

## Sensemaking e Interferências Institucionais nas Organizações: Uma Metassíntese de Casos

## Sensemaking and Institutional Interferences in Organizations: A Meta-Synthesis of Cases

**Juliano Silva Cougo**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras  
Professor do IFES - Guarapari  
E-mail: julianocougo00@gmail.com

**Raphael de Moraes**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras  
Professor da UEMG/Poços de Caldas e Faculdade Líbano  
E-mail: raphaelmoraisufla@gmail.com

**Mozar José de Brito**

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo  
Professor do Programa de pós-graduação em Administração pela Universidade Federal de Lavras  
E-mail: mozarjdb@gmail.com

---

**Endereço: Juliano Silva Cougo**

Avenida Vitória, 1729 – Jucutuquara, Vitória - ES.  
Brasil.

**Endereço: Raphael de Moraes**

Avenida Padre Francis Cletus Cox, 300. Bairro Jardim  
Country Club, Poços de Caldas – MG. Brasil.

**Endereço: Mozar José de Brito**

Trevo Rotatório Professor Edmir Sá Santos, s/n. Caixa  
Postal 3037 - CEP: 37203-202 - Lavras/MG Brasil.

**Editor-Chefe:** Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues

**Artigo recebido em 12/12/2025. Última versão  
recebida em 15/12/2025. Aprovado em 16/12/2025.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão:** Gramatical, Normativa e de Formatação

## RESUMO

O estudo tem como objetivo realizar uma metassíntese de dez estudos de casos qualitativos que exploram como a articulação entre sensemaking e teoria institucional tem contribuído para o avanço do conhecimento sobre processos de mudança organizacional em contextos dinâmicos e incertos. A pesquisa adotou uma metassíntese qualitativa, envolvendo oito estudos de caso únicos e dois múltiplos, analisando como diferentes autores interpretam a influência das instituições sobre a atribuição de sentidos pelos agentes organizacionais. Os resultados indicam que o sensemaking, entendido como o processo pelo qual indivíduos constroem significados diante de fenômenos sujeitos a mudanças, é profundamente condicionado por práticas e estruturas institucionais que simultaneamente restringem e fortalecem a ação dos agentes. Observou-se que a natureza da mudança institucional, seja endógena, seja exógena, afeta de modo distinto a capacidade de agência e o modo como os indivíduos reorganizam suas interpretações da realidade. Ademais, mudanças decorrentes do hibridismo de lógicas institucionais podem gerar conflitos de interesse que demandam mediação ativa por parte dos agentes para a construção de sentidos compartilhados. Conclui-se que as organizações tendem a regular e orientar processos de sensemaking por meio da criação e reforço de práticas discursivas, materiais e simbólicas que sustentam identidades, historicidades e vínculos institucionalizados, favorecendo respostas coerentes e alinhadas às exigências do campo organizacional.

**Palavras-chave:** Sensemaking. Teoria Institucional. Mudanças Organizacionais. Práticas. Institucionais.

## ABSTRACT

This study aims to conduct a meta-synthesis of ten qualitative case studies that examine how the articulation between sensemaking and institutional theory has contributed to advancing knowledge about organizational change processes in dynamic and uncertain contexts. A qualitative meta-synthesis was carried out using eight single case studies and two multiple case studies, analyzing how different authors interpret the influence of institutional structures on the sensemaking processes of organizational agents. The results show that sensemaking, understood as the process through which individuals construct meanings in the face of phenomena subject to change, is strongly shaped by institutional practices and structures that both constrain and enable agency. The findings also indicate that the nature of institutional change, whether endogenous or exogenous, differently impacts agents' capacity for action and their ability to reorganize interpretations of reality. Furthermore, changes arising from the hybridity of institutional logics may generate conflicts of interest that require active mediation for the construction of shared meanings. The study concludes that organizations tend to guide and regulate sensemaking processes through the reinforcement of discursive, material, and symbolic practices that support identities, histories, and institutionalized ties, thus fostering coherent and responsive actions aligned with organizational field demands.

**Keywords:** Sensemaking. Institutional Theory. Organizational Change. Institutional Practices.



## 1 INTRODUÇÃO

Partindo das premissas da Teoria Institucional, as organizações configuram-se como elementos pertencentes ao corpo social e transpassados por instituições. As instituições são compreendidas como complexos de padrões arquitetados pela interação de agentes que, conscientemente ou inconscientemente, estabelecem esquemas normativos, comportamentos, e expectativas coletivas, esperadas no decorrer do cotidiano (BOUMA, 1997). As organizações são afetadas por instituições na medida em que incorporam regras e valores sócio-históricos que orientam suas condutas, enquanto organismos sociais, e se manifestam em suas estruturas e funções técnicas (SELZNICK, 1996; MEYER; ROWAN, 2013). Não obstante, organizações também podem direcionar comportamentos dispostos a alterar os fluxos institucionais, como contestação às interferências e em resposta aos seus interesses particulares (LAWRENCE; SUDDABY, 2006; YAN et al., 2018).

Por uma perspectiva interpretativista, a academia tem investido no desenvolvimento da abordagem teórica do *sensemaking* como uma forma de se analisar processos de movimentação organizacional em contextos dinâmicos e em cenários de incerteza (INTRONA, 2019; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; KLEIN; ECKHAUS, 2017; BROWN; COLVILLE; PYE, 2015; COLVILLE, BROWN; PYE., 2012), como ocorre, por exemplo, em casos de mudanças institucionais. Conceitualmente, o *sensemaking* é definido como um processo em que agentes atribuem sentidos às circunstâncias de fenômenos em ambientes passíveis de alterações. A teoria do *sensemaking*, formulada por Weick (1995), tem sido aplicada para a compreensão de respostas organizacionais à dinâmica e à complexidade institucional.

Poucos estudos buscaram refinar a teoria sobre *sensemaking* e seus fluxos analíticos. Exemplos desses são os trabalhos de Sandberg e Tsoukas (2015), Introná (2019) e Maitlis e Christianson (2014), que trouxeram esclarecimentos conceituais, definiram possibilidades analíticas e apontaram agendas de pesquisas. Contudo, contribuições teóricas produzidas a partir de estudos de casos permanecem não exploradas, de modo a ofertar à comunidade acadêmica uma visão integrada e com foco nos desdobramentos da produção e compartilhamento de sentidos. Tendo em vista esta lacuna de pesquisa, este trabalho pretende, por meio de uma metassíntese de estudos de casos qualitativos, apontar constatações convergentes e tecer considerações sobre como, em linhas gerais, o processo de

*sensemaking* tem sido compreendido em mudanças organizacionais oriundas de influências institucionais.

Uma metassíntese qualitativa é definida como uma pesquisa voltada a sintetizar estudos de casos, com o propósito de fazer contribuições além daquelas alcançadas nos trabalhos originais. A abordagem envolve a comparação e análise de descobertas primárias, gerando novas interpretações e trazendo luz a novas evidências sobre o tema (HOON, 2013; ZIMMER, 2004). Conforme argumenta Hoon (2013), a metassíntese é pouco utilizada em estudos organizacionais. Para a autora, a carência de trabalhos nesse campo pode derivar-se da propensão de seus pesquisadores em projetar estudos para coletar dados primários em detrimento do acúmulo de descobertas convergentes. De modo a oferecer um modelo apropriado para a aplicação dessa abordagem metodológica no campo, Hoon (2013) estabelece oito etapas para a realização do tipo de estudo. O modelo desenvolvido pela autora é utilizado como base metodológica neste trabalho.

