

## PRODUÇÃO ACADÊMICA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS À LUZ DA TEORIA DE SENSEMAKING DE WEICK

*ACADEMIC PRODUCTION IN ORGANIZATIONAL STUDIES BY THE LENS OF WEICK'S SENSEMAKING  
THEORY*

**Luiza Venzke Bortoli FOSCHIERA**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
luizabortoli@gmail.com

**Shalimar GALLON**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
shalimargallon@gmail.com

Recebido em 03/2020 – Aprovado em 12/2020

### **Resumo**

No meio acadêmico, os estudos são desenvolvidos com base na produção científica existente, implicando em um conhecimento, por vezes, seletivo. Este ensaio propõe analisar a produção de sentido e a sua influência na disseminação do conhecimento em estudos organizacionais à luz da teoria de sensemaking de Karl Weick (1995). Discute-se o fato de a realidade não ser retratada de forma neutra, implicando em uma construção de sentido conforme interesses de pesquisadores, instituições ou governos. O modo como o sentido é construído denota a forma como uma organização, neste caso específico a academia, busca compreender e mostrar a realidade de seus objetos de estudo. Interesses inerentes à divulgação de resultados podem impactar significativamente na forma como o sentido é construído, destacando-se, portanto, o processo de construção de sentido na academia dos estudos organizacionais.

Palavras-chave: Produção de Sentido; Sensemaking; Karl Weick; Produção Acadêmica; Estudos Organizacionais.

### **Abstract**

*In academia, the development of studies is based on previous scientific production which often times implies on a selective knowledge. This essay aims to analyze sensemaking and its influence on the dissemination of knowledge in organizational studies by the lens of Karl Weick's (1995) sensemaking theory. We discuss the fact that reality is not neutrally reported, which impacts on creation of meaning according to interests of researchers or institutions. The way we build a sense denotes the way an organization, in this case the academy, seeks to understand and shows the reality of their objects of study. Interests related to the dissemination of results can significantly impact on how meaning is constructed in organizational studies which emphasizes aspects related to the sensemaking process.*

**Keywords:** *Sense; Sensemaking; Karl Weick; Academic Production; Organizational Studies.*

### **INTRODUÇÃO**

---

Na academia de ensino superior e pós-graduação, a produção científica é um dos meios pelos quais os pesquisadores são avaliados, bem como reconhecidos pelos seus pares. Ao publicar, os acadêmicos disponibilizam para outros pesquisadores e para a sociedade em geral os resultados de suas pesquisas. Esses estudos são geralmente realizados com base no conhecimento anteriormente gerado. Sendo assim, novas reflexões sobre um determinado assunto têm como suporte as pesquisas previamente realizadas. Por meio de referências e citações é dado o crédito às descobertas de outros pesquisadores e avança-se na construção do conhecimento.

Para tanto, esse ciclo perpetua um conhecimento seletivo, no qual é valorizada a quantidade de citações que o estudo possui em bases científicas

renomadas; o número de referências internacionais – predominantemente angloamericanas – utilizadas para embasar o estudo; e o periódico e/ou evento científico em que o estudo foi publicado. Nesse contexto, a produção de sentido no meio acadêmico é de importante reflexão a fim de compreender o conhecimento científico que é disseminado na sociedade como verdadeiro e único. Portanto, como a produção de sentido influencia na homogeneização do conhecimento científico dos estudos organizacionais?

Para responder essa questão, o presente ensaio traz a discussão à luz da teoria de sensemaking de Weick (1995) sobre a produção de sentido. Esse autor introduziu um caráter processual e mutável nos estudos organizacionais (Gioia, 2006) com uma contribuição amplamente reconhecida para a academia (Anderson, 2006) ao se referir à produção de sentido como um processo contínuo e ininterrupto (Weick, 1995). O sensemaking foi pioneiro na teorização dos processos nos estudos organizacionais, especialmente, em virtude da sua análise sobre a interação entre ações e a criação de sentido (Bakken&Hernes, 2006). Assim, a forma como os indivíduos constroem, o que eles constroem, a razão pela qual constroem e com quais efeitos constroem algo são aspectos relevantes na compreensão da produção de sentido.

Desse modo, o sensemaking possibilita compreender como, por que e com qual efeito os pesquisadores constroem o conhecimento científico na academia brasileira. Para tanto, nas próximas seções expõe-se a teoria de sensemaking (Weick, 1995) e a produção do sentido na academia. Por fim, as considerações finais compõem a última parte deste ensaio teórico.

## A PRODUÇÃO DE SENTIDO PARA KARL WEICK

O conceito de sensemaking compreende a ação, a atividade e criação que estabelece os vestígios que serão interpretados e então reinterpretados (Weick, 1995). No entanto, a ideia de sensemaking apresentada por Weick (1995) vai além da interpretação, pois sensemaking é um processo ativo de autoria e construção e difere de um processo passivo de interpretação, que aceita a simples tradução. Assim, a produção de sentido não corresponde à interpretação, pois o sensemaking trata das formas como as pessoas geram o que elas interpretam, sendo elas próprias uma parte do sensemaking (Gioia, 2006). Já a interpretação está mais relacionada com o produto advindo do processo. Em resumo, a interpretação significa uma representação na qual uma palavra é explicada pela outra.

