

**LIDERANÇA E A DINÂMICA DO SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES: uma análise de três questões fundamentais**

**TARSILA SANTOS RIBEIRO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

**FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

# LIDERANÇA E A DINÂMICA DO SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES: uma análise de três questões fundamentais

## I. INTRODUÇÃO

Apesar do razoável número de estudos sobre o processo de construção, desconstrução e reconstrução de sentido encontrados na literatura, este ainda é pouco compreendido em termos de suas dinâmicas sensíveis, isto é, das continuidades e descontinuidades do sentido atribuído às ações e experiências interacionais nas organizações, destacando o modo pelo qual os sujeitos se constituem nessas experiências através de processos linguísticos e comunicativos. Cunliffe e Coupland (2012) e Brown, Colville e Pye (2015) argumentaram que a preferência por pesquisas instrumentais, elaboradas com o objetivo de correlacionar o sentido com variáveis organizacionais, justificariam a carência de investigações que lancem luz sobre a gênese do sentido e, portanto, sobre essa dinâmica. Nesse sentido, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) também argumentaram que, pela constituição mutual entre os processos de construção do sentido e construção organizacional, essa dinâmica se tornou central e enredada em nossas concepções, sugerindo a necessidade do desenvolvimento de análises que permitam um entendimento sistemático dessa dinâmica nas organizações.

Mas, afinal, o que sabemos sobre essa dinâmica? Como se dá o encontro entre as temáticas do sentido e da liderança? Quais perspectivas epistemológicas estão por trás do campo de pesquisa comum à essas temáticas? Quais são oportunidades de pesquisa que ainda existem para seus estudiosos? Considerando a importância da liderança em termos dos processos sócio cognitivos, relacionais e identitários inerentes à sua dinâmica, essa revisão de literatura procurou endereçar essas e outras questões à luz das principais contribuições que esse encontro pode oferecer para o avanço de ambas as temáticas, possibilitando uma estrutura integrativa para abordagem de temas dinâmicos e contextualmente sensíveis.

Sendo assim, a presente pesquisa buscou consolidar os estudos comuns às temáticas de liderança, *sensebreaking*, *sensegiving* e *sensemaking* encontrados na literatura internacional nos últimos 6 anos. Para o levantamento dessa literatura, a pesquisa contemplou documentos publicados em diversos periódicos internacionais no período de 2012 a 2017. No total, foram analisadas 110 publicações. A análise buscou sistematizar, organizar e sintetizar a literatura, bem como estabelecer os limites e possibilidades de avanço do campo de pesquisa comum à essas temáticas no Brasil. Sendo assim, além de propor uma agenda de pesquisa com vistas a expandir o conhecimento sobre as temáticas propostas, esta pesquisa discute suas principais perspectivas epistemológicas, apresentadas a partir de três questões que revisam os principais pontos nodais do problema do sentido nas organizações.

## II. APRESENTANDO O PROBLEMA DO SENTIDO NAS ORGANIZAÇÕES

Para entender a dinâmica do sentido às ações e experiências nas organizações, faz-se necessário um resgate do conceito de sentido. Afinal, quem teria primária em relação ao sentido? No campo dos estudos organizacionais, observa-se que duas concepções influenciaram a teorização desse conceito nos últimos 6 anos. A primeira segue a perspectiva anti-positivista (interpretativo-fenomenológica) do Construcionismo Social, originalmente formulada na área da Psicologia, por Gergen (1985, 1973) e, na área da Administração, por Cunliffe (2009, 2008) e Shotter (2008). O movimento epistemológico que levou ao estabelecimento dessa perspectiva teve seu início na década de 70, quando o Behaviorismo e seus pressupostos ontológicos e metodológicos se viram questionados. Um desses questionamentos foi a crítica historicista de Gergen (1973) formulada em seu artigo "*Social Psychology as History*", considerado o marco inicial do Construcionismo Social (STROEBE; KRUGLANSKI, 1989). De acordo essa perspectiva, o sentido não é pré-existente ao encontro do sujeito com os outros, mas sim um processo de construção compreensiva dos componentes de subjetivação em circulação na

realidade. A ideia central é que todo fenômeno psicossocial tem um objeto imanente, uma proposição subjetiva intencional, que permanece no âmbito da experiência possível, agindo com a finalidade de construir, em interação, a realidade social através dos sentidos. Em outras palavras, tais fenômenos, ainda que subjetivos, referem-se à dimensão concreta, material, empírica da realidade. Sendo assim, tal proposição, quando enunciada, torna-se conteúdo subjetivo, servindo à constituição dos componentes de subjetivação em circulação na realidade. Entende-se, então, que representação é um ato através da qual o sujeito, além de enunciar proposições, também enuncia os componentes de subjetivação mais significativos para si. O sentido, por sua vez, é um elo de ligação do ponto de vista da coerência interna, mas também da referência externa, sendo construído subjetivamente no momento do engajamento em embates e debates discursivos, como resultado de processos socioculturais e interacionais.

