

Área 5: ESORG
ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

SENSEMAKING: PRODUÇÃO DE SENTIDO NO CONTEXTO DE COVID-19

RESUMO:

A perspectiva de Karl Weick sobre *sensemaking* evidenciou ser uma influência central nos processos de teoria das organizações. O livro *Sensemaking in organizations* (1995) é uma das principais referências quando o assunto é produção de sentido nas organizações. A obra é um marco por apresentar conceitos e teorias que permeiam as investigações científicas na área. Neste texto, é elaborada uma síntese dos capítulos que compõem a obra original. Posteriormente, é apresentada uma discussão do conceito no campo de estudos organizacionais, identificando com o contexto de Covid-19. Uma das principais contribuições deste texto é o fato de sintetizar os principais conceitos e teorias que moldaram a investigação de *sensemaking* no campo organizacional.

Palavras-Chave: *Sensemaking*. Produção de sentido. Karl Weick. Covid-19. Resenha.

ABSTRACT:

Karl Weick's perspective on *sensemaking* proved to be a central influence in the theory processes of organizations. The book *Sensemaking in organizations* (1995) is one of the main references when it comes to making sense in organizations. The work is a landmark for presenting concepts and theories that permeate scientific investigations in the area. In this text, a synthesis of the chapters that compose the original work is elaborated. Subsequently, a discussion of the concept is presented in the field of organizational studies, identifying with the context of Covid-19. One of the main contributions of this text is the fact that it synthesizes the main concepts and theories that have shaped the investigation of *sensemaking* in the organizational field.

Keywords: *Sensemaking*. Production of meaning. Karl Weick. Covid-19. Review.

1. INTRODUÇÃO

A obra intitulada *Sensemaking in Organizations*, de Karl Weick (1995), publicada pela editora Sage Publications é um clássico dos estudos organizacionais. Em vez de focar nos resultados organizacionais, *sensemaking* forneceu informações sobre como indivíduos e organizações dão sentido aos eventos. O autor, professor de Comportamento Organizacional e Psicologia da Universidade de Michigan (EUA), é um pesquisador reconhecido pelas suas contribuições nos estudos de teorias das organizações. Seus estudos concentraram-se em ideias extraídas da sociologia, filosofia, ciência cognitiva com ênfase na psicologia social.

O tema *sensemaking* surge após os estudos de racionalidade limitada de Herbert Simon (1972), que possuía uma visão objetivista e uma ideia que o mundo é previsível. Assim, a materialidade dos fatos começa a ganhar um novo tom e se tornar próxima à natureza da interpretação que damos aos fatos. Os estudiosos vão abandonando uma ideia de que a ação humana é concreta e vai ganhando concretude pela forma como ele é construído discursivamente.

Assim, o conceito de *sensemaking* vem completar uma lacuna deixada por uma visão objetivista e faz uma reflexão complementar aos estudos organizacionais. Traz aspectos como ambiguidade e busca entender cada vez mais o que são as estruturas e significados. Vem responder questões de como se estabelece a ação humana no cotidiano, quais são as narrativas que vão atravessar um entendimento presente. Relaciona com a identidade e experiências individuais para criação de sentido.

Sensemaking é mais que interpretação, é a própria construção do fato. Também é o processo pelo qual as pessoas trabalham para entender eventos novos, inesperados ou confusos. É uma perspectiva extraordinariamente influente entre a gerência e os estudiosos da organização interessados em entender como as pessoas se apropriam e promulgam suas realidades (BROWN, COLVILLE, PYE, 2015).

Esta resenha foi desenvolvida a partir de uma apreciação crítica dos oito capítulos do livro. Os principais conceitos teóricos da obra serão discutidos e apresentados, visando assim, a evolução e elucidação do tema. Assim, este estudo objetiva esclarecer o que é *sensemaking*, suas principais características e aspectos, através da síntese da obra de Weick. Busca-se fazer uma análise crítica, relacionando o tema com o contexto atual de coronavírus.

O conceito de *sensemaking* segue atual e ainda carece de entendimento. Desta forma, a contribuição deste trabalho busca ser prospectiva e reflexiva, abordando uma crítica de uma das principais contribuições teóricas de Weick e oferecendo emendas que ampliam seu alcance.

2. SÍNTESE DA OBRA *SENSEMAKING IN ORGANIZATIONS*

Weick (1973) define *sensemaking* como um processo retrospectivo em que um indivíduo ou um grupo procura entender, construir ou explicar eventos ou decisões do passado. Assim, a produção de sentido decorre de olhar para o trás, como um processo social contínuo, ao quais as pessoas observam os fatos e selecionam pedaços de sua experiência.

