



Processos de Sensemaking na Mudança Organizacional: Evidências de Sensegiving e Visual Sensemaking em um Estudo de Casos Múltiplos

Sensemaking Processes in Organizational Change: Evidencing Sensegiving and Visual Sensemaking in a Multiple Case Study




Sensemaking Processes in Organizational Change: Evidencing Sensegiving and Visual Sensemaking in a Multiple Case Study

Autoria




Adriana Locatelli Bertolini

-  Universidade de Caxias do Sul (UCS)
-  locatelli.bertolini@gmail.com
-  <https://orcid.org/0000-0002-1488-5458>

Fabiano Larentis

-  Universidade de Caxias do Sul (UCS)
-  flarenti@ucs.br
-  <https://orcid.org/0000-0001-8390-0271>

Luana Folchini da Costa

-  Universidade de Caxias do Sul (UCS)
-  lfcosta@ucs.br
-  <https://orcid.org/0000-0002-3036-5911>

RESUMO

Objetivo: Explorar como os processos de sensemaking ocorrem na mudança organizacional. **Metodologia/abordagem:** Estudo qualitativo com abordagem de estudo de casos múltiplos, realizado em quatro empresas brasileiras. Dados coletados através de entrevistas semiestruturadas, observações diretas e análise documental. A análise seguiu a abordagem da teoria fundamentada nos dados, utilizando codificação indutiva. **Originalidade/relevância:** O estudo amplia a compreensão sobre sensemaking e sensegiving, analisando sua operação em contextos organizacionais reais e destacando especialmente o líder enquanto sensemaker e o uso ainda pouco explorado de elementos visuais no processo. **Resultados:** Identificadas cinco categorias principais relacionadas ao sensemaking: Sensemaker, Sensebreaking, Narrativas no Contexto, Design de Informação e Ferramentas Visuais, agrupadas nas macro-categorias Sensegiving e Visual Sensemaking. O estudo demonstrou como essas categorias interagem, facilitando ou dificultando a mudança organizacional. **Contribuições teóricas/metodológicas:** Evidencia a interação dinâmica entre sensemaking, sensebreaking e sensegiving, oferecendo uma perspectiva inovadora ao integrar elementos visuais no processo de sensemaking, aspecto ainda pouco abordado na literatura existente. **Contribuições sociais/para a gestão:** Fornece insights práticos para gestores na implementação eficaz da mudança organizacional, enfatizando estratégias de comunicação, o papel dos líderes e o uso do sensemaking visual para melhor compreensão e adesão dos membros organizacionais às mudanças propostas.

Palavras-chave: sensemaking, sensegiving, sensebreaking, sensemaking visual, mudança organizacional

ABSTRACT

Purpose: To explore the way sensemaking processes occur in planned organizational change. **Design/methodology/approach:** Qualitative multiple case study conducted in four Brazilian companies. Data collection included semi-structured interviews, direct observations, and document analysis. Data analysis employed grounded theory methodology with inductive coding. **Originality/value:** Expands the understanding of sensemaking by analyzing these processes in real-world organizational contexts, particularly highlighting the leader as sensemaker and the relatively unexplored use of visual elements in these processes. **Findings:** Identified five key categories related to sensemaking: Sensemaker, Sensebreaking, Narratives in Context, Information Design, and Visual Tools, grouped into two macro-categories: Sensegiving and Visual Sensemaking. The study illustrated how these categories interact to either facilitate or hinder organizational change. **Theoretical/methodological contributions:** Highlights the dynamic interplay among sensemaking, sensebreaking, and sensegiving, offering an innovative perspective by integrating visual elements into sensemaking processes, a little-explored area in current literature. **Social/management contributions:** Provides practical insights for managers implementing effective organizational change, emphasizing communication strategies, the role of leaders and the use of visual sensemaking to enhance organizational members' understanding and commitment to proposed changes.

Keywords: sensemaking, sensegiving, sensebreaking, sensemaking visual, mudança organizacional

RESUMEM

Objetivo: Explorar cómo los procesos de sensemaking ocurren en el cambio organizacional. **Diseño/metodología/enfoque:** Estudio cualitativo con enfoque de estudio de casos múltiples, realizado en cuatro empresas brasileñas. Datos recopilados mediante entrevistas semiestruturadas, observaciones directas y análisis documental. El análisis siguió el enfoque de la teoría fundamentada en datos, con codificación inductiva. **Originalidad/relevancia:** El estudio amplía la comprensión sobre sensemaking y sensegiving, analizando cómo operan en contextos organizacionales reales y destacando especialmente al líder como sensemaker y el uso aún poco explorado de elementos visuales en el proceso. **Resultados:** Se identificaron cinco categorías clave relacionadas con el sensemaking: Sensemaker, Sensebreaking, Narrativas en Contexto, Diseño de Información y Herramientas Visuales, agrupadas en dos macro-categorías: Sensegiving y Visual Sensemaking. El estudio mostró cómo estas categorías interactúan, facilitando o dificultando el cambio organizacional. **Contribuciones teóricas/metodológicas:** Destaca la interacción dinámica entre sensemaking, sensebreaking y sensegiving, ofreciendo una perspectiva innovadora al integrar elementos visuales en el proceso de sensemaking, aspecto aún poco abordado en la literatura existente. **Contribuciones sociales/para la gestión:** Proporciona insights prácticos para gestores en la implementación efectiva del cambio organizacional, enfatizando estrategias de comunicación, el papel de los líderes y el papel del sensemaking visual para una mejor comprensión y adhesión de los colaboradores a los cambios propuestos.

Palabras clave: sensemaking, sensegiving, sensebreaking, sensemaking visual, mudança organizacional

■ INTRODUÇÃO

A forma como os indivíduos atuam no mundo contemporâneo levou o historiador e antropólogo Jamais Cascio a argumentar que o mundo já não é definido pelo acrônimo VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous*), mas sim por BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, and Incomprehensible*). Frágil (*Brittle*) refere-se a sistemas propensos a falhas súbitas e catastróficas. Ansiogênico (*Anxious*) denota um medo generalizado de que qualquer ação tomada possa ser a errada. Não-linear (*Nonlinear*) descreve situações em que causa e efeito parecem desconectados ou desproporcionais. Incompreensível (*Incomprehensible*), por sua vez, está associado a eventos e decisões que parecem ilógicos ou sem sentido (Cascio, 2020; Godoy & Filho, 2021).

Esse novo paradigma exige abordagens inovadoras para compreender o mundo em meio ao caos político, aos desastres climáticos e às pandemias globais. A fragilidade pode ser enfrentada com resiliência e folga organizacional, a ansiedade pode ser amenizada por meio de empatia e *mindfulness*, a não linearidade requer compreensão contextual e flexibilidade, e a incompreensibilidade demanda transparência e intuição (Cascio, 2020; Godoy & Filho, 2021).

Considerando o cenário BANI e os desafios associados, adaptar-se às mudanças sociais, tecnológicas e globais, às demandas do mercado e à legislação tornou-se essencial para as organizações em contextos de disrupção persistente (Ala-Laurinaho et al., 2017). As organizações são constantemente pressionadas a modificar suas operações para lidar com rápidas transformações sociais e econômicas. Esses ajustes tendem a ser mais bem-sucedidos quando as organizações são capazes de planejar suas mudanças internas, uma vez que a mudança organizacional planejada possibilita respostas mais eficazes às demandas do ambiente (Martin et al., 2019; Onyeneke & Abe, 2021). No entanto, a mudança pode prejudicar o desempenho de forma não intencional e desencadear resultados imprevistos, em razão de sua natureza dinâmica (Castillo et al., 2018; Hay et al., 2021; Maes & Van Hootegeem, 2019).

Em cenários caracterizados por mudança contínua e adaptação, a significação e a ressignificação dos eventos tornam-se essenciais para a geração de novos princípios que orientam a ação (Daft & Weick, 1984; Weick, 1995; Zollo & Winter, 2002). Esse processo, denominado *sensemaking*, constitui a base para a construção de explicações plausíveis que impõem ordem e coerência aos eventos em curso (Maitlis, 2005; Moon et al., 2017; Sheng, 2017; Weick, 1995).

A aceitação ou resistência à mudança organizacional é fortemente influenciada pelas percepções individuais, e a mobilização dos profissionais está positivamente relacionada à forma como eles processam e interpretam as informações (Will & Pies, 2018). Nesse contexto, o processo de *sensemaking* torna-se fundamental, pois permite que os indivíduos interpretem e lidem com eventos novos, inesperados e confusos que surgem durante a mudança organizacional (Hay et al., 2021; Maitlis, 2005; Will & Pies, 2018). Esse processo também envolve o questionamento do *status quo* e dos significados que são

continuamente construídos e reconstruídos (Bouckenooghe et al., 2021; Kolb, 2014; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002; Wang et al., 2015; Weick, 1995).

Cada membro organizacional, com base em suas características individuais e na forma como interpreta as informações recebidas, terá uma maneira própria de perceber a mudança organizacional. Como destacam Hay et al. (2021), o sucesso ou o fracasso da mudança organizacional está intimamente relacionado à maneira como os indivíduos interpretam essas mudanças. Consequentemente, o *sensemaking* torna-se um componente central para a compreensão coerente da realidade organizacional e para a viabilização da ação coletiva, uma vez que se concentra na forma como os membros da organização procuram esclarecer o que está acontecendo ao seu redor (Ala-Laurinaho et al., 2017; Maitlis & Christianson, 2014).

Estudos recentes sobre *sensemaking* em processos de mudança organizacional ressaltam a necessidade de que líderes dominem estratégias eficazes de comunicação, considerando todos os membros da organização. Integrar informações relevantes e reconstruir *mindsets* de mudança é essencial para conduzir o discurso da gestão da mudança (Aprianto et al., 2023). Além disso, Tessema (2024) investigou as estratégias de *sensemaking* utilizadas por profissionais em início de carreira em ambientes organizacionais restritivos, revelando que esses indivíduos recorrem ao *sensemaking* para executar tarefas ambíguas e lidar com limitações organizacionais. Da mesma forma, Hernes e Obstfeld (2022) enfatizam que pesquisas sobre *sensemaking* são necessárias para compreender como os atores se adaptam a eventos ambientais desconhecidos. Langley e Rieple (2024) destacam a relevância do *sensemaking* para líderes que atuam em contextos institucionais instáveis. No entanto, apesar da importância do *sensemaking* nas organizações, ainda há escassez de estudos empíricos sobre o tema (Cristofaro, 2022).

Este estudo busca aprofundar a compreensão de como o *sensemaking* ocorre durante processos de mudança planejada, oferecendo contribuições para a gestão dessas transformações. Especificamente, identifica as dimensões de *sensemaking* de gestores e colaboradores envolvidos em processos de mudança organizacional. O estudo contribui teoricamente ao evidenciar o papel dos atores organizacionais e a natureza intrínseca do *sensemaking* na mudança organizacional. Com base em um estudo de casos múltiplos envolvendo quatro empresas, e utilizando observação, entrevistas e análise documental, os resultados indicam *sensegiving* e *visual sensemaking* como processos fundamentais de *sensemaking*, bem como interações com o conteúdo, o contexto e o processo da mudança organizacional planejada.

Embora pesquisas anteriores tenham explorado o papel do *sensemaking* na mudança organizacional (Weick, 1995; Maitlis, 2005), este estudo avança na literatura ao examinar como líderes atuam como *sensemakers* em processos de mudança organizacional, bem como a importância das narrativas em seus contextos (Aprianto et al., 2023). Ao investigar o *visual sensemaking*, compreendido como formado pelo design da informação e pelo uso de ferramentas visuais, o estudo também oferece uma perspectiva inovadora sobre o uso de elementos visuais na facilitação dos processos de *sensemaking*, um campo ainda pouco explorado (Manuti & Giancaspro, 2021; Wurth & Mawson, 2024).

Além disso, este estudo incorpora a perspectiva tanto dos líderes quanto de seus subordinados. Embora grande parte das pesquisas existentes se concentre na forma como líderes influenciam o *sensemaking*, estudos

recentes têm destacado o papel de colaboradores não gestores nesse processo. Por exemplo, Metz et al. (2024) apresentam uma perspectiva não gerencial sobre o *sensemaking* compartilhado durante mudanças estratégicas, enfatizando a importância de incluir diferentes atores organizacionais para compreender como o *sensemaking* se desenvolve. A compreensão dessas dinâmicas pode fortalecer significativamente as práticas de gestão da mudança e aumentar a capacidade de adaptação organizacional em ambientes em constante transformação.

Este artigo está estruturado da seguinte forma. A próxima seção apresenta os elementos teóricos relacionados à mudança organizacional e ao *sensemaking*. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos. Os resultados concentram-se na análise intracaso e intercasos, bem como no desenvolvimento das categorias emergentes. Por fim, são apresentadas a discussão e as considerações finais.

■ MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional caracteriza-se por uma natureza dinâmica, holística, interconectada e não linear (Pettigrew, 1987; Ala-Laurinaho et al., 2017; Bouckennooghe et al., 2021). Geralmente, é impulsionada por demandas internas ou por pressões do ambiente externo que exigem que as organizações se adaptem e respondam a novas condições (Gungadeen et al., 2018). Nesse sentido, a mudança emerge da interação entre contexto (as circunstâncias que envolvem a mudança), processo (como a mudança se desenvolve) e conteúdo (as decisões que moldam a mudança) (Pettigrew, 1987; Whipp et al., 1989).

Quando essa adaptação é intencionalmente planejada ou deliberada, ela é denominada mudança organizacional planejada, foco do presente artigo. Adotamos o conceito de Nadler e Tushman (1997), que compreende a mudança planejada como a resposta da organização a perturbações do ambiente, com o objetivo de manter a congruência entre seus diferentes componentes. Essa perspectiva pressupõe que mudanças descontínuas podem ser necessárias para lidar com eventos ambientais desestabilizadores (Rosenbaum et al., 2018)

Nesse debate, também consideramos os processos de mudança revolucionária, que envolvem reorientações significativas capazes de afetar estratégias, estruturas, processos e culturas organizacionais. Esses processos diferem da mudança evolucionária, que consiste em ajustes incrementais e graduais voltados para objetivos específicos (Tushman & Romanelli, 1985).

Apesar de seu propósito de melhorar o alinhamento com as demandas do ambiente, iniciativas de mudança planejada frequentemente não alcançam os resultados esperados. Estudos relatam situações em que tais esforços reduziram involuntariamente a produtividade, diminuíram o valor para os acionistas ou aumentaram os custos organizacionais (Castillo et al., 2018; Hay et al., 2021). Isso evidencia que, independentemente de como um sistema de mudança é concebido, seus componentes interagem de maneiras que podem gerar resultados imprevistos, devido à natureza inerentemente dinâmica da mudança organizacional (Maes & Van Hootegem, 2019).

Pesquisas recentes também enfatizam que a prontidão para a mudança envolve processos cognitivo-afetivos. Gestores intermediários, por exemplo, utilizam narrativas carregadas de conteúdo emocional para promover *sensemaking* compartilhado entre os colaboradores, aumentando assim sua abertura para a mudança (Wasieleski et al., 2024). Conseqüentemente, o *sensemaking* permanece como um mecanismo central para sustentar uma compreensão coerente da realidade organizacional e possibilitar a ação coordenada, especialmente em contextos turbulentos e em constante transformação (Ala-Laurinaho et al., 2017; Sandberg & Tsoukas, 2020). Seus processos são apresentados na seção seguinte.

■ PROCESSO DE SENSEMAKING

O *sensemaking* envolve não apenas a interpretação e a produção de significados, mas também a construção de “realidades” que mobilizam as pessoas. Essa interação dinâmica ocorre no contexto da aprendizagem experiencial, combinando experiências que permitem às organizações desenvolver e renovar recursos de forma eficaz, reconfigurando-se conforme necessário para inovar e responder às demandas do ambiente.

Quando os membros organizacionais se deparam com momentos de incerteza, procuram compreender a situação ao perceber e interpretar sinais provenientes do contexto, utilizando-os para construir uma explicação plausível que restaure a ordem e o significado (Weick, 1995; Weick et al., 2005). Nesse sentido, eventos inesperados não desencadeiam automaticamente o *sensemaking*; ele surge quando a discrepância entre o que era antecipado e o que é vivenciado torna-se suficientemente relevante para que indivíduos ou grupos questionem o que está acontecendo e como devem responder (Maitlis & Christianson, 2014).

Embora o *sensemaking* seja frequentemente destacado por sua natureza retrospectiva, pesquisas teóricas e empíricas sugerem que ele também pode ser orientado para o futuro, assumindo um caráter prospectivo (Nag et al., 2007; Ybema, 2010). Além disso, o *sensemaking* pode ser compreendido tanto como um processo cognitivo, voltado à avaliação e interpretação, quanto como um processo social, no qual o significado é negociado, contestado e construído coletivamente (Maitlis & Christianson, 2014). Apesar dessas diferenças ontológicas, o *sensemaking* é inerentemente social, pois mesmo a construção individual de significado ocorre em um contexto sociomaterial influenciado pela presença de outros (Weick, 1995).

Nos últimos anos, duas dimensões relacionadas — *sensegiving* e *sensebreaking* — têm ganhado destaque na compreensão de como o *sensemaking* é realizado.

O *sensegiving* envolve esforços para influenciar o *sensemaking* de outras pessoas em direção a uma reinterpretação desejada da realidade organizacional, por meio do uso de imagens, símbolos e outras técnicas persuasivas (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Christianson, 2014; Maitlis & Sonenshein, 2010). Entretanto, o *sensegiving* não ocorre exclusivamente de forma vertical, pois pode gerar resistência ou apoio, dependendo das perspectivas e interpretações dos envolvidos (Prior et al., 2018). Maitlis e Sonenshein (2010) também enfatizam que a falha em manter a propriedade de atualização contínua dos sinais, tanto nos processos de *sensemaking*

quanto de *sensegiving*, frequentemente cria contradições, podendo comprometer iniciativas estratégicas e levar diretamente a crises organizacionais. Nesse sentido, Acciarini et al. (2024) identificam três fases nos processos de mudança estratégica: iniciação/formulação, implementação/execução e *sensemaking/sensegiving*. Para os autores, a fase de *sensemaking/sensegiving* é central, pois constitui o mecanismo interpretativo e comunicativo que sucede a formulação e a implementação iniciais, assegurando que os gestores compreendam as questões críticas e que os stakeholders aceitem a mudança.

O *sensebreaking*, por sua vez, refere-se ao processo de desmontagem de significados estabelecidos, abrindo espaço para novas interpretações (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Christianson, 2014; Pratt, 2000). Em outras palavras, trata-se da interrupção dos mecanismos de varredura, interpretação e aprendizagem envolvidos no *sensemaking* (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995). As ações de *sensebreaking* emergem por meio de questionamentos, reformulações e redirecionamentos, podendo tanto facilitar quanto dificultar a aprendizagem (Giuliani, 2016). Além disso, membros organizacionais podem engajar-se em *sensemaking* em resposta tanto a esforços de *sensebreaking* quanto de *sensegiving* (Nordin et al., 2018). Por exemplo, ao enfrentar intervenções de mudança, Balogun e Johnson (2005) observaram que os colaboradores recorrem a esquemas anteriores, o que leva à interação social — incluindo negociações verbais e não verbais — para a construção de novos esquemas, com consequências que podem ser positivas ou negativas.

Em conjunto, *sensegiving* e *sensebreaking* evidenciam a interação dinâmica entre a construção e a desconstrução de significados nas organizações, destacando o papel central da liderança e da comunicação na condução eficaz da mudança (Maitlis & Christianson, 2014; Giuliani, 2016). Nesse contexto, estudos recentes reforçam que o *sensemaking* constitui um processo complexo e multifacetado durante a mudança organizacional, envolvendo papéis relevantes do conhecimento, da interpretação, das emoções, dos colaboradores, das narrativas e dos artefatos.

Weiser (2021) caracteriza o *sensemaking* durante a mudança estratégica como um processo multimodal composto por três modos interconectados: intelectual (ações discursivas dos líderes), substantivo (mudanças materiais nas estruturas, como regras, metodologias e sanções) e experiencial (transformação baseada no impacto vivido). Esse modelo sustenta que ações discursivas isoladas são insuficientes para promover mudanças efetivas, as quais dependem dos outros dois modos para reforçar os esforços e inspirar *sensegiving*. Expandindo essa visão processual, Turner et al. (2023) definem o *sensemaking* como um processo multifacetado e não linear, composto por nove estágios: (1) *sensing* (atribuição de significado por meio de associações relevantes); (2) *meaning-making* (avaliação e interpretação do ambiente e dos artefatos); (3) *sensegiving* (organização do conhecimento para alcançar congruência e legitimar a realidade); (4) *becoming* (revelação do desconhecido por meio de investigação atenta); (5) *agency* (análise do ambiente local mediante a capacidade de coletar, processar e aplicar informações); (6) *counterfactuals* (questionamento de novas ameaças para alcançar controle); (7) *future scoping* (comunicação coerente de informações sobre eventos ao redor); (8) *movement* (descoberta, ação e aceitação de um curso de ação

para normalizar o ambiente); e (9) *impact* (mensuração da magnitude dos resultados).

No nível do ecossistema, Sun et al. (2025) explicam que o alinhamento eficaz do modelo de negócios exige que a organização focal se envolva em *sensemaking* em relação aos alinhamentos de conteúdo, estrutura e governança, por meio das funções de interpretação (facilitar a compreensão), monitoramento (avaliar a implementação) e reposicionamento (favorecer o alinhamento contínuo).

Considerando a interseção entre *sensemaking*, conhecimento, interpretação e mudança, a implementação bem-sucedida de transformações está associada ao aprimoramento das práticas de gestão do conhecimento e à conexão entre o *sensemaking* dos colaboradores e os resultados organizacionais, conforme indicado por Saeed et al. (2024). Por outro lado, a falha em manter a propriedade de atualização contínua nos processos de *sensemaking* e *sensegiving* pode comprometer iniciativas estratégicas e levar a crises, segundo Cristofaro (2022). Além disso, lidar com contextos estratégicos “complexos” e “perversos”, que desafiam o planejamento tradicional, exige uma abordagem organizacional voltada para compreender a ambiguidade, especialmente quando gestores reconhecem que a cultura organizacional vigente é inadequada, conforme enfatizam Fahey e Saint-Onge (2024). Por fim, Munck e Seolin (2024) argumentam que a sustentabilidade organizacional requer mudanças de significado associadas a uma nova Identidade Organizacional Sustentável (*Sustainable Organizational Identity – SOI*), cujos valores duradouros asseguram expectativas de consistência e coerência ao longo do tempo.

Também é necessário considerar a interpretação organizacional e a tomada de decisão diante de rupturas de alto impacto, incluindo o papel das emoções. Langley e Rieple (2024) afirmam que os processos de *sensemaking* são fundamentalmente catalisados por choque e surpresa. A tomada de decisão estratégica em situações de crise exige atenção à interação crítica entre cognições e emoções, sendo o principal desafio a gestão eficaz da complexidade dinâmica e dos sistemas de *feedback*. Anteriormente, Maitlis e Sonenshein (2010) já haviam destacado a necessidade de alcançar significados compartilhados e reconhecido o papel abrangente das emoções nos processos de *sensemaking* em situações de crise.

O papel dos colaboradores nos processos de *sensemaking* também tem sido destacado. Van Der Schaft et al. (2022) investigam a mitigação da resistência dos funcionários durante a transformação digital, enfatizando que a implementação bem-sucedida da mudança exige a oferta de suporte social na fase antecipatória e a compreensão dos esquemas interpretativos dos colaboradores em relação à digitalização, considerando também suas percepções e seu nível hierárquico. Além disso, Rheinhardt e Gioia (2021) argumentam que as mudanças profundas na dinâmica do trabalho fazem com que a mudança organizacional seja cada vez mais influenciada e iniciada por empregados em níveis inferiores da hierarquia, sugerindo um modelo “de baixo para cima”, em vez de depender exclusivamente dos planos definidos pelos executivos.

As narrativas são fundamentais para a estabilidade e para a mudança organizacional, uma vez que a percepção de fracasso da mudança frequentemente está relacionada à construção e à comunicação de discursos de valor, e os indivíduos interpretam os resultados com base em experiências

subjetivas, e não apenas em métricas formais, conforme demonstrado por Hagebakken et al. (2024). Ampliando essa perspectiva, Giolito e Golsorkhi (2023) mostram que executivos utilizam ativamente narrativas para gerir erros, empregando práticas como *collectivizing* (compartilhamento da responsabilidade, por exemplo, enquadrando o fracasso como uma “responsabilidade da equipe”) e *temporalizing* (situando o erro no passado ou em uma fase transitória específica), com o objetivo de reorientar o contexto estratégico, mitigar danos reputacionais e até dramatizar a necessidade de mudança. Além disso, Hernes e Obstfeld (2022) conceituam que os atores utilizam narrativas para traduzir o passado distante e o futuro para o presente por meio da atividade situada, enfatizando que a implementação da mudança se concretiza nas micropráticas cotidianas de *sensemaking* e *sensegiving*, exigindo que gestores conciliem interpretações retrospectivas com a lógica do tempo “futuro perfeito” (aquilo que terá sido).

