

## COMENTÁRIO

# CRIAÇÃO DE SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

SENSEMAKING IN ORGANIZATIONS

**MARIA DE LOURDES BORGES**  
maluborg@gmail.com  
**CLAUDIO REIS GONÇALO**  
cgoncalo@unisinos.br

Os estudos organizacionais passam a ter uma nova perspectiva de análise, após a proposta teórica que Karl Eric Weick realiza em seu livro *Sensemaking in Organizations*, publicado em 1995, pela Editora Sage, na Série *Foundations for Organizational Science*. Nesse texto, consolida-se uma nova forma de relacionar a ação com o contexto organizacional, na qual se destaca o modo como as pessoas criam sentido a partir de elementos da experiência e de seu contexto cultural e discursivo. *Sensemaking in Organizations* representa a consolidação de uma extensa trajetória de contribuições de Karl Eric Weick ao campo dos estudos organizacionais.

Gioia (2006) descreve, no capítulo especial, *Making Sense of Organizing: In Honor of Karl Weick*, da *Organization Studies*, que todo pesquisador deseja que seus escritos sejam publicados, lidos, citados e, além disso, que suas ideias sejam influentes a ponto de transformar a abordagem conversacional sobre o tema. Para esse crítico, Weick (1995) conseguiu tal intento e influenciou a própria linguagem no campo das teorias organizacionais, ao utilizar verbos e gerúndios (*organizing*) em vez de substantivos (*organization*), o que revela, já na forma de expressão, o caráter dinâmico do campo.

Ora, se a organização é mutável é porque sofre influência das ações de seus membros, por intermédio dos sentidos que esses produzem continuamente na resolução de situações complexas. Weick (1995) compreende que tais situações ocorrem pelo aumento da ambiguidade e incerteza durante o processo de busca por soluções. As situações a que se refere são, por exemplo, acúmulo de informações, variedade de combinações de elementos interdependentes que geram complexidade, turbulência e instabilidade do ambiente (Souza, 2004). Tais circunstâncias promovem o trabalho pela criação de sentido (*sensemaking*) em um processo de afastamento da ambiguidade pela construção de ocorrências, problemas ou fatos embasados na reflexão retrospectiva sob influência das circunstâncias vivenciadas no momento. Assim, o *sensemaking* é explicitado e conhecido com base nas atividades concretas, tais como as ações e suas conseqüências.

Mas, afinal, o que faz um evento ser uma oportunidade para criação de sentido (*sensemaking*) organizacional? Há algumas características que precisam estar presentes, tais como

---

<sup>1</sup> Os autores agradecem os comentários e sugestões da editora Dr<sup>a</sup>. Yeda Swiski de Souza, bem como o apoio da Capes.

um fluxo de eventos que acusa discrepância de sinais ou pistas e desajustamento das expectativas. Diante da surpresa, buscam-se soluções ou respostas na memória e, não se encontrando nada semelhante ao evento atual, iniciam-se especulações sobre o que possa estar ocorrendo. Surgem pistas que o grupo ou a comunidade começa a discutir, uma vez que os contatos são cruciais na construção e na percepção do problema. Normalmente, identidade ou reputação estão envolvidas. Portanto, as organizações são terrenos férteis para o *sensemaking*, pois trabalham com informações ambíguas, bem como com linguagem e símbolos próprios, eventos e interrupções inesperados sobre uma rede complexa de interações dispostas dinamicamente em busca do sentido organizacional (Weick, 1995).