A segunda concepção que influenciou a teorização do conceito de sentido segue a perspectiva positivista do Cognitivismo, originalmente formulada na mesma área. O movimento epistemológico que levou ao estabelecimento dessa perspectiva teve seu início na década de 70, representando mais uma reação ao Behaviorismo, ainda que na mesma direção epistemológica. De acordo com essa perspectiva, o sentido é pré-existente ao encontro, agindo na captação da realidade com o objetivo de explicar e prever o que acontece nela. Sendo assim, o sentido é entendido como uma formulação linguística comprovada empiricamente, sendo construído subjetivamente a partir da acumulação, como resultado de processos socioculturais e individuais que consideram como os aspectos dessa construção podem impor restrições à avaliação e processamento de informações complexas, tais como crenças, expectativas, atalhos mentais e analogias (STERN, 1999; JANIS, 1982; BRUNER, 1957).

### **III. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **i. Liderança e sentido nas organizações**

Há várias maneiras de abordar o fenômeno da liderança e a perspectiva que se adota ao fazê-lo é importante, pois essa perspectiva dirá quais são os termos da influência da liderança em contextos individuais, grupais e organizacionais ou, em outras palavras, como os sujeitos darão sentido à dinâmica da vida social. Em nível individual, por exemplo, a perspectiva de um sujeito sobre a liderança terá implicações sobre como ele entenderá suas contribuições ao liderar e ser liderado por outros sujeitos em vários contextos. Da mesma forma, a perspectiva epistemológica sobre a liderança também terá suas próprias implicações sobre como o sujeito entenderá suas responsabilidades ao liderar e ser liderado sob à luz da necessidade de dar sentido ao seu papel e ao grupo que representa. Dessa forma, a perspectiva de liderança adotada informa tanto sua teoria quanto sua prática.

Refletindo o interesse nesta temática, a literatura acadêmica está repleta de definições e abordagens para o fenômeno da liderança, que podem ser categorizadas de várias maneiras nos estudos organizacionais. Especialmente interessantes aos propósitos desta pesquisa, abordagens discursivas, que enfocam processos linguísticos e comunicativos do fenômeno da liderança, contribuem para uma perspectiva que lança luz à liderança como um fenômeno social, discursivo, proposital e co-construído (RUBEN; DE LISI; GIGLIOTTI, 2016, FAIRHURST; CONNAUGHTON, 2014a, 2014b, BARGE; FAIRHURST, 2008, FAIRHURST, 2007, WITHERSPOON, 1997, FAIRHURST; SARR, 1996). É nesse sentido que a temática do sentido é inserida na discussão: dos vários conceitos de comunicação que avançam nossa compreensão sobre a teoria e prática da liderança, os conceitos de *sensebreaking*, *sensegiving* e *sensemaking* enfocam como os sujeitos interpretam e dão coerência às suas experiências cotidianas (CONNAWAY *et al.*, 2008; DERVIN, 1998, 1992). Sendo assim, a ênfase no sentido direciona a atenção para o papel da comunicação na compreensão do fenômeno e das ações de líderes e liderados (FAIRHURST, 2009, WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005,

WEICK, 1995, 1979), destacando a dinâmica do sentido nas organizações como uma das possíveis responsabilidades da liderança (THAYER, 1988).