O trabalho se justifica, uma vez que os estudos sobre *sensemaking* tiveram reconhecido avolumamento nas últimas duas décadas pela academia, embora ainda pouca atenção foi dada ao contexto institucional que a teoria pode perpassar (INTRONA, 2019; SANDBERG; TSOUKAS, 2015). A recente e ainda imatura articulação teórica entre *sensemaking* e institucionalismo deve-se, em parte, de uma divisão acadêmica, em que trabalhos baseados na Teoria Institucional concentraram-se, principalmente, em níveis macro ambientais e extra subjetivos, enquanto pesquisas sobre a criação de sentidos enfatizaram processos subjetivos de nível micro local (WEBER; GLYNN, 2006).

Portanto, revisões bibliográficas tornam-se relevantes quando o tema abordado se caracteriza como um tópico emergente e passível de discrepâncias entre a literatura e as observações empíricas (TORRACO, 2016). Dessa forma, espera-se poder contribuir para o enrobustecimento de pesquisas firmadas na articulação entre teoria institucional e *sensemaking*, oferecendo apontamentos sobre práticas gerais evidenciados, e questões que precisam de maiores investigações.

Este trabalho é composto primeiramente por esta introdução. Em seguida, discute-se a teoria do *sensemaking* sob o viés institucional nas organizações. A terceira seção dispõe-se a apresentar o percurso metodológico do trabalho. A quarta seção realiza sínteses cruzadas dos estudos de casos abordados por essa metassíntese, evidenciando seus aspectos similares e disparidades. No quinto tópico busca-se fazer refinamentos teóricos a partir das constatações do estudo. Por fim, na sexta seção são tecidas as considerações finais.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Dinâmica Institucional e Práticas de Mudança Organizacional sob a Perspectiva do *Sensemaking*

A abordagem teórica do *sensemaking* aplicada aos estudos organizacionais tem se destacado, nas últimas duas décadas, pela academia. Os pesquisadores adeptos desta abordagem procuram explicar por que e como os sentidos são construídos e compartilhados entre os agentes organizacionais sob a ocorrência de alterações em seus cursos habituais e em processos que visam diminuir a equívocidade no ambiente (WEICK, 1995; SANDBERG; TSOUKAS, 2015; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Um marco significativo da teoria foi a publicação do livro “*The social psychology of organizing*” (A psicologia social das organizações) de Karl Weick (1979). Nesta obra, o autor apresenta aos estudiosos das organizações um conjunto de fundamentos teóricos oriundos da psicologia social que, em certa medida, eram diferentes das visões formais de organizações. Weick (1979) propõe uma nova concepção ontológica das organizações enquanto espaços de interações entre seres humanos, constituídos por atividades de criação, descontinuação e variação de comportamentos entrelaçados que buscam resolver ambiguidades e incertezas.

Além de reconhecer a dimensão espacial e temporal da vida organizacional, a abordagem do *sensemaking* aplicada aos estudos organizacionais enfatizou os aspectos intersubjetivos que particularizam esta modalidade de atividade organizada. Assim, o tempo e o lugar, enquanto partes constitutivas de uma organização, passaram a ser compreendidos como elementos estruturadores. Sob essa ótica, o curso da movimentação exterior e interior a uma organização simboliza efetivamente a razão da sua essência (Chia, 1997; Sandberg & Tsoukas, 2015).

O “movimento” teórico promulgado por Weick (1979) e seus adeptos abrigou também alguns fundamentos ontológicos da perspectiva de Berger e Luckmann (1966) que cunharam a noção de realidade socialmente construída. Para estes autores, a realidade expande-se para além dos aspectos objetivos e da racionalidade. Elementos como crenças, valores, princípios e significados são compartilhados ao longo do tempo por grupos interessados em construir e modificar a realidade social em que estão inseridos (BERGER; LUCKMANN, 1966).

Ao firmar a capacidade dos agentes em refletir e modificar a realidade em que estão inseridos (ver também Giddens, 1984), como processos decorrentes do sensemaking, a teoria adentra na dimensão institucional. Assim, o sensemaking se estabelece como um processo de estruturação, em que agentes reorganizam conscientemente a perspectiva da realidade, pois érestringido e fortalecido pela existência de práticas institucionais que são reproduzidas e transformadas pela própria criação de sentidos (JEONG; BROWER, 2008; WEBER; GLYNN, 2006; BROW; COLVILLE; PYE, 2015).

As instituições oferecem substância para que o sensemaking seja estabelecido, enquanto editam e orientam dinamicamente a formação de respostas pelos agentes. Elas também são continuamente promulgadas em processos de criação de sentidos. Nesse fluxo, uma instituição é semelhante a um código simbólico e coerente para a prática, ao passo que a criação de sentido é a prática de se usar o código. O nível micro do sensemaking se envolve ao nível macro das instituições por meio de processos interativos, em que scripts institucionais são conectados aos significados subjetivos que partem dos indivíduos e estruturam as práticas no campo (WEBER; GLYNN, 2006).

Weick (1995) apresentou à comunidade acadêmica os conceitos fundamentais da abordagem teórica do sensemaking no âmbito organizacional. O autor estabelece sete especificidades que particularizam a abordagem do sensemaking e a distingue de outras abordagens interpretativas, ou seja: a) a fundamentação na identidade (estabelecida por meio de compartilhamento de significados, comportamento e valores coletivos); b) os processos retrospectivos que oferecem subsídios para que sentidos novos sejam produzidos; c) a ênfase na influência de fenômenos externos ou internos ao âmbito do ambiente; d) a caracterização como um processo social; e) o pressuposto da constância, tendo em vista que uma organização está sempre sob orientações de forças (sociais, políticas, culturais, ambientais, etc.) que a configuram como um elemento multiforme; f) o foco em dicas singelas do comportamento, como elementos familiares em que as pessoas podem expressar sentidos mais amplos; g) e a preocupação com explicações mais plausíveis do que precisas. Como a incerteza é algo que fundamenta a base teórica do sensemaking, possíveis respostas para esse tipo de análise podem não tocar a objetividade (WEICK, 1995).

Sobre essas especificidades, Jeong e Brower (2008) apontaram três etapas que perpassam o sensemaking. Primeiramente, há a etapa da percepção, em que os agentes organizacionais “se entendem” em meio à mudança percebida no ambiente. Depois, a etapa da interpretação, que se constitui como um processo pelo qual os agentes realizam reflexões mais profundas de como se manifestar em face às mudanças no cenário, levando em

consideração aspectos como a origem da mudança e a forma pela qual ela pode afetar o fluxo cotidiano. Por fim, a etapa da “ação” caracteriza-se como a que os agentes “tornam visíveis” os produtos das etapas anteriores. Ou seja, as formas como respondem em seus comportamentos às mudanças percebidas.

É especificamente sobre as ações dos agentes que este trabalho repousa suas preocupações. Observa-se que a grande maioria dos trabalhos que utilizam a abordagem teórica do sensemaking enfatiza pouco a dimensão prática em que o processo se desdobra. Conforme discutem Thomas, Clark e Gioia (1993) e Jeong e Brower (2008), a ação, decorrente como processo constituinte do sensemaking, confere-se como o comportamento propriamente explicitado e visível. É principalmente sobre esta etapa que outros processos de sensemaking decorrentes se estabelecem, pois é a partir dela que novos cenários são construídos (THOMAS CLARK; GIOIA, 1993; JEONG; BROWER, 2008).