Por fim, consideram-se também os artefatos e sua influência nos processos de *sensemaking*, como ferramentas estratégicas e imagens visuais. Jarzabkowski e Kaplan (2015) argumentam que os atores organizacionais utilizam ferramentas de estratégia de forma improvisada para interpretar o contexto e lidar com a incerteza, observando que esses instrumentos desempenham funções sociais relevantes, como conferir legitimidade a determinados pontos de vista e estabelecer uma linguagem comum para conversas estratégicas entre diferentes níveis gerenciais. De forma complementar, reforçando Eppler e Platts (2009), Wurth e Mawson (2024) demonstram que a imagética visual constitui um mecanismo essencial para promover *sensemaking* colaborativo em sistemas sociais complexos, como os Ecossistemas Empreendedores (EEs), ao atuar como objetos de fronteira que facilitam a interpretação, a coordenação da ação e o alinhamento de interesses entre diferentes atores, evidenciando o papel crítico da comunicação não verbal.

■ MÉTODO

- **Desenho da Pesquisa:** Este estudo adota uma abordagem qualitativa de estudo de casos múltiplos para explorar as dimensões do *sensemaking* entre gestores e colaboradores envolvidos em processos de mudança organizacional. Essa metodologia permite uma análise aprofundada das dinâmicas complexas presentes em diferentes contextos organizacionais e possibilita uma compreensão abrangente dos fenômenos investigados (Eisenhardt, 1989; Yin, 2017).
- **Seleção da Amostra:** A pesquisa foi conduzida em quatro empresas brasileiras que estavam passando por mudanças organizacionais significativas. A seleção dessas empresas foi intencional (*purposive sampling*), com base em sua relevância para os objetivos do estudo e em sua disponibilidade para participar da pesquisa. As empresas variam quanto ao setor de atuação, porte e localização geográfica, proporcionando uma amostra diversificada que contribui para a maior transferibilidade dos resultados. As unidades de análise estão detalhadas na Tabela 1.

Table 1.

Caracterização das unidades de análise

| Empresa | Nº particip. | Caracterização da empresa | Caracterização dos entrevistados | Tempo de trabalho (anos) |
|--------------|--------------|--|---|--------------------------|
| ALFA | 6 | Atua no setor siderúrgico e está presente em 10 países, com aproximadamente 30.000 colaboradores. Sede no sul do Brasil. | CEO, Gerente de Desenvolvimento Organizacional, Gerente Regional de Recursos Humanos, Gerente de Mudança, Gerente de Produção, Gerente Executivo. | 15 |
| BETA | 12 | Cooperativa de crédito, presente em 23 municípios, por meio de 30 agências, com mais de 450 colaboradores. Sede na região sudeste do Brasil. | Presidente do Conselho, Vice-Presidente do Conselho, Diretor Executivo, Chief Operating Officer (COO), Secretário do Conselho, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Negócios, Coordenador de Aprendizagem, 4 Gerentes de Agência. | 19 |
| GAMMA | 10 | Atua nos setores de fabricação de móveis, metalurgia e serviços de transporte, contando com 1.050 colaboradores. Sede no sul do Brasil. | Diretor de Negócios, Diretor de Recursos Humanos, Consultor Externo, Consultor Independente, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Compras, Supervisor de Recursos Humanos, Coordenador de Projeto de Automação, Designer, Especialista de Processos. | 14 |
| DELTA | 5 | Indústria de produtos voltados para as áreas de educação e saúde, com 600 colaboradores. Sede no sul do Brasil | Assessor, Coordenador de Projetos de Sustentabilidade, Coordenador de Aprendizagem, Coordenador de Projetos de Laboratório de Aprendizagem, Facilitador de Aprendizagem | 21 |
| TOTAL | 33 | | | 17 |

A seleção dos quatro casos foi intencional, com o objetivo de explorar diferentes contextos de mudança organizacional em setores diversos, conforme sugerido por Eisenhardt (1989). Esses setores foram escolhidos em função da relevância de seus processos de mudança e de suas características organizacionais distintas (Ma et al., 2021), permitindo uma análise mais abrangente dos processos de *sensemaking*.

As quatro organizações estavam passando por um processo de mudança planejada e revolucionária (Nadler & Tushman, 1997; Tushman & Romanelli, 1985), relacionado a transformações de mercado e tecnológicas, bem como às respectivas reestruturações e reorientações internas. O contexto de mudança da Alfa envolveu demandas do mercado e a necessidade de uma estrutura e cultura menos burocráticas, orientadas para uma organização mais horizontalizada. O contexto de mudança da Beta consistiu em um movimento em direção a uma organização orientada por propósito, com um modelo de gestão mais humanizado. O contexto de mudança da Delta compreendeu um movimento intenso em direção a uma organização orientada por propósito, no qual o relacionamento com alguns clientes foi encerrado e os principais executivos foram substituídos pela figura de facilitadores. O contexto de mudança da Gamma consistiu na reestruturação da estratégia em função de mudanças de mercado, bem como na necessidade de aprimorar processos e integrar equipes.

Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de múltiplos métodos, com o objetivo de assegurar a triangulação e aumentar a credibilidade dos resultados (Creswell, 2012). As principais fontes de dados incluíram entrevistas em profundidade, observações diretas e análise documental.

- **Entrevistas:** Foram realizadas trinta e três entrevistas semiestruturadas com stakeholders em diferentes funções, incluindo alta administração, gestão intermediária e alguns cargos de níveis operacionais, de modo a contemplar participantes diretamente relacionados às decisões e às execuções associadas à mudança organizacional planejada nas empresas, bem como à forma como ocorreu o *sensemaking*. O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice. Cada entrevista teve duração média de aproximadamente 1 hora e 12 minutos, gerando um total de 532 páginas de dados transcritos. Além disso, o número de entrevistas seguiu o critério de saturação em cada caso analisado (Merriam & Tisdell, 2016).
- **Observações:** Foram realizadas observações durante eventos internos das empresas, sessões de treinamento e reuniões, totalizando 103 horas. Foi mantido um diário de campo para registrar o contexto, as interações e os comportamentos observados. Foi possível analisar o ambiente de trabalho, a forma como as informações são compartilhadas, o grau de centralização das decisões, a presença de códigos de vestimenta mais formais ou informais, bem como momentos de celebração organizacional.
- **Documentos:** Relatórios internos, relatórios de sustentabilidade, materiais de treinamento e registros de comunicação foram analisados para complementar os dados obtidos nas entrevistas e nas observações. Os principais contextos de observação e os documentos coletados em cada empresa estão descritos na Tabela 2.

Tabela 2.

Fonte de coleta de dados: observações e documentos.

| Empresa | Contexto de Observação | Documentos |
|---------|---|---|
| ALFA | Participação presencial em palestras internas e em eventos on-line (webinars e transmissões ao vivo) com apresentações dos principais executivos, focadas em aspectos relacionados às mudanças organizacionais. | Relatórios anuais integrados e relatórios de sustentabilidade com foco na construção narrativa |
| BETA | Treinamentos e reuniões; cinco cursos distintos, além de uma imersão com foco em aprendizagem experiencial. | Relatórios anuais integrados e relatórios de sustentabilidade com foco na construção narrativa. |
| GAMMA | Treinamentos, reuniões e dinâmicas de grupo com gestores. | Planos de aprendizagem com avaliação do nível de acesso dos colaboradores aos treinamentos |
| DELTA | Participação presencial em palestras internas e em eventos on-line (webinars e transmissões ao vivo) com apresentações dos principais executivos, focadas em aspectos relacionados às mudanças organizacionais. | Planos de aprendizagem com avaliação do nível de acesso dos colaboradores aos treinamentos. |

Análise dos dados

A análise dos dados seguiu a abordagem da grounded theory (Charmaz, 2014), utilizando codificação aberta para identificar padrões recorrentes. Consideraram-se as recomendações de Suddaby (2006) para assegurar a condução adequada da análise em grounded theory, reconhecendo o papel da teoria pré-existente como base, o caráter interpretativo do processo, o componente criativo da pesquisa e a interação contínua entre pesquisador e dados (método comparativo constante). O referencial teórico serviu de base para a elaboração dos instrumentos de coleta e para a análise dos dados, considerando os seguintes eixos teóricos do estudo: mudança organizacional, aprendizagem experiencial e *sensemaking*. Reforça-se o caráter interpretativo do processo de análise, conforme detalhado a seguir. O componente criativo da pesquisa e o método comparativo constante também foram considerados, principalmente durante o processo de codificação e na definição das categorias e macrocategorias.

Após a análise intra-caso, foi realizada uma comparação intercasos (*cross-case analysis*) para identificar temas comuns, como *sensegiving* e *sensebreaking*. Esse processo foi apoiado pelo software NVivo 12® e envolveu a codificação e a categorização dos dados para identificar temas e padrões recorrentes.

A análise foi conduzida em duas etapas:

- **1ª Análise intra-caso:** Cada empresa foi analisada individualmente, com o objetivo de compreender seu contexto específico, os processos de *sensemaking* e os desafios percebidos. Esse exame detalhado permitiu identificar processos particulares de *sensemaking* e fatores contextuais que influenciaram tais processos em cada organização.
- **2ª Análise intercasos:** Na análise intercasos, o objetivo foi identificar temas comuns e diferenças entre as quatro empresas (Merriam & Tisdell, 2016). Inicialmente, foi adotada uma abordagem indutiva, na qual dados provenientes de entrevistas, observações e documentos foram codificados para identificar padrões e conceitos recorrentes. Dois pesquisadores participaram das quatro fases do processo de codificação (inicial, focalizada, axial e teórica). A partir desse processo, foram identificados 97 códigos, permitindo a emergência de cinco categorias. Essas categorias foram posteriormente agrupadas em duas macrocategorias, com base em características compartilhadas e inter-relações observadas durante a análise.

A macrocategoria *Sensegiving* inclui as categorias *Sensemaker*, *Sensebreaking* e *Narrativas no contexto*. A macrocategoria *Sensemaking Visual* abrange as categorias *Design da informação* e *Ferramentas visuais* (Tabela 3). Essa agregação reflete os temas e processos subjacentes que influenciam o *sensemaking* e a mudança organizacional. A matriz de codificação é apresentada no Apêndice.

Tabela 3.

Macrocategorias e categorias de sensemaking identificadas a posteriori.

| Macrocategoria | Categoria | Nº de Códigos |
|--------------------|------------------------|---------------|
| Sensegiving | Sensemaker | 23 |
| | Sensebreaking | 20 |
| | Narrativas no contexto | 23 |
| Sensemaking Visual | Information design | 16 |
| | Ferramentas visuais | 15 |

O processo de codificação, apoiado pelo software NVivo 12®, envolveu múltiplas iterações de revisão dos dados, com o objetivo de assegurar que os padrões emergentes fossem plenamente capturados. Ao empregar a abordagem da *grounded theory*, os dados foram sistematicamente decompostos em categorias que refletem tanto processos individuais quanto coletivos de *sensemaking*.

Confiabilidade, validade e procedimentos éticos

Diversas estratégias foram empregadas para aumentar a confiabilidade e a validade do estudo:

- **Triangulação:** utilização de múltiplas fontes de dados e métodos para verificação cruzada dos resultados.
- **Validação pelos participantes (member checking) e concordância de codificação:** os participantes revisaram as transcrições das entrevistas e os resultados preliminares para assegurar a precisão das interpretações. Também foi identificado um coeficiente de concordância entre codificadores de 0,83, de acordo com os parâmetros indicados por Halpin (2024).
- **Transferibilidade e plausibilidade:** asseguradas pela coerência entre os procedimentos de coleta e análise dos dados, pela escolha dos participantes e pela possibilidade de comparação entre grupos.
- **Descrição densa (rich and thick description):** descrições detalhadas dos casos e dos contextos foram apresentadas para permitir a transferibilidade dos resultados (Lincoln & Guba, 1985).
- **Procedimentos éticos:** foram garantidos por meio da autorização das empresas participantes, da anonimização dos participantes e da disponibilização de termos de consentimento informado durante a realização da pesquisa.

Ao adotar um procedimento metodológico rigoroso, este estudo busca oferecer contribuições consistentes e relevantes para a compreensão dos processos de *sensemaking* na mudança organizacional.

■ RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo, derivados da análise dos dados coletados por meio de entrevistas, observações e análise documental. Os resultados estão organizados em duas seções principais: análise intra-caso e análise intercasos. Cada seção apresenta evidências sobre os processos de *sensemaking* durante a mudança organizacional nas quatro empresas investigadas.

Análise intra-caso

Cada empresa foi analisada individualmente, com o objetivo de compreender seu contexto específico, os processos de *sensemaking* e os desafios percebidos, conforme apresentado na Tabela 4. O conteúdo e o processo da mudança também são indicados.