Por intermédio da intrigante questão *How can I know what I think till I see what I say?*<sup>2</sup>, Weick (1995, p. 12) explora o não óbvio, mostrando que a cognição não guia a ação, mas que é a ação que direciona a compreensão (Gioia, 2006). Este entendimento está caracterizado nas sete propriedades do *sensemaking*, apresentadas de maneira interativa, mediante uma sequência com implicações recíprocas e interrelacionadas: (i) Identidade – é compreendida como uma entidade em contínua redefinição realizada no processo de interação; (ii) Retrospecto – o ato reflexivo envolve a percepção do mundo passado dependente do tipo específico de atenção que a percepção atual lhe outorga em cada momento; (iii) Decretos (*Enactment*) – os atores organizacionais agem e acabam por condicionar as ações no ambiente por eles criado, por meio de restrições e oportunidades; (iv) Social – toda a construção de significado é social e compartilhada; (v) Processo (*Ongoing*) – as pessoas estão imersas em processos em meio aos quais se torna impossível evitar agir; (vi) Pistas – são as estruturas de linguagem familiares como sementes, a partir das quais as pessoas desenvolvem um amplo sentido do que pode estar ocorrendo; (vii) Aceitabilidade em detrimento da precisão – a precisão é secundária; ocorre um *trade-off* entre quantidade de informações e precisão, pois as pessoas que querem agir tendem a simplificar em vez de elaborar.

Em *Sensemaking in Organizations*, Weick (1995) anuncia novas regras para o jogo metodológico das ciências sociais e organizacionais, já que as proposições, nesse livro, conduzem a pesquisa para a investigação da criação intersubjetiva dos sistemas de significado que são constantemente negociados, revisados e submetidos ao diálogo (Magala, 1997). Essa ligação entre as novas regras metodológicas e os sistemas de significado ocorre por meio de um processo conversacional que objetiva a manutenção da dinâmica organizacional.

*Sensemaking in organizations* não é um livro para ser lido casualmente. É um texto que precisa ser cuidadosamente estudado, já que se volta para uma audiência especializada no

campo dos estudos organizacionais (Martell, 2000). O leitor deve estar preparado para ser um participante ativo na construção do entendimento das organizações, é provocado em suas ideias, pensamentos e imaginação (Gioia e Mehra, 1996), mas recompensado com *insights* eficazes e úteis.

Várias pesquisas foram realizadas com base, total ou parcial, na abordagem do *sensemaking*. A teoria que essa abordagem apresenta não somente é base para programas de pesquisa em estudos organizacionais, como também fornece *insights* para gestores do mundo todo (Sutcliffe *et al.*, 2006).

Finalmente, a teoria de Weick (1995) oferece um novo campo teórico de aplicação e oportuniza ferramentas que podem auxiliar os estudiosos e as organizações a compreenderem suas ações e seus processos cognitivos. Possibilita, dessa forma, melhor enfrentar os desafios em um mundo cada vez mais complexo. Para isso, Weick (1995) descortina o entendimento de um mundo organizacional diferente e revelador, em que, a cada leitura, novos aspectos e entendimentos são descobertos. Não há como esquecer que: "Por isso, minha regra é simples, se Weick escreve, vou lê-lo" (Gioia, 2006, p. 1719).

## REFERÊNCIAS

- GIOIA, D. 2006. On Weick: An appreciation. *Organization Studies*, 27(11):1709-1721.
- GIOIA, D.; MEHRA, A. 1996. Book reviews: Sensemaking in organizations. *Academy of Management Review*, 21(4):1226-1230.
- MAGALA, S. 1997. Book review essay: Sense making in organizations. *Organization Studies*, 18(2):317-339.
- MARTELL, C. 1997. Book reviews: Sensemaking in organizations. *Journal of Academic Librarianship*, 23(6):536-536
- SOUZA, Y.S. 2004. Finalidade ou linguagem: abordagens para o sentido da ação nos estudos organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, 2(2):01-14.
- SUTCLIFFE, K.; BROWN, A.; PUTNAM, L. 2006. Introduction to the special issue 'Making sense of organizing: In honor of Karl Weick'. *Organization Studies*, 27(11):1573-1578.
- WEICK, K.E. 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Sage, 231 p.

### MARIA DE LOURDES BORGES

Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

### CLAUDIO REIS GONÇALO

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Av. Unisinos, 950, Sala 5A406c  
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

<sup>2</sup> "Como posso saber o que penso até ver o que eu disse?" Livro tradução dos autores.