**ii. A dinâmica do sentido nas organizações: *sensebreaking*, *sensegiving* e *sensemaking***

No campo dos estudos organizacionais, a dinâmica do sentido é fortemente associada à pesquisa interpretativa, construcionista social, processual e fenomenológica; atraindo a atenção de estudiosos que buscam compreender como os sujeitos se apropriam, interpretam e ordenam a realidade social, a partir do esforço para mantê-la coerente. No entanto, não existe uma definição única e acordada para os conceitos de *sensebreaking*, *sensegiving* e *sensemaking*, mas um entendimento que estes referem aos processos linguísticos e comunicativos através dos quais os sujeitos buscam compreender situações ambíguas e/ou contraditórias (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015, WEICK, 1995). Sendo assim, embora campo de pesquisa sobre *sensemaking* esteja associado principalmente ao trabalho pioneiro de Weick (1979), outras referências também podem ser encontradas nessa literatura. Dentre as quais, o conceito de *sensebreaking* (ou *sense unmaking*) pode se referir aos modos pelos quais os sujeitos experienciam a quebra ou esvaziamento de significado dos componentes de subjetivação em circulação na sua realidade social. Dessa forma, envolve a destruição ou quebra do significado, ocorrendo quando o processo de *sensemaking* é interrompido por evidências contraditórias durante a experiência interacional. Assim, apesar de não estar relacionado a variáveis comportamentais, o processo de *sensebreaking* pode ser observado a partir de algumas evidências discursivas, tais como questionamentos, redirecionamentos, reformulações e reposicionamentos, podendo levar os sujeitos à articulação de sua experiência a partir da aprendizagem. Já o conceito de *sensegiving* pode se referir à atribuição de novos significados para a redefinição da realidade social. Dessa forma, envolvendo a identificação e compartilhamento de justificativas com os outros em prol desta nova definição, o processo de *sensegiving* promove o equilíbrio social; normalizando e legitimando certas práticas e realidades, deslegitimando outras. Por fim, o conceito de *sensemaking* pode se referir à construção de novos significados para a experiência interacional, envolvendo o esforço para compreendê-los). Dessa forma, o processo de *sensemaking* envolve a compreensão de eventos passados, presentes e futuros; redefinindo a realidade social (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015, WEICK, 2005, 1995, DERVIN, 1992, 1998).

**IV. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

No presente estudo optou-se por uma pesquisa qualitativa com o objetivo de realizar uma análise narrativo-literária do campo de pesquisa comum às temáticas de liderança, *sensebreaking*, *sensegiving* e *sensemaking* nos últimos 6 anos, na área de Administração. Dessa forma, esta pesquisa exploratória e descritiva foi realizada diante da necessidade de melhor organizar e compreender a configuração do campo de pesquisa internacional sobre as temáticas propostas, partindo de uma perspectiva que levou em consideração: 1) a maturidade do campo de pesquisa, evidenciada pela quantidade de pesquisas realizadas sobre estas temáticas, 2) a inexistência de uma revisão de literatura nacional recente sobre estas temáticas, e 3) os limites e as possibilidades de avanço na compreensão destas temáticas no Brasil.

Sendo assim, optou-se por trabalhar com dados secundários das bases de dados EBSCO *Information Services* (EBSCO) e *Web of Science*, sendo a última uma base que disponibiliza acesso a documentos publicados em diversas áreas do conhecimento, dentre os quais teve-se acesso ao conteúdo integral daqueles assinados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), apenas. A disponibilização gratuita da produção científica contida nessas bases de dados possibilitou a realização desta pesquisa. Diante dessas ponderações, evidencia-se que esta pesquisa foi realizada através das bases citadas, cujas buscas não retornaram publicações nacionais. Sendo assim, a análise desta pesquisa foi realizada a

partir de publicações encontradas em artigos, revisões de literatura, trabalhos apresentados em conferências e material editorial de diversos periódicos internacionais, no período de 2012 a 2017, a partir dos termos *leadership* e *sensebreaking/ sensegiving/ sensemaking*, juntos, nos seguintes campos de pesquisa dos portais: título do documento e palavra-chave. Na escolha da periodicidade de análise desta pesquisa, considerou-se a contemporaneidade da literatura comum às temáticas propostas, na área de Administração (EDWARD, 2012). No total foram analisadas 110 publicações.

## V. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A análise narrativa da literatura foi dividida em três questões que visam apresentar uma revisão dos principais pontos nodais do problema do sentido nas organizações. Para tal, evidencia-se que o itinerário das questões propostas acompanhou as indicações que remetem a essas temáticas dentro do âmbito da filosofia contemporânea, onde duas correntes se destacam: a análise intencional (fenomenologia) e a análise lógica (filosofia analítica), cujas origens epistemológicas estão no início do século XX, com movimentos conhecidos como anti-positivismo e positivismo lógico, respectivamente. Esse itinerário se justifica na escolha majoritária por essas perspectivas epistemológicas nos documentos publicados. Dessa forma, em que pese a assunção que o sentido pode estar inscrito fora do campo proposto por essas perspectivas, isto é, fora do campo da significação e da representação; esta pesquisa terá o enfoque nessas perspectivas, analisando tanto os modos de ser e sentir da realidade organizacional, quanto as estruturas que garantem o sentido de sua figuração lógica.