As quatro empresas — Alfa, Beta, Gamma e Delta — realizaram mudanças culturais ou estruturais que exigiram esforços significativos de *sensemaking* e *sensegiving* por parte de seus líderes, embora a natureza das transformações tenha variado. A Alfa concentrou-se na redução da burocracia e na promoção de maior agilidade organizacional, recorrendo à redefinição de rituais para superar a resistência de colaboradores com longo tempo de empresa. A Beta enfatizou a democratização da governança por meio de um processo colegiado de tomada de decisão, no qual os treinamentos auxiliaram os colaboradores a se adaptarem a um modelo de responsabilidade compartilhada. A Gamma passou de um modelo de liderança paternalista para um modelo orientado a resultados, o que exigiu comunicação clara e a ressignificação dos papéis de liderança para lidar com as tensões entre a gestão antiga e a nova. A Delta concentrou suas mudanças em estratégias voltadas à sustentabilidade e ao foco nas pessoas, demandando ações de *sensebreaking*, como o rebranding e o abandono de segmentos de mercado lucrativos, porém considerados insustentáveis.

Apesar dos diferentes contextos, todas as empresas enfrentaram resistências enraizadas em práticas já estabelecidas e responderam a esses desafios por meio do alinhamento dos colaboradores, utilizando estratégias de *sensegiving* consistentes e adaptadas às especificidades de cada processo de mudança.

Tabela 4.

Síntese da análise intra-caso

| Empresa | Mudança |
|---------|---|
| ALFA | <ul style="list-style-type: none"> ■ Contexto: A Alfa, empresa tradicional do setor siderúrgico, iniciou mudanças com o objetivo de reduzir a burocracia, aumentar a agilidade e promover maior diversidade e simplicidade nas relações. ■ Sensemaking: A equipe de gestão utilizou estratégias de sensegiving para alinhar os colaboradores aos novos valores culturais. Rituais e mitos organizacionais foram redefinidos para facilitar a aceitação. ■ Desafios: A resistência de colaboradores com longo tempo de empresa constituiu uma barreira significativa. Esforços de sensebreaking, como a modificação de códigos de vestimenta e estilos de comunicação, foram fundamentais para superar esses desafios. |
| BETA | <ul style="list-style-type: none"> ■ Contexto: A Beta, cooperativa de crédito, implementou um processo colegiado de tomada de decisão com o objetivo de fortalecer a governança democrática. ■ Sensemaking: Os líderes utilizaram sensegiving para promover os benefícios da tomada de decisão compartilhada. Treinamentos e atividades de aprendizagem experiencial foram essenciais para auxiliar os colaboradores na adaptação à nova estrutura de governança. ■ Desafios: Foram observados ceticismo inicial e relutância em abandonar o modelo tradicional hierárquico de decisão. Os esforços de sensebreaking incluíram a revisão de crenças e práticas organizacionais consolidadas. |
| GAMMA | <ul style="list-style-type: none"> ■ Contexto: A Gamma, empresa do setor de fabricação de móveis, metalurgia e serviços de transporte, passou de um modelo de liderança paternalista para uma abordagem mais orientada a resultados. ■ Sensemaking: As estratégias de sensegiving incluíram comunicação clara sobre as novas expectativas de liderança e reforço contínuo por meio de programas de treinamento. ■ Desafios: Destacaram-se tensões entre líderes antigos e a nova gestão. A ressignificação dos papéis e responsabilidades de liderança foi essencial para reduzir esses conflitos. |
| DELTA | <ul style="list-style-type: none"> ■ Contexto: A Delta, empresa do setor de produtos para educação e saúde, concentrou suas mudanças em práticas voltadas à sustentabilidade e a uma orientação mais centrada nas pessoas e no propósito organizacional. ■ Sensemaking: A organização utilizou sensegiving ao enfatizar os benefícios de longo prazo das práticas sustentáveis tanto para o meio ambiente quanto para o futuro da empresa. ■ Desafios: A implementação exigiu o abandono de práticas lucrativas, porém insustentáveis. As ações de sensebreaking envolveram esforços de rebranding e o encerramento de relações com determinados segmentos de mercado. |

Por outro lado, considerando o contexto, o conteúdo e o processo das mudanças (Pettigrew, 1987; Whipp et al., 1989), as mudanças organizacionais planejadas nas empresas estudadas decorreram tanto de pressões externas quanto de necessidades internas de adaptação. As quatro empresas apresentaram alterações na estratégia, nas relações de poder e na estrutura organizacional, incluindo mudanças de CEOs e de executivos seniores, bem como novas avaliações relacionadas à cultura, à tecnologia e aos modelos de negócio. Esses realinhamentos estratégicos foram conduzidos e implementados pela alta liderança.

No que se refere ao conteúdo da mudança, as empresas iniciaram processos de reformulação de suas culturas organizacionais por meio da integração de fluxos de trabalho relacionados à estrutura, ao desenvolvimento de lideranças, à comunicação, à gestão de projetos e ao monitoramento de desempenho. A Delta, em particular, passou por uma transformação mais intensa em direção a um modelo organizacional mais horizontalizado. Em termos de processo de mudança, as empresas envolveram inicialmente os executivos do alto escalão, assegurando que compreendessem a transformação e pudessem promover o engajamento — especialmente — dos gestores intermediários.

Dessa forma, as mudanças organizacionais exigiram que as empresas redefiniram suas estratégias, repensando suas estruturas operacionais e de execução para alcançar maior clareza e foco. A comunicação clara mostrou-se essencial para que todos os membros compreendessem e acompanhassem as mudanças. As organizações estudadas enfatizaram o alinhamento entre as etapas e os resultados da mudança e a forma como as informações são comunicadas e interpretadas pelos colaboradores. A empresa Gamma destacou vulnerabilidades e possíveis frustrações que poderiam dificultar o processo de mudança. O alinhamento e a interpretação da estratégia por cada colaborador são fatores centrais para o sucesso da mudança, conforme apontado por Hay et al. (2021) e evidenciado nos excertos a seguir:

“[...] a empresa não são os prédios nem a marca, são as pessoas se relacionando; é essa relação que existe entre as pessoas que cria a conexão para fazer acontecer. A conexão entre pessoas que querem fazer a mesma coisa, caminhar na mesma direção.” (Gerente de Recursos Humanos – ALFA)

“[...] a pessoa engajada tem paixão, curiosidade pelo que faz. Ela se identifica com os valores da empresa, com os projetos em que está trabalhando, está comprometida com os melhores resultados, é dedicada e cumpre prazos. É fazer a diferença.” (Gerente de Recursos Humanos – BETA)

“[...] pensamos em uma proposta de valor na qual entregaríamos tudo aquilo que prometíamos, e que isso realmente se tornasse uma realidade na prática. Então ouvimos nossos associados na época, começando pelos coordenadores, para verificar se essa proposta era aderente ou não. E o que percebemos quando conversamos com nossos coordenadores, que representam os associados... foi que havia uma grande diferença entre o que o coordenador percebia e o que dizíamos entregar... Eles nos comparavam muito com os bancos... Não nos viam com tanta diferença, e isso nos incomodou... Então iniciamos a mudança para resgatar esse vínculo entre a Beta e os associados, na essência dos valores.” (Diretor Executivo – BETA)

“[...] o engajamento vem depois da participação; se não há participação, não há engajamento.” (Coordenador de Espaço de Aprendizagem – DELTA)

“Não queríamos fazer nenhuma mudança sem os colaboradores, não queríamos trocar as pessoas. Porque é fácil fazer uma mudança e simplesmente substituir as pessoas... nossa ideia era fazer a mudança com as pessoas que estavam a bordo do navio e fazer esse navio realizar a virada que precisava ser feita. Foi um trabalho muito difícil, mas muito gratificante... tudo o que fazemos é baseado no avanço da nossa responsabilidade humano-econômico-ambiental.” (Assessor e Facilitador – DELTA).

“[...] estamos ouvindo nossos líderes e colaboradores, independentemente da hierarquia, para entender como ocorre a comunicação entre os diferentes níveis, mas nem sempre conseguimos trabalhar como gostaríamos. A mudança está levando mais tempo do que

o esperado, e os conflitos internos entre os diretores mais antigos, além do corte de investimentos em treinamento, tornam muito difícil continuar, mas vamos seguir.” (Gerente de Recursos Humanos – GAMMA).

Isso evidencia a importância de compreender as dinâmicas e os processos de sensemaking durante a mudança organizacional. O sensemaking ocorre por meio da articulação de múltiplos relatos e eventos observados na pesquisa, envolvendo a combinação de diferentes momentos e contextos. Esse processo implica a transformação das estruturas cognitivas dos envolvidos, moldadas por novas formas de perceber e interpretar o mundo, compreender as mudanças e agir em diferentes situações.

Análise Cruzada dos Casos

Considerando os aspectos da mudança anteriormente analisados, os resultados da análise cruzada dos casos identificaram temas comuns e diferenças entre as quatro empresas, conforme apresentado na Tabela 5. Os casos demonstram que o sensemaking eficaz, que envolve sensegiving e sensebreaking, depende de forma consistente de uma liderança forte e do engajamento ativo dos colaboradores para superar os desafios do sensebreaking. No entanto, as estratégias específicas e as dificuldades encontradas foram moduladas por fatores específicos de cada setor e por diferentes abordagens de gestão da mudança entre as organizações.

Tabela 5.

Resumo da Análise Cruzada dos Casos

| | |
|--------------|--|
| Temas Comuns | <ul style="list-style-type: none"> ■ Papel da Liderança: Em todos os casos, a liderança desempenhou um papel relevante nos processos de sensemaking e sensegiving. Líderes que comunicaram de forma eficaz a visão e a justificativa para a mudança facilitaram transições mais suaves. ■ Engajamento dos Colaboradores: O envolvimento ativo dos colaboradores no processo de mudança, por meio de treinamentos e comunicação aberta, foi essencial para promover uma percepção positiva das mudanças. ■ Desafios do Sensebreaking: Cada empresa enfrentou resistência à mudança, exigindo estratégias deliberadas de sensebreaking para desconstruir crenças e práticas antigas. |
| Diferenças | <ul style="list-style-type: none"> ■ Fatores Específicos do Setor: A natureza do setor influenciou os desafios e as estratégias adotadas. Por exemplo, a indústria siderúrgica (Alfa) enfrentou barreiras culturais diferentes daquelas observadas no setor cooperativista (Beta). ■ Abordagens de Gestão da Mudança: As abordagens de gestão da mudança variaram, com algumas empresas concentrando-se mais em métodos participativos (Beta), enquanto outras se apoiaram em diretrizes top-down (Gamma). |

A análise cruzada também permitiu identificar, com base nas cinco categorias emergentes, duas macrocategorias primárias no processo de mudança organizacional: *Sensegiving* e *Sensemaking Visual*. Essas macrocategorias são consideradas processos de sensemaking. Cada macrocategoria é apresentada e detalhada em suas categorias específicas, que fornecem uma compreensão detalhada dos processos de sensemaking envolvidos.

Sensegiving:

- a) **Sensemaker:** Líderes conectaram sinais do ambiente com empatia para inspirar o sensemaking coletivo.
- b) **Sensebreaking:** Líderes desconstruíram práticas existentes para permitir novos comportamentos e significados.
- c) **Narrativas em Contexto:** Narrativas coerentes moldaram e foram moldadas pelo contexto organizacional.

Sensemaking Visual:

- a) **Design da Informação:** Métodos visuais tornaram as informações mais claras e facilitaram a compreensão entre os stakeholders.
- b) **Ferramentas Visuais:** Ferramentas como brainstorming e infográficos apoiaram a resolução colaborativa de problemas e a geração de ideias.

Sensegiving

O sensegiving nas empresas estudadas corresponde à intenção de influenciar diversos stakeholders em suas construções de significado e de atribuir significado às suas experiências. Esse papel foi evidente entre os líderes da alta gestão envolvidos nos processos de mudança, pois eles influenciaram principalmente a média gerência nas organizações analisadas. O sensegiving é composto pelas categorias emergentes de sensemaker, sensebreaking e narrativas em contexto.

Sensemaker

Sensemaker é alguém que produz significado ao criar contexto por meio de conexões entre sinais do ambiente e empatia em relação aos outros. Nesse contexto, o sensemaker, frequentemente no papel de líder ou influenciador, busca conectar as ações de cada indivíduo a uma visão mais ampla, inspirando colaboradores e produzindo significado coletivo. Em essência, à medida que o líder se envolve em sensemaking, ele simultaneamente promove sensegiving para a equipe.

Com base nos achados, os sensemakers em posições de liderança utilizam o propósito da empresa para construir seu próprio significado enquanto indivíduos e para a equipe. Isso foi particularmente evidente na Alfa, Beta e Delta, nas quais a declaração de propósito é vista como um meio de transformar e construir algo maior do que apenas entregar produtos que satisfaçam os clientes e gerem lucro. Nessas empresas, os executivos frequentemente utilizaram o termo “legado” para descrever esforços tanto pessoais quanto coletivos para gerar valor para a sociedade em termos econômicos, sociais e ambientais. A Gamma, por sua vez, concentrou-se na gestão de mensagens ambíguas, no enfrentamento de desafios hierárquicos e no fortalecimento das relações com clientes significativos.

