teorias dos outros.

Diante do apontamento acima, entende-se que essa ideia não é original, assim, antes de iniciar esse texto e, principalmente durante a construção, foram dedicados muitos momentos de reflexão, porque compreende-se que há sempre uma motivação e\ou desmotivação para a escolha de determinado assunto ou algo que impulsiona a realizar um recorte epistemológico. Como não cair em tais desvios? Como saber o que é relevante? Quais teorias buscar? Quais recortes pode-se fazer, sem descaracterizar a essência da teoria? Difícil tarefa! E mais uma vez, depara-se com o tempo! Ou a falta de tempo?

Sabendo-se que o estudo de *sensemaking* mais influente é o do psicólogo Weick, realizado no final da década de 60, conhecer as características e fatores direcionadores de *sensemaking*, pareceu-se importante. Qual a relevância dos estudos de *sensemaking* em estudos organizacionais? O *sensemaking* é utilizado em pesquisas de inovação?

Compreende-se que em um ensaio teórico não é necessário apresentar um percurso metodológico, conforme pontua Meneghetti (2011, p. 321), quando descreve que “deve ser lido por espíritos livres de preconceitos, sem estarem dominados pelo formalismo da ciência”. Ainda assim, neste, foram utilizadas as referências básicas e complementares sugeridas para a aula dessa temática e buscas na base de dados *Web Of Science (WOS)* no mês de janeiro de 2019 (CAPES, 2019).

O autor Meneghetti (2011, p.326) pontua que “o ensaio é um meio para quem o escreve, assim como deve ser para quem o lê. O ensaio não exige comprovação empírica, baseada em evidências em dados primeiros. A utilização de dados secundários também não necessita ser apresentada”. Por outro lado, não há nenhuma restrição quanto ao caminho metodológico percorrido e nem ordem de exposição de ideias, ou seja, o ensaísta pode usar a criatividade. Mas, como deixar de pensar no método? Enquanto estudante, pesquisador, docente e avaliador, passa-se significativa parte do tempo afirmando que uma pesquisa válida é aquela que descreve com clareza os passos seguidos durante o percurso, principalmente na busca de dados de análise. Como se desconsiderar essa “imposição” epistemológica que foi inculcada constantemente?

Meneghetti (2011, p. 331) explica que “[...] o ensaio é importante recurso para ampliar a interdisciplinaridade e promover a construção de saberes por meio da relação intersubjetiva”. Ainda, pontua que, “todavia, há dificuldades visíveis, devido à tendência totalitária em acreditar que o método científico é o único que pode levar à administração o verdadeiro conhecimento”.

Continuando a reflexão, enquanto estudante, não se pode deixar de ressaltar que a primeira aproximação com uma temática, geralmente busca-se conhecer a teoria principal que fundamenta e a metodologia utilizada. Na verdade, entende-se que estudantes são condicionados a fazer uma leitura, na qual interessa-se destacar o objetivo, a fundamentação teórica, o caminho metodológico e por fim, as considerações finais do estudo. Será que esses passos se aplicam no estudo de Weick?

Dessa forma, o objetivo desse ensaio é ampliar o entendimento sobre *sensemaking* a partir da obra intitulada *Sensemaking nas Organizações*, escrita por Weick em 1969 com edição em 1995, em Londres, traduzida por Malanovicz em 2010, de Porto Alegre-RS e de publicações sobre *sensemaking* e inovação, disponíveis na *Web of Science* (CAPES, 2018).

### **Entendendo *Sensemaking* e suas inspirações teóricas**

A narrativa encontrada no início do estudo de Weick (1995) traz um exemplo evocativo, quando apresenta um quadro da história, com causas e consequências de maltrato às crianças. Assim, surge-se a primeira inquietação: por que descrever a síndrome da criança espancada (BCS, do inglês *battered child syndrome*) em estudos organizacionais? O estudo pode ser reproduzido no contexto das organizações brasileiras? Como? Afinal, o que torna a BCS uma instância de *sensemaking*?

Nota-se que o autor descreve as instâncias que tornaram a BCS como algo significativo, resultando na conscientização de pediatras e radiologistas, ou seja, descreve até o momento que a síndrome se consolida como objeto de estudo na academia americana de pediatria. Assim, destaca que primeiramente alguém nota alguma coisa, um fluxo contínuo de eventos. Ao perceber um conjunto discrepante de pistas, olha para trás, com olhar retrospectivo. Em seguida, ocorre as explicações plausíveis para explicar as pistas, geralmente relativas ao acontecimento que naquele momento é considerado raridade. No exemplo da BCS, um indivíduo faz especulações e publica um artigo. Assim, essas especulações geram atenção de profissionais da área e de áreas correlatas. Nesse sentido, esses contatos são importantes para a construção da percepção do problema e por fim, o exemplo da BCS é relatado porque envolve a identidade e reputação (WEICK, 1995).