### 1. Dar sentido à quê?

Em que pese a maioria dos estudos não ter evidenciado a perspectiva epistemológica utilizada para a concepção de como se dá a dinâmica do sentido, observa-se que duas concepções influenciaram a teorização da dinâmica do sentido. Primeiramente, a concepção majoritária que mais influenciou os estudos, em nível individual, segue a perspectiva cognitivista. Seguindo essa perspectiva, a dinâmica do sentido é pré-existente ao encontro, agindo na captação do conhecimento registrado na realidade e na memória daqueles que a experienciam. Sendo assim, essa dinâmica é entendida como um processo de acumulação de conhecimento sobre a realidade. Dentre os estudos que partiram dessa concepção sobre a dinâmica do sentido, em nível individual, ressaltam-se aqueles cuja dinâmica estava à serviço da abertura à inovação (PENG *et al.*, 2016, VOIGT; MÄNZ; WILKENS, 2014), comunicação organizacional (ZWIJZE-KONING; JONG; VUUREN, 2015) em situações de mudança organizacional (DEGN, 2015a, BREZICHA; BERGMARK; MITRA, 2015, BROILLET; BARCHILON; KAMPF, 2012), criação de sensação de pertencimento (LAKHMANI *et al.*, 2016), definição do valor de um negócio (TALLON, 2014), desempenho (BENSON; SURYA; EYS, 2014) em situações de crise, incerteza e/ou risco (BARTON *et al.*, 2015, KRANZ; STEGER, 2013, ZHANG; JIA; GU, 2012), desenvolvimento (HAMMOND; CLAPP-SMITH; PALANSKI, 2017), diferenças culturais (FISHER; HUTCHINGS, 2013), estratégia organizacional (SØDERBERG, 2015), exercício de lideranças intermediárias (CAUGHRON; MUMFORD, 2012) e temporárias (BROWNING; MCNAMEE, 2012), formação da visão estratégica (MARGOLIS; ZIEGERT, 2016, WADDOCK; STECKLER, 2016, BREWER, 2006, PARTLOW; MEDEIROS; MUMFORD, 2015), habilidade da liderança (MUMFORD *et al.*, 2017), identidade e processos identitários (DEGN, 2015b), *implementação* de mudanças (SHAKEDA; SCHECHTERB, 2017), práticas (KLIMKEITA; REIHLENB, 2016) e programas organizacionais (YIP *et al.*, 2016), influência política (GAWLIK, 2015), julgamento ético (RESICK; HARGIS; SHAO; DUST, 2013), manutenção da coerência identitária (PIETILÄ, 2014), prestação de serviços em saúde (GILSON; ELLOKER; OLCKERS; LEHMANN, 2014), processo de coaching (LOCHMILLER; KARNOPP, 2016, CARRAWAY; YOUNG, 2015),

processos de educação de aprendizagem (ICKIS; WOODSIDE; OGLIASTRI, 2014), processos perceptivos (CONNELLY *et al.*, 2016, FARRELL; MARSH, 2016), projetos complexos (CHANG; HATCHER; KIM, 2013), situações ambíguas e/ou contraditórias (CORNER; PAVLOVICH, 2016, WALDMAN; BOWEN, 2016, HOUGHTON; KERR, 2015), situações complexas (BURMAN, 2016), situações de crise, incerteza e/ou risco (DIXON *et al.*, 2017, TEO; LEE; LIM, 2017, BENNETT; VERWEY; MERWE, 2016, GILSTRAP *et al.*, 2016, LU; XUE, 2016, GRUBER *et al.*, 2015, COMBE; CARRINGTON, 2015), tomada de decisão (BRAATEN *et al.*, 2017, STEINBAUER; RHEW; CHEN, 2015, EUBANKS; BROWN; YBEMA, 2012, THIEL *et al.*, 2012) e transição de carreira (DEKREY; PORTUGAL, 2014, SMEREK, 2013). Já em nível meso (grupal), a dinâmica estava à serviço da formação de equipes (SPRAUER *et al.*, 2016) e tomada de decisão (PARK; DALY; GUERRA, 2013, JOHNSON *et al.*, 2012). Em nível macro (organizacional), a dinâmica estava à serviço da abertura à inovação (JAY, 2013), identidade e processos identitários organizacionais (SAHAYM, 2013), práticas organizacionais (BUCHENRIEDER *et al.*, 2017), processos de educação e aprendizagem (ANTONACOPOULOU, SHEAFFER, 2014), reação à aposentadoria (BILGILI *et al.*, 2017), situações de crise, incerteza e/ou risco (AKGÜN; KESKIN; BYRNE; ILHAN, 2014, YIN; JING, 2014) e situações de mudança organizacional (TERMEER; DEWULF; BIESBROEK, 2017). Por fim, contemplando todos os níveis de análise (individual, grupal e organizacional), a dinâmica estava à serviço da abertura à inovação (KYRATSIS; AHMAD; HOLMES, 2012) e conflitos (FEHR; GELFAND, 2012).