Para Nicolini e Monteiro (2017), as práticas têm sido apontadas como conjuntos de atividades racionalmente dispostas. Elas partem da reflexão e do compartilhamento coletivo de significados e são configuradas por elementos que tornam sua execução pertinente no campo. Alguns desses elementos são: os objetivos de cada prática; o tempo, o contexto e o ambiente em que se inserem; as relações com outras “redes” de práticas; seus efeitos no plano material; e seu o caráter necessariamente coletivo (NICOLINI; MONTEIRO, 2017).

No sensemaking, as práticas têm sido estudadas a partir do conceito de “enactment”. Amplamente, o termo refere-se à capacidade dos agentes em produzir sentidos a partir da incidência de práticas cotidianas e por meio de compartilhamentos de significados (WEICK, 1979). Para além disso, o “enactment” também tem permitido o diálogo entre o Institucionalismo Sociológico e o sensemaking (WEICK, SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; POWELL; COLYVAS, 2008, GRIGOLETTO; ALVES, 2018). Contudo, esse desdobramento do sensemaking tem sido pouco explorado pelos pesquisadores (GRIGOLETTO; ALVES, 2018), o que confirma a demanda para a realização de pesquisas dentro da teoria que enfoque os pressupostos práticos do sensemaking na literatura organizacional. Além disto, raros são os trabalhos que efetivamente discutem outros fluxos do sensemaking que avançam a simples “produção de sentidos”. Como, por exemplo, os conceitos de sensegiving como a capacidade dos agentes em estabelecer meios para a promoção de novos sentidos, e de sensebreaking como a propensão em romper com os sentidos fortemente institucionalizados no ambiente organizacional (GIULIANI, 2016).

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho adotou o método de metassíntese de estudos de casos qualitativos no modelo de Hoon (2013). A autora conceitua a metassíntese como um tipo de pesquisa exploratória e indutiva, orientada para a produção de sínteses analíticas de estudos de casos qualitativos primários. A escolha deste método de pesquisa bibliográfica se justifica pelas seguintes razões: a) esta modalidade de estudo bibliográfico permite a aglutinação de evidências empíricas relatadas por pesquisas semelhantes; b) ela cumpre um protocolo de pesquisa que permite a identificação de padrões e refinamento da teoria, a produção de reflexões significativas que servem de referência para o avanço do conhecimento; c) a metassíntese facilita o processo de identificação de contradições e de convergências, permitindo a análise temática integrativa; d) serve de referência para construção de teorias e produção de novas agendas de pesquisa (HOON, 2013).

Para Hoon (2013), a aplicação da metassíntese qualitativa envolve 8 etapas inter-relacionadas: formulação da questão da pesquisa; localização de estudos; estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; codificação de dados; análises em níveis específicos; síntese analítica em nível cruzado; construção da teoria; e discussões finais. Nos próximos tópicos, os procedimentos de cada uma dessas etapas serão descritos para que os critérios de rigor e transparência sejam atendidos.

#### 3.1 Formulação da questão da pesquisa

A questão da pesquisa parte do interesse de um dos pesquisadores. Após mais de 2 anos de estudos sobre essas correntes teóricas, houve por ele a desinquietação em procurar trabalhos com enfoque prático sobre *sensemaking* na dinâmica de mudança institucional. Após a realização de buscas em diferentes bancos de dados, evidenciou-se a existência de estudos sobre a temática. Todavia, os trabalhos apresentavam-se isoladamente, havendo a necessidade de estruturações analíticas e apontamento de conexões gerais. Para tanto, a questão proposta foi: como, em linhas amplas, o *sensemaking* é realizado nas organizações em circunstâncias de mudanças institucionais?



### **3.2 Localização de pesquisas relevantes**

As buscas foram feitas nas bases de dados Web of Science e Scopus. Os termos utilizados para as buscas foram: “sensemaking” ou “sense making” ou “sensegiving” ou “sensebreaking” combinadas com as palavras “instituional theory” ou “institutional change” ou “institutional logic” ou “institucional work”, ou “institutional”. Conjuntamente, utilizou-se também os termos “case study” ou “case”. As combinações que esses termos ofereceram foram apontadas nos tópicos (título, palavras-chave e resumo) dos trabalhos publicados nessas bases. A primeira base ofereceu, primeiramente, 203 resultados, ao passo que a segunda ofereceu 146 resultados, somando, ao todo, 349 possíveis resultados. Foram considerados apenas artigos ou capítulos de livros de base científica. Todos os trabalhos foram parcialmente lidos por etapas (título, resumo e palavras-chave) e, em grande parte, foram excluídos por não corresponderem, efetivamente, aos interesses da pesquisa. Ao fim da primeira filtragem, 29 trabalhos foram indicados como possíveis estudos de interesse. A busca não estabeleceu nenhum recorte temporal.

### **3.3 Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão**

Foram excluídos trabalhos que não se caracterizavam como estudos de caso, discussões teóricas, trabalhos que não adentrassem em profundidade na teoria do sensemaking, artigos que discutiram sensemaking mas refletiram rasamente sobre a mudança organizacional, e trabalhos que não consideraram pressupostos básicos da Teoria Institucional. Apesar de ter-se considerado artigos de diversos campos da ciência, estudos que não perpassaram por discussões no âmbito organizacional também foram excluídos. Estudos de múltiplos casos foram considerados como fontes pertinentes de análise. Ao final dessa filtragem, 10 trabalhos foram selecionados.

### **3.4 Extração e codificação de dados**

Extração e codificação de dados são processos que possibilitam obter informações sobre a natureza específica do corpo de estudos, bem como desperta sensibilidade analítica para os fatores contextuais possivelmente relevantes (HOON, 2013). Para isso, uma matriz de codificação foi criada. Ela teve como objetivo categorizar as características de cada estudo e contou com questões que foram respondidas conforme a leitura dos casos foi sendo

realizada. As questões foram: autores, data, contexto organizacional, objetivos do trabalho, tipo de organização, técnicas para coleta de dados, técnicas para análise de dados, conflito de instituições, hibridização institucional, origem da mudança organizacional, ocorrência de ambiguidade e incertezas em meio às mudanças, processos de compartilhamento de significados, resistências pelos agentes organizacionais, práticas antes, durante e após a mudança organizacional, perspectiva sobre a agência, interpretação e respostas para as mudanças, descobertas e contribuições do trabalho e processos para legitimação de novas práticas. Espaços em branco também foram inseridos para a descrição de insights que ocasionalmente ocorreram durante a leitura aprofundada dos trabalhos.

### **3.5 Análises específica dos casos**

A exploração das ocorrências em cada estudo de caso é crucial para observar as relações contextuais que aparecem em uma análise ampla (HOON, 2013). Portanto, nesta etapa da metassíntese realizou-se a análise dos aspectos similares e desdobramentos em cada estudo. As características semelhantes entre os estudos primários foram assinaladas na matriz de codificação, de forma que cada uma delas recebeu um tipo de codificação relacional diferente. Posteriormente, as características das semelhanças foram agrupadas, permitindo a análise comparativa entre os casos.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Sensemaking E Interferências Institucionais Nas Organizações: Uma Metassíntese**

Neste tópico serão apresentados um panorama geral dos trabalhos e as sínteses cruzadas dos estudos de casos. Os aspectos gerais sobre os estudos também foram analisados e serão descritos a seguir.