Alerta o autor que, “não existe algo como uma teoria de organizações que seja característica do paradigma de *sensemaking*” (WEICK, 1995, p. 69). Assim, continua

explicando que “existem modos de falar sobre a organização que permitem que *sensemaking* seja uma atividade central na construção tanto da organização como do ambiente que ela enfrenta”. Com isso, o autor busca ampliar o conhecimento sobre os indivíduos e a organização, de uma forma diferente das estruturas burocráticas que formatam e engessam a organização do trabalho humano. Conseqüentemente, torna-se compreensível a razão pela qual o autor em sua obra, nomeia os indivíduos como agentes ativos.

Assim, “os investigadores que falam sobre *sensemaking* frequentemente invocam imagens associadas com o interacionismo simbólico, não tanto porque essa é a teoria não-oficial de *sensemaking*, mas porque a teoria mantém em cena um conjunto crucial de elementos [...], ou seja, “usar as imagens do interacionismo simbólico é garantir que alguém permaneça alerta para os modos nos quais as pessoas formatam ativamente os significados e os processos de *sensemaking* umas das outras (WEICK, 1995, p. 41).

Continuando a reflexão, sendo Weick (1995) autor e pesquisador interpretativista, citou estudos de interacionismo simbólico e institucionalistas para argumentar e refletir sobre o modo de fazer pesquisa nas organizações. Assim, traz-se Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell, (2005), autores que afirmam que a teoria institucional contribui com as organizações, com ênfase sociológica, na análise entre organizações e o ambiente e nas relações entre as organizações, a partir das variáveis como legitimidade, isomorfismo e valores compartilhados, ou seja, essa abordagem busca explicar a estrutura e o funcionamento das organizações como uma realidade socialmente construída. E para isso, nesta abordagem, as organizações são consideradas um sistema aberto. Já, sobre o interacionismo simbólico, Weick (1995) cita os estudos de Mead (1934) sobre a psicologia social da linguagem, quando afirma que é através da comunicação que se desenvolve o espírito e organização da vida social.

Meyer e Rowan (1977), afirmam que as organizações são estruturadas conforme as características de seu ambiente e tendem a se tornar isomórficas, ou seja, conforme ocorrem as mudanças, tendem a ser copiadas e por sua vez, as outras organizações incorporam em suas práticas. Nessa perspectiva as organizações produtivas podem ser representadas pelo controle e eficiência e por outro lado, também podem ser institucionalizadas por fatores como confiança e isomorfismo, assim, os autores compreendem que as estruturas formais que buscam eficiência diferem das estruturas que promovem os mitos institucionalizados, mas de forma geral, essas estruturas necessitam ser convergentes entre si. Assim, ilustram essas características a partir de

blocos de construção, isto é, consideram como ‘peças’ adequadas, racionais e necessárias para as organizações que querem evitar a ilegitimidade e alcançar o sucesso e sobrevivência.

Nesse sentido, concorda-se com Tolbert e Zucker (1999) quando fazem uma crítica, apontando a necessidade de maior desenvolvimento teórico relacionado à falta de consenso quanto a formulação de uma metodologia respectiva, a incerteza dos determinantes das variações nos níveis de institucionalização e de como essa variação pode afetar o grau de similaridade entre conjuntos de organizações, ainda, a ambiguidade da definição de institucionalização que contradiz a afirmação de que as estruturas institucionais são capazes de ser desvinculadas do comportamento. Dessa forma, Scott (2008, p. 428) alerta que “os elementos reguladores têm recebido mais atenção dos estudiosos, em particular, dos economistas institucionais e dos cientistas políticos da escolha racional do que os elementos cognitivos e normativos culturais mais suaves”. Semelhantemente, na obra de Weick (1995) é possível compreender que uma organização é formada pela coletividade de indivíduos, pela ação do agente e, portanto, não é possível isolar estrutura e ambiente social.

Seguindo, sobre as “pistas” sobre a “inspiração teóricas” deixadas nos textos de Weick (1995, p. 12), tem-se a seguinte: “*sensemaking*, por ter sido influenciado pela teoria da dissonância, também significa um foco no conflito, afeto, motivação e instabilidade como antecedentes da mudança [...]. Assim, para compreender-se os elementos da teoria da dissonância pensados em *sensemaking*, o autor traz uma citação de Wallas (1926, p. 106), quando pontua que “a guriuzinha tinha alma de poeta, e quando lhe disseram para ter certeza do que queria dizer antes de falar disse: ‘Como posso saber o que penso até ver o que eu digo?’”. Por conseguinte, “de acordo com a teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957), um indivíduo sente conflito antes da escolha e dissonância depois quando pelo menos dois elementos cognitivos (conhecimentos, opiniões ou crenças) não são coerentes” (ROSA, SCHOLTEN, CARRILHO, 2006, p. 168).