[...] antigamente, quando questionávamos o papel da empresa, a resposta era gerar lucro para o acionista; hoje a empresa precisa gerar lucro porque, se não for lucrativa, sai do mercado. Mas ela

precisa deixar um legado para a sociedade, para o meio ambiente. Para os consumidores, acredito fortemente que esta é uma nova economia, que irá gerar consumidores cada vez mais conscientes, que começarão a exigir das empresas uma economia mais consciente (DIRETORA DE PESSOAS E SUSTENTABILIDADE - ALFA).

[...] eu gostaria de fazer muito mais do que já faço e realmente admiro aqueles que conseguem deixar um legado, por exemplo... o cooperativismo deveria estar presente em toda a sociedade... trabalhar com cooperação, não pensando apenas em você estar bem, mas em todo o sistema... é por isso que é importante ensinar e promover o cooperativismo para uma visão de cooperação e não de competição... sinto que ajudo a construir isso estando aqui (VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO - BETA).

[...] há 10 anos, quando realizamos um trabalho com uma consultoria externa, foi feita uma pergunta: qual era o nosso propósito... se a nossa organização acabasse, qual seria o legado? Foi ali que começamos a repensar nossas práticas... a criar um modelo de vida que valorizasse mais a colaboração, a colocar nossas competências a serviço da sociedade e não apenas a serviço de nós mesmos (ASSESSORA E FACILITADORA - DELTA).

[...] “Se ele não tem a resposta para o problema da empresa, ele acredita que não haverá resposta. Ele já disse para o novo diretor: ‘Não vai dar certo.’ Porque ele não conseguiu fazer. Se ele não conseguiu, então é porque não vai funcionar... Mas será que não pode ser feito por uma pessoa diferente!? Reconhecemos que eles merecem todo o mérito por terem nos trazido até aqui, mas hoje precisamos de respostas diferentes. Se continuarmos fazendo a mesma coisa, teremos os mesmos resultados, e é isso que eles não entendem.” (GERENTE DE RH - GAMMA).

No entanto, o processo de sensemaking não ocorre sem desafios. Divergências e diferentes visões entre sensemakers podem surgir, especialmente quando as informações são insuficientes ou interpretadas de maneiras variadas. Por exemplo, a Coordenadora de Projetos de Sustentabilidade da Delta observou que a exposição a diferentes perspectivas ampliou horizontes, mas não necessariamente levou a decisões uniformes. De forma semelhante, a Gerente de Recursos Humanos da Gamma destacou a resistência enfrentada ao tentar implementar novas abordagens.

[...] estávamos acostumados com situações comuns de negócios, professores, consultores, referências, certo, e a mudança nos trouxe uma ampliação muito grande de horizontes; começamos a enxergar muitas outras coisas, a estar abertos para diferentes mundos e visões... isso não significa que precisamos decidir por aquilo, mas que isso entra no radar para ajudar na decisão (COORDENADORA DE PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE - DELTA).

[...] eles estão se sentindo assim, como se tivéssemos tentado desconstruir tudo o que fizeram, mas não é isso de forma alguma, muito pelo contrário. Dizemos que eles têm todo o mérito por terem

nos trazido até aqui, mas hoje precisamos de respostas diferentes; se continuarmos fazendo a mesma coisa, teremos os mesmos resultados, e é isso que eles não entendem (GERENTE DE RECURSOS HUMANOS - GAMMA).

Os achados destacam que, no nível estratégico, ampliar o repertório de conhecimento dos *sensemakers* pode apoiar a liderança ao reduzir a ansiedade diante do novo e melhorar a interpretação de incertezas, ambiguidades e complexidades. No nível tático-operacional, o uso de ferramentas visuais e da comunicação direta no *sensemaking* pode otimizar os fluxos de informação, reduzir o tempo de interpretação dos dados e aumentar a agilidade na tomada de decisão. Cursos de capacitação têm sido oferecidos para acelerar a compreensão de diferentes fontes de dados, ampliando o conhecimento em áreas técnicas e culturais, o que ajuda a enfrentar tanto problemas antigos quanto novos, embora isso também possa levar a questionamentos e críticas aos sistemas existentes. As estruturas de aprendizagem organizacional desempenham um papel relevante nesse processo.

Outra observação significativa é o foco na compreensão dos consumidores e na coconstrução de produtos e serviços para aprimorar suas experiências. Apesar do excesso de dados e do ruído comunicacional presentes em uma sociedade digital, os *sensemakers*, enquanto seres humanos que geram valor para outros, alimentam continuamente essa relação. O pensamento crítico e a abstração são necessários para perceber conexões entre diferentes fenômenos, mudanças e padrões de comportamento, os quais apoiam a tomada de decisão. No entanto, mesmo que um *sensemaker* saiba selecionar dados, ler o contexto e comunicar-se de forma eficaz, ele ainda pode não agir.

Sensebreaking

Sensebreaking é a desconstrução deliberada e a ressignificação de artefatos, funções, eventos ou modelos de negócio por meio da apresentação de novas justificativas, percepções e comportamentos como exemplos de mudança. Os achados indicam que os líderes das empresas reconfiguraram processos, hierarquias e relações por meio de conversas, atitudes cotidianas e da promoção de novas interpretações para justificar e legitimar a necessidade de mudança. Nas empresas estudadas, consultores externos foram utilizados para sensibilizar os colaboradores para essas mudanças e mitigar resistências, incentivando, assim, a adesão aos novos cenários organizacionais.

*[...] então, praticamente mudamos tudo dentro da empresa para dar sinais da cultura desejada de compartilhamento e abertura. Desde o mais básico, e o mais básico era que podíamos trabalhar de jeans, porque antes não podíamos trabalhar de jeans. Qual é o símbolo mais rápido e de custo zero que se pode evidenciar? Cultura. Mas isso precisa ser sustentado pelo comportamento o tempo todo. Se você coloca o jeans e o **puff** colorido, mas não muda o comportamento, o efeito é contrário. Isso não promoverá mudança alguma (GESTORA DE MUDANÇA - ALFA).*

Queríamos aproximar as pessoas, queríamos a criatividade delas e a fala delas no processo. Então, precisávamos romper essa hierarquia. Construímos isso coletivamente. Foi um processo de aprendizagem... porque você não deixa de ser diretor ou subordinado de um dia para o outro. Diversas instituições nos ajudaram nesse processo (ASSESSORA E FACILITADORA - DELTA).

O apoio de consultores terceirizados foi relevante para gerar a ressignificação do passado e percepções sobre o futuro a partir de diversas fontes. Essas consultorias começaram auxiliando os líderes na interpretação de comportamentos sociais e no questionamento de padrões organizacionais existentes. Utilizaram programas experienciais para sensibilizar os líderes e transformar seus modelos mentais, com foco no desenvolvimento da observação, da sensibilidade, do autoconhecimento e da evolução pessoal. Posteriormente, outros serviços de consultoria ajustaram processos para alinhá-los a novos propósitos. O *sensebreaking* emergiu como uma parte importante da construção de significado em meio às mudanças organizacionais, envolvendo a desconstrução intencional de significados existentes para criar espaço para novos significados reconhecidos dentro da organização.

Narrativas em contexto

Nesta pesquisa, as narrativas e o contexto são vistos como fenômenos interligados, sendo que as narrativas frequentemente moldam o contexto e vice-versa. Os dados selecionados e sua interpretação são influenciados pelo contexto predominante. Na maioria dos casos, as narrativas são coerentes com o que é dito, escrito e vivenciado, particularmente nas empresas Alfa, Beta e Delta. No entanto, na empresa Gamma, existe um desalinhamento entre discurso e ação, o que pode decorrer da transição geracional organizacional em andamento, à medida que os fundadores da empresa passam a ocupar posições no conselho de gestão. Essas narrativas ajudam os *stakeholders* a construir significados específicos a partir das situações, em um cenário marcado pelo excesso de dados que precisam ser interpretados e comunicados tanto para *stakeholders* internos quanto externos, incluindo a imprensa.

As empresas Alfa e Beta, ao lidarem com essa realidade, adotaram uma linguagem mais coesa e visual em todas as formas de comunicação, diferentemente da Gamma e da Delta. Os relatórios anuais foram os que mais se destacaram nessa nova abordagem de comunicação, utilizando infográficos e priorizando informações essenciais para facilitar a compreensão dos *stakeholders*. Esse novo formato buscou criar uma estrutura conversacional, em contraste com os antigos relatórios, mais textuais, tornando as informações mais acessíveis e envolventes.

[...] conhecer a história, ter esses debates, essas discussões é importante para que possamos nos comunicar bem e nos alinhar. Porque esse é o grande desafio... Não adianta a estratégia estar na mente de duas ou três pessoas. A estratégia precisa estar na mente de todos, precisa estar no coração de todos (COO - BETA).

[...] então falamos muito sobre externalidade, relacionamento, diálogo, conversa, aprendizagem, esses são termos que existem e não são usados com frequência, mas nós os adotamos aqui; colheita, facilitação, existem cerca de trinta termos que utilizamos no dia a dia e que outras empresas não utilizam, mas nos acostumamos com isso, então é o nosso mundo, como se esta fosse a nossa aldeia e todos compreendessem essa forma de diálogo... já se passaram 12 anos desde o ponto de virada (COORDENADORA DE PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE - DELTA).

Além dos relatórios, canais digitais como o website e a intranet foram utilizados para compartilhar perspectivas atuais e futuras. Gestores e colaboradores também desempenharam um papel relevante na disseminação de narrativas, especialmente aquelas relacionadas a fatos históricos da organização e à trajetória dos fundadores, sobretudo nas empresas Alfa, Gamma e Delta.

Sensemaking Visual

O *sensemaking* visual envolve a representação gráfica desenvolvida para facilitar a compreensão do processo e a geração de possíveis insights. No contexto organizacional pesquisado, o *sensemaking* visual consiste na atividade de atribuir significado às situações por meio de métodos e ferramentas visuais, incluindo palavras, desenhos, diagramas, tabelas e gráficos utilizados para representar situações organizacionais, sistemas, processos, desafios e oportunidades. Design da informação e ferramentas visuais são as duas categorias emergentes que compõem essa macrocategoria, sendo descritas a seguir.

Design da Informação

O design da informação ocorre por meio de métodos visuais e de formas de comunicação enxutas, porém claras e concisas, que utilizam a visualização como facilitadora e aceleradora da compreensão. Em razão da diversidade de fontes e perspectivas, bem como de um contexto caracterizado pela falta de tempo para reflexão e pela sobrecarga de informações, o design da informação ajuda a conectar os pontos e, assim, permite que as pessoas ajam.

[...] chegou um momento em que tínhamos missão, visão, valores, direcionadores estratégicos, propósito, princípios, e já não sabíamos mais o que seguir. Foi então que decidimos ficar apenas com o propósito e os princípios. E percebemos isso quando estávamos discutindo um dos princípios da empresa, que é a simplicidade, que na verdade não estávamos seguindo, então decidimos começar simplificando por aí (GERENTE DE RH – ALFA).

[...] se eu olhar para o mapa, ele será grande, porque... é “Fazer o mundo prosperar”. Esse é o nosso propósito e ele tem vários “o quês”. O que você quer fazer?... não existe o “como”, o “como” é a parte da criação de cada um, como eu vou fazer isso?... você terá que inventar como fazer. Então existe autonomia, então é livre. Se eu

tenho clareza sobre o “porquê”, eu sei o “o quê”. O “como” é meu, e isso é um fator de engajamento (GERENTE DE RH – BETA).

O principal problema observado nas organizações é que existe um desequilíbrio entre informação e comunicação. Os líderes de média gerência normalmente atuam como intermediários entre a alta gestão e o restante da organização. Eles recebem informações, treinamentos e inspiração. No entanto, não conseguem transmitir essas experiências e conhecimentos para suas equipes com a mesma intensidade com que os receberam.

O design da informação também é indicado pelo uso de organogramas que representam as mudanças nas empresas. Entretanto, as empresas Alfa, Beta e Gamma seguem o modelo de organograma em árvore. Por outro lado, a complexidade gerencial da Delta é demonstrada em seu organograma, que não é rígido nem hierárquico.

[...] esta é a nova arquitetura: ela tem a facilitação, a aprendizagem, tem os impactos e estes diferem do tradicional. O tradicional também está ali: contabilidade, produção, compras, vendas, PCP, laboratórios... está tudo ali. E esta figura representa o yin-yang no centro, para lembrar de lidar com as nossas sombras. E a “Educomunicação”, que é uma comunicação educativa, não opressora, inspirada em Paulo Freire, de ajuda (COORDENADORA DE APRENDIZAGEM - DELTA).