A seguir, será apresentada a síntese do livro, com os principais tópicos e características do sensemaking abordadas pelo autor, que utiliza uma vasta literatura para construção do texto:

2.1 A natureza de Sensemaking

2.1.1 Conceito de sensemaking:

O conceito de sensemaking literalmente significa, fazer sentido. É um processo pelo qual os agentes estruturam o desconhecido, interpretando e criando sentido através da compreensão, entendimento, explicação, atribuição, extrapolação e predição. Também é um processo de pensamento que utiliza relatos retrospectivos para explicar surpresas ou um ciclo de sequências de eventos que ocorrem ao longo do tempo. O ciclo começa quando os indivíduos formam hipóteses inconscientes e conscientes, que servem como previsões sobre os eventos. Os mesmos desencadeiam na necessidade de explicação que corresponderá às interpretações das discrepâncias.

Assim, a criação de sentido é melhor descrita como um conjunto de ideias em desenvolvimento, com possibilidades explicativas, e não como um conjunto de conhecimentos. *Sensemaking* baseia-se tanto na atividade individual quanto na social, com construção de significado, interação na busca da compreensão mútua e padronização. Quanto a ambientes organizacionais, pode-se afirmar que os mesmos incorporam interpretações e entendimentos internos, pois ambiguidade e equívocos são proeminentes em suas ações. Sendo assim, as organizações têm suas próprias linguagens e símbolos, que tem efeitos importantes na criação de sentido.

O autor menciona o papel do líder na produção de sentido. Assim, o líder é aquele que altera a maneira pela qual seus seguidores se preocupam com o mundo, dando-lhes uma visão convincente. Deste modo, o líder é um doador de sentidos. Entretanto, a criação de sentido é um processo interpretativo necessário para que os membros da organização compreendam e compartilhem entendimentos sobre as características da organização como o que faz bem ou mal, quais são os problemas que enfrenta, e como deve resolvê-los.

2.1.2 A singularidade de *sensemaking*

A criação de sentido difere de interpretação, com a qual é frequentemente confundida. A principal distinção é que sensemaking diz respeito à maneira como as pessoas geram o que interpretam. Muitas deliberações, por exemplo, resultam em um veredicto. Uma vez que os jurados têm esse veredicto em mãos, eles olham para trás para construir um relato plausível de como chegaram lá. Eles procuram consistências significativas no que foi dito e depois revisam essas consistências. A criação de sentido, portanto, difere da interpretação em aspectos como este.

Sensemaking é claramente sobre uma atividade ou um processo, enquanto a interpretação pode ser um processo, mas tem a mesma probabilidade de descrever um produto. O ato de interpretar implica que algo está no mundo, esperando para ser descoberto ou aproximado. Fazer sentido, no entanto, tem menos a ver com descoberta do que com invenção ou interpretação.

Portanto, criar sentido é tornar o subjetivo em algo mais tangível. E sempre que o sentido se perde, a perda é profundamente perturbadora, enquanto que a perda de uma interpretação não. Falar sobre fazer sentido é falar sobre a realidade como uma realização contínua, que se forma quando as pessoas fazem um sentido

retrospectivo das situações em que se encontram e de suas criações. Há uma forte qualidade reflexiva nesses processos. Assim, a criação de sentido pode ser vista como um ato de invenção.

2.2 As sete propriedades de *sensemaking*

As descrições de criação de sentido implicam em pelo menos sete características, que serão abordadas a seguir:

2.2.1 Identidade:

O estabelecimento e a manutenção da identidade são uma preocupação central na criação de sentido. Sendo assim, fazer sentido começa com um *sensemaker* (fazedor de sentido). Sua identidade altera e é adotada quando as pessoas se reconhecem no ambiente ao qual se encontram. Assim, o indivíduo é uma construção discursiva tipificada.

O autor discorre minuciosamente em seu livro sobre criação e percepção de identidade de forma individual e organizacional. Traz vários aspectos como, por exemplo, autoconceito que criamos em virtude de necessidade pessoal de auto aperfeiçoamento, auto eficácia e auto consistência.

Outros aspectos de construção de identidades mencionados tangem a como outras pessoas nos percebem e nos julgam. Assim, a criação de sentido é desencadeada por uma falha na confirmação de si mesmo, na tentativa de manter autoconceito consistente e positivo e na projeção de seu eu em um ambiente. Os processos de criação de sentido derivam também da necessidade intrínseca dos indivíduos de ter um senso de identidade, isto é, uma orientação geral para situações que mantêm estima e consistência nas próprias concepções de alguém.

As pessoas simultaneamente tentam moldar e reagem aos ambientes que enfrentam. No campo organizacional, os próprios conceitos e identidades pessoais dos indivíduos são formados e modificados pela maneira como acreditam que os outros veem a organização para a qual trabalham.

2.2.2. Retrospectivo

Sensemaking envolve o desenvolvimento retrospectivo contínuo de imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo. As pessoas usam o retrospecto para entenderem o que está acontecendo. É um processo de atenção ao que já ocorreu, de modo que as experiências assertivas do passado são utilizadas para explicar e solucionar os acontecimentos do presente. Além disso, a criação de sentido pode ser estendida além do presente, para imaginar o futuro.