A segunda concepção que influenciou a teorização da dinâmica do sentido, ainda em nível individual, segue a perspectiva construcionista. Seguindo essa perspectiva, a dinâmica do sentido não é pré-existente ao encontro, sendo constituída no momento do engajamento em embates e debates discursivos entre aqueles que visam determinar as condições de verdade de um conhecimento sobre a realidade. Sendo assim, essa dinâmica é entendida como um processo de construção compreensiva dos componentes de subjetivação em circulação na realidade. Dentre os estudos que partiram dessa concepção sobre a dinâmica do sentido, em nível individual, ressaltam-se aqueles cuja dinâmica estava à serviço da compreensão de aspectos interacionais e subjetivos da experiência da liderança (HAMRIN, 2016, ERICSSON; AUGUSTINSSON, 2015, SUTHERLAND; JELINEK, 2015, LARSSON; LUNDHOLM, 2013, FAIRHURST; UHL-BIEN, 2012, HUMPHREYS; UCBASARAN; LOCKETT, 2012), conflitos (HAVERMANS; KEEGAN; HARTOG, 2015, BISEL; KRAMER; BANAS, 2017), desenvolvimento (RIGBY, 2015, SCHEDLITZKI; JARVIS; MACINNES, 2015), histórias de vida (BLAKE; SMITH, 2016), experiência de lideranças intermediárias (KEMPSTER; GREGORY, 2017), experiência relacional intragrupal (CUNLIFFE; COUPLAND, 2012), identidade e processos identitários (HUETTERMANN; DOERING; BOERNER, 2017) em situações de morte (GERSTROEM, 2015), negociações durante o processo de liderança (KELLEY; BISEL, 2014), prestação de serviços em saúde (KRISTIANSEN; OBSTFELDER; LOTHERINGTON, 2015, LUNKKA; SUHONEN, 2015, RODRIGUEZ; BÉLANGER, 2014), processos de contratação (CANNATA *et al.*, 2017), situações ambíguas e/ou contraditórias (KNIGHT; PAROUTIS, 2017), situações de crise, incerteza e/ou risco (GIGLIOTTI, 2016, CASTOR; BARTESAGHI, 2016), situações de mudança organizacional (WHITTLE *et al.*, 2015) e tomada de decisão (FILOP; MARK, 2013). Já em nível grupal, a dinâmica estava à serviço da compreensão da inteligência emocional (LINDEBAUM; CASSELL, 2012), políticas e práticas estratégicas (MUELLER; WHITTLE; GILCHRIST; LENNEY, 2013), situações ambíguas ou contraditórias (VEENSWIJK *et al.*, 2017) e situações de mudança organizacional (JÄPPINEN, 2017). Em nível organizacional, a dinâmica estava à serviço da compreensão da estratégia organizacional (HYSMITH, 2017, GUTHEY; MORSING, 2014).