Por fim, pode-se inferir, a partir dos resultados, que visualizar a ideia ajuda a compreender o que está acontecendo, mapear a situação, estruturar o que é desconhecido e torná-lo mais familiar, o que pode auxiliar na compreensão do “panorama geral” e, possivelmente, na introdução de novas ideias.

Ferramentas visuais

Neste estudo, as ferramentas visuais são técnicas utilizadas para alcançar convergência visual por meio da ilustração de ideias e da criação de contextos no desenvolvimento colaborativo de construtos, processos ou sistemas complexos. Os achados sugerem a necessidade de criar novas possibilidades e envolver os stakeholders na resolução de problemas e no planejamento futuro. Entre as ferramentas identificadas estão reuniões de *brainstorming*, *design thinking*, *post-its* para geração de ideias, a metodologia *LEGO Serious Play*, a técnica *PDCA* para resolução de problemas e o uso de checkpoints e e-books como materiais preparatórios para treinamentos. Essas ferramentas podem ser adaptadas em folders, guias digitais e infográficos para ampliar a compreensão e o envolvimento.

[...] as pessoas da inovação utilizam LEGO para ensinar, não sempre, mas já fizeram isso. Utilizamos A3, Scrum, PDCA e design como métodos de desenvolvimento de projetos. Existe um software que organiza o PDCA. Mas isso está mais relacionado a uma cultura de resolução de problemas. Tudo, absolutamente tudo, é PDCA, incluindo os famosos métodos ágeis, porém com uma roupagem diferente (GERENTE DE PRODUÇÃO - ALFA).

[...] temos a cultura do post-it, da facilitação gráfica, da cocriação, de criar junto com as equipes. Também contamos com apoio externo de excelentes consultorias que contribuem para os projetos mais estruturantes. No entanto, não deixamos que elas conduzam o processo, mas as integramos ao nosso processo criativo (COORDENADORA DE APRENDIZAGEM - BETA).

[...] utilizamos... algo que poderia ser chamado de design thinking..., mas aqui usamos outro nome. É voltado para o processo de inovação, de cocriação de produtos e serviços. Temos o LAB, que é um espaço para envolver os colaboradores, para ressignificar sua relação com a empresa, com o ambiente e para aproximá-los da comunidade, de forma que, junto com a experiência, vivência e necessidades de cada um, possamos cocriar melhores produtos e serviços que atendam às necessidades das pessoas de maneira mais completa (COORDENADORA DE PROJETOS DE SUSTENTABILIDADE - DELTA).

Os resultados sugerem que o sensemaking dos membros organizacionais ocorre em resposta ao sensebreaking promovido pelos líderes, que desafia o status quo. O sensemaking depende de narrativas e de contexto. Empatia e consideração pelos destinatários, informações apropriadas e gráficos adequados reduzem ruídos e aumentam a clareza da comunicação. Os comportamentos, discursos e narrativas dos líderes reforçam um design da informação eficaz. No entanto, deve-se considerar o potencial aspecto negativo do discurso, uma vez que ele pode mobilizar atores em direção à conformidade com expectativas sociais, levando-os a se dedicarem ao trabalho e às entregas.

Esses achados não apenas evidenciam a complexidade da gestão da mudança organizacional, mas também enfatizam como os processos de sensemaking são essenciais para alinhar tanto as ações gerenciais quanto as percepções dos colaboradores. Ao integrar estratégias de sensegiving e sensebreaking, os líderes podem conduzir as organizações de forma mais eficaz em meio a transformações turbulentas, conforme demonstrado pelo estudo. A gestão eficaz da mudança requer uma compreensão refinada de como os colaboradores interpretam e respondem à mudança, bem como esforços estratégicos dos líderes para orientar e moldar essas interpretações. A integração de estratégias de sensegiving e sensebreaking é necessária para facilitar transformações organizacionais bem-sucedidas.

■ DISCUSSÃO

Antes de aprofundar as microcategorias, é importante destacar que, nas empresas estudadas, estão sendo estabelecidas conexões não apenas entre a interpretação do ambiente e a aquisição da aprendizagem necessária para atender às demandas de mudança, mas também entre a compreensão do ambiente e o papel de cada indivíduo. Esse duplo foco amplia a aceitação e favorece a criação de mudanças alinhadas ao propósito da organização, levando em consideração o contexto, o conteúdo e o processo da mudança organizacional planejada (Acciarini et al., 2024; Castillo et al., 2018; Hay et al., 2021; Pettigrew, 1987; Whipp et al., 1989). O propósito identificado de engajar

os colaboradores e deixar um legado parece fortalecer o significado da mudança contínua e o envolvimento de cada pessoa nessa jornada, apoiando um processo de cocriação que desenvolve novas capacidades adequadas ao contexto atual (Lüscher & Lewis, 2008). Weick et al. (2005) argumentam que as organizações emergem da construção coletiva de significados, e não o contrário, dinâmica evidente nas transições culturais observadas nessas empresas. Isso vai além de simples mudanças de mentalidade, envolvendo o desenvolvimento de novas capacidades essenciais para sustentar e criar mudanças.

A análise revela que o sensemaking ocorre na unidade de diferentes relatos e eventos observados, sendo facilitado por novas formas de perceber e interpretar o mundo e de agir em diversos cenários (Brown et al., 2015; Maitlis & Christianson, 2014; Sun et al., 2025; Turner et al., 2023; Weick, 1995; Weiser, 2021). Nesse enquadramento teórico, o sensegiving emergiu como uma macrocategoria que engloba sensemaker, sensebreaking e narrativas em contexto, assim como o sensemaking visual, que inclui design da informação e ferramentas visuais. Para auxiliar na discussão, a Tabela 6 apresenta os principais conceitos e resultados.

Tabela 6.

Síntese dos Resultados por Categoria

| Categoria | Descrição | Características | Trecho Selecionado |
|------------------------|---|---|--|
| Sensemaker | Produce sentido e significado, ao mesmo tempo em que compreende e cria o contexto | <ul style="list-style-type: none"> Os <i>sensemakers</i> buscam conectar as ações individuais à visão organizacional mais ampla, promovendo significado coletivo e inspirando colaboração. Líderes que atuam como <i>sensemakers</i> utilizam o propósito da empresa para construir tanto seu significado pessoal quanto a direção compartilhada da equipe. O processo não é linear, pois divergências e diferentes visões podem emergir entre os <i>sensemakers</i>, especialmente quando as informações são ambíguas ou insuficientes. Apesar do desafio representado pelo excesso de dados e pelo ruído comunicacional inerentes a uma sociedade digital, os <i>sensemakers</i> são importantes para gerar continuamente e alimentar relações humanas valiosas dentro da organização. | [...] é necessário ter pessoas especialistas que saibam ler e compreender a dinâmica do setor, do mercado; juntos podemos trabalhar para reconhecer o que está acontecendo, atribuir significado a isso e, então, focar no que realmente é importante (CEO – Alfa). |
| Sensebreaking | Desconstrói intencionalmente e transforma um significado | <ul style="list-style-type: none"> Os líderes das empresas impulsionaram a mudança ao reconfigurar processos, hierarquias e relações. Isso foi alcançado por meio de conversas contínuas e atitudes cotidianas, utilizadas para promover novas interpretações, justificando e legitimando a necessidade da iniciativa de mudança. Consultores externos foram utilizados para facilitar o processo de mudança, sensibilizando as pessoas para as mudanças e mitigando resistências. O <i>sensebreaking</i> foi identificado como um componente importante da construção de significado durante transições. Ele envolve a desconstrução intencional de significados existentes e ultrapassados, criando o espaço cognitivo necessário para a aceitação e o estabelecimento de novos significados organizacionais relevantes. | [...] naqueles três dias de lançamento do evento, todos esperavam que falássemos sobre números e metas, mas rompemos um padrão. Falamos sobre significado. Queríamos tocar o coração das pessoas e dizer “isso faz sentido, eu acredito que é possível!”, e queríamos que elas saíssem com a mesma energia que o colegiado tinha quando iniciou a jornada. Essa é a visão que queremos transmitir: nós unidos pela causa (DIRETORA EXECUTIVA – Delta). |
| Narrativas em contexto | Narrativas e contexto são vistos como fenômenos que caminham juntos | <ul style="list-style-type: none"> As narrativas organizacionais não são estáticas; elas são profundamente influenciadas pelo contexto predominante e, ao mesmo tempo, moldam esse contexto. As narrativas são essenciais para o <i>sensemaking</i>, ajudando os stakeholders a extrair significados específicos de situações complexas. Isso é especialmente importante diante do excesso de dados que as organizações precisam filtrar, interpretar e comunicar. A disseminação e adoção bem-sucedidas dessas narrativas dependem de uma combinação de fatores: escolha adequada da linguagem textual e visual, utilização de canais de comunicação eficazes e participação ativa de gestores e colaboradores na difusão da mensagem. | [...] conhecer e contar a história, conectando-a à estratégia, é importante para que possamos nos comunicar bem e nos alinhar. Esse é o grande desafio... a estratégia precisa estar na cabeça e no coração de todos (DIRETOR DE OPERAÇÕES – Beta). |
| Design da Informação | Organizar a abundância de dados e extrair informações a partir dela | <ul style="list-style-type: none"> O design da informação conecta diferentes informações e perspectivas em meio a restrições de tempo e sobrecarga de dados, permitindo que as pessoas ajam. Desequilíbrio comunicacional: a média gerência, atuando como intermediária, recebe informações intensamente, mas encontra dificuldades para transmitir essa mesma intensidade e conhecimento às suas equipes. O design da informação também se manifesta por meio do uso de organogramas para representar de forma clara as mudanças nas empresas. | [...] eu peço relatórios de uma página, apenas com o que é mais importante... uma visão geral... onde estão os problemas e quais são os possíveis caminhos... eu respeito o tempo dos meus colegas e pares (GERENTE EXECUTIVO – Alfa). |
| Ferramentas Visuais | Técnicas para buscar convergência visual | <ul style="list-style-type: none"> Necessidade de engajamento: existe a necessidade de criar novas possibilidades e envolver os stakeholders tanto na resolução de problemas quanto no planejamento futuro. Ferramentas identificadas: diversas ferramentas são utilizadas para esse engajamento, incluindo <i>brainstorming</i>, <i>design thinking</i>, <i>post-its</i>, <i>LEGO Serious Play</i>, técnica PDCA e uso de <i>checkpoints</i> e e-books para treinamentos prévios. | [...] interagir com estúdios ajudou a compreender a importância de construir fluxos/designs para que todos estejam alinhados (COORDENADORA DE APRENDIZAGEM – Delta). |

O *sensemaking* dos membros organizacionais responde ao *sensebreaking* dos líderes — que desafia o status quo — e ao *sensegiving* — que molda as compreensões dos membros sobre um futuro positivo (Maitlis & Christianson, 2014). As ações de *sensebreaking* nas empresas estudadas, frequentemente facilitadas por consultores externos, envolveram questionamento, reformu-

lação e redirecionamento para desconstruir e ressignificar artefatos, funções, eventos ou modelos de negócio (Moon et al., 2017; Weick, 1995). Esse processo introduz nas narrativas novas justificativas, percepções e comportamentos mais adequados ao novo cenário de mudança, desde os líderes da alta gestão até os colaboradores operacionais, sendo que os erros também oferecem oportunidades de aprendizagem (Hernes & Obstfeld, 2022; Giolito & Golsorkhi, 2023; Giuliani, 2016; Hagebakken et al., 2024, Maitlis & Christianson, 2014; Rheinhardt & Gioia, 2021; Sun et al., 2025; Turner et al., 2023; Van Der Schaft et al., 2022; Weiser, 2021).