Os significados de experiências vividas sofrem modificações ao longo do tempo. Assim, se a retrospectiva é um viés, todos são tendenciosos o tempo todo. O ponto importante para que a criação retrospectiva deve sintetizar dados para melhores reflexões, pois existem muitos significados e não poucos. O problema é de equivocidade e confusão pelo excesso de informações e não de incerteza ou ignorância por falta de dados. Assim, ao invés de mais informações, é preferível a clareza de ideias para criação de sentido retrospectiva.

Embora o passado possa estar sujeito a erros parciais, ele não é apagado. É verdade que ele foi reconstruído e as coisas nunca serão exatamente como são lembradas. É verdade também que implicações formadas em retrospectiva estão erradas porque o futuro é realmente incerto e imprevisível. No entanto, o sentimento

de ordem, clareza, racionalidade é um objetivo importante de criação de sentido, significando que, uma vez alcançado este sentimento, o processo retrospectivo cessa.

2.2.3 Ativo em Ambientes sensíveis

O conceito de criação de sentido mantém ação e cognição juntas. Neste tópico, o autor trata de promulgação, onde as pessoas geralmente produzem parte do ambiente que enfrentam. Podem ser construídos através de atos autoritários, como por exemplo, quando governos ou gestores promulgam leis que estabelecem categorias no ambiente que não existiam antes. O mundo promulgado é tangível e as pessoas promulgam o ambiente que representa sua identidade.

Sendo assim, as pessoas criam seus próprios ambientes ao qual fazem parte. Quando agem, criam materiais que se tornam os constrangimentos e oportunidades que enfrentam. Contudo, não somos escravos nem mestre no meio em que vivemos, ou seja, não podemos comandar e o ambiente obedecer.

Uma pedra existe independentemente de nossa cognição; e quando é chamada à vida ou à atenção, a pedra deve ser socialmente construída com a ajuda do conceito, suas propriedades e usos. O processo de entendimento emerge da necessidade dos indivíduos de construir uma ordem factual “lá fora” ou de reconhecer que existe uma realidade externa em suas relações sociais.

O mundo socialmente criado se torna um mundo que restringe ações e orientações. Pode haver oposição, resistência às mudanças e confronto de interesses. Um lado destrutivo de criação de sentido é a perda da fé ou crenças, que são fundamentais para sensemaking.

O autor ressalta que temos que desistir da expressão de que sujeito age sobre objeto ou vice-versa. As pessoas parecem precisar da ideia de que existe um mundo com características pré-determinadas ou tudo desmorona.

Desta forma, as pessoas criam seus ambientes, assim como estes ambientes os criam. As pessoas criam aquilo que interpretam e encontram o que esperam encontrar. Toda construção é construída socialmente. Mas há também invenção e construção, atividades que aparentemente se afastam de objetividade para subjetividade.

2.2.4. Social

O sentido é criado socialmente. A influência social está continuamente presente sobre o indivíduo e sobre suas ações e decisões. As atividades dos demais são aspectos que entram na formação de condutas individuais.

O significado criado é aquele que tem suporte social, validação e relevância compartilhada. Mesmo na criação de sentido individual, sem existir comunicação, as pessoas influenciam umas às outras, pois existe uma interação com o que a pessoa imagina que as outras entendem sobre o assunto.

2.2.5 Contínuo

O sensemaking é uma atividade permanente, sem início ou fim, sendo aperfeiçoada constantemente. Esta característica de processo contínuo pressupõe um aperfeiçoamento constante do entendimento, dentro de um determinado contexto.

Cenário nunca é constante, está sempre mudando e a produção de sentido também. As ações e decisões são tratadas mais como um ciclo do que uma forma linear. Assim, sensemaking é contínuo tanto na criação individual, como social.

2.2.6 Pistas ocultas

Os sinais são extraídos do ambiente para contextualizações mentais, crenças pessoais, regras e procedimentos. São fenômenos dentro de organizações que podem ser estudados e utilizados para dar sentido ao que está acontecendo.

São pequenos sinais que destinam ao entendimento do todo. O *sensemaking* está incorporado em pistas, que são importantes para criação de sentido. O contexto também influencia para a extração do sinal.

2.2.7 Plausibilidade ao invés de precisão

Significa que a suficiência e a plausibilidade prevalecem sobre a exatidão e que a precisão das informações é secundária na criação de sentido. Isso decorre de um mundo ambíguo, com interesses conflitantes. Assim, a precisão de informações pode não ser relevante e a simplificação pode auxiliar a ação do gestor.

Portanto, o que é plausível para um grupo, como gerentes, geralmente se mostra implausível para outro grupo, como funcionários. A ideia de que a criação de sentido é dirigida pela plausibilidade e não pela precisão conflita com as teorias acadêmicas e práticas gerenciais que pressupõem que a precisão das percepções dos gerentes determina a eficácia dos resultados.