O sensemaking enfatiza que a invenção que vem antes da interpretação, portanto, primeiramente, há a construção do texto e depois a interpretação. O sensemaking foca em compor o que é subjetivo em algo mais tangível – a invenção – enquanto a interpretação está no trabalho de descobrir o que já é dado (Weick, 1995). Dessa forma, os indivíduos atribuem sentido aos acontecimentos e os estruturam, pois quando as pessoas buscam o sentido “elas leem dentro das coisas o sentido que elas desejam ver” (Weick, 1995, p. 14).

Há, portanto, sete propriedades propostas por Weick (1995) para compreender o sensemaking, as quais indicam que a produção de sentido é: fundamentada na construção de identidade; retrospectiva; representativa de ambientes conscientes; social; contínua; focada em extrair pistas; e dirigida mais pela plausibilidade do que pela precisão. A primeira propriedade propõe que a produção de sentido seja fundamentada na construção de identidade, indicando que essa

produção depende de quem a produz. Porém, o próprio produtor de sentido está em processo e é composto por vários indivíduos. Quanto mais ‘eus’ forem acessados, maior deve ser a capacidade de extrair e impor sentidos em qualquer situação (Weick, 1995).

O sentido de uma situação para um indivíduo decorre do que ele pensa que está acontecendo. Portanto, o sentido de uma situação depende do ‘eu’ e da forma como o indivíduo lida com a situação que está acontecendo fora dele. A pessoa constrói sentido dos eventos que ocorrem ao seu redor ao se perguntar: que implicações esses eventos têm para quem eu serei? A ampla capacidade de mutação do ‘eu’ pode implicar em uma facilidade em se impor em qualquer situação (Weick, 1995). Identidades são constituídas fora do processo de interação. A troca entre interações é a troca entre as definições do self. Assim, o sensemaker é ele mesmo um quebra-cabeça em construção sob contínua redefinição, coincidindo em apresentar um self para os outros e tentando decidir qual self é mais apropriado.

Weick (1995) também aponta que para se produzir sentido é preciso ter uma boa história. Falar sobre sensemaking é decorrer sobre a realidade como um processo em andamento, que toma forma quando as pessoas buscam o sentido retrospectivo das situações, nas quais elas encontram a si mesmas assim como suas criações. Existe uma forte qualidade reflexiva nesse processo onde as pessoas estabelecem o sentido das coisas pela visão de um mundo no qual elas já impuseram as suas crenças (Weick, 1995). Essa abordagem interpretativa é um processo retrospectivo em que os indivíduos agem e depois refletem sobre suas ações para interpretar o que realizaram (Anderson, 2006). Com isso, enfatiza-se o sentido da experiência vivida na formação do sensemaking, razão pela qual ele nunca começa, pois ele é um fluxo

intermitente que está sempre em andamento (Weick, 1995).

Isso demonstra que uma ação só pode se tornar objeto de atenção depois que já tenha ocorrido. As pessoas só têm condições de saber o que estão fazendo depois que fizeram. Dessa forma, a construção de sentido é um processo de atenção ao que já ocorreu. Qualquer coisa que esteja acontecendo influenciará o que é descoberto quando as pessoas voltam sua atenção para o que já ocorreu. Como a construção de sentido é baseada em fatos passados, qualquer acontecimento que afete a memória do que ocorreu interferirá no sentido produzido dessas memórias. Além disso, a sequência estímulo-resposta pode ser equivocada porque somente quando uma resposta ocorre, um estímulo plausível pode ser definido, o que demonstra que a escolha do estímulo afeta a escolha do sentido (Weick, 1995).

Segundo Weick (1995), no sensemaking retrospectivo, há sentidos demais que podem causar confusão. Portanto, utilizam-se os valores, as prioridades e as preferências para selecionar os sentidos que são importantes para o seu projeto. Quando as pessoas sabem o resultado e buscam reconstruir os fatos, os antecedentes são reconstruídos em coerência com o resultado, ignorando sequências causais que podem tornar difícil a chegada ao resultado final, o que gera uma reconstrução que não retrata exatamente o que aconteceu. No entanto, as coisas nunca aconteceram como são lembradas, pois muitas das sequências causais que dificultam a completude do resultado final são apagadas, o que não torna o passado transparente, mas apenas mais claro do que o presente e o futuro.

Isso reforça a propriedade de continuidade do sensemaking. As pessoas estão sempre no meio das coisas, portanto, a produção de sentido nunca começa; há fluxos constantes de produção

de sentido. A realidade dos fluxos é mais visível quando ocorrem interrupções, as quais indicam as mudanças no ambiente e induzem a uma resposta emocional que influencia na produção de sentido (Weick, 1995). Mesmo que as pessoas estejam envolvidas em fluxos de trabalho, elas raramente estão indiferentes ao que acontece ao seu redor. A realidade dos fluxos torna-se aparente quando os projetos são interrompidos. A interrupção de um fluxo tipicamente induz a uma resposta emocional, a qual abre o caminho para a emoção influenciar o sensemaking. É precisamente porque fluxos em andamento são interrompidos que o sensemaking é infiltrado por sentimentos.

O sensemaking é caracterizado como um fluxo constante, onde as pessoas estão no meio de coisas ou fazendo coisas. Assim, a produção de sentido é representativa de ambientes conscientes, sendo a ação essencial para o sensemaking (Weick, 1995). As pessoas são parte de seu próprio ambiente e estabelecem características novas do ambiente que não existiam antes. Elas criam os ambientes e estes as criam (Weick, 1995). Além disso, para entender o sensemaking tem que ser sensitivo às maneiras em que as pessoas fracionam os momentos de um fluxo contínuo e extraem informações desses momentos. Assim, sensemaking nunca é solitário porque o que uma pessoa faz internamente é contingente dos outros. Mesmo monólogos e comunicações de uma via presumem uma audiência, sendo que tanto o monólogo como a audiência mudam. Assim, as pessoas que estudam sensemaking prestam muita atenção na fala, discurso e conversação porque essas são as formas pelas quais o contato social é mediado.