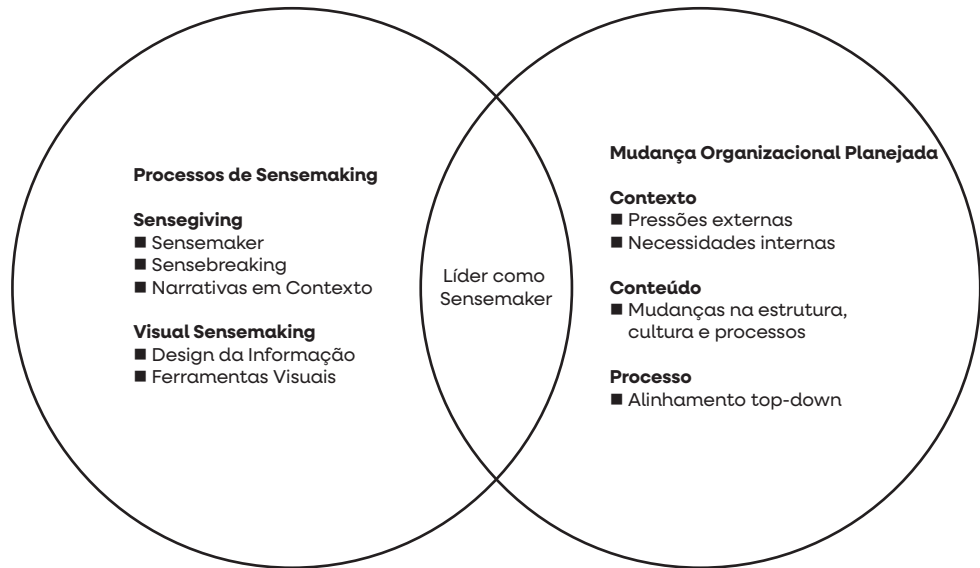
Concomitantemente, o *sensemaking* visual atua como um acelerador cognitivo e emocional, equilibrando palavras e elementos visuais para ampliar a compreensão das informações e reduzir a equivocidade ambiental (Langley & Rieple, 2024; Maitlis & Sonenshein, 2010; VanPartter & Pastor, 2016; Weick, 1995;). Trata-se de algo que vai além da simples interpretação de informações; é a interação contínua com as informações que permite a emergência do significado. Essa conexão e reconexão contínuas entre pistas e estruturas existentes é o que permite ao gestor reduzir a equivocidade ambiental (Fahey & Saint-Onge, 2024; Weick, 1995). Um *sensemaking* visual eficaz reduz ruídos e melhora a clareza por meio de um design da informação empático e contextualizado, embora o potencial de uso manipulativo do *sensemaking* deva ser considerado (Eppler & Platts, 2009; Jarzabkowski & Kaplan; 2015, Weick & Westley, 2004; Wurth and Mawson, 2024).

Além disso, os líderes, atuando como *Sensemakers*, são importantes para cultivar uma cultura organizacional voltada para os resultados do negócio e para envolver os colaboradores nas iniciativas de mudança por meio da atribuição de significado à organização. Esses líderes funcionam não apenas como conectores, mas também como catalisadores que vinculam a aprendizagem experiencial ao *sensemaking*, dada sua capacidade de definir o ritmo das mudanças. Espera-se que avaliem continuamente como o propósito organizacional orienta a direção estratégica e que estejam preparados para modificar ou redefinir essa conexão à medida que as circunstâncias evoluem (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Christianson, 2014; Maitlis & Sonenshein, 2010; Weick et al., 2005). Além disso, por meio da comunicação formal e informal, da transparência e da autenticidade, possuem a capacidade de promover um senso de pertencimento e reforçar a conexão entre narrativas, compromissos e execução concreta (Mukerjee et al., 2021).

O fluxo dessa dinâmica entre *sensemaking* e mudança organizacional está resumido na Figura 1. Na interseção entre os processos de *sensemaking* e a mudança organizacional planejada, enfatiza-se o papel dos líderes como *sensemakers*.

Figura 1.

Processos de Sensemaking e Mudança Organizacional Planejada nos Casos Estudados



Destacamos que a fonte e o método de transmissão da mensagem são tão significativos quanto o próprio conteúdo da mensagem. Isso evidencia a função central do líder como sensemaker, que deve ser proficiente tanto em atribuir significado aos acontecimentos quanto em comunicar de forma persuasiva, principalmente em contextos de ambiguidade (Fahey & Saint-Onge, 2024; Langley & Rieple, 2024; Maitlis & Christianson, 2014; Rindova & Petkova, 2023; Weick et al., 2005). Nesse contexto, a liderança é vista como um esforço coletivo e um impulso para a redefinição da estratégia e o desenvolvimento de novas capacidades. Além disso, o sensemaking é, acima de tudo, de natureza relacional, dependendo de interação, linguagem, interpretação e ação para a construção de significado. Assim, o sensemaking contribui para compreender a situação atual e agir sobre ela, gerando insights e contribuindo para os resultados organizacionais (Acciarini et al., 2024; Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Christianson, 2014; Maitlis & Sonenshein, 2010; Munck & Seolin, 2024; Nadler & Tushman, 1997; Rosenbaum et al., 2018; Saeed et al., 2024; Sun et al., 2025; Turner et al., 2023; Weick et al., 2005; Weiser, 2021).

Limitações e Estudos Futuros

Uma limitação identificada foi a impossibilidade de realizar mais sessões de observação, em função das restrições das empresas. Outro aspecto presente no estudo é um possível efeito de viés de elite, uma vez que a maioria das entrevistas esteve associada a diretores e gerentes. Pesquisas futuras poderiam explorar como novos sistemas de informação para análise de negócios contribuem para o sensemaking e para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações, bem como o impacto das transformações tecnológicas na geração de sensemaking e sensegiving. Adicionalmente, examinar o papel da aprendizagem experiencial na reformulação dos propósitos organizacionais e os efeitos da curadoria da aprendizagem em processos formais e informais pode fornecer insights sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Por fim, investigar potenciais distorções e

manipulações de informações na busca por significados favoráveis também seria relevante para estudos futuros.

Contribuições Acadêmicas e Práticas

As contribuições acadêmicas deste estudo são multifacetadas. Especificamente, o estudo aborda lacunas existentes na literatura em duas áreas principais: a interconexão entre *sensegiving* e *sensemaking* — levando à identificação de uma categoria conceitual singular envolvendo *sensemaker*, *sensebreaking* e narrativas em contexto — e a integração do *sensemaking* visual nos processos de *sensemaking*, especialmente no que se refere ao design da informação e às ferramentas visuais. No contexto atual, que enfatiza a importância da integração de tecnologias avançadas e de abordagens colaborativas de resolução de problemas nos processos de mudança organizacional, o desenvolvimento de recursos visuais claros e informativos pode ampliar significativamente a compreensão e o engajamento dos colaboradores durante essas transições (Mohlin, 2023).

Os achados reforçam o papel importante dos líderes como *sensemakers*, na interseção entre os processos de *sensemaking* e a mudança organizacional planejada, considerando que a liderança é um fenômeno coletivo e que o *sensemaking* possui natureza relacional. Além disso, o estudo amplia a compreensão sobre o efeito das narrativas quando interagem com o contexto organizacional, destacando a relevância de envolver stakeholders por meio de narrativas escritas e faladas. Por fim, enfatiza a dependência do *sensemaking* em relação à reflexão e à qualidade da experiência, abrangendo todos os níveis hierárquicos. Soluções sustentáveis e a desconstrução de práticas obsoletas, conforme destacado por Mohlin (2023), alinham-se à necessidade de *sensebreaking* para implementar novas abordagens de forma eficaz.

Como contribuições práticas, o estudo indica diversas estratégias acionáveis para a gestão da mudança, especialmente em ambientes organizacionais complexos, nos quais o *sensemaking* eficaz é indispensável. Os achados destacam a necessidade de os líderes atuarem como *sensemakers* eficazes, enfatizando que treinamentos contínuos são necessários para ajudá-los a desenvolver capacidades dinâmicas e conectar suas narrativas ao futuro da empresa. Nem todos os líderes possuem, naturalmente, habilidade para contar histórias de forma eficaz.

Além disso, a pesquisa destaca a importância de reflexões orientadas por meio da aprendizagem no trabalho e da promoção de um ambiente organizacional adaptativo e inovador, sustentado pela aprendizagem colaborativa e por práticas reflexivas. Essa capacidade adaptativa é significativamente apoiada pelo aproveitamento do processo de *sensegiving* e de suas dimensões, juntamente com o uso estratégico de ferramentas visuais, que, conforme demonstrado neste estudo, podem melhorar substancialmente a compreensão e a aceitação da mudança organizacional entre os *stakeholders*.

Disclosure statement: Os autores declaram não haver conflitos de interesse a serem divulgados.



REFERÊNCIAS

- Acciarini, C., Boccardelli, P., & Peruffo, E. (2024). Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. *European Management Review*, 21(4), 782–802. <https://doi.org/10.1111/emre.12668>
- Ala-Laurinaho, A., Kurki, A.-L., & Abildgaard, J. S. (2017). Supporting sensemaking to promote a systemic view of organizational change—Contributions from Activity Theory. *Journal of Change Management*, 17(4), 367–387. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1309566>
- Aprianto, Y., Kumorotomo, W., & Rajiyem, R. (2023). Leaders' sensemaking in communicating organizational change. *Studies in Media and Communication*, 11(6), 147–157.
- Bouckenooghe, D., Schwarz, G. M., Kanar, A., & Sanders, K. (2021). Revisiting research on attitudes toward organizational change: Bibliometric analysis and content facet analysis. *Journal of Business Research*, 135, 137–148. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.028>
- Brown, A. D., Colville, I., & Pye, A. (2015). Making sense of sensemaking in organization studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. Medium. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Castillo, C., Fernandez, V., & Sallan, J. M. (2018). The six emotional stages of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 468–493. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0084>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage.
- Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, 40(3), 393–405. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.003>
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284–295. <https://doi.org/10.2307/258441>

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eppler, M. J., & Platts, K. W. (2009). Visual strategizing: The systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning*, 42(1), 42–74.
- Fahey, L., & Saint-Onge, H. (2024). A sensemaking approach to strategy making: The role of the leader in times of ambiguity. *Organizational Dynamics*, 53(3), 101027. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.101027>
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>
- Giolito, V., & Golsorkhi, D. (2023). We made a mistake: How top executives dialectically narrate strategic errors in situations of organizational turbulence. *Strategic Organization*, 23(3).
- Giuliani, M. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 218–237. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2015-0039>
- Godoy, M. F., & Filho, D. R. (2021). Facing the BANI World. *International Journal of Nutrology*, 14(02), e33–e33. <https://doi.org/10.1055/s-0041-1735848>
- Gungadeen, S., Paull, M., & Holloway, D. (2018). Partisanship and organizational change in Mauritius. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 656–675. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2016-0117>
- Hagebakken, G., Olsen, T. H., & Solstad, E. (2024). Success or failure? Making sense of outcomes in a public sector change project. *Journal of Management & Organization*, 30(2), 287–303.
- Halpin, S. N. (2024). Inter-coder agreement in qualitative coding: Considerations for its use. *American Journal of Qualitative Research*, 8(3), 23–43.
- Hay, G. J., Parker, S. K., & Luksyte, A. (2021). Making sense of organizational change failure: An identity lens. *Human Relations*, 74(2), 180–207. <https://doi.org/10.1177/0018726720906211>
- Hernes, T., & Obstfeld, D. (2022). A temporal narrative view of sensemaking. *Organization Theory*, 3(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/26317877221131585>
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding technologies of rationality. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2270>
- Langley, P., & Rieple, A. (2024). How managers' perceptions about dynamic complexity change: Sensemaking catalyzed by shock and surprise. *Management Decision*, 62(4), 1169–1188. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2023-0345>

- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Ma, H., Lang, C., Sun, Q., & Singh, D. (2021). Capability development in startup and mature enterprises. *Management Decision*, 59(6), 1442–1461. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0313>
- Maes, G., & Van Hootehem, G. (2019). A systems model of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 725–738. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0268>
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <https://doi.org/10.2307/20159639>
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>
- Manuti, A., & Giancaspro, M. L. (2021). The meaning of the organization or the organization of meaning? Metaphors as sensemaking tools to understand organizational change management. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 28(1), 113–127. <https://doi.org/10.4473/TPM28.1.8>
- Martin, D., Romero, I., & Wegner, D. (2019). Individual, organizational, and institutional determinants of formal and informal inter-firm cooperation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1698–1711. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12445>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Metz, N., Rensburg, M. J. V., & Davis, A. (2024). Shared sensemaking during a strategic change process: A non-managerial perspective. *Journal of Strategy and Management*, 17(4), 763–780. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2023-0264>
- Mohlin, A. (2023). How to facilitate manufacturing industry learning from problems: A review on advanced technology problem-solving. *Journal of Workplace Learning*, 35(6), 470–489. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2023-0008>
- Moon, H., Ruona, W., & Valentine, T. (2017). Organizational strategic learning capability: Exploring the dimensions. *European Journal of Training and Development*, 41(3), 222–240. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0061>