2.3 Sensemaking em organizações

Sensemaking em organizações não é idêntico a sensemaking do dia-a-dia, mas sim, existem discontinuidades. Este capítulo objetiva fazer a transição para a criação de sentido organizacional e começar a mostrar como as organizações se estruturam e são estruturadas por processos de criação de sentido.

2.3.1 Raízes históricas

Este tópico descreve a cronologia histórica que rastreia como a ideia de criação de sentido nas organizações se desenvolveu. São gerados recursos conceituais necessários para construir uma imagem consistente da criação de sentido nas organizações. Weick (1995) citou todos os autores que no período entre 1890 até 1994 foram referências históricas significativas para o trabalho de sensemaking.

A criação de sentido, como foco de investigação, é apenas tão significativa e útil quanto seus exemplos mais recentes. A maneira como esses exemplos são estruturados, discutidos e investigados é sobre o que é fazer sentido e pode contribuir. Em outras palavras, o que foi pensado, aprendido e transmitido pelos antecessores é conhecido em grande parte por sua influência nesses debates atuais.

2.3.2. Uma perspectiva de sensemaking sobre as organizações

Este tópico descreve a natureza das organizações que seja consistente ontologicamente com os processos de criação de sentidos associados a ela. O autor discorre sobre os conceitos de organizações abordadas por outras teorias,

comparando as características das organizações vistas como sistemas racionais, naturais ou orgânicos com a perspectiva de sensemaking.

Em resumo, à medida que passa daquilo que é racional para o que é aberto, passamos simultaneamente de estruturas, processos e ambientes menos ambíguos para aqueles que são mais. Tais movimentos resultam em maior criação de sentido.

As organizações são redes de ação coletiva, empreendidas em um esforço para moldar o mundo e as vidas humanas. São distinguíveis uma das outras pelo tipo de significados e produtos socialmente atribuídos a uma determinada organização.

São abordados conceitos como pensamentos, sentimentos e intenções individuais, consciência coletiva, intersubjetividade, extra subjetividade e subjetivo genérico. Também comenta sobre seis atributos das organizações.

Mudanças na tecnologia alteram os papéis do trabalho, os relacionamentos e as redes sociais. Em tempos de estabilidade a subjetividade assume scripts ou padrões, cuja repetição constitui a ordem de interação do cenário. No entanto, quando a tecnologia muda, a incerteza aumenta porque os padrões antigos e a subjetividade genérica não funcionam mais.

Por isso, a interação face a face facilita a percepção de eventos complexos e a invenção de inovações para gerenciar a complexidade. A mesma é reduzida quando as interações consistem em telas de computador cheias de comunicação unidirecional genérica, usando rotinas relativamente irracionais.

2.3.3 Sensemaking in *Hawick*

Weick (1995) utilizou o estudo de Hawick, realizada por Porac *et. al* (1989) para abordar as sete propriedades da criação de sentido. Utiliza o exemplo de 17 fabricantes de roupas. Retoma a importância da identidade empresarial, a retrospectiva, ciclo contínuo de interpretação subjetiva, característica social, utilização de pistas para criação de sentido, plausibilidade, retrospectiva e promulgação, comparando tais conceitos com as organizações de Hawick.

2.4 Ocasões para fazer sentido

Este capítulo preocupa-se com as condições sob as quais as pessoas iniciam a criação de sentido. Quando as pessoas enfrentam reforço não contingente de suas respostas, tentam descobrir uma estrutura que não existe. Seu principal recurso é a invenção. Essas invenções tendem a serem plausíveis, persistentes e isoladas da refutação.

Uma vez que uma explicação provisória toma conta de nossas mentes, as informações em contrário podem produzir não correções, mas elaborações da explicação. Este tópico busca explorar também os choques que ocasionam a criação de sentido, ao qual afetam as pessoas de maneira diferente. As pessoas frequentemente veem as coisas de maneira diferente quando ficam chocadas, sendo ocasião para ideias inovadoras. Busca também responder se os sinais estranhos percebidos são seguidos. E a resposta é de que normalmente não são percebidos sintomas ou acontecimentos diferentes.

2.4.1 Variedades de ocasiões para *sensemaking*

Através de literaturas adicionais, se discute condições iniciais para processos semelhantes aos da criação de sentido. Ver o que acredita e não ver aquilo para o qual não se tem crenças é central para a criação de sentido.

Os avisos do inacreditável não são ouvidos. Contudo, as coisas não são percebidas apenas quando são indesejáveis. O pensamento e a ação humanos devem ser altamente variados para compreender as variações em um fluxo contínuo de eventos e é necessário um sistema de detecção complexo para registrar um objeto complexo.