As reflexões realizadas evidenciam que a produção de sentido é um processo social e nunca é solitária. A conduta de um indivíduo está ligada à conduta dos outros tanto pela presença

imaginada como física. O significado não precisa ser compartilhado, mas o compartilhamento da ação coletiva é indispensável. A construção de sentido é um processo social que formata as interpretações e o interpretar. Com isso, as pessoas recebem estímulos como resultado de suas próprias atividades. A interferência no ambiente ocorre constantemente, portanto, a organização não é fixa, embora os indivíduos tenham ansiedade por uma base estável, a organização é constantemente modificada pelas ações tomadas (Weick, 1995).

Esse aspecto faz com que os estudos que abordam sensemaking precisem estar amparados numa abordagem que considere, também, o contexto do indivíduo (Gioia, 2006). Dessa forma, a exatidão deixa de ser um elemento necessário nos estudos que envolvem sensemaking, dando espaço à plausibilidade e à coerência, ou a qualquer outro aspecto que seja capaz de expressar experiências passadas e expectativas ou de capturar tanto o sentimento quanto o pensamento do indivíduo.

A produção de sentido também é dirigida mais pela plausibilidade do que pela precisão. Em organizações, os esforços para alcançar a exatidão, se é que esta é possível, podem impossibilitar a realização de um projeto, indicando que a plausibilidade, mais do que a exatidão, faz parte da produção de sentido. É mais importante ter alguma interpretação do que obter a interpretação, o que é difícil por causa dos múltiplos significados das pistas dadas pela diversificada audiência. Além disso, a necessidade por respostas rápidas leva à redução na precisão. Portanto, mais vale a plausibilidade do que a obtenção da precisão num momento tardio (Weick, 1995).

O maior teste da construção de sentido ocorre quando os sujeitos se deparam com situações cujas ocorrências são pouco admissíveis, tendo

receio de relatá-las por medo de não serem acreditados. É possível, portanto, haver dificuldades para o relato de eventos quando as pessoas superestimam a probabilidade de que elas seguramente saberiam de um fenômeno se este ocorresse, admitindo que por não saber de um fato, o mesmo não aconteceu (Weick, 1995). Para tanto, sensemaking é a busca de criar sentido para uma situação que inicialmente não fazia sentido.

Exemplo disso é o evento da síndrome da criança espancada no qual um radiologista, baseado em um histórico de seis crianças, percebeu que elas estavam sendo maltratadas pelos pais. O médico publicou artigos em congressos de radiologia para mostrar o que ele tinha descoberto, entretanto, esse público permaneceu indiferente quanto aos resultados apresentados. Isso ocorreu porque as pessoas desconheciam tais informações e também porque o contexto de maltratados não pertencia àquele público. Mais tarde, outro médico, aprofundou os resultados e os apresentou em um congresso de pediatria, no qual teve grande repercussão, inclusive com a criação de leis para proteger as crianças de maus-tratos de pais. Assim, sensemaking não é apenas um processo de interpretação do ambiente, e sim, um processo de criação do ambiente (Weick, 1995), no qual as pessoas criam sentido para aquilo que está sendo exposto.

Outro aspecto da produção de sentido é o fato de esta ser focada em extrair pistas. De acordo com Weick (1995), a produção de sentido tende a ser rápida, o que indica que é mais provável que se visualize seu resultado do que seu processo. As pessoas extraem pistas de forma que os conhecimentos obtidos de uma parte são extrapolados para o todo. Com isso, pela pista obtida, assume-se uma consequência óbvia. O que um sinal extraído irá tornar-se depende do contexto, de duas importantes formas. Primeiro,

o contexto afeta o que é extraído como sinal em primeiro lugar, um processo que é conhecido na literatura como varredura e noticing. Segundo, o contexto também afeta a forma como os sinais extraídos são interpretados.

Dessa maneira, o sensemaking é proposto por Weick (1995) como um processo no qual criar sentido é construir uma identidade (com uma construção retrospectiva) realizada em um contexto social por meio da ação e do discurso performativo. Assim, criam-se ambientes sensíveis (enactement); a criação de sentido reporta-se a eventos em curso (ongoing); de onde se extraem sinais (extracted cues); e, enfim, orienta-se pela plausibilidade e não pela verdade.

### O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE SENSEMAKING

---

Embora o conteúdo seja um recurso indispensável para a construção de sentido, é ainda mais relevante o significado e a conexão desse conteúdo ao juntar-se com outro (weick, 1995). Isso dá uma ideia de processo, que compreende um modo de ver o mundo, considerando a mudança gradual inerente aos fenômenos em estudo. As pesquisas processuais, em sua maioria, supõem que alguns aspectos em análise não mudam por, ao menos, uma parte do tempo. Explora-se, assim, a continuidade e a descontinuidade, a constância e a mudança, a entidade e o fluxo (bakken&hernes, 2006).