Ainda, Weick (1995, p. 12) pontua que para os psicólogos sociais, *sensemaking* “significa produzir sentido de ações que não seguem crenças e de autoconceitos, ao passo que para, os etnometodologistas, significa raciocinar de modos que diferem daquelas práticas racionais associados ao pensamento científico”. Assim, segue afirmando que a teoria da dissonância e a etnometodologia, informam algumas das ideias centrais de *sensemaking*.

Quanto a etnometodologia, é uma “abordagem de pesquisa social empírica surgida a partir dos anos sessenta do século passado que impactou a sociologia desde então ao salientar

que os etnometodólogos estudam fenômenos sociais, aqueles que estão disponíveis em atividades humanas incorporadas, sensíveis, de fala e ação (OLIVEIRA e MONTENEGRO, 2012, p. 129). Em consonância, ao visitar a publicação desses autores, intitulada 'Etnometodologia: desvelando a alquimia da vivência cotidiana, observou-se que o estudo contribui com a compreensão das discussões de Weick, sobre os autores citados ao longo de sua discussão. Analogamente Weick (1995, p.65-67) apresenta 55 autores visitados, listados como referências-chave, ou seja, que tem significado histórico para o tópico de sensemaking. Em vista disso, pode-se confirmar a profundidade e complexidade das discussões realizadas pelo autor. Interessante ressaltar que na primeira leitura, a longa lista de referências parece-se com um punhado de recortes sem nexos, fragmentações. No entanto, percebe-se que na verdade, é uma preocupação com a essência da atividade de *sensemaking* organizacional.

Destarte, ressaltando-se novamente que não é objetivo desse estudo, realizar um aprofundamento nas discussões que circundam a temática, interessa-se trazer alguns exemplos citados no texto do autor, com o intuito de auxiliar o estudante que se interessa pela temática. Assim, tem-se o primeiro, que se trata da explicação sobre a síndrome da criança espancada (BCS, do inglês *battered child syndrome*). O segundo, trata-se do exemplo de ensaios de júri, utilizado para descrever as características importantes de *sensemaking*, momento em que o autor aprofunda a discussão sobre a interpretação, sobre o que é e o que não é. “Os jurados confrontam a necessidade de sensemaking quando percebem relatos incompatíveis e presumem que as pessoas estão contando a verdade” (WEICK, 1995, p. 94). Desta maneira, “a distinção chave é que *sensemaking* trata dos jeitos como as pessoas geram o que elas interpretam [...]” ou seja, sobre o mesmo ponto de vista, “autoria e interpretação são entrelaçadas”. Assim, “o conceito de sensemaking destaca a ação, a atividade, e cria o que estabelece os vestígios que são interpretados e então reinterpretados” (WEICK, 1995, p. 13).

O autor explica que *sensemaking* é entendido como um processo que é: 1) fundamentado na construção da identidade; 2) retrospectivo; 3) *enactivo* de ambientes sensíveis; 4) social; 5) contínuo; 6) focado em pistas extraídas; 7) dirigido pela plausibilidade mais do que pela acurácia. “Essas sete características servem como uma diretriz grosseira para pesquisar sobre o *sensemaking* no sentido que elas sugerem o que é *sensemaking*, como funciona, e onde pode falhar” (WEICK, 1995, p. 18). Portanto, o autor afirma que o estudante pode se guiar por essas sete características, pois as mesmas têm implicações práticas.

“Entender *sensemaking* é ser sensível aos jeitos como as pessoas destacam momentos do fluxo contínuo e extraem pistas desses momentos” (WEICK, 1995, p. 43). Esses momentos do fluxo contínuo podem ser entendidos como projetos, que podem ser pessoais ou organizacionais, assim, esses fluxos envolvem eventos, como por exemplo: lançamentos de produtos, encontros para elaborar planos estratégicos, reuniões de conselho para decisões de orçamento, demissões em massa e outros. Interessa-se destacar que são exemplos de atividades que são significativas para a organização e armazenam ações contínuas, ações futuras e criam marcos de início ou fim, reafirmando a identidade organizacional, ou seja, contando e girando a própria história organizacional.