## 2. Por quê dar sentido?

Considerando que a dinâmica do sentido é dotada de continuidades e descontinuidades, também é preciso entender os conteúdos subjetivos das representações, isto é, aquilo que gerou pontos de inflexão, descontinuidades no sentido anteriormente construído; levando à necessidade de construção de um novo sentido às experiências interacionais nas organizações. No campo dos estudos organizacionais, duas concepções influenciaram o entendimento de qual seria o problema do sentido. Primeiramente, a concepção majoritária que mais influenciou os estudos em nível individual é a que considera situações de crise, incerteza e/ou risco como os maiores problemas do sentido (*ver revisão de literatura de DEVERELL, 2012*). Seguindo a perspectiva cognitivista, esses estudos entendem que a situação problemática é pré-existente ao encontro, servindo como gatilho para a necessidade de construção de um novo sentido. Sendo assim, esse problema é entendido como uma necessidade de resolução de conhecimentos paradoxais sobre a realidade. Dentre os estudos que partiram dessa concepção problemática, em nível individual, ressaltam-se aqueles cuja a construção de um novo sentido tinha como objetivo *aumentar* a abertura à inovação (VOIGT; MÄNZ; WILKENS, 2014) e à mudança (DEGN, 2015a, SØDERBERG, 2015), o desempenho (MUMFORD *et al.*, 2017, BREWER, 2016, LAKHMANI *et al.*, 2016, LOCHMILLER; KARNOPP, 2016, MARGOLIS; ZIEGERT, 2016, PENG *et al.*, 2016, SPRAUER *et al.*, 2016, GAWLIK, 2015, PARTLOW; MEDEIROS; MUMFORD, 2015) de lideranças intermediárias (CAUGHRON; MUMFORD, 2012) e temporárias (BROWNING; MCNAMEE, 2012) em situações de crise, incerteza e/ou risco (GILSTRAP *et al.*, 2016, BARTON *et al.*, 2015, GRUBER *et al.*, 2015, KRANZ; STEGER, 2013, ZHANG; JIA; GU, 2012) e na prestação de serviços em saúde (GILSON; ELLOKER; OLCKERS; LEHMANN, 2014), a efetividade de projetos complexos (CHANG; HATCHER; KIM, 2013), a valoração de um negócio (TALLON, 2014), a adaptabilidade (FISHER; HUTCHINGS, 2013), comprometimento organizacional (BURMAN, 2016), construir identidades e processos identitários (DEGN, 2015b), criação de valor compartilhado (CORNER; PAVLOVICH, 2016), definir as concepções sobre uma profissão (PIETILÄ, 2014), desenvolvimento (HAMMOND; CLAPP-SMITH; PALANSKI, 2017, BENNETT; VERWEY; MERWE, 2016, FARRELL; MARSH, 2016, KLIMKEITA; REIHLENB, 2016, WALDMAN; BOWEN, 2016), *diminuir* resistência à implementação de mudanças (BREZICHA; BERGMARK; MITRA, 2015), programas (YIP *et al.*, 2016, BREZICHA; BERGMARK; MITRA, 2015, CARRAWAY; YOUNG, 2015) e sistemas organizacionais (HOUGHTON; KERR, 2015), empreender (WADDOCK; STECKLER, 2016), *manter* comportamentos éticos (EUBANKS; BROWN; YBEMA, 2012, THIEL *et al.*, 2012), o consenso (COMBE; CARRINGTON, 2015) e a coerência (DIXON *et al.*, 2017, LU; XUE, 2016) em situações de crise, incerteza e/ou risco, mediar conflitos (SHAKEDA; SCHECHTERB, 2017), *melhorar* a comunicação organizacional (ZWIJZE-KONING; JONG; VUUREN, 2015) em situações de mudança organizacional (BROILLET; BARCHILON; KAMPF, 2012), a transmissão de papéis em equipes (BENSON; SURYA; EYS, 2014) e a tomada de decisão (STEINBAUER; RHEW; CHEN, 2015), possibilitar uma melhor transição de carreira (DEKREY; PORTUGAL, 2014, SMEREK, 2013), processos de sucessão (CONNELLY *et al.*, 2016), promover processos de educação e aprendizagem (ICKIS; WOODSIDE; OGLIASTRI, 2014) e julgamentos éticos (RESICK; HARGIS; SHAO; DUST, 2013) e promover resiliência em situações de crise, incerteza e/ou risco (TEO; LEE; LIM, 2017). Já em nível grupal, a construção de um novo sentido tinha como objetivo a manutenção do comportamento ético (JOHNSON *et al.*, 2012) e tomada de decisão (PARK; DALY; GUERRA, 2013). Em nível organizacional, a construção de um novo sentido tinha como objetivo aumentar a abertura à inovação (AKGÜN; KESKIN; BYRNE; ILHAN, 2014, JAY, 2013), diminuir as ambiguidades e contradições da identidade e processos identitários organizacionais (SAHAYM, 2013), implementar programas organizacionais (HYSMITH, 2017), melhorar mudanças (TERMEER; DEWULF; BIESBROEK, 2017) e práticas organizacionais (BUCHENRIEDER *et al.*, 2017), promover

processos de educação e aprendizagem (ANTONACOPOULOU, SHEAFFER, 2014) e planejamento (YIN; JING, 2014) em situações de crise, incerteza e/ou risco e valoração de investimentos (BILGILI *et al.*, 2017). Por fim, contemplando todos os níveis de análise, a construção de um novo sentido tinha como objetivo aumentar a abertura à inovação (KYRATSIS; AHMAD; HOLMES, 2012) e às possibilidades de reconciliação em episódios de conflito (FEHR; GELFAND, 2012).