Diante da visão de que a construção de sentido ocorre por meio de processo, bakken e hernes (2006) mostram os argumentos de whitehead (1978) e weick (1995) sobre o processo. Assim, a fim de abordar o processo de sensemaking adequadamente, weick (1995) aconselha a não utilização de nomes. A concepção de weick (1995) sobre o relacionamento entre verbo e nome é uma das tensões entre os níveis da análise. A

partir dessa perspectiva, os autores comparam o trabalho de weick (1995) com o de whitehead(1978), que analisa a formação dos nomes e como os verbos modelam os nomes e vice-versa.

Weick (1995) propõe o uso de verbos como forma de aceitar a vida como eventos contínuos. O autor relata que devido à instabilidade gerada pelo processo, o uso de substantivos distorce a compreensão da realidade. No entanto, com o uso de verbos e substantivos pode ser possível construir uma visão recursiva da organização, expressando a interação entre o mais fluido e o estável. Whitehead (1978), por sua vez, argumenta que os indivíduos são incapazes de pensar puramente em processos e, portanto, os substantivos não deveriam ser eliminados. Apesar de estarem em um mundo processual, os seres humanos lidam com este como se fossem uma entidade (nome). Dessa forma, verbos e substantivos interagiriam em um processo por meio do qual crescem um a partir do outro, não sendo fenômenos diferentes um do outro.

Embora weick (1995) e whitehead (1978) possam ser vistos como divergentes, a concepção de processo de whitehead (1978) pode ser usada para avançar as ideias de weick (1995) sobre o relacionamento verbo-substantivo (bakken & hernes, 2006). Segundo cooper (2005), o relacionamento verbo-substantivo serve para lembrar continuamente de como os verbos e os substantivos formam parte uns dos outros, pois se interligam de modo que um dá o sentido ao outro, sendo que o processo e a entidade formam uma unidade. Essa relação híbrida refere-se à relacionalidade (relationality) proposta por cooper (2005), a qual faz com que o mundo seja visto como uma rede complexa de atividades conectadas ao invés de formas e objetos visivelmente independentes e identificáveis.

Weick (1995) também observa que os atores tendem a iniciar e dar sentido aos processos organizacionais usando nomes. De acordo com weick (1995), a realidade ontológica na qual se age é feita por verbos, enquanto a realidade epistemológica na qual se dá sentidos às coisas é feita de nomes. Assim, enquanto weick (1995) sugere a eliminação dos nomes, whitehead (1978) argumenta que a formação de nomes é essencial para o sensemaking humano e que as pessoas são incapazes de pensar puramente em termos de processos. Whitehead (1978), entretanto, acrescenta que entidades formam uma parte essencial do sensemaking e, mais importante, que é na formação dos nomes e nas suas subsequentes aplicações no processo que se deve dirigir a atenção. Já Gioia (2006) corrobora com weick (1995) e ressalta que nas organizações há poucas questões interessantes pertinentes a substantivos, pois as coisas não são realmente estáveis. Assim, o foco deveria estar nos verbos devido ao seu dinamismo. Com a adoção de uma visão processual, as organizações se tornam mais dinâmicas e constantemente sujeitas às consequências de suas próprias ações.

Weick (1995) e whitehead (1978) exploram a dinâmica dos processos organizacionais, em especial a interação verbo-nome que significa a interação entre o mais fluido e o mais estável, mas em diferentes formas. Em seu trabalho sobre sensemaking, weick (1995) garante que verbos e nomes influenciam uns aos outros, mas eles operam em um estado de mútua tensão, em um tipo de relacionamento dialético. Para whitehead (1978), por outro lado, verbos e nomes são inextricavelmente interligados: abstrações emergem da experiência em um processo sem emenda, o qual faz deles partes de uma unidade complexa.

Talvez a contribuição mais significativa de weick (1995) seja a distinção entre nomes e verbos,

encorajando, dessa forma, a ênfase no processo de organizar. Assim, essa distinção foi importante a fim de que os verbos pudessem receber a devida atenção nos estudos organizacionais, até então dominados para a perspectiva da entidade. Ao discutir a organização como um verbo e não como um nome (bakken&hernes, 2006), weick (1995) mostra importantes questionamentos desses conceitos abordados. Tida como verbo, a organização mostra que a sua complexidade vai além da formalização, pois é um processo. Ao ver a organização a partir do nome, trabalha-se como se essa fosse uma estrutura estática ou um sistema mecânico, por isso, que um nome remete à ideia de entidade. Weick (1995) sugere, então, que quando nomes dominam as interações entre pessoas, eles permitem que as pessoas sejam substituídas umas pelas outras porque o foco passa das pessoas para os papéis e estrutura.

É possível traçar um paralelo dos relatos sobre substantivo e verbo, com estrutura e sistema abordados por cooper (1976). A estrutura é um padrão invariável de relações entre pontos funcionais de um sistema, enquanto processo é a contínua emergência de novos elementos a partir dos já existentes. Embora vistos normalmente como opostos, estrutura e processo se complementam no mundo real. A relação entre estrutura e processo está na finalidade. Quando há uma finalidade fixa, há estrutura, em caso contrário, há processo. A classificação pela finalidade sugere dois tipos de sistemas. O sistema instrumental, que tem objetivos específicos, enquanto o sistema expressivo cultiva variadas opções. A escolha existencial do homem está na compreensão de si mesmo e de suas instituições em termos de sistema instrumental/expressivo e na decisão sobre qual deve caracterizar sua forma social.