Outro exemplo interessante na obra de Weick (1995) trata-se do incidente relatado por Albert Szent-Gyorti, que serve para refletir sobre o uso de mapas como metáfora para explicar o planejamento estratégico organizacional. Trata-se do episódio em que um grupo de soldados húngaros estavam perdidos em um local onde ocorreu uma tempestade de neve e utilizaram um mapa para guia-los de volta para casa e, no entanto, o mapa utilizado não era referente ao local onde se encontravam, mas de outra região. Weick (1995) explica que quando uma organização está perdida, qualquer mapa serve. Nessa concepção, os mapas auxiliam para apoio e segurança, diminuindo ou eliminando o medo do desconhecido. Dessa forma, torna-se importante a continuidade do uso do mapa e a partir da compreensão e das experiências organizacionais, incluir ou alterar novas informações.

Sobre os mapas, Weick (1995, p. 55) afirma que:

Eles animam e orientam as pessoas. Uma vez que as pessoas começam a agir (*enactment*), eles geram resultados tangíveis (pistas) em algum contexto (social), e isso os ajuda a descobrir (retrospecto) o que está acontecendo (contínuo), o que precisa ser explicado (plausibilidade) e o que deveria ser feito a seguir (aprimoramento da identidade).

Embora esse estudo apresente-se com cunho teórico e reflexivo, abre-se um espaço para trazer um exemplo relevante de aplicação de *sensemaking*. O Sebrae Minas<sup>3</sup> dispõe de uma agência de design que adotou o *sensemaking* como metodologia para guiar as ações da instituição e de outras empresas. Assim, a metodologia desenvolvida pela agência utiliza os relatórios que são constantemente produzidos nas organizações, transformando-os em mapas mentais e após, transforma-os em informações úteis. A explicação pauta-se que nem tudo o que

---

<sup>3</sup>Disponível em: <http://new360.com.br/cases/sensemaking-sebrae-minas/> Acesso em 09/11/2018.

se tem de informações e documentos dentro da organização, pode ser compreendida por indivíduos externos, ou seja, o que importa em *sensemaking* é transformar o que é complexo em simples. No entanto, ressaltam que não é simplificar a complexidade e sim, dar clareza, não somente aquilo que a empresa é para fora, ao seu significado, também o que ela é dentro, em seu interior.

Em um vídeo intitulado “Sebrae Minas apresenta o Programa Sensemaking aos seus colaboradores com palestra do infografista espanhol Alberto Cairo”<sup>4</sup>, é possível compreender que as orientações discutidas pautam-se em uma metodologia que destaca a habilidade de *designers*, mas ao mesmo tempo destacam que qualquer pessoa consegue desenvolver essa habilidade, mesmo sem formação específica. Os exemplos são apresentados com a elaboração de mapas mentais evoluindo para infográficos. Trazem como principal exemplo o mapa de linhas de trens de Paris, demonstrando que no primeiro momento, os mapas serviam para demonstrar em linhas retas e coloridas, onde os trens percorriam, depois perceberam que as pessoas precisavam conhecer pontualmente os lugares, as estações que poderiam embarcar ou desembarcar, dessa forma, os mapas foram redesenhados para inserir as informações necessárias, mas de uma forma simples. Esse exemplo demonstra-se a explicação de Weick (1995) quando afirma que o *sensemaking* coloca a organização em movimento e que as ações precisam ser direcionadas para o ambiente externo.

Continuando a análise da obra, os vários termos em inglês utilizados no texto, por exemplo: *facticity, self, self enacted, equivocality, enactment, indexicality, scanning, sensing, organizing, puzzle, scripts*, são termos que não há uma tradução literal em português e são considerados verbais porque o autor aponta que os conceitos utilizados em *sensemaking* estão em constante movimento. Dessa forma, é importante que o pesquisador dessa temática compreenda o significado literal de cada palavra. “Os estudantes de *sensemaking* precisam entender ideologias, controles de terceira ordem, paradigmas, teorias de ação, tradições e histórias porque seu conteúdo impregna as organizações e dá colorido às interpretações” (WEICK, 1995, p. 132).

Por fim, traz-se a afirmação de que não existe uma teoria organizacional com as características de *sensemaking*, desta maneira “existem modos de falar sobre a organizações

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KpjniAbYMwA>. Acesso em 09/11/2018.

que permitem que *sensemaking* seja uma atividade central na construção tanto da organização como do ambiente que enfrenta” (WEICK, 1995, p. 69).

### ***Sensemaking* e inovação**

O segundo ponto de reflexão desse ensaio, trata-se da inovação, assim, lembrando que Weick (1995) lista 55 estudos que serviram como referências-chave para a construção de sua obra, ressalta-se que nessa lista, não há nenhum apontamento sobre o *sensemaking* e inovação. Por outro lado, na obra há dois apontamentos que sugerem algo sobre o tema inovação. No primeiro, Weick (1995, p. 22) cita brevemente que “Ring e Van de Ven (1989) fazem uma observação semelhante quando adaptaram o trabalho de Turner (1987) aos seus próprios estudos de transações como ocasiões para inovação”. No entanto, a citação utilizada a partir do estudo desses dois autores, explica somente sobre a confirmação do *self*, ou seja, quando os indivíduos de uma organização compreendem o propósito organizacional, reformatando e esclarecendo a identidade, o que lhes permite agir em relação ao seu ambiente.