#### **4.1.1 Panorama dos estudos de casos**

A realização da busca por trabalhos indicou que a articulação teórica entre *sensemaking* e Teoria Institucional é recente, pouco consistente e precisa de maiores investigações. Trabalhos como os de Weber e Glynn (2006), Battilana e Casciaro (2012), e Maitlis e Christianson (2014) já haviam apontado essa lacuna de pesquisa nas épocas de suas

publicações. Estes enfatizaram a carência de estudos empíricos com foco em processos de construção de sentido em ocorrências institucionais.

Notou-se que, apesar dessa demanda ter ganhado maior atenção pela academia, poucos trabalhos são aqueles que, efetivamente, fazem essa articulação teórica em profundidade. Os trabalhos são, em sua maioria, relativamente recentes. De modo amplo, o trabalho mais antigo encontrado nas buscas corresponde ao ano de 2001. Das 29 publicações pré-selecionadas para a análise, a mais antiga é datada no ano de 2002. Dos 349 trabalhos que, de forma bruta, apareceram nas buscas, 282 são estudos realizados após 2015. Apesar desta última inferência não oferecer nenhuma informação precisa (tendo em vista que grande parte dos trabalhos não corresponderam aos critérios da pesquisa), o próprio quadro apresentado por essas bases indica a escassez de estudos que combinasse os termos de buscas oriundos das teorias abordadas, antes desse ano.

Especificamente sobre os 10 trabalhos utilizados para a realização desta metassíntese, oito abordaram casos específicos e dois tiveram foco em múltiplos casos. Quatro observaram organizações públicas e seis discutiram mudanças institucionais ocorridas em organizações privadas. O estudo mais recente foi publicado no ano de 2019 e o mais antigo foi publicado em 2002.

Três estudos descreveram mudanças a partir do advento de novas lógicas institucionais nas organizações estudadas. As lógicas institucionais são compreendidas como modelos de atividades que geram práticas simbólicas e materiais, pelos quais agentes produzem e reproduzem suas experiências de significação nos campos sociais (FRIEDLAND; ALFORD, 1991). Para tanto, as pessoas seguem lógicas institucionais para lidar com as situações cotidianas (BOUMA, 1997). Portanto, a influência de novas lógicas pode fazer com que novos processos de significação sejam estabelecidos pelos agentes que dela participam (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; SANDBERG; TSOUKAS, 2015).

Entretanto, quando lógicas diferentes permanecem vigentes em um mesmo ambiente, ocorre o que os pesquisadores institucionais denominam de “pluralismo institucional” (YU, 2015; KRAATZ; BLOCK, 2008). Sob a ocorrência desse fenômeno, agentes organizacionais constantemente repensam os meios pelos quais estabelecem regimes organizacionais, bem como em seus comportamentos em face às desinquietações geradas por múltiplas influências (KRAATZ; BLOCK, 2008). O *sensemaking*, nesses casos, não ocorre por uma mudança específica, mas pela frequente necessidade dos indivíduos em repensar e em se readaptar à inconstância natural da organização. Dos estudos selecionados, três trabalhos enfatizaram essa problemática. Os quatro trabalhos restantes descreveram processos em

que agentes buscaram implementar ou mesmo desestruturar configurações institucionais. Tais processos são descritos pela teoria institucional como “trabalho institucional” e refere-se

às maneiras pelas quais os agentes se movimentam para alterar, criar ou perpetuar arranjos institucionais (LAWRENCE, LECA; ZILBER, 2013).

Portanto, consideraram-se três tipos de influências institucionais desencadeadoras de *sensemaking* nas organizações: as mudanças que ocorrem pela inserção ou destituição de mecanismos institucionais por meio de movimentos intencionais de agentes (trabalho institucional); as tendências institucionais que aparecem no campo organizacional a partir de sistemas maiores e que obrigam as organizações a alterarem significativamente suas práticas habituais (advento de nova lógica); e as frequentes mudanças decorrentes da ambiguidade oriunda de influências de lógicas diversas (pluralismo institucional).



**Quadro 1. Estudos utilizados na metassíntese de estudos de casos qualitativos.**

<b>Autores</b>	<b>Nome do estudo</b>	<b>Journal</b>	<b>Ano</b>	<b>Organ.</b>	<b>Influência</b>
Hemme , Bowers e Todd.	Enacting Logics in Practice: A Critical Realist Perspective	Journal of Change Management	2019	Pública	Pluralismo institucional
März, Kelchtein-ma, e Dumay	Stability and Change of Mentoring Practices in a Capricious Policy Environment: Opening the “Black Box of Institutionalization	American Journal of Education	2016	Pública	Advento de nova lógica
Wallin e Fuglsang	Service innovations breaking institutionalized rules of health care	Journal of Service Management	2017	Privada	Trabalho institucional
Bode, Lange e Märker	Caught in organized ambivalence: institutional complexity and its implications in the German hospital sector	Public Management Review	2016	Pública	Advento de nova lógica
Holmlund e Strandvik	Digitalization challenging institutional logics: Top executive sensemaking of service business change	Journal of Service Theory and Practice	2017	Privada	Trabalho institucional
Jensen, Kjærgaard e Svejvig	Using institutional theory with sensemaking theory: a case study of information system implementation in healthcare	Journal of Information Technology	2009	Privada	Trabalho institucional
Kezar e Eckel	Examining the institutional transformation process: the Importance of Sensemaking, Interrelated Strategies, and Balance	Research in Higher Education	2002	Privada	Trabalho institucional
Khan	Institutions and sensemaking of change: institutional frame switching as sensemaking of microfinance in a Pakistani commercial bank.	Journal of Organizational Change Management	2018	Privada	Advento de nova lógica
Linderoth	From visions to practice – The role of sensemaking, institutional logic and pragmatic practice	Construction Management and Economics	2016	Pública	Pluralismo institucional
Kristiansen, Obstfelder e Lotherington	Nurses' sensemaking of contradicting logics: An underexplored aspect of organizational work in nursing homes.	Scandinavian Journal of Management	2015	Pública	Pluralismo institucional

## 4.2 Síntese analítica e cruzada dos estudos de casos.

Conforme argumenta Hoon (2013), o avanço de um nível específico de caso para a construção de uma análise maior exige mesclar as sequências que ocorrem nos estudos, bem como as relações de elementos entre eles em suas decorrências. Nesse sentido, este tópico destina-se a apontar e discutir os desdobramentos que se dão em torno das diferenças e similaridades contextuais dos processos de sensemaking nos casos analisados.

### 4.2.1 A natureza da mudança organizacional

Como descrito na seção anterior, foi possível se identificar três tipos de influências institucionais desencadeadoras de sensemaking: as originárias, a partir da inserção de uma nova lógica no ambiente; as que se originam por influências de lógicas diferentes; e as que partem dos agentes organizacionais que, dentro de limites e possibilidades, alteram arranjos institucionais de forma intencional. Em substância, os tipos de influência institucional desencadeiam mudanças organizacionais de natureza exógena ou endógena.

A primeira delas é causada por movimentos institucionais que sobressaem aos comandos das organizações. Ou seja, partem de sistemas maiores que se caracterizam como elementos que estruturam as relações sociais, tais como a cultura, o mercado e o estado. Esses fluxos institucionais podem acontecer quando, por exemplo, o governo implementa um novo modelo de gestão para dentro de uma de suas organizações, como na inserção da lógica gerencialista em um hospital público alemão (BODE, LANGE; MAKER, 2017), ou quando o avanço da tecnologia possibilita a criação de novos modelos de empresas que desafiam as estruturas tradicionais de organização; como a expansão da dimensão econômica e da popularidade dos bancos digitais (HOLMLUND; STRANDVIK, 2017). Em geral, as mudanças organizacionais exógenas são marcadas pela “desordem” causada por meio da chegada de uma nova lógica institucional no ambiente ou pela “perturbação” natural de influências institucionais diferentes.