De acordo com whitehead (1978), o ser humano lida com um mundo processual, mas para

produzir sentido do mundo fluido o congela em entidades. Da mesma forma, ele rejeita qualquer noção a priori sobre entidades e desenvolveu um esquema conceitual sobre o 'tornar-se' das coisas nas quais os processos consistem no que ele chamou de ocasiões atuais, ao invés de entidades físicas. Ocasões atuais são eventos experienciais, ou pequenas porções de experiências. Para whitehead (1978), entidades que emergem como unidades dos processos são abstrações. Abstrações estão sempre 'tornando-se' ao invés de 'serem', estão sempre em formação, e nunca existem como entidades por si mesmas. Por essa razão, elas não podem ser vistas como separadas do processo de 'tornar-se'. Tudo deve ser entendido à luz deste desenvolvimento em relação ao tempo e espaço, de acordo com whitehead (1978). Este ponto da filosofia de whitehead (1978) é crucial para a reconceitualização do relacionamento verbo-nome porque ela explica como verbos e nomes emergem do mesmo processo.

Para whitehead (1978), eventos não ocorrem de forma linear, pelo contrário, o tempo e o espaço de whitehead é atomístico e pluralístico, consistindo de múltiplos processos que se espalham por regiões de espaço, evoluindo ao longo do tempo. Nesta ordem atomística tudo a princípio é inter-relacionado, tudo está conectado por meio do processo. Mesmo o mundo, incluindo o sujeito, é constituído pelo processo. Para as pesquisas acadêmicas é relevante o fato da incapacidade do ser humano pensar somente em processos, ressaltando a importância dos substantivos. No entanto, é preciso buscar obter a melhor visão processual possível. Com isso, podem ser analisados diversos fragmentos de processos, indicando a sequência dos eventos analisados. Isso dá uma ideia do processo, embora sejam analisadas as constâncias. Sendo assim, mesmo com uma visão processual, se produz substantivos a partir dos processos a fim

de fazer o sentido destes (desmet&irvine, 2018, seibt, 2018).

De acordo com whitehead (1978), a ocasião atual não é uma substância duradoura, mas um processo de tornar-se. O mundo é orgânico ao invés de material. As leis que regem este campo nada mais são do que condições observadas das atividades gerais dos processos do mundo. Dessa forma, weick (1995) relata que a construção de sentido também é vista como um processo.

O processo é construído por uma sequência estruturada de fases sucessivas. Para a filosofia do processo, o que uma coisa é consiste no que ela faz. Portanto, deve ser possível estipular um limite entre o que faz e não faz parte do processo. No entanto, a determinação desse limite pode ser dificultada justamente pela dinamicidade inerente a um processo. Embora a manifestação do processo seja temporal e concreta, os próprios processos podem ser atemporais e genéricos. De acordo com whitehead (1978), os processos não são a mecanização de coisas estáveis; as coisas são o padrão estável dos processos variáveis (seibt, 2018).

Na visão de weick (1995), uma organização é uma rede de significados intersubjetivos compartilhados, sustentados por meio do desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e da interação social. Isto é, o que constitui uma organização é o compartilhamento de um significado entre um grupo de indivíduos, e não uma determinada estrutura organizacional. Assim, weick (1995) entende que as organizações são "redes de ação coletiva, empreendidas em um esforço para formatar o mundo e as vidas humanas. O conteúdo da ação é significados e coisas. Uma rede de ação coletiva se diferencia de outra pelo tipo de significados e produtos socialmente atribuídos" às organizações (czarniawska-joerges, 1992, p. 32).



O auto-conceito dos indivíduos e as suas identidades pessoais são formadas e modificadas em parte por como eles acreditam que os outros veem as organizações para as quais eles trabalham. A relação próxima entre o caráter de um indivíduo e a imagem da organização implica que os indivíduos são pessoalmente motivados a preservar uma imagem organizacional positiva e reparar uma negativa por meio da associação e dissociação das ações sobre os temas.

Assim, para weick (1995), a organização é vista como um processo, um fluxo constante, continuamente sendo produzido, de forma a se manter em permanente movimento. A organização não é mais vista como sendo estática, uma estrutura, mas algo construído e desconstruído pelas pessoas que mantém, compartilham e dividem ou não (podendo se contraporem) as mesmas crenças e valores. De forma contrária ao paradigma funcionalista, em que o mundo social é visto sob o ponto de vista objetivista, sendo composto por artefatos concretos que podem ser identificados, estudados e medidos (burrell&morgan, 1979), uma organização é uma rede de significados subjetivos compartilhados que são sustentados por meio do desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e da interação social diária. Portanto, não basta interpretar sem 'fazer sentido' (sensemaking).

## A PRODUÇÃO DE SENTIDO NOS ESTUDOS ACADÊMICOS

A produção de sentido na academia ocorre por meio de um processo decorrente de diversas variáveis. A fim de compreender como a produção de sentido influencia na homogeneização do conhecimento científico, as propriedades do sensemaking são analisadas nos estudos acadêmicos sob a perspectiva da

academia como uma organização com base em weick (1995).

O fato de a construção de sentido ser fundamentada na construção de identidade possibilita que, perante os mesmos dados, sejam produzidos sentidos diferentes. Logo, a produção de sentido depende do pesquisador, o que pode dificultar a obtenção de resultados semelhantes para a replicação de um mesmo estudo. Devido ao fato de a construção de identidade do pesquisador estar em processo de constantes associações e dissociações, é possível que um indivíduo produza sentidos divergentes sobre um mesmo fato em momentos diferentes. Assim, a substituição de um pesquisador por outro com habilidades e conhecimentos iguais nunca é completa, pois sempre haverá interferências do 'eu' na produção de sentido.