Como exemplo, a carga de informações é uma mistura complexa de ambiguidade quantitativa e variedade de informações que as pessoas são forçadas a processar. À medida que a carga aumenta, as pessoas tomam medidas cada vez mais fortes para gerenciá-la. Eles começam com a omissão e depois passam para uma maior tolerância ao erro. Para lidar com seu grande volume, as pessoas negligenciam grandes partes dele. A carga de informações, em outras palavras, é uma ocasião para a criação de sentido, porque força as dicas de um fluxo contínuo.

De forma análoga, um aumento na complexidade pode aumentar a incerteza percebida porque um número maior de diversos elementos interage de uma variedade maior de maneiras. Assim, a complexidade afeta o que as pessoas percebem e ignoram. O dilema do sensemaking inerente a essas tecnologias é capturado no exemplo de que o aviso de um evento incompreensível e inimaginável não pode ser visto, porque não se pôde acreditar.

Outro aspecto mencionado é a turbulência, que é definida como uma combinação de instabilidade e aleatoriedade. A turbulência remete as pessoas em qualquer heurística com percepções do que conhecem melhor e que são recompensadas e praticadas com mais frequência em suas empresas.

Assim, as maneiras pelas quais os eventos são previstos pela primeira vez começam imediatamente o trabalho de organização, porque os eventos são rotulados de maneira que predispõem as pessoas a encontrar um terreno comum. A rotulagem ignora as diferenças entre os atores e distribui representações cognitivas capazes de gerar comportamentos recorrentes.

2.4.2 Ambiguidade e incerteza

Dois tipos de ocasiões para fazer sentido, comuns nas organizações, são ambiguidade e incerteza. No caso da ambiguidade, as pessoas se envolvem na criação de sentido porque estão confusas com muitas interpretações, enquanto no caso de incerteza, o fazem porque ignoram qualquer interpretação.

A ambiguidade tem a ver com significado obscuro e equivocidade. Ou seja, com a confusão criada por dois ou mais significados, como em um equívoco. Ausência de clareza, alta complexidade ou um paradoxo tornam plausíveis várias explicações ao invés de únicas ou dicotômicas.

A incerteza é vista como a ignorância da pessoa que é confrontada com uma escolha sobre o futuro em geral. Ou seja, as pessoas não compreendem como os componentes do ambiente estão mudando, sobre o impacto das mudanças ambientais na organização ou sobre as opções de resposta que estão abertas para eles.

Quando confrontados com um evento ambíguo, os gerentes usam a linguagem para compartilhar percepções entre si e gradualmente definir ou criar significado por meio de discussão e tentativa e erro. Os gerentes organizam sugestões e mensagens para criar significado através discussão e interpretação conjunta.

Por fim, as organizações tentam reduzir a ambiguidade e incerteza do ambiente, sendo que a última é reduzida pelas informações ou notícias disponíveis mais antigas que mostrarão a direção a seguir. Já a ambiguidade pode aumentar de acordo com os diversos sentidos criados pelos membros da organização.

2.4.3 Propriedades gerais de ocasiões para *sensemaking*

Um efeito comum entre as ocasiões para fazer sentido são interrupções e excitação, aos quais podem restringir a percepção e aumentar a resposta habitual. Ambos esses efeitos influenciam a criação de sentido. A ocasião básica para a criação de sentido consiste em eventos incongruentes que violam estruturas perceptivas. Significa interromper um fluxo contínuo. Há dois tipos de interrupção que acionam a criação de sentido e a mudança cognitiva: o que não é esperado e o evento esperado que não acontece.

A interrupção que sinaliza uma emergência fornece atenção para os eventos produz excitação. A excitação eleva atenção, reduz pistas e podem ser usadas em *sensemaking*, focando a atenção na interrupção e fornecendo potencial para melhorar a ineficiência cognitiva.

2.5 A substância de *sensemaking*

O sentido é gerado por palavras que são combinadas nas sentenças de conversão para transmitir algo sobre a nossa experiência contínua. Se as pessoas sabem o que pensam quando veem o que dizem, então as palavras aparecem em cada passo. Por isso, as palavras são importantes. O mundo pode sempre entrar em colapso; e, na sua forma mais saudável, grande parte de seu significado é radicalmente diferente para seus diferentes membros, e diferente de maneira que nunca encontram expressão.

As pessoas recorrem a vários vocabulários diferentes para focar na criação de sentido. Um deles é extrair palavras de vocabulários de sequência e experiência para fazer sentido usando narrativas. Assim, as palavras que importam para si mesmo, importam primeiro para uma coletividade maior.

Desta forma, a transformação da linguagem pode ser um caminho para a transformação comportamental. Mas, para ver isso, temos que prestar atenção tanto à substância quanto ao processo.

2.5.1 Estruturas sensíveis minimalistas

Qualquer investigação sobre a substância da criação de sentido representa uma tentativa de aprender o que as pessoas recorrem para construir papéis e interpretar objetos. A substância da criação de sentido começa com três elementos: um framework, uma sugestão e uma conexão. O mundo é realmente uma operação dinâmica: somente por meio de símbolos a mente pode lidar com ela como se fosse uma estrutura estática.