Sob essa natureza de mudança organizacional, os estudos tendem a enfatizar processos de percepção de uma nova realidade ou da frequente inconstância no ambiente, como descrito em trabalhos como os de Khan (2018) e de Kristiansen, Obstfelder & Lotherington (2015). Nessas conjunturas, os agentes parecem tender a questionar suas próprias identidades nas organizações, reorientando-as individualmente, ao passo que, coletivamente, buscam referências de ocorrências passadas e com os demais indivíduos que

passam pelo mesmo processo. Isso leva a conjecturar que, quando a natureza organizacional tem origens exógenas, a ambiguidade e incerteza, como elementos presentes no *sensemaking* (Weick, 1995), são vivenciadas em maior tempo e profundidade. Além disto, os estudos que abordaram essa natureza parecem descrever os indivíduos presentes nas organizações como pessoas dotadas de recursos potenciais para mudanças institucionais menos díspares, ainda que relações de hierarquia sejam marcadas. Nesses casos, como os agentes encontram-se em um nível de incerteza que abrange os mais diversos indivíduos organizacionais, as posições hierárquicas e relações de poder parecem dar maiores espaços para a construção de respostas coletivas, como é observado nas análises de März, Kelchtermans e Dumay (2016), por exemplo.

Por outro lado, a mudança organizacional (e o decorrente processo de *sensemaking*) pode acontecer a partir da movimentação de elementos dispostos a alterar orientações microinfluentes nas organizações (WEBER, GLYNN, 2006). Nesses contextos, a natureza da mudança organizacional é endógena e pode ser exemplificada por processos como, por exemplo, alterações das diretrizes de ensino em universidades (KEZAR; ECKEL, 2002), ou mudanças no foco do público-alvo e nas disposições de serviços de comunicação em organizações financeiras (KHAN, 2018).

Sob esta natureza, os estudos demonstraram que a percepção do novo sistema institucional e a criação de novos sentidos são mais rápidos. Uma possível explicação é porque os agentes atuantes nesse movimento podem já estar criando uma nova realidade institucional (JEONG & BROWER, 2008). Diferentemente dos *sensemakings* em mudanças exógenas, os agentes tendem a dispensar maior energia para compartilhar informações e confeccionar respostas para trazer a estabilidade organizacional, como é demonstrado em Jensen, Kjærgaard & Svejvig (2009), por exemplo.

Contudo, nesses cenários, a capacidade de agência em nível individual é maior, tendo em vista que os indivíduos podem, por vezes, tomar posições de frente para gerar novas práticas. Nesses casos, as relações hierárquicas tendem a permanecer rígidas e os agentes com menores recursos de mobilização também são descritos com menor capacidade de compartilhamento de sentidos. Nesse sentido, os processos de percepção e criação são mais enfáticos para agentes do topo organizacional. Isso não quer dizer que os demais agentes não criam estratégias. Todavia, suas capacidades de compartilhamento de sentidos e confecção de respostas organizacionais são relativamente mais limitadas, o que fornece um lugar de maior “coadjuvância” na proposição de respostas e de práticas.

#### 4.2.2 Pluralismo institucional e agência

A ocorrência de pluralismo institucional e sua interferência nos processos de sensemaking torna-se pertinente de ser discutida no cerne desse trabalho. Isto porque, quando o sensemaking se apresenta como um processo de múltiplas interferências institucionais, suas configurações parecem perpassar por especificidades próprias.

Muitos estudos que discutem sensemaking abordam a desinquietação organizacional não como um evento pontualmente desencadeado pela entrada de um elemento novo no ambiente. Vários trabalham com a observação dos desdobramentos que vão para além dos (relativos) primeiros momentos em que a mudança é percebida e interpretada (INTRONA, 2019; HOLT; CORNELISSEN, 2014). Esses se dispõem a discutir o fenômeno em perspectivas mais longitudinais e, por vezes, caracterizam cenários de múltiplas lógicas nas organizações. Exemplos desses são os trabalhos de Kristiansen, Obstfelder e Loherington (2015), Hemme, Bowers e Todd (2019), e Khan (2018).

Quando o foco analítico se retrata por meio da pluralidade institucional, a organização não é observada por uma mudança pontual, mas sim como um ambiente permeado por indivíduos que estão constantemente negociando significados e propósitos individuais, ainda que, por vezes, possuam apenas um objetivo, a finalidade da organização. Nesses casos, a própria movimentação dos indivíduos concretiza a mudança. As mudanças descritas nesses estudos são parte inerente da já consolidada ambiguidade vivenciada. A equivocidade gerada pela interferência de duas ou mais lógicas é o elemento constituinte da mudança.

Nos estudos que discutiram essa problemática, dois aspectos se destacam. O primeiro, é que os agentes buscam constantemente tomar uma ou outra lógica divergente como referência para se entender no ambiente e para interpretar a dinâmica institucional ambígua. As instituições, portanto, modelam o sensemaking, pois oferecem as referências necessárias para que ocorra (WEBER; GLYNN, 2006). Entretanto, é possível que um produto novo apareça, no momento da “ação”, a partir do compartilhamento de sentidos (JEONG; BROWER, 2008). Ou seja, ainda que os agentes tomem uma ou outra lógica como orientação de como entender o quadro institucional, o compartilhamento de sentidos pode fazer com que consigam produzir respostas mediadoras entre posições antagônicas. Essa dinâmica é descrita no trabalho de Hemme, Bowers e Todd (2019) e constata uma das formas pelas quais o sensemaking remodela instituições (WEBER; GLYNN, 2006), em processos cíclicos.

A outra questão refere-se à capacidade de “agência” dos indivíduos em ambientes em que há pluralidade institucional. O conceito de agência é, de forma seminal, definido por Giddens (1984) como a capacidade dos indivíduos em refletir e orientar atividades dispostas a alterar as estruturas em que estão inseridos. Nas interpretações mais reconhecidas, a expressão da agência depende, circunstancialmente, do ‘agente’ em dispor de recursos materiais e simbólicos para que seja expressada (WHITTINGTON, 2010).

A capacidade de agência, portanto, é o que subsidia a última etapa do *sensemaking*, a ação de resposta à mudança (JEONG; BROWER, 2008). Entretanto, a pluralidade institucional pode, em certas circunstâncias, limitar tanto a capacidade de reflexão dos agentes, quanto as práticas que podem surgir a partir delas. Ocorre que o próprio caráter institucional híbrido dessas organizações revela também sua propensão em manter ideias, por vezes, dicotômicas. Esse é conflito que limita a capacidade de agência e, como tal, condiciona o *sensemaking*.

Um processo de *sensemaking* efetivo depende substancialmente das instituições que estão em jogo. Quando há um conflito institucional, os moldes e referências que os agentes utilizam como bases do processo de *sensemaking* também conflitam entre si e se subdividem. Esse aspecto é bem explícito no trabalho de Bode, Lange & Märker (2017), que retratam a convivência das lógicas do mercado e da profissão em hospitais alemães. Nesse estudo, conforme relatado pelos autores, ainda que os profissionais de saúde guiem-se pelas especificidades institucionais de suas profissões, como, por exemplo, tratar de diferentes doenças, a lógica do mercado limita suas capacidades de alteração nos mecanismos organizacionais, pois visa garantir a sustentabilidade financeira da organização.