Ao entender que um dado descoberto é pouco aceitável ou não está de acordo com suas expectativas, é possível que um acadêmico elabore um sentido que o deixe mais plausível, conforme o esperado pelas correntes dominantes da academia, conservando a homogeneização do conhecimento, em detrimento de avanços que poderiam ocorrer caso outras correntes dominantes existissem ou fossem aceitas.

Isso reforça as propriedades de processo social e continuidade do sensemaking. Tratando-se da academia, entende-se que o avanço do conhecimento ocorre por meio da ruptura de paradigmas estabelecidos. Em caso de encontrar resultados não planejados, há quebra das expectativas dos pesquisadores, o que os leva a reflexões que ampliam seus horizontes, cortando com a homogeneidade do conhecimento. Nessa situação, para que novas descobertas sejam realizadas, é relevante analisar a interrupção de um fluxo contínuo que possibilita a influência dos sentimentos no sensemaking e a construção de novos sentidos.

Nota-se que a omissão de algumas lembranças pode ocorrer tanto de forma intencional, visando à manipulação de fatos, como não intencional, por mero esquecimento. Para a realização de pesquisas, busca-se suporte teórico a fim de dar sustentação às análises realizadas. Vale ressaltar que ao não incluir ideias que reforcem posições contrárias à defendida, o pesquisador está influenciando a produção de sentido conforme seus interesses, contribuindo, dessa forma, para a homogeneização do conhecimento de acordo com a sua linha de pesquisa. Isso ocorre também no momento das análises dos dados pesquisados, em que o fato de um pesquisador optar por demonstrar alguns resultados e ocultar outros já interfere na construção de sentido. Assim, em toda a pesquisa há uma escolha, pois o universo de análise é amplo e a determinação de um foco contribui para o desenvolvimento do conhecimento. Entretanto, pondera-se o fato de que esses recortes são realizados conforme valores e prioridades do pesquisador, o que interfere na produção de sentido realizada e deve ser considerada como algo inerente ao processo científico.

O contexto acadêmico faz com que a extração de pistas tenda a ser coerente com as expectativas do ambiente. Dessa forma, a partir de um mesmo fato, é possível que sentidos sejam elaborados de forma diferentes. Em casos de mudanças num padrão esperado de acontecimentos, é possível que um pesquisador principiante consiga visualizar um novo fato de forma mais clara que um profissional experiente. Este, devido ao seu vasto período de atuação na área, pode vir a não perceber um novo evento pelo fato de o mesmo não fazer parte de suas expectativas. Já um jovem pesquisador, que ainda não estabeleceu expectativas tão rígidas quanto às descobertas a serem feitas, pode estar mais apto à construção de sentido que vai além do planejado, rompendo com a homogeneização do conhecimento e,

contribuindo, assim, para a criação de novos conhecimentos.

O ambiente acadêmico faz parte da construção de sentido dos pesquisadores e é, ao mesmo tempo, por estes construídos. Em estudos de administração buscam-se analisar fatos pertinentes ao contexto organizacional. Em uma visão mais gerencial, muitos resultados de pesquisas poderiam servir como suporte para a tomada de decisão organizacional, melhorando sua eficácia. Porém, ao se distanciar do ambiente organizacional, o ambiente criado no meio acadêmico dificulta, não raras vezes, a comunicação entre ambos. Sendo assim, mesmo trabalhando com objetos semelhantes, a homogeneização do conhecimento gerada por cada um desses ambientes dificulta a cocriação entre academia e organizações para a geração de novos conhecimentos e inovação.

Nesse mesmo sentido, analisa-se a avaliação de artigos científicos, a qual ocorre com base no conhecimento de pesquisadores mais experientes em uma dada área. O processo de revisão de um artigo, por exemplo, depende da percepção dos avaliadores sobre os constantes fluxos de produção de sentido, o que, caso não seja consciente ao avaliador, acabará por travar avanços que não estejam em consonância com as linhas mais tradicionais de pesquisa.

Outra propriedade da produção de sentido é o fato de ela ser dirigida mais pela plausibilidade do que pela precisão. Nesse caso, cabe uma reflexão sobre as áreas de conhecimento. Algumas pesquisas nas ciências sociais aplicadas, como na administração, indicam alta precisão de resultados, embora apresentem falhas no rigor metodológico. Conforme a propriedade proposta por weick (1995), nos estudos de administração, é possível que resultados plausíveis sejam mais coerentes do que a exatidão, a qual é difícil de ser obtida. No entanto, os pesquisadores também

deveriam elaborar seus artigos apontando a plausibilidade de seus resultados. Porém, em muitos casos, o que se percebe é o apontamento de uma exatidão com número compostos por três casas decimais que não retratam a realidade ressaltando uma ênfase exagerada pela preferência por artigos de natureza predominantemente quantitativa e que podem apontar fragilidades metodológicas, assim como os qualitativos. Independentemente do método aplicado, a importância do artigo está em sua construção, execução e coerência, considerando a plausibilidade de seus resultados. Com a análise de Weick (1995), relata-se que a plausibilidade não deve ser vista como algo negativo, pois ela está mais próxima da realidade social das pesquisas nas ciências sociais do que a precisão, embora esse não seja o pensamento de muitos pesquisadores.