Já, o segundo, trata-se do apontamento que descreve das descontinuidades no comportamento social dos indivíduos, razão pela qual as organizações são vistas como sistemas de tensão. Assim, Weick (1995, p. 72), cita os estudos de Hage (1980) e dos autores Nemeth e Staw (1989) “sobre a tensão entre inovação (intersubjetiva) e controle (subjetividade genérica) [...]. Como formas intersubjetivas, elas criam, preservam e implementam as inovações que surgem do contato íntimo”.

Por conseguinte, apontamento importante para reflexão desse ensaio, encontra-se na discussão do autor sobre a análise de Barley (1986) onde cita que o *sensemaking* através da subjetividade genérica é um pilar para a análise organizacional das mudanças na tecnologia que alteram os papéis de trabalho, os papéis relacionais e as redes sociais (WEICK, 1995, p. 71). Interessante notar que o foco aqui é discutir a intersubjetividade, quando o autor lembra que quando a tecnologia muda, a incerteza aumenta. Nesse sentido, ressalta-se que no início do texto, quando o autor relata a BCS, afirma que quando uma organização utiliza a tecnologia, como no caso dos radiologistas, e quanto melhor forem os sistemas, estes induzem os indivíduos a acreditarem que não há nada errado, já que pensam que a tecnologia dificilmente erra.

Ainda, a intersubjetividade é vista como algo que impulsiona a criatividade, nesse sentido, quanto mais os gestores utilizam o controle, como por exemplo em organizações que utilizam os boletins eletrônicos e normas institucional como forma de controle, podem tornar

difícil a percepção de eventos complexos e com isso, dificultar a invenção de inovação. “O controle expulsa a inovação, a organização se torna sinônimo de controle, e a subjetividade genérica se torna selada\isolada de qualquer chance de reestruturação, aprendizagem ou compreensão daquilo que parecia incompreensível” (WEICK, 1995, p. 73).

Diante do enredo narrado por Weick (1995), surgiram outras inquietações. Assim, buscou-se saber se o *sensemaking* é discutido pela acadêmica científica internacional e quais áreas, já que o primeiro exemplo no texto traz a descrição da BCS, que originalmente faz parte da área de saúde. Para esse fim, utilizou-se a base de dados *Web Of Science-WOS* (CAPES, 2019).

Para o levantamento de dados foi utilizada a técnica bibliométrica por oferecer a possibilidade de evidenciar tendências, oferecer visibilidade e representação dos periódicos científicos. Nesse sentido, a bibliometria consiste em aplicar técnicas estatísticas e matemáticas para medição de índices de produção e disseminação do conhecimento científico, descrevendo aspectos da literatura e de outros meios de comunicação, utilizando métodos quantitativos para uma avaliação objetiva (VANTI, 2002; ARAÚJO, 2006; CHUEKE e AMATUCCI, 2015).

A busca foi realizada em janeiro de 2019, na função título, utilizando o termo “*sensemaking*” personalizado para os anos de 1969 a 2018, buscando abranger estudos de Weick (1995). Os resultados encontrados apontam 628 publicações entre os anos de 1988 a 2018 na WOS. Em vista disso, em 1988 tem-se apenas 1 publicação, enquanto a maior quantidade foi de 79 publicações em 2016, baixando para 66 em 2017 e 55 publicações em 2018. Do total de publicações, 455 são artigos científicos, 129 são documentos de procedimentos, 21 revisões, 12 revisões de livros, enquanto o restante trata-se de correção e material editorial. Ressalta-se que não conferências e\ou eventos sobre a temática.

Quanto à quantidade de citações, a partir das 628 publicações, foram encontradas o total de 19.991 citações durante o período investigado. A média é de 31,83 citações por item. A tabela 1 demonstra os estudos mais citados.

**TABELA 1 - Publicações mais citadas na base WOS**

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORES</b>	<b>TOTAL DE CITAÇÕES</b>
Organizing and the processo of sensemaking	Weick; Sutcliffe; Obstfeld (2005)	1.762
The colapse of sensemaking in organizations – the mann gulch disaster	Weick (1993)	1.425
Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation	Gioia, Chittipeddi (1991)	1.094

Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia	Gioia; Thomas (1996)	624
Strategic sensemaking and organizational performance – linkages among scanning interpretation, and, action, and outcomes	Thomas; Clarck; Gioia (1993)	566
Enacted sensemaking in crisis situations	Weick (1988)	523
Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective	Draynn; Glynn; Kazanjian (1999)	483
Organizational restructuring and a middle manager sensemaking	Balogun; Johnson (2004)	442
Corporate social responsibility: A process model of sensemaking	Basu; Palazzo (2008)	439
The social process of organizational sensemaking	Maitlis (2005)	412

**Fonte:** Adaptado da WOS (CAPES, 2019).

De acordo com a tabela 1, Weick e colaboradores apresentam a maior quantidade de citações e quando somados apresentam o total de 3.710 citações ao longo do período investigado. Em seguida, tem-se o autor Gioia e colaboradores com 2.184 citações.