## 5. CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS A PARTIR DA METASSÍNTESE

Os tópicos anteriores dedicaram-se a apontar as diferenças contextuais sobre os estudos utilizados para as constatações deste trabalho. Cada argumento apontado refere-se a uma diferença contextual expressiva, que precisa ser sinalizada pelo procedimento de metassíntese. Obviamente, em contraste ao que o título deste tópico sugere, os argumentos tecidos nas matérias supracitadas também ajudam a construir a teoria. Entretanto, eles partem de pontos instrutivos e edificantes diferentes do processo de *sensemaking* e, como tal, o influenciam de acordo com suas especificidades.

As observações deste tópico constituem por elementos dispostos a refinar a teoria por meio da metassíntese de casos qualitativos no modelo de Hoon (2013). Todavia, tais



discussões se diferem das anteriores pois não compreendem diferenças seminais dos estudos de casos analisados. Em outras palavras, os apontamentos desta seção partem de observações estruturais dos estudos analisados, e que, desconsiderando as diferenças contextuais, são originadas de discussões presentes em todos, ou na significativa maior parte deles.

Suas contribuições para o *sensemaking* referem-se mais propriamente a dois aspectos cruciais englobados pela teoria: os meios pelos quais os significados são compartilhados coletivamente entre os agentes que participam do fenômeno e a resposta às mudanças organizacionais na dimensão institucional.

## 5.1 Materialidade e visualidade

A teoria do sensemaking pressupõe que agentes, após fazer interpretações acerca da nova realidade, avançam para a realização de atividades dispostas a responder às novas configurações que pairam no ambiente (JEONG; BROWER, 2008). Assim, para que novas práticas sejam estruturadas e adaptadas ao novo ambiente institucional, eles recorrem a mecanismos de compartilhamento de significados e de legitimação de respostas.

Apesar de não ser especificamente apontado por Weick (1995), o autor tende a enfatizar em a propriedade “linguística” pelo qual o processo sensemaking é realizado. Uma indicação clara feita pelo autor é sobre a faculdade do sensemaking em ser percebido “em e por dicas extraídas”. Conforme Weick, tais dicas “são elementos simples e familiares dos quais as pessoas desenvolvem sentidos mais amplos sobre o que acontece no ambiente” (WEICK, 1995, p. 50). Entende-se que tais “dicas como elementos simples” são mais perceptíveis quando se analisam as narrativas dos agentes. A tendência das pesquisas em sensemaking em enfatizar mecanismos da narrativa como elementos carregados dos significados, também é apontado em Brow, Colville e Pie (2015).

Entretanto, por vezes, as narrativas são ancoradas por mecanismos que as potencializam, como objetos materiais, por exemplo. As narrativas são elementos de valor para as análises dos sentidos, tendo em vista que elas participam como principal ferramenta do processo de compartilhamento de significados. Todavia, parece haver, nos estudos pertencentes à abordagem construcionista de forma geral, uma tendência a superestimar abordagens linguísticas, em detrimento de elementos apoiadores, como objetos materiais, por exemplo (JONES *et al*, 2017; JONES; MASSA, 2013).

A materialidade e a visualidade constituem-se como elementos incorporados das experiências de criação e interpretação de signos e instituições. Esses elementos permitem a



distribuição de uma ideia, possibilitando maiores movimentos de significação. Por uma perspectiva semiótica social, os elementos visuais constituem-se como sistemas de signos. Semelhantes à gramática e ao vocabulário, eles têm formas específicas de organizar, transmitir e armazenar significados (JONES *et. al.*, 2017).

Os processos de *sensemaking* observados neste estudo apontam para a elaboração de elementos materiais e visuais como práticas responsivas às mudanças institucionais. Os resultados sugerem o uso de artefatos materiais e visuais como práticas voltadas a criar possibilidades de comunicação interpessoal, bem como fazer com que as respostas às novas significações institucionais ganhem legitimidade.

Essas práticas são bastante evidentes em trabalhos como os de Kristiansen, Obstfelder e Lothebring (2015), que descreveram como cuidadores de idosos passaram a documentar suas atividades para explicitar ações e denunciar as falhas das novas políticas de gestão e pressões institucionais no cotidiano laboral; Kezar e Eckel (2002) que enfatizaram o processo de documentação de *insights* e processos organizacionais dispostos a dar legitimidade aos novos contornos curriculares de instituições de ensino; März, Kelchtermans, e Dumay (2016) que relatam a propriedade de uma cartilha informativa como ferramenta para a sensibilização dos agentes organizacionais sobre a importância do trabalho de tutores educacionais, ainda que as políticas governamentais tenham retirado os recursos disponíveis para subsidiar tais cargos; e os trabalhos de Wallin e Fuglsang (2017) e de Jensen, Kjærgaard e Svejvig (2009), que, desconsiderando suas diferenças contextuais, observam a introdução de inovações tecnológicas digitais no campo da saúde em meio a demanda pelo rompimento das institucionalizadas práticas “artesanais” presentes no campo organizacional dos trabalhadores da saúde.

Portanto, apesar da pouca teorização sobre o assunto, o *sensemaking* também é refletido pela confecção e compartilhamento de artefatos materiais e imateriais que são criados conforme os sentidos sobre a nova realidade organizacional vão se consolidando. Mais que isso, a elaboração e o compartilhamento de elementos materiais e visuais também revela processos de *sensegiving* e *sensebreaking* como fluxos de criação e rompimento de sentidos (GIULIANI, 2016). Pois, ao passo que tais mecanismos servem para propagar com maior robustez os sentidos criados, eles mostram como ferramentas de manipulação de influências institucionais e fontes de legitimação de novas práticas.

## 5.2 Capital social e significação coletiva

O potencial político e sua capacidade de criar significações coletivas é apontado como uma ferramenta auxiliadora para o compartilhamento de sentidos, negociação de interesses e criação de ações responsivas às mudanças institucionais (BROW, COLVILLE, PIE, 2015). É importante dizer que, o potencial político que se pretende teorizar aqui está conectado, na verdade, ao capital social dos agentes envolvidos no processo de mudança organizacional e, consecutivamente, no processo de sensemaking.

Sobre essa questão, o capital social aqui referido trata-se, mais propriamente, da capacidade dos agentes em reter maiores recursos dispostos a dotá-los de confiança e dinamicidade de comunicação (GRANOVETTER, 2018). Conforme descrito por Olcott & Oliver (2011), a construção de sentidos e o nível de capital social estão diretamente relacionados. “A experiência compartilhada fortalece a confiança, a boa vontade e obrigação para a consciência situacional. A experiência compartilhada constrói compreensão mútua e uma base de conhecimento comum que torna a coordenação e troca de informações mais fácil” (OLCOTT; OLIVER, 2011, p. 3). Assim, quanto mais os agentes estão alinhados com o compartilhamento de sentidos, maiores são suas capacidades em estabelecer respostas estratégicas às mudanças organizacionais. Quando agentes que participam do processo de *sensemaking* são dotados de relativo capital social, o estabelecimento de atividades voltadas a construir respostas coletivas tende a ser mais eficiente.

Obviamente, isso dependerá do potencial de agência de cada indivíduo em relação a sua capacidade política em mobilizar pessoas e ações. Contudo, pode haver processos de *sensemaking* em ambientes em que o capital social exista de forma institucionalizada, ou que a própria situação exija que os agentes desenvolvam maior capital social (OLCOTT; OLIVER, 2011). Nessas conjunturas, as pessoas são menos resistentes, de forma que suas percepções, interpretações e ações sobre os fenômenos são mais alinhadas coletivamente.