Alguns estudiosos visam atingir a exatidão de fenômenos ocorridos em ambientes sociais. No entanto, mesmo que se chegue a um resultado mais próximo desse objetivo, em um momento seguinte o mesmo já pode estar obsoleto devido às mudanças no ambiente. Isso pode dificultar a realização de pesquisas, mas não deve impedi-las. É preciso que os pesquisadores das ciências sociais aceitem as variáveis do ambiente, adotando-as como inerentes aos seus resultados e relatando-as em suas pesquisas.

Percebe-se, ainda, que restringindo as descobertas ao contexto da pesquisa, aumenta a possibilidade de os resultados encontrados refletirem a realidade. O que não é admissível é a aceitação de descobertas sobre certos fenômenos serem tidas como precisas para outros contextos. Esses resultados podem ser indicativos da realidade encontrada em ambientes semelhantes ao pesquisado, mas não devem ser tidos como garantia plena da verdade.

Ao estudar as organizações, não raras vezes, há simplesmente uma descrição do objeto, enquanto que as pesquisas deveriam trazer uma forma de ver a organização de acordo com o próprio contexto, abordada em sensemaking, indo além da simples interpretação. O paradigma positivista é um exemplo dessa tentativa de interpretação, usando de mecanismos de replicação de modelos, distanciando o pesquisador de seu objeto de estudo, e aceitando uma realidade objetiva assumida como existente. Onde fica o sensemaking?

Nessa perspectiva, expõem-se os estudos de Fernandes (1970) e Furtado (1997) que ressaltam a preocupação com a desvinculação partidária para a obtenção de uma visão completa da realidade social. Com isso, o pesquisador deve usar sua neutralidade para obter uma visão completa da situação, mas ser determinado a resolver o problema exposto. Em uma pesquisa realizada sobre a disseminação do conhecimento, Bortoli e Gallon (2015) abordam que os pesquisadores não se desvinculam de seus interesses e origens sociais e, mesmo havendo esforço para a posição de neutralidade, os intelectuais não se desligam de sua origem social para a obtenção de uma visão de totalidade.

Esses questionamentos estão relacionados com o afastamento do pesquisador para entender o objeto pesquisado dentro de sua realidade, sem levar em consideração o seu entendimento. Assim, muito se tem questionado sobre o posicionamento dos pesquisadores e se eles conseguem deixar “de lado os seus valores mais arraigados e tentam entender os objetos dentro de seus contextos, ou os seus valores são tão intrínsecos que inconscientemente colocam os seus valores nos objetos pesquisados?” (Bortoli&Gallon, 2015, p. 179).

Ademais, muitas pesquisas focam apenas em aspectos confirmatórios sem as devidas reflexões

a respeito do sentido do processo para os indivíduos e a importância do contexto social que podem ser consideradas como meras interpretações da realidade. Em contrapartida, outros estudos que são menos sobre descobertas e mais sobre invenção, menos passivos e distantes (weick, 1995), podem ser relacionados com o conceito de sensemaking. Muitas vezes incorre-se em apenas interpretar dados ao invés de se buscar fazer sentido de uma maneira mais aprofundada e adequada aos propósitos dos pesquisadores e da ciência.

Também é possível destacar a inabilidade da maioria dos métodos de pesquisa que são aplicados de se reportarem ao sensemaking dos indivíduos que fazem parte de seus objetos de estudo. Isso fica evidente nas pesquisas quantitativas, no entanto, ocorre, também, nos estudos qualitativos, já que inúmeras pesquisas não fazem as devidas reflexões sobre o processo de fabricação de sentido de cada um dos indivíduos que compõe seu estudo. Até mesmo os estudos de caso, em que é feita uma triangulação de diferentes fontes de evidências, muitas vezes, não são capazes de dar conta de um contexto amplo, já que seus resultados são comumente categorizados e, portanto, tolhidos de qualquer entendimento mais aprofundado.

Isso não cabe apenas às pesquisas denominadas qualitativas, mas também às quantitativas, pois mesmo em meio de números, que parecem ser menos susceptíveis a variações dos indivíduos, os interesses do pesquisador são determinantes para o sensemaking. Além disso, mesmo em um ambiente de pesquisa controlado, há interferências do indivíduo na construção de sentido.

Com as propriedades do sensemaking é possível um aprofundamento da compreensão de seu conceito. Vale ressaltar que as reflexões feitas não cabem exclusivamente a uma propriedade,

mas ao todo da formação de sentido. As propriedades não devem ser vistas de forma isolada, pois elas interferem no processo de produção de sentido concomitantemente. Com a análise das propriedades, é possível entender que para a produção de sentido é necessário ter alguma coisa que seja plausível e coerente; algo que incorpore a experiência passada e as expectativas; algo que possa ser construído retrospectivamente, mas também sirva prospectivamente.

Os processos que ocorrem na academia podem ser, assim, expressos por meio de verbos e substantivos. Por serem mais estáveis, os substantivos engessam os processos, estruturando-os. No entanto, como os fatos pesquisados nas ciências sociais não são estáticos, adequando-se, assim, melhor aos verbos, para que os substantivos estejam atualizados seria plausível a realização de reavaliações constantes. É num ambiente em processo que se deve produzir sentido de forma a prover avanços para a área de conhecimento em que se trabalha. Nesse contexto, os pesquisadores exercem papel de destaque, pois se engajam na ação de produção de sentido, influenciando a forma como os fatos são retratados e vistos na sociedade, não agindo sozinhos, pois são influenciados pelo ambiente em que estão, mas também devem refletir sobre sua capacidade de influenciar esse mesmo meio que os circunda por meio da construção de sentido.