Já, em relação aos países, o Estados Unidos da América apresenta a quantidade de 287 publicações. Já, na Inglaterra a quantidade é de 115 publicações. Em seguida, tem-se o Canadá com 41, a Austrália com 35, Finlândia com 25, Países Baixos com 24, Suécia com 21, França com 20, Dinamarca e Alemanha com 16 estudos publicados na base WOS. Referente ao Brasil, tem-se a quantidade de 5 estudos.

Em relação aos autores com maior quantidade de publicações sobre a temática, tem-se North com o total de 10 publicações, enquanto os autores Attfield, Brown e Mumford apresentam o total de 8 publicações, individualmente. Já, Colville, Pye e Wong apresentam o total de 7 publicações, individualmente. Em seguida, os autores Endert, Pirolli e Weick apresentam individualmente o total de 6 publicações.

Ainda, na busca de compreender-se um pouco mais sobre a temática discutida até aqui, ao realizar-se novamente uma busca sobre a bibliografia de Weick, encontrou-se o currículo Vitae datado de março de 2007, disponível no site da Escola de Negócios Stephen M. Ross, Universidade de Michigan, no qual há referências de 8 livros publicados, 108 artigos publicados e 101 capítulos de livros editados, entre os anos de 1961 a 2007. Ou seja, a quantidade de estudos disponíveis na base WOS é literalmente pequena, quando comparada à quantidade real de obras publicadas por este autor.

Seguindo com as análises e reflexões, outro dado interessante, conforme afirma Weick (1995), o *sensemaking* é fundamentado a partir da teoria da dissonância cognitiva, ou seja, na área de Psicologia. Dessa forma, analisando os resultados, a partir do total de publicações

encontradas, ou seja, de 628, apenas 54 são registros de publicações na área de Psicologia, enquanto 296 são da área de negócios, 149 da área de ciências da computação. Na área de engenharia tem-se 60 publicações, enquanto em ciências sociais e outros tópicos tem-se 57. Em seguida tem-se a área de pesquisa em educação com 44 publicações, enquanto nas ciências da informação e biblioteconomia tem-se 32, em comunicação 25, serviços da ciência da saúde tem-se 17 e, administração pública com 11 publicações.

Continuando a inquietação, fez-se a segunda busca na WOS, na função títulos, utilizando os termos “*sensemaking*” and “*innovation*”, no período de 1945 a 2018. Como resultados, foram encontradas 12 publicações realizadas entre os anos de 2000 a 2018. Destes, 10 artigos estão disponíveis na base, enquanto 2 publicações encontram-se disponíveis somente os resumos. Quanto aos títulos, autores, ano e quantidade de citações, encontram-se na tabela 02.

**TABELA 02** - Publicações e citações sobre sensemaking e inovação na WOS

TÍTULO	AUTORES	TOTAL DE CITAÇÕES
Systems of organizational sensemaking for sustained product innovation	Dougherty; Borrelli; Munir; O'Sullivan (2000)	62
Developmental management: Theories, methods, and applications in entrepreneurship, innovation, and sensemaking	Huang; Ribeiro-Soriano (2014)	22
When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: A sensemaking perspective	Shin; Yuan; Zhou (2017)	9
Food banking, ethical sensemaking, and social innovation in an Era of Growing Hunger in the United States	Elmes; Mendoza-Abarca; Hersh (2016)	5
Individual exploration, sensemaking, and innovation: A design for the discovery of novel information	Jenkin; Chan; Skillicorn.; Rogers (2013)	5
A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative product innovation in turbulent environments	Sheng (2017)	4
Boundary emergence in inter-organizational innovation the influence of strategizing, identification and sensemaking	Smith (2016)	3
Combining artefact analysis, interview and participant observation to study the organizational sensemaking of knowledge-based innovation	Reischauer (2015)	3
On-farm innovation in the Australian wool industry: A sensemaking perspective	Sneddon; Soutar; Mazzarol (2009)	2
Sensemaking of organization innovation and change in public research organizations	Martins-Rio (2016)	1
<i>An overview of entrepreneurship, innovation and sensemaking for improving decisions</i>	Ribeiro-Soriano; Kraus (2018)	0
<i>The price of team spirit for sensemaking through task discourse in innovation teams</i>	Ratzmann; Pesh; Bouncken (2018)	0

Fonte: Adaptado da WOS (CAPES, 2019).