Neste tópico são abordados assuntos como ideologias e seus vocabulários na sociedade, controles de terceira ordem nas organizações, paradigmas e vocabulários do trabalho, teorias da ação e vocabulários de enfrentamento, tradição e vocabulários de antecessores e histórias e vocabulários de sequência e experiência.

Embora o conteúdo seja um recurso essencial para a criação de sentidos, ainda mais importante é o significado desse conteúdo. O conteúdo é incorporado em sugestões, quadros e conexões. Estas são as matérias-primas para fazer sentido.

Os estudiosos de *sensemaking* precisam entender ideologias, controles de terceira ordem, paradigmas, teorias de ação, tradições e histórias, porque seu conteúdo permeia as organizações e as interpreta. Todo esse conteúdo é reproduzido o tempo todo. Afinal, fazer sentido é sobre o mundo, e o que está sendo afirmado sobre esse mundo é encontrado nos rótulos e nas categorias implícitas. Já as palavras expressam e interpretam, incluem e excluem, por isso, são importantes.

2.6 Crenças

Organização também é um conjunto de pessoas que compartilham crenças, valores e suposições. As mesmas encorajam a fazer interpretações que reforçam mutuamente seus próprios atos e o de outros, e que os incentivem a agir de maneira que tenham relevância mútua.

Este capítulo concentra-se nos processos de criação de sentido orientados por crenças. O sentido criado é transitório e pode entrar em colapso a qualquer momento. Qualquer que seja a coerência desse processo deriva em grande parte de uma de duas estruturas: crenças ou ações.

Crenças são embutidas em quadros como ideologias ou paradigmas, que influenciam o que as pessoas percebem e afetam como os eventos se desenrolam. Em questões de fazer sentido, acreditar é ver, é perceber seletivamente e é iniciar ações capazes de dar substância à crença.

2.6.1 *Sensemaking* como argumento

A argumentação é uma das pelo menos duas formas de processos de criação de sentido orientados por crenças. Conflito, dominação e contradição podem não fazer parte de um ponto de vista interpretativo.

Quando as pessoas veem individualmente o que pensam, isso não significa que outras pessoas com outros interesses veem as mesmas coisas ou pensam da mesma maneira. Assim, o argumento social é um debate que expressa a contradição implícita em qualquer posição que seja articulada. A troca de informações pode ser aquecida, mas os humores da raiva não são uma parte necessária da argumentação e, de fato, podem inibir a argumentação como discussão.

2.6.2 *Sensemaking* como expectativa

Expectativa facilita a criação de sentido e são mais diretas do que argumentos. Como as expectativas operam mais pesadamente, elas tendem a filtrar as entradas mais severamente, o que levanta uma série de questões relacionadas à precisão, erro e limites da construção social.

As expectativas podem servir como filtros fortes e sua formação e ativação são cruciais para a criação de sentido. Quando os eventos parecem divergir das expectativas, tanto a expectativa quanto o próprio evento podem ser ajustados.

Profecias, hipóteses, antecipações são pontos de partida. São estruturas mínimas em torno das quais a entrada pode se formar como resultado de algum tipo de estímulo ativo. Esse estímulo geralmente é motivado pela crença, e as crenças que o impulsionam são, muitas vezes, expectativas.

2.7 Processo de *sensemaking* guiado por ações

O processo de criação de sentido envolve o aumento de pequenas estruturas. As duas estruturas examinadas até agora, argumentos e expectativas, ambas envolviam crenças. Mas as ações costumam ser tão abundantes quanto os potenciais pontos de referência para a criação de sentido. Contudo, crenças e ações estão inter-relacionadas e a criação de sentido pode começar a qualquer momento.

A primeira questão de *sensemaking* é "o que está acontecendo aqui?", A segunda pergunta igualmente importante é "o que eu faço a seguir?" Esta segunda pergunta é diretamente sobre ação. Desta forma, *sensemaking* envolve transformar circunstâncias em uma situação que é explicitamente compreendida em palavras e que serve como trampolim para a ação.

2.7.1 *Sensemaking* como comprometimento organizacional e manipulação

A criação de sentido começa com a ação, pela qual a pessoa é responsável (comprometimento) ou ação que fez uma mudança visível no mundo que requer explicação (manipulação). As principais diferenças são que o processo de comprometimento é focado em uma única ação, enquanto a manipulação é focada em várias ações simultâneas.

Além disso, o processo de compromisso valoriza mais a explicação e a cognição como o meio pelo qual o senso é criado, enquanto a manipulação enfatiza mais as mudanças reais no ambiente. Os processos desempenham um papel maior no comprometimento do que na manipulação.

Dessa forma, o comprometimento é mais difícil de produzir, pois requer uma situação específica que tende a ocorrer apenas em momentos oportunos da organização. A manipulação é um procedimento de criação de sentido mais robusto nas organizações. Manipulação é ousadia. Compromisso é sobre astúcia.