Exemplos desses casos estão bem explícitos nos trabalhos de März, Kelchtermans e Dumay (2016) em que os autores enfatizam o alto nível de dinamicidade comunicacional entre agentes para construir estratégias de continuação dos cargos de mentores em uma organização de ensino; Khan (2018), que retrata a aplicação de reconfigurações estratégias em um banco paquistanês com foco na formulação coletiva de objetivos comuns; e Linderoth (2016), que relata a introdução, significação e administração de um sistema de informações em uma organização de serviços de saúde.

Nos casos descritos, parece haver níveis de capital social consideráveis entre os agentes que participaram do processo. Ainda que essas organizações sigam relações hierárquicas e as capacidades de agência entre os indivíduos sejam desiguais, processos de resistências no compartilhamento de sentidos entre os funcionários foram menos evidenciados. Ou seja, trabalhadores, independentemente do nível de autoridade, parecem ter passado por processos de *sensemaking* menos discrepantes em nível individual, ao passo que estabeleceram estratégias com maior participação em aspecto amplo. Assim, conflitos de interesses conseguiram ser melhor negociados, e respostas foram propagadas com maior aceitação. O que possibilitou passagens menos marcadas por conflitos internos.

Ressalta-se também que os exemplos “bem sucedidos”, como descrito nos parágrafos anteriores, caracterizam organizações marcadas por algum tipo de “elo” ou “percepção coletiva de valor” que une os participantes e que fornece subsídios para o estabelecimento de práticas de capital social. Por exemplo, no trabalho de März, Kelchtermans e Dumay (2016), os professores são fortemente ligados à identidade profissional e ao método de trabalho consolidado da organização de ensino, que já é institucionalizado. No caso do banco paquistanês estudado por Khan (2018), apesar de haver um rompimento nas diretrizes centrais da organização, os agentes que participam do processo são, pouco a pouco, convencidos a adotar a nova diretriz estratégica porque o processo de compartilhamento de sentidos foi fortemente marcado pela “percepção de valor” sobre a adoção de novas políticas.

Esses eventos são significativamente diferentes dos casos apresentados por Hemme, Browers & Todd (2019), por exemplo, em que grande parte dos agentes adotam uma ou outra instituição operante no campo, e, muito dificilmente, houve disposição em negociar interesses, tendo em vista a ausência de percepções de valor sobre essa atividade.

Desdobramentos semelhantes parecem acontecer nos estudos de Kristiansen, Obstfelder e Lotheington (2015), em que cuidadores de idosos não conseguiram perceber vantagens na política implementadas e voltam-se a denunciar práticas mal operadas, com vistas a diminuir as orientações da nova lógica influente na organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a abordagem metodológica de Hoon (2013), a oitava e última etapa de uma metassíntese estudos de casos qualitativos destina-se a reunir brevemente os apontamentos do trabalho, bem como apontar suas limitações, possibilidades e

contribuições. Para tanto, esta seção é voltada a consubstanciar os principais apontamentos do estudo e, finalmente, tecer considerações finais.

Este trabalho buscou, por meio de uma metassíntese de estudos de casos qualitativos discutir como, em termos generalistas, ocorrem processos de sensemaking desencadeados por influências institucionais nas organizações. Como foi discutido nas seções anteriores, processos de sensemaking dependem da origem endógena ou exógena da mudança organizacional instaurada e do modo como cada uma delas se conecta às instituições presentes no campo. Cada natureza de mudança organizacional da origem a atividades de percepção, interpretação e ação diferentes. Não obstante, como se observa, organizações utilizam de recursos como guias de orientação para processos de sensemaking. Esses guias podem ser objetos materiais ou visuais, como também podem ser apelos para “elos” institucionalizados presentes em suas relações interpessoais e em suas historicidades. Por fim, também se observou que a homogeneidade ou a heterogeneidade do sensemaking depende, fundamentalmente, do quanto os indivíduos que compõem a organização são dotados de maior ou menor orientação coletiva sobre o mesmo fenômeno e percepção de valor na construção de ações responsivas à movimentação. Elementos esses que foram aqui chamados de “capital social”.

Tendo definido essas inferências, a pergunta que aparece no cerne desta discussão é: o que é possível de se extrair destes apontamentos? A primeira resposta que se pretende fornecer é que as análises e observações aqui traçadas não esgotam as possibilidades de sensemaking. Pelo contrário, uma das principais intenções deste trabalho é tentar apresentar, ainda que de forma incipiente, a complexidade do processo de sensemaking, que se aprofunda para além de atividades de percepção, interpretação e ação e adentra nas dimensões institucionais compreendendo movimentos muito mais amplos e profundamente envolvidos por elementos sócio-históricos de um campo (JEONG; BROWER, 2008, SANDBERG; TSOUKAS, 2015).

Como se constatou, ainda que a teoria do sensemaking, na grande maioria dos estudos organizacionais, não tenha sido significativamente articulada com as orientações da teoria institucional, o diálogo entre os constructos teóricos oferece possibilidades maiores de explicação. A junção entre sensemaking e teoria institucional apresenta-se como uma possibilidade aos estudos construcionistas de efetivamente conectar análises entre as dimensões micro e macro ambientais, das práticas coletivas às estruturas sociais. Embora as pesquisas construcionistas tenham ganhado evidente reconhecimento sobre sua relevância pela academia, a paralelidade entre esses níveis de análises ainda é fortemente discutida



pelos pesquisadores da área (ZILBER, 2021). Portanto, essa articulação teórica mostra-se como uma das possibilidades de avanço desta abordagem sociológica.

Nesse sentido, os fatores que guiam ou que se desdobram a partir do sensemaking e que foram aqui discutidos, são, na verdade, algumas das possibilidades que podem acontecer na iminência de influências institucionais nas organizações. Longe de apontar argumentos determinísticos, tais evidenciações podem ser mais bem investigadas a partir de novos estudos que se proponham a analisar o refinamento teórico que se tentou aqui estabelecer.

Algumas questões partidas deste trabalho que merecem maior investigação empírica são: como a pluralidade institucional afeta a capacidade de agência dos indivíduos organizacionais? Como elementos materiais e visuais afetam e são afetados em processos de *sensemaking*, e como se relacionam com instituições? De quais formas a consistência de elos institucionalizados nas organizações pode ser analisada? Como tais elos fornecem referências em contextos ambíguos que atravessam o processo de *sensemaking*?

É importante reconhecer que uma limitação deste trabalho é se basear em apenas dez estudos. Entretanto, o próprio caráter recente em que a articulação teórica entre *sensemaking* e teoria institucional apresenta não permitiu maiores constatações. Em Hoon (2013), que se baseou em sete trabalhos, esta limitação também apareceu como uma questão significativa. Como argumentou a autora, ser muito inclusivo em relação aos estudos incorporados em uma metassíntese acarreta o risco de reduzir o leque de interpretações de um fenômeno.

Contudo, ainda que poucos estudos tenham sido utilizados, o refinamento de teorias, por meio da metassíntese qualitativa, tem grande potencial de contribuição. Esse processo é valoroso à evolução da teoria, sobretudo se o trabalho apresentar métodos transparentes e aplicação de procedimentos rigorosos (HOON, 2013). Sobre esse argumento, também se reforça a possibilidade de que novos estudos de metassíntese sejam realizados, tendo em vista a capacidade de oferecerem respostas, (assim como questões para estudos futuros) bastante abrangentes.