Dessas publicações, 11 são artigos científicos e 1 é material editorial. Assim, 3 publicações foram realizadas na Espanha, 3 no Estados Unidos da América, 2 no Canadá e 2 em Taiwan. Já, as demais publicações em quantidade de apenas 1, são nos países da Austrália, Áustria, Dinamarca, França, Alemanha e Suíça. Quanto a área de publicação tem-se 11 na área de negócios, 3 em ciências sociais e outros tópicos, enquanto as demais áreas apresentam apenas 1 estudo e são em agronomia, engenharia, história e psicologia.

A partir desses resultados de busca na *WOS*, pode-se afirmar que a quantidade de publicações sobre o *sensemaking* é relevante e demonstra que a temática tem sido discutida por pesquisadores de outros países, assim como no Brasil. Já, sobre *sensemaking* e inovação, a quantidade de publicações é incipiente, ou seja, é muito baixa. Esperava-se que mais pesquisadores estivessem utilizando essa temática, considerando que o controle e a burocracia expulsam a inovação. Por outro lado, não pode-se afirmar literalmente que o tema tem pouca discussão e publicação, pois ao utilizar apenas uma base de dados como fonte de busca compreende-se que existe a possibilidade de outras publicações, em outras bases internacionais e nacionais, livros e ainda, eventos com publicação de anais sobre a temática.

### **Considerações finais**

Ao finalizar esse ensaio, afirma-se que o texto de Weick (1995) não é uma leitura fácil, principalmente pela significativa quantidade de vezes que o autor retorna para explicar o mesmo termo ou processo e pela quantidade de fundamentação e discussão com outros autores. Dessa forma, o leitor dificilmente conseguirá fazer uma leitura objetiva. É necessário tempo e dedicação, conseguir olhar para as explicações anteriores. Por conseguinte, percebeu-se que é uma obra a qual o autor descreve-a como um tema que ‘dá colorido às organizações’, dessa forma, percebe-se que há um apego ‘apaixonado’ do autor com o tema.

Ainda, compreendeu-se que o *sensemaking* pode ser utilizado por estudantes e principalmente por gestores organizacionais em momentos de crise ou não, para dar sentido a questões importantes que afetam a mudança estratégica organizacional, pela capacidade de gerar novas possibilidades de ação nas organizações, ou seja, o autor Weick (1995), oferece uma perspectiva inovadora e interessante para quem pesquisar sobre questões pouco discutidos nas práticas organizacionais.

Ainda, percebeu-se que o *sensemaking* serve para construção e manutenção da identidade organizacional, como ferramenta para nortear a elaboração do plano estratégico, para a aprendizagem organizacional, para o comportamento organizacional, elaboração de estratégias inovadoras, mas principalmente, para a compreensão sobre o funcionamento das organizações.

*Sensemaking* está associado à ação reflexiva, na história e fé nas pistas, ou seja, o indivíduo, a organização e o pesquisador precisam acreditar na interpretação do evento, ser reflexivo e gostar de história. Ressalta-se que durante a leitura da obra de Weick (1995), não foi possível deixar de refletir sobre a questão de que estudantes, pesquisadores e profissionais em administração por serem em sua maioria positivistas, geralmente, apresentam dificuldade em utilizar metodologias que usam a história como ferramenta de pesquisa. Outra questão inquietante é quando o autor cita que as pessoas de diferentes níveis hierárquicos, tem visões diferentes em relação a um mesmo evento e além disso, dois indivíduos com mesmo cargo na organização, podem apresentar visões da realidade organizacional, com diferentes entendimentos e motivações.

Na vida organizacional as pessoas frequentemente produzem parte do ambiente que elas enfrentam e o choque é considerado o gatilho de *sensemaking*, e que ao mesmo tempo, antecede a estratégia. Nesse sentido, traz-se uma citação de Weick (1995, p.35) a qual ousou-se acrescentar o ponto de interrogação. “Se as pessoas têm múltiplas identidades e lidam com múltiplas realidades, porque nós deveríamos esperar que elas fossem ontologicamente puristas? Na verdade, acredita-se que é interessante esse questionamento, no entanto, para responde-lo, necessitaria retornar as discussões do autor, dessa forma, deixa-se para que o leitor faça a sua reflexão.

Por fim, o próprio autor descreve que várias táticas nas próprias pesquisas sobre *sensemaking* produzem mais sentido se são vistas como tentativas de manter a atividade socialmente condicionada ao plano principal. Em resumo, o *sensemaking* cumpre o papel de recursos das atividades dos indivíduos, permeada pela comunicação e no fim, o que é necessário em *sensemaking* é uma boa história com uma linguagem rica e um pensamento reflexivo.