---

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importação do conhecimento dos Estados Unidos no campo organizacional contribuiu para uma americanização do ensino da área (Alcadipani&Bertero, 2018). Nesse campo, as pesquisas têm sido dominadas pelo foco na

concepção da racionalidade estratégica, sendo tomadas pelo paradigma funcionalista (Burrell & Morgan, 1979, Caldas & Fachin, 2005). O modelo racional, no entanto, ignora a complexidade inerente e a ambiguidade do mundo real das organizações e dos seus ambientes. Nesse sentido, Weick (1995) traz o conceito de processo do sensemaking – a criação da realidade como uma realização em andamento que toma forma quando as pessoas buscam estabelecer o sentido retrospectivo das situações nas quais elas se encontram – para dar uma nova perspectiva ao entendimento da estrutura organizacional, aqui analisada sob a perspectiva do meio acadêmico.

Nesse contexto, o presente estudo buscou questionar a condução das pesquisas na construção do conhecimento. Assim, tomando por base a afirmação de Weick (1995, p. 6), “o sentido pode estar nos olhos do observador, mas os observadores votam, e a maioria manda”, o que perpetua um conhecimento homogêneo, no qual as pesquisas além do mainstream não possuem espaço e reconhecimento para fazer parte da discussão acadêmica. Dessa forma, vale ressaltar a relevância das rupturas para a abertura a novos sentidos. Apesar de o sensemaking ter como propriedade a continuidade, é justamente as quebras que possibilitam a influência dos sentimentos no sensemaking. Com isso, para que haja avanço no conhecimento além da continuidade, que possibilita articulação com o conhecimento já obtido, torna-se relevante a ruptura, a qual possibilita maior desvinculação com a homogeneidade estabelecida.

Bortoli e Gallon (2015) apontam a predominância de estudos com base em autores mais tradicionais, como Max Weber, Karl Marx, Michael Foucault e Pierre Bourdieu, criando um círculo vicioso nas pesquisas, sem buscar outras teorias. Isso perpetua um roteiro de estudos

homogêneo visto a facilidade de aceitação no meio acadêmico.

Ademais, outro fator que impacta na homogeneização do conhecimento, é que em muitos casos, a fim de evitar um possível descrédito por parte de periódicos internacionais de grande impacto, pesquisadores de países menos desenvolvidos e com menor tradição em pesquisa – como o Brasil – buscam ocultar evidências sobre suas origens, já que essa revelação é vista como um enfraquecimento do próprio estudo, justamente pelas especificidades e falta de abrangência como se as únicas descobertas a serem extrapolados para o mundo fossem as realizadas em grandes centros acadêmicos. Essa visão contribui para a homogeneização do conhecimento de modo que somente o que é realizado no mainstream pode contribuir para a produção de sentido.

Por todo exposto, cabe a reflexão do que a academia está produzindo, como está produzindo, quais autores são usados para embasar os estudos e como isso tem impacto no sensemaking do pesquisador e da pesquisa científica. A homogeneização do conhecimento e a publicação de artigos para se manter no mainstream da academia perpetua um enfraquecimento do intelecto social, gerando pessoas com menos sendo crítico que aceitam facilmente o que lhes é proposto.

## REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R.; Bertero, C. O. (2018). Os EUA, a exportação e a expansão do ensino de Management no Brasil nas décadas de 1950 e 1960. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1).
- Anderson, M. H. (2006). How can we know what we think until we see what we said? A citation and citation context analysis of Karl

Weick's The Social Psychology of Organizing. *Organization Studies*, 27(11).

Bakken, T., Hernes, T. (2006). Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization Studies*, 27(11).

Bortoli, L. V., Gallon, S. (2015). A repercussão da sociologia do Conhecimento de Karl Mannheim no Brasil: uma análise da presença do autor no país e nos estudos de Administração. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 14(3).

Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.

Caldas, M. P., Fachin, R. (2005). Paradigma Funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*, 45(2).

Cooper, R. (1976). Open field. *Human Relations*, 29(11).

Cooper, R. Relationality. (2005). *Organization Studies*, 26(11).

Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring complex organizations: a cultural perspective*. Newbury Park: Sage.

Desmet, R., Irvine, A. D. (2018, Fall). Alfred North Whitehead. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/fall2018/entries/whitehead>

Fernandes, F. (1970). *Elementos de sociologia teórica*. São Paulo: Ed. Nacional, 1970.

Furtado, C. (1997). Entre inconformismo e reformismo. In: *Obra autobiográfica*. São Paulo: Paz e Terra, p. 9-40 apud Rezende, M. J. (2004). Celso Furtado e Karl Mannheim: uma discussão acerca do papel dos intelectuais nos processos de mudança social. *Human and Social Sciences*, 26(2).

Gioia, D. A. (2006). On Weick: an appreciation. *Organization Studies*, 27(11).

Seibt, J. (2018, Spring). Process Philosophy. In: Zalta, E. N. (Org.). *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Retrieved from

<https://plato.stanford.edu/archives/spr2018/entries/process-philosophy/>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organization*. London: Sag.

Whitehead, A. N. (1978). *Process and reality*. New York: Free Press.