A segunda concepção que influenciou o entendimento de qual seria o problema do sentido, ainda em nível individual segue a perspectiva construcionista. Segundo essa perspectiva, a situação problemática não é pré-existente ao encontro, sendo constituída no momento do engajamento em embates e debates discursivos entre aqueles que visam determinar os valores de verdade de um problema sobre a realidade. Sendo assim, esse problema não é entendido como uma necessidade de resolução, mas de compreensão dos paradoxos inerentes ao processo de construção compreensiva dos componentes de subjetivação em circulação na realidade. Dentre os estudos que partiram dessa concepção problemática, em nível individual, ressaltam-se aqueles cuja a construção de um novo sentido tinha como objetivo compreender como se dá a construção de conflitos (HAVERMANS; KEEGAN; HARTOG, 2015), construção discursiva da liderança (HAMRIN, 2016), construção de sentido sobre processos interacionais de confiança (KELLEY; BISEL, 2014), construção de situações ambíguas e/ou contraditórias (KNIGHT; PAROUTIS, 2017), desenvolvimento (ERICSSON; AUGUSTINSSON, 2015, RIGBY, 2015, SUTHERLAND; JELINEK, 2015), equidade organizacional (BRAATEN *et al.*, 2017), histórias de vida (BLAKE; SMITH, 2016), experiência de lideranças intermediárias (KEMPSTER; GREGORY, 2017), identidade e processos identitários (HUETTERMANN; DOERING; BOERNER, 2017, GIGLIOTTI, 2016), práticas de comunicação em situações de crise, incerteza e/ou risco (CASTOR; BARTESAGHI, 2016), processo de resistência organizacional (BISEL; KRAMER; BANAS, 2017), processos de contratação (CANNATA *et al.*, 2017), propriedades organizativas (em termos de *organizing*) da liderança (LARSSON; LUNDHOLM, 2013), situações ambíguas e/ou contraditórias na construção social da liderança (KRISTIANSEN; OBSTFELDER; LOTHERINGTON, 2015, SCHEDLITZKI; JARVIS; MACINNES, 2015) e na prestação de serviços em saúde (LUNKKA; SUHONEN, 2015, RODRIGUEZ; BÉLANGER, 2014), situações de morte (GERSTROEM, 2015), situações de mudança (WHITTLE *et al.*, 2015) e tomada de decisão (FILOP; MARK, 2013). Já em nível grupal, a construção de um novo sentido tinha como objetivo compreender a abertura à construção (LINDEBAUM; CASSELL, 2012), dinâmicas da liderança (HUMPHREYS; UCBASARAN; LOCKETT, 2012), experiência relacional intragrupal (CUNLIFFE; COUPLAND, 2012), mudanças estratégicas (MUELLER; WHITTLE; GILCHRIST; LENNEY, 2013), situações ambíguas e/ou contraditórias (VEENSWIJK *et al.*, 2017) e situações de mudança (JÄPPINEN, 2017). Em nível organizacional, a construção de um novo sentido tinha como objetivo compreender a construção de ambiguidades e contradições na estratégia organizacional (GUTHEY; MORSING, 2014).

### **3. Quem dará sentido?**

No campo dos estudos organizacionais, pode-se observar que duas concepções influenciaram o entendimento de quem seria o responsável por dar sentido às experiências organizacionais. Primeiramente, a concepção majoritária que mais influenciou os estudos em nível individual é a que considera a liderança como responsável pela dinâmica do sentido, fixando a narrativa em apenas uma direção. Seguindo a perspectiva positivista, esses estudos entendem que a liderança é pré-existente ao encontro do sujeito-líder com os outros (*ver ensaio teórico de STEINBAUER; RHEW; CHEN, 2015 e revisão de literatura de TONG; ARVEY, 2015*). Sendo assim, a assunção dessa responsabilidade é centralizada no sujeito e é entendida como a necessidade de dar sentido aos papéis ou categorias sociais que a identidade de líder