2.8 O futuro de *sensemaking*

Neste capítulo final, o autor fornece uma visão geral de *sensemaking* organizacional, o futuro da pesquisa, o futuro da prática e a mentalidade para *sensemaking*. Quanto ao futuro da pesquisa e da prática, poderão ser consultadas produções posteriores do autor, que retomam este assunto, de forma atualizada.

3. DISCUSSÃO SOBRE A OBRA

Para entender o conceito de *sensemaking* de Karl Weick, é preciso entender a evolução de seus trabalhos. O autor não foi o precursor do tema, mas já em 1969 e 1979 publicou o livro "A psicologia social da organização", que é um dos mais citados na literatura de gestão. O mesmo estimulou publicações posteriores abordando termos como equivocidade, ambiguidade, metáforas e *sensemaking*. Em 1973 aborda o que é organizar, cujo objetivo é entender as organizações e sua formação e outra é a criação de sentidos, explorada através do tripé representação, seleção e retenção. Assim, na década de setenta Weick já publicava trabalhos sobre

sensemaking. O autor continua seu trabalho com publicações recentes, que procuram fazer uma evolução do tema no campo.

Deveríamos considerar a TO antes e após Simon. Simon e os axiomas de suas teorias trazem a ideia de uma tomada de decisão baseada no exame completo da informação é falsa na experiência humana. Os estudos pós Simon avançam no entendimento deste contexto da tomada de decisão, que tratam conceitos como racionalidade limitada e aperfeiçoamento de informação, já que é alicerçado em informações objetivistas.

Os estudos de sensemaking fazem reflexão através de uma nova lente, consolidando conceitos para preencher lacunas de como se estabelece a ação humana no contexto organizacional dentro destas características de ambiguidade e incerteza. Vem construir narrativas para o entendimento do presente em situações não rotineiras, como por exemplo, uma nova doença. Para construção do entendimento tem-se um olhar retrospectivo para o que aconteceu, utilizando nossa experiência e identidade para entender o fato. Neste sentido, a experiência cultural e as crenças individuais ganham êxito.

Este olhar na TO vai acompanhar a perspectiva das ciências sociais, em uma mudança do o entendimento da ação humana. As ciências sociais vão abandonando a ideia de que a ação humana é concreta, mas sim, que ganha concretude pela forma como ele é construído discursivamente. A ideia de construção discursiva do sujeito humano tem raízes na antropologia cultural, tentando compreender a natureza humana por significado e pela concretude dos objetos que uma cultura ou outra produz.

No conceito de Weick, o fato é construído e *Sensemaking* é mais que interpretação, é a própria construção do fato. No entanto, após construir os fatos discursivamente, eles vão ganhando objetividade. No processo de criação de sentido existe ambiguidade e incertezas.

Sensemaking aparece principalmente quando algo novo precisa ser explicado e quando uma ação vai encontrar um resultado diferente do que normalmente encontrava. O contexto atual de pandemia ao qual estamos inseridos é um perfeito laboratório para entendimento deste conceito. A situação requer sensemaking, pois as pessoas procuram entender o que está acontecendo, para construir narrativas. Também será necessária produção de sentido na retomada das atividades, pois os indivíduos desconhecem como o será.

Outro aspecto relevante e atual descrito no livro foi sobre o acúmulo de informações. O livro foi escrito há vinte e cinco anos atrás e não tinha todo o montante de informações que existe hoje, que se acumula consideravelmente. Assim, o problema de muitas organizações de hoje não é a ausência de dados, mas que as mesmas não sabem como utilizá-los. Redes sociais também estão construindo novas realidades para as organizações. As pessoas já se encontram em forma de rede, todas interconectadas digitalmente, e as empresas estão buscando inserir-se neste formato.

Estamos inseridos em um ambiente complexo e turbulento. As mudanças foram potencializadas pela pandemia e pela crise decorrente dela. Contudo, sensemaking traz uma perspectiva de que os fatos não são constantes, que temos dificuldades em percebê-los e resistências podem ocorrer na construção de novas realidades. Contudo, são inevitáveis.

Posteriormente aos estudos de sensemaking, a sequência dos trabalhos traz a ideia de aprendizagem ao campo dos estudos organizacionais, que ganhou notoriedade na década de 1990, difundida através do livro *A quinta disciplina*, de

Peter Senge (1992). Isto porque, após entendimento de criação de sentido entende-se que cognição e entendimento dos tomadores de decisão são de relevância para as organizações.

4. **SENSEMAKING E COVID-19**

O que faz o comportamento social ocasionado pela ocorrência do Covid-19 ser um exemplo de *sensemaking*? De acordo com as sete propriedades descritas no capítulo dois do livro, as pessoas primeiramente noticiam alguma coisa diferente, em um fluxo contínuo de eventos, na forma de uma surpresa, com discrepante conjunto de pistas, que não faz sentido.