- Munck, L., & Seolin, L. D. (2024). Identidade Organizacional Sustentável (IOS): um framework representativo. *Revista de Ciências da Administração*, 26(66), 1–25. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2024.e98382>
- Mukerjee, J., Montani, F., & Vandenberghe, C. (2021). A dual model of coping with and commitment to organizational change: The role of appraisals and resources. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1144–1161. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0027>
- Nag, R., Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice: Attempting strategic change via knowledge grafting. *Academy of Management Journal*, 50(4), 821–847. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279173>
- Nadler, D., & Tushman, M. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.
- Onyeneke, G. B., & Abe, T. (2021). The effect of change leadership on employee attitudinal support for planned organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 403–415. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2020-0244>
- Pisano, G. P., & Teece, D. J. (2007). How to capture value from innovation: Shaping intellectual property and industry architecture. *California Management Review*, 50(1), 278–296.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456–493. <https://doi.org/10.2307/2667106>
- Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649–670. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- Rheinhardt, A., & Gioia, D. A. (2021). Upside-down organizational change: Sensemaking, sensegiving, and the new generation. In M. S. Poole & A. H. Van de Ven (Eds.), *The Oxford handbook of organizational change and innovation* (2nd ed.). Oxford Handbooks.
- Rindova, V. P., & Petkova, A. P. (2023). For the love of change: How strategic leaders design organizational processes to shape dynamic capabilities. In *Organization Theory Meets Strategy* (pp. 235–274). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-332220230000043010>
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organizational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286–303. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089>

- Saeed, I., Khan, J., Zada, M., & Zada, S. (2024). Employee sensemaking in organizational change via knowledge management: Leadership role as a moderator. *Current Psychology*, 43(7), 6657–6671. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04849-x>
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1). <https://doi.org/10.1177/2631787719879937>
- Sheng, M. L. (2017). A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. *Industrial Marketing Management*, 65, 28–38. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.001>
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4), 633–642.
- Sun, X., Wang, H., Zhang, Q., & Kou, S. (2025). Ecosystem-level business model alignment and sensemaking. *R&D Management*, 55, 1474–1487. <https://doi.org/10.1111/radm.12767>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [suspicious link removed]
- Tessema, K. A. (2024). Early-career employees sensemaking strategies in organizationally constrained workplaces: A longitudinal multiple-case study. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 19(1), 1–31. <https://doi.org/10.1108/QROM-05-2023-2521>
- Turner, J. R., Allen, J., Hawamdeh, S., & Mastanamma, G. (2023). The multifaceted sensemaking theory: A systematic literature review and content analysis on sensemaking. *Systems*, 11(3), 145. <https://doi.org/10.3390/systems11030145>
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222.
- VanPartter, G. K., & Pastor, E. (2016). *Innovation methods mapping: De-mystifying 80+ years of innovation process design*. Createspace Independent Publishing Platform.
- Van Der Schaft, A. H. T., Solinger, O. N., van Riel, A. C. R., & Kusters, R. J. (2022). How employees experience digital transformation: A dynamic and multi-layered sensemaking. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 48(5), 816–848.
- Wasielleski, D., Costa, N. G., & Ruffo, O. I. (2024). Change readiness in organizations: An affective cognitive process for convergent sensemaking. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-02-2023-0047>

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
- Weick, K. E., & Westley, F. (2004). Aprendizagem organizacional: Confirmando um oximoro. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais* (Vol. 3, pp. 361–388). Atlas.
- Weiser, A. K. (2021). The role of substantive actions in sensemaking during strategic change. *Journal of Management Studies*, 58(3), 815–848. <https://doi.org/10.1111/joms.12621>
- Will, M. G., & Pies, I. (2018). Sensemaking and sensegiving: A concept for successful change management that brings together moral foundations theory and the ordonomic approach. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 14(3), 291–313. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2016-0075>
- Whipp, R., Rosenfeld, R., & Pettigrew, A. (1989). Managing strategic change in a mature business. *Long Range Planning*, 22(6), 92–99. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(89\)90106-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(89)90106-4)
- Wurth, B., & Mawson, S. (2024). Beyond words: How visual imagery shapes collaborative sensemaking in entrepreneurial ecosystems. *Journal of Business Venturing Insights*, 21, e00458. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2024.e00458>
- Ybema, S. (2010). Talk of change: Temporal contrasts and collective identities. *Organization Studies*, 31(4), 481–503. <https://doi.org/10.1177/0170840610372205>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.



▲ APENDICE

Roteiro de Entrevista

Considere um projeto de mudança no qual você desempenhou um papel importante em seu desenvolvimento e/ou execução.

1. Quando, como e por que surgiu o projeto XXXX? Ele foi iniciado por diretores? Colaboradores? Consultores? Fale sobre esses papéis.
2. Quais foram os primeiros níveis hierárquicos a trabalhar nessa mudança? (alta gestão, conselho...)? Como isso ocorreu?
3. Como foi criado um senso de mudança/urgência entre executivos e colaboradores?
4. Quanto tempo levou para criar uma aliança suficientemente forte para mudar a mentalidade? Como isso aconteceu? Houve resistência da alta gestão? Como?
5. Foram contratados consultores para iniciar e dar continuidade ao processo de transformação? Como foi o papel deles?
6. Houve alguma metodologia estruturada a ser seguida? Comente sobre isso.
7. Qual é a principal forma de comunicação com os diferentes públicos? Por quê? Como isso ocorreu durante o processo de mudança?
8. Quais foram os principais desafios para você ao longo desse processo de transformação? Comente sobre isso.
9. Onde você passa a maior parte do seu tempo? Você tem tempo sozinho para pensar, refletir e se preparar? (para reuniões de resultados, com clientes...). Como isso acontece?
10. O que você aprendeu no seu papel como XXX? Qual foi seu maior aprendizado ao longo do caminho? Comente.

Árvore de Codificação

| Categoria | Códigos |
|---------------|--|
| Sensemaker | <ul style="list-style-type: none"> ■ agir – pode ser entendido como selecionar dados, ler o contexto, saber comunicá-lo e, ainda assim, não agir ■ foco nos dados – processos de negócios e sistemas de informação interconectados ■ cocriar produtos com profissionais da saúde, educação, design, pessoas com deficiência e suas famílias – tecnologias assistivas ■ coletar dados de diferentes formas, tanto digitais quanto comportamentais ■ comunicar – <i>sensemaking</i> no nível tático-operacional – apoiado por ferramentas visuais e formas mais diretas de comunicação ■ criar sensibilidade ao contexto, às experiências, às histórias e às humanidades ■ desenvolver sensibilidade ao contexto, às experiências, às histórias e às humanidades ■ entregar valor à sociedade na forma de desenvolvimento econômico, social e/ou ambiental ■ fortalecer relações entre a média gerência e os clientes ■ fortalecer relações entre a média gerência e a comunidade ■ fortalecer relações com grandes clientes ■ estrutura – excesso de dados de uma sociedade digital e ruído comunicacional ■ fazer perguntas geradoras de insight – construção de identidade – contexto social ■ influenciar e conectar – no papel de líder e/ou influenciador, busca conectar as ações de cada indivíduo a algo maior ■ agendar a reunião sobre a reunião ■ pensar enquanto age – criar mudança enquanto busca sinais de mudança ■ gerar sentido e significado ao mesmo tempo em que compreende e cria o contexto ■ promover pensamento crítico e capacidade de abstração para perceber conexões e apoiar a tomada de perspectiva ■ receber mensagens ambíguas ■ reconhecer – quem fala é tão importante quanto o conteúdo falado ■ refletir – <i>sensemaking</i> no nível estratégico – repertório de conhecimento para interpretar ambiguidades e complexidades – o dilema do tempo ■ ter um propósito maior – utilizaram a palavra legado – individual e coletivo ■ utilizar (no papel de líder) o propósito da empresa na busca pelo próprio <i>sensemaking</i> como indivíduo e na construção de significado para as ações da equipe |
| Sensebreaking | <ul style="list-style-type: none"> ■ quebra de paradigmas ■ conversas para justificar a mudança, atitudes cotidianas, interpretação e venda da ideia de que as mudanças eram necessárias ■ desenho de processos – situação ainda pouco clara para definir o DE-PARA ■ DE tomada de decisão centralizada PARA tomada de decisão descentralizada ■ DE decisões centralizadas PARA decisões colegiadas e descentralizadas ■ DE competir PARA colaborar ■ DE diretores PARA facilitadores ■ DE fazer “para” PARA fazer “com” – cocriação ■ DE excesso de processos e burocracia PARA menos burocracia, mais agilidade, simplicidade e inovação ■ DE metas e indicadores focados em produto PARA trabalho focado no associado – sem metas ■ DE gestão hierárquica/departamental PARA gestão executiva em estrutura colegiada ■ DE missão PARA propósito ■ DE opressor PARA emancipador ■ DE sucesso entendido como algo financeiro PARA algo maior – restringindo mercados não alinhados ao propósito ■ DE treinamento PARA aprendizagem ■ DE ações unilaterais PARA cocriação ■ contratação de novos executivos ■ em processo de definição da estratégia ■ reconfiguração de processos, hierarquias e relações ■ apoio de consultorias externas para o sensebreaking, visando sensibilizar os colaboradores para o novo contexto – ressignificação |

| Categoria | Códigos |
|------------------------|--|
| Narrativas em Contexto | <ul style="list-style-type: none"> ■ colaborar – coletivo ■ comparar o executivo anterior com o atual – o executivo atual agora personifica os valores e o propósito da cooperativa juntamente com a liderança colegiada ■ compartilhar discursos sobre comportamentos – Above the line (resposta, responsabilidade, capacidade) – Below the line (culpa, justificativa, negação, evasão) ■ ter cuidado com a linguagem não verbal – por meio de mensagens não verbalizadas, as pessoas percebem o que é valorizado ■ reconhecer o desalinhamento entre o que é falado, escrito e vivido ■ desenvolver o livro Cultura Alfa ■ destacar a força do cooperativismo ■ dialogar, manter respeito e equilíbrio e ter cuidado com as palavras, pois elas afetam e moldam o contexto ■ disponibilizar canais de comunicação interna (TVs, Yammer, intranet, e-mail marketing, conversas entre líderes e colaboradores) e canais externos (website e redes sociais oficiais) ■ compreender que a tecnologia é efêmera – focando nas pessoas e em sua transformação – ambas se complementam, e não se excluem ■ fazer junto por um propósito compartilhado ■ focar em princípios de conectividade da informação – relatórios anuais ■ apresentar a tecnologia como uma extensão que apoia os seres humanos ■ contar histórias pessoais que se entrelaçam com as histórias da cooperativa – associados ■ enfatizar nos discursos – cocriação, sustentabilidade e dimensões econômica, social e humana ■ preferir imagens, diagramas e infográficos para explicar o propósito e a visão de futuro ■ reforçar as histórias dos fundadores – espírito empreendedor, resiliência, inovação, preparação e coragem para realizar aquilo a que se propuseram ■ reforçar nos discursos – coconstrução, interesse genuíno, confiança, propósito e tomada de decisão colegiada ■ repetir a história da gestão orientada por propósito e dos programas sociais, bem como o quanto os colaboradores se sentem gratos ■ repetir nos discursos – protagonismo, construção do futuro desejado, autonomia, abertura ■ manter coerência entre discurso e ação – feedback, tempo para as pessoas, resultados ■ utilizar uma linguagem mais coesa e visual em um contexto de sobrecarga de informações ■ utilizar canais digitais oficiais |
| Design da Informação | <ul style="list-style-type: none"> ■ desequilíbrio entre informação e comunicação ■ em forma de metáfora da árvore ■ falta de pensamento visual – a comunicação é mais textual ■ falta de tempo – excesso de informações ■ falta de tempo para refletir e lidar com esses excessos de informação ■ mapa de empatia ■ média gestão – intermediária que conecta a alta liderança com o restante da organização ■ menos relatórios longos e mais informações rápidas para gestão ■ organograma – complexidade da gestão em um contexto sem uma estrutura rígida e hierárquica – o desenho coletivo passou por várias mudanças, momentos de desconstrução e reconstrução ■ pontos de partida e chegada para gerar insights a partir de diferentes fontes – construções coletivas ■ quantas perguntas o relatório/pesquisa gerou ■ relatórios A3 – quantas perguntas eles geraram ■ significado construído por meio de métodos visuais – para esclarecer e apoiar – propósito coconstruído ■ simplificação de processos, sistemas e métodos de comunicação ■ todos participam da análise das informações, conectando ideias ■ uso de imagens, resumos e vídeos para ampliar a experiência |
| Ferramentas Visuais | <ul style="list-style-type: none"> ■ Canvas ■ aprendizagem por Canvas ■ Design Thinking ■ Design Thinking na abordagem de múltiplas linhas ■ e-book – pré-trabalho – folder, guia digital e infográfico ■ facilitação gráfica – painéis – disseminação das aprendizagens de workshops e reuniões ■ design da informação com mapas conceituais coconstruídos – propósito ■ Lego Serious Play ■ murais ■ PDCA ■ post-its ■ Scrum ■ templates ■ por meio de consultorias especializadas ■ gestão visual |



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

| | |
|---------------|------------|
| Recebido em: | 27-01-2025 |
| Aprovado em: | 04-12-2025 |
| Publicado em: | 10-04-2026 |