Em relação a análise da temática realizada a partir da busca da base de dados WOS, a quantidade de estudos publicados sobre a temática, é considerada relevante, por outro lado, em ligando a temática ao termo inovação, a quantidade de publicações encontradas tornou-se baixa. Destarte, não se pode deixar de ressaltar que esses resultados não podem ser considerados

literalmente, porque a WOS não alcança todos os periódicos internacionais, além disso, existem outras bases de dados, eventos que publicam resultados de discussões em anais, e ainda, existem livros publicados sobre o tema, conforme apontado no currículo do autor.

Assim, encerra-se esse ensaio trazendo a questão-título que literalmente dispensa outros comentários, “como eu posso saber o que eu fiz até que eu veja o que eu produzi? Com certeza, essa foi a sensação a cada dia de leitura, de pesquisa, de reflexão, cada trecho lido, cada parágrafo escrito e cada escolha sobre o que e como discutir.

### “HOW CAN I KNOW WHAT I DID UNTIL I SEE WHAT I PRODUCED?”

**Abstract** - The main goal of this theoretical essay was to expand the understanding of *sensemaking* in organizational environments and in academic researches. The concept of *sensemaking* means the production of meaning and offers a new perspective of organizational analysis, from the examination of dynamic aspects of organizations, as an evolutionary process of the different information that is constantly processed, in other words, how organizations understand and think the experiences they have had. So, the reflection was based on Weick's work entitled *Sensemaking in Organizations*, written in London in 1969, translated by Malanovicz, in Porto Alegre in 2010. Also, considering that organizations constantly make changes in products, services and processes, two searches were made in the Web of Science, to check if there are publications about *sensemaking* and innovation. Firstly, it was sought for publications with a *sensemaking* theme, resulting in 628 publications and later, *innovation and sensemaking*, with a total of 12. Thus, it is understood that *sensemaking* assists in the construction and maintenance of organizational identity, as a tool to guide the elaboration of the strategic plan, for strategies in innovation, for learning and organizational behavior, and especially in organizational communication. In conclusion, it is considered that sensemaking can be used by researchers and especially by organizational managers in moments of crisis or not, to give meaning to important issues that affect the organizational strategic change, by the capacity to generate new possibilities of action in organizations.

**Keywords:** Theoretical Essay. Organization. Sensemaking. Innovation.

### Referências

ARAÚJO, C. A. A. “Bibliometria: evolução histórica e questões atuais”. Porto Alegre: Em questão, 2006.

BAKKEN, T.; HERNES, T. *Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. Organization Studies*, v.27, n.11, p.1599-1616, 2006.

BERTERO, C. O. Réplica 2 - O Que é um Ensaio Teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, pp. 338-342, Mar./Abr. 2011.

BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Papirus Editora, 1996. (Capítulo: Será possível um ato desinteressado?)

CAPES. Acervo. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em 29 jan. 2019.

CHUEKE, V.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais. São Paulo, n. 2, p. 1-5, 2015.

DiMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.2, 2005.

MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico? **RAC** - Revista de Administração Contemporânea, vol. 15, núm. 2, p. 320-332, 2011.

MEYER, J.; ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. **The American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, 1977.

MONTENEGRO, L. M.; CASALI, A. M.. O Modelo de *Organizing* de Karl Weick e sua Ênfase na Comunicação. **V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Belo Horizonte-MG, 18 a 20 de junho de 2008.

OLIVEIRA, S. A. de; MONTENEGRO, L. M. Etnometodologia: desvelando a alquimia da vivência cotidiana. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, nº 1, artigo 7, p. 129-145, Rio de Janeiro, Mar., 2012.

ROULEAU, L. *Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day*. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-1441, 2005.

ROSA, I. V.; SCHOLTEN, M.; CARRILHO, J. P. Festinger revisitado: Sacrifício e argumentação como fontes de conflito na tomada de decisão. **Análise Psicológica**, v. 2, n. XXIV, p. 167-177, 2006.

SCOTT, W. R. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and society**, v. 37, n. 5, 2008.

SERRANO, F. P. **Pesquisar no labirinto**: a tese, um desafio possível. São Paulo: Parábola, 2011.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

WEICK, K.. E. *Sensemaking* nas organizações. Tradução de: *Sensemaking in Organizations*. London: Sage, 1995. (Capítulos 1 a 5, p.1-131). Traduzido por: Aline Vieira Malanovicz, Porto Alegre, 2010.

VANTI, N. A. P. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. *Ciência da Informação*, n. 2, 2002.

Recebido em 11/11/2018.  
Aprovado em 22/12/2018.