Posteriormente, estas pistas são vistas quando alguém olha retrospectivamente sobre a experiência ocorrida. O terceiro passo são especulações plausíveis sobre o que pode estar acontecendo, explicando as pistas e sua relativa raridade.

As pessoas que fazem as especulações publicam e noticiam o que encontram. No entanto, a atenção não é generalizada, pois nem todos possuem contato direto para construção e percepção do problema, que é crucial para o entendimento do que está ocorrendo.

Estes processos citados ocorreram quando os primeiros casos deste novo e inusitado vírus foram encontrados na cidade de Wuhan na China, que foram percebidos com estranheza e negligenciados pela maior parte da população mundial. Ela poderia ser analisada na perspectiva da teoria dos eventos inesperados, ou seja, quando um pequeno e insignificante acontecimento pode ser contido e muitas vezes evitado. Quando estava somente na China, as pessoas dos demais continentes nunca imaginaram a repercussão do problema. Isto corrobora com a literatura de Weick quanto a não percepção imediata de novos fatos.

Questões envolvendo identidade e reputação estão embutidas no processo. A inteligência social é passiva para desenvolver sentido porque barreiras são expostas para reportar novos eventos. Pode ser chamado de falácia da centralidade, ao quais especialistas subestimam a probabilidade de acontecer, pois se estivesse acontecendo, eles certamente saberiam. Quando o primeiro médico Li Wenliang tentou alertar, noticiando uma doença inédita, com rápida transmissão e que obrigava as pessoas a atendimento hospitalar, acabou por ser preso pelas autoridades, em ato de censura. Além da falácia da centralidade desencorajar a curiosidade, frequentemente cria posições de antagonismo quanto aos eventos em questão (WESTRUM, 1982).

No decorrer deste primeiro semestre de 2020, levantaram-se vários argumentos e objeções antagônicas referente a avaliação do evento, como por exemplo, que sua percepção de pandemia mundial poderia ser um erro. Assim, o comportamento social ocasionado pela ocorrência do Covid-19 é um exemplo de *sensemaking*, pois envolvem as características de identidade, retrospectiva, promulgação, contato social, evento contínuo, pistas e plausibilidade, que são as sete propriedades de *sensemaking* exploradas no livro.

Sendo assim, o processo de *sensemaking* tem início com o caos. Remete a fazer sentido ao processo desconhecido. No contexto atual de pandemia, podemos vivenciar fortemente a tentativa de interpretação, compreensão, entendimento e predição dos fatos.

Procurou-se verificar os fatos retrospectivamente, até mesmo historicamente para interpretar as surpresas e ciclo de eventos que vem ocorrendo ao longo destes primeiros meses de 2020. Criaram-se expectativas e formaram-se inúmeras hipóteses e previsões coletivas conscientes e inconscientes, na tentativa de explicar o ocorrido. Acima de tudo, é um processo de construção de sentido inacabado, não existindo um veredicto final. Por estas e diversas características que identificam o leitor com o contexto, coronavírus pode ser considerado um excelente exemplo para *sensemaking*.

5. CONCLUSÕES:

O conceito de criação de sentido vem preencher lacunas importantes na teoria organizacional. Conhecer a obra deste autor é primordial para a compreensão da evolução do campo. O tema segue relevante e atual para a academia, primordialmente em contextos de anormalidade. O ano de 2020, com a pandemia neste ambiente globalizado e interconectado é um laboratório experimental atual de fazer sentido ao novo.

O objetivo desta resenha foi de tentar elucidar e esclarecer esta teoria dos campos organizacionais, que trouxe uma nova vertente de observar o cotidiano e veio preencher uma lacuna de objetividade após Herbert Simon. Os estudiosos de *Sensemaking* perceberam que o mundo organizacional não era exatamente objetivista e os dados não estavam ali disponíveis para serem somente analisados, processados ou decididos racionalmente. A análise indica que conceitos centrais da obra continuam presentes, ocupando uma posição de destaque em estudos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- BROWN, A. D.; COLVILLE, I. PYE, A. Making sense of sensemaking in organization studies. **Organization studies**, 2015.
- PORAC, J. F.; THOMAS, H.; BADEN-FULLER, C. Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacture. **Journal of Management Studies**, v.26, p.397 -416, 1989.
- SENGE, P. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1992.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior**. 2.ed. New York: Macmillan, 1957.
- SIMON, H. A. Theories of bounded rationality. **Decision and organization**, v.1, p. 161-176, 1972.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the processo of sensemaking. **Organization Science**, v.16, n.4, p. 409-421, 2005.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2.ed. New York, NY: McGraw Hill, 1979.
- WEICK, K. E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blucher, 1973
- WESTRUM, R. Social intelligence about hidden events. **Knowledge**, v.3, n.3, p.381-400, 1982.