No campo prático, espera-se que as reflexões aqui traçadas possam ajudar a construir mecanismos de gestão voltados a orientar recursos de mudanças institucionais, bem como subsidiar formas de coordenação dispostas a garantir respostas melhores em processos de *sensemaking*. Nesse sentido, organizações podem, a partir das contribuições deste estudo, atentar-se sobre como proceder sob condições de interferências institucionais. A orientação pode ajudar a prever possíveis comportamentos dos agentes dentro dos processos que constituem o *sensemaking*. Nesses casos, os agentes podem buscar fortalecer os “elos” institucionalizados entre o corpo organizacional e traçar projetos de apelos baseados em

recursos como elementos materiais ou visuais, níveis de capital social e sistemas de percepção de valores de nível individual, por exemplo.

## REFERÊNCIAS

- BATTILANA, J.; CASCIARO, T. (2012). Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. **Academy of Management Journal**, 55(2), 381-398.
- BODE, I., LANGE, J; MÄRKER, M. (2017). Caught in organized ambivalence: institutional complexity and its implications in the German hospital sector. **Public Management Review**, 19(4), 501-517.
- BOUMA, G. (1998). Distinguishing institutions and organisations in social change. **Journal of sociology**, 34(3), 232-245.
- BROWN, A. D., COLVILLE, I; PYE, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. **Organization studies**, 36(2), 265-277.
- COLVILLE, I., BROWN, A. D; PYE, A. (2012). Simplexity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. **Human relations**, 65(1), 5-15.
- FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradiction. In: W. W. Powell & P. J. DiMaggio. The new institutionalism in organizational analysis: 232-263. Chicago, IL: **The University of Chicago Press**, 1991.
- GIDDENS, A. (1984). The constitution of society: Outline of the theory of structuration. **Univ of California Press**.
- GIULIANI, M. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking. **Journal of Intellectual Capital**.
- GRANOVETTER, M. (2018). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In **The sociology of economic life** (pp. 22-45). Routledge.
- HEMME, F., BOWERS, M. T; TODD, J. S. (2020). Enacting Logics in Practice: A Critical Realist Perspective. **Journal of Change Management**, 20(2), 99-122.
- HOLT, R; CORNELISSEN, J. (2014). Sensemaking revisited. **Management Learning**, 45(5), 525- 539.
- HOLMLUND, M., STRANDVIK, T; LÄHTEENMÄKI, I. (2017). Digitalization challenging institutional logics: Top executive sensemaking of service business change. **Journal of Service Theory and Practice**.
- HOON, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. **Organizational Research Methods**, 16(4), 522-556.

- HOSKING, D. M. (2011). Telling tales of relations: Appreciating relational constructionism. **Organization Studies**, 32(1), 47-65.
- INTRONA, L. D. (2019). On the making of sense in sensemaking: Decentred sensemaking in the meshwork of life. **Organization Studies**, 40(5), 745-764.
- JENSEN, T. B., KJÆRGAARD, A; SVEJVIG, P. (2009). Using institutional theory with sensemaking theory: a case study of information system implementation in healthcare. **Journal of Information Technology**, 24(4), 343-353.
- JONES, C., MEYER, R., JANCSARY, D; HÖLLERER, M. (2017). **The material and visual basis of institutions**.
- JONES, C., & MASSA, F. G. (2013). From novel practice to consecrated exemplar: Unity Temple as a case of institutional evangelizing. **Organization Studies**, 34(8), 1099-1136.
- Linderoth, H. C. (2017). From visions to practice—The role of sensemaking, institutional logic and pragmatic practice. **Construction management and economics**, 35(6), 324-337.
- KEZAR, A; ECKEL, P. (2002). Examining the institutional transformation process: The importance of sensemaking, interrelated strategies, and balance. **Research in Higher Education**, 43(3), 295-328.
- KHAN, A. S. (2018). Institutions and sensemaking of change: institutional frame switching as sensemaking of microfinance in a Pakistani commercial bank. **Journal of organizational change management**.
- KLEIN, G; ECKHAUS, E. (2017). Sensemaking and sensegiving as predicting organizational crisis. **Risk Management**, 19(3), 225-244.
- KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational implications of institutional pluralism. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, v. 840, p. 243-275, 2008.
- KRISTIANSEN, M., OBSTFELDER, A; LOTHERINGTON, A. T. (2015). Nurses' sensemaking of contradicting logics: An underexplored aspect of organisational work in nursing homes. **Scandinavian Journal of Management**, 31(3), 330-337.
- LAWRENCE, T. B; SUDDABY, R. (2006). Institutions and institutional work. **The Sage handbook of organization studies**, 215-254.
- MAITLIS, S; CHRISTIANSON, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. **Academy of Management Annals**, 8(1), 57-125.
- MÄRZ, V., KELCHTERMANS, G; DUMAY, X. (2016). Stability and change of mentoring practices in a capricious policy environment: Opening the “black box of institutionalization”. **American Journal of Education**, 122(3), 303-336.
- MEYER, H. D; ROWAN, B. (Eds.). (2013). The new institutionalism in education. SUNY Press.

- NICOLINI, D; MONTEIRO, P. (2017). The practice approach: For a praxeology of organisational and management studies. **The Sage handbook of process organization studies**, 110-126.
- POWELL, W. W; COLYVAS, J. A. (2008). Microfoundations of institutional theory. **The Sage handbook of organizational institutionalism**, 276, 298.
- SANDBERG, J; TSOUKAS, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. **Journal of Organizational Behavior**, 36(S1), S6-S32.
- SELZNICK, P. (1996). Institutionalism "old" and "new". **Administrative science quarterly**, 270- 277.
- THOMAS, J. B., CLARK, S. M; GIOIA, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. **Academy of Management journal**, 36(2), 239-270.
- TORRACO, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. **Human resource development review**, 15(4), 404-428.
- WEBER, K; GLYNN, M. A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and actionin Karl Weick's theory. **Organization studies**, 27(11), 1639-1660.
- WALLIN, A. J; FUGLSANG, L. (2017). Service innovations breaking institutionalized rules of health care. **Journal of Service Management**.
- WEICK, K. The social psychology of organizing. Reading: AddisonWesley, 1979.
- WEICK, K. E.; Sutcliffe, K. M.; Obstfeld, d. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.
- WHITTINGTON, R. (2010). Giddens, structuration theory and strategy as practice. **Cambridge handbook of strategy as practice**, 109-126.
- YAN, Z. J., ZHU, J. C., FAN, D; KALFADELLIS, P. (2018). An institutional work view toward the internationalization of emerging market firms. **Journal of World Business**, 53(5), 682- 694.
- YU, KYOUNG□Hee. Institutional pluralism, organizations, and actors: A review. **Sociology Compass**, v. 9, n. 6, p. 464-476, 2015.
- ZILBER, T. B. (2021). **Practice-Driven Institutionalism**: A Path Toward a Fruitful Borrowing.
- In On practice and institution: Theorizing the interface. Emerald Publishing Limited.
- ZIMMER, L. (2006). Qualitative meta□synthesis: a question of dialoguing with texts. **Journal of advanced nursing**, 53(3), 311-318.



**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

CONGO, J. S; MORAIS, R; BRITO. M. J. Sensemaking e Interferências Institucionais nas Organizações: Uma Metassíntese de Casos. **Rev. FSA**, Teresina, v. 23, n. 1, art. 3, p. 54-80, jan. 2026.

Contribuição dos Autores	J. S. Congo	R. Moraes	M. J. Brito
1) concepção e planejamento.	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X