representa. Dentre os estudos que partiram dessa concepção responsiva, em nível individual, ressaltam-se aqueles cuja responsabilidade da liderança estava em construir um novo sentido para *aumentar* a abertura à inovação (PENG *et al.*, 2016, VOIGT; MÄNZ; WILKENS, 2014) e à mudança (DEGN, 2015a, SØDERBERG, 2015), a valoração de um negócio (TALLON, 2014) e o desempenho (BARTON *et al.*, 2015, CARRAWAY; YOUNG, 2015, GAWLIK, 2015, LUNKKA; SUHONEN, 2015, PARTLOW; MEDEIROS; MUMFORD, 2015, BENSON; SURYA; EYS, 2014, CAUGHORN; MUMFORD, 2012), criação de valor compartilhado em situações ambíguas e/ou contraditórias (CORNER; PAVLOVICH, 2016), desenvolver habilidades (MUMFORD *et al.*, 2017), desenvolvimento (HAMMOND; CLAPP-SMITH; PALANSKI, 2017) em situações de crise, incerteza e/ou risco (BENNETT; VERWEY; MERWE, 2016), *diminuir* a resistência à cultura (FISHER; HUTCHINGS, 2013), à implementação de mudanças (BREZICHA; BERGMARK; MITRA, 2015), às práticas (KLIMKEITA; REIHLENB, 2016), programas (YIP *et al.*, 2016) e sistemas organizacionais (HOUGHTON; KERR, 2015), diminuir reações negativas à aposentadoria (BILGILI *et al.*, 2017), empreendedorismos (WADDOCK; STECKLER, 2016), equipes de alto desempenho (SPRAUER *et al.*, 2016), histórias de vida (BLAKE; SMITH, 2016), experiência de lideranças intermediárias (KEMPSTER; GREGORY, 2017), lidar com a imprevisibilidade em relação ao desempenho futuro dos liderados ao longo de negociações interacionais (KELLEY; BISEL, 2014), *manter a coesão* dos liderados e das partes interessadas (HAVERMANS; KEEGAN; HARTOG, 2015), *manter o consenso* em situações de crise, incerteza e/ou risco (LU; XUE, 2016, COMBE; CARRINGTON, 2015), em situações de crise, incerteza e/ou risco (GILSTRAP *et al.*, 2016, GRUBER *et al.*, 2015), *manter a coerência* em situações ambíguas e/ou contraditórias (WALDMAN; BOWEN, 2016), em situações de mudança organizacional (BROILLET; BARCHILON; KAMPF, 2012, KRANZ; STEGER, 2013, ZHANG; JIA; GU, 2012), em situações de crise, incerteza e/ou risco (DIXON *et al.*, 2017) e em transições de carreira (DEKREY; PORTUGAL, 2014, SMEREK, 2013), *manter a coerência da identidade e processos identitários* (DEGN, 2015b), mediar conflitos (SHAKEDA; SCHECHTERB, 2017), melhorar práticas organizacionais (BUCHENRIEDER *et al.*, 2017), processo de coaching (LOCHMILLER; KARNOPP, 2016), processos de educação e aprendizagem (FARRELL; MARSH, 2016), promover julgamentos éticos (RESICK; HARGIS; SHAO; DUST, 2013), promover resiliência em situações de crise, incerteza e/ou risco (TEO; LEE; LIM, 2017), redefinir as concepções sobre uma profissão (PIETILÄ, 2014), redesenhar processos de sucessão (CONNELLY *et al.*, 2016), serviços em saúde (GILSON; ELLOKER; OLCKERS; LEHMANN, 2014), situações ambíguas e/ou contraditórias (KNIGHT; PAROUTIS, 2017), tomada de decisão (STEINBAUER; RHEW; CHEN, 2015, EUBANKS; BROWN; YBEMA, 2012, THIEL *et al.*, 2012) e visão estratégica (BREWER, 2016, MARGOLIS; ZIEGERT, 2016). Já em nível grupal, a responsabilidade liderança estava em construir um novo sentido para a tomada de decisão (PARK; DALY; GUERRA, 2013). Em nível organizacional, a responsabilidade liderança estava em construir um novo sentido para conflitos de identidade e processos identitários (SAHAYM, 2013), mudanças organizacionais (HYSMITH, 2017, TERMEER; DEWULF; BIESBROEK, 2017, JAY, 2013) e situações de crise, incerteza e/ou risco (YIN; JIN, 2014). Por fim, contemplando todos os níveis de análise, a responsabilidade liderança estava em construir um novo sentido para episódios de conflito (FEHR; GELFAND, 2012).

Todavia, estudos que consideram a liderança como responsável pela dinâmica do sentido também podem estar inscritos na perspectiva construcionista. Esses estudos entendem que a liderança não é pré-existente ao encontro do sujeito-líder com os outros, mas sim um processo relacional, um exercício de “vir a ser” com os outros. Dessa forma, a identidade de líder é construída através do discurso, não havendo, portanto, uma identidade única, cristalizada e pré-existente aos sujeitos. Pelo contrário, a identidade é construída no momento do

engajamento em embates e debates discursivos, sendo o resultado de processos socioculturais e interacionais (*ver revisão de literatura de* FAIRHURST; CONNAUGHTON, 2014a, SUTHERLAND; LAND; BÖHM, 2014, e *ensaio teórico de* FAIRHURST; UHL-BIEN, 2012). Sendo assim, a assunção dessa responsabilidade, ainda que centralizada na liderança, não é entendida como a necessidade de dar sentido aos papéis ou categorias sociais que a identidade de líder representa, mas como uma possibilidade de construção compreensiva dos componentes de subjetivação em circulação na realidade. Dentre os estudos que partiram dessa concepção responsiva, em nível individual, ressaltam-se aqueles cuja responsabilidade da liderança estava na construção de um novo sentido para compreensão de aspectos interacionais e subjetivos da experiência da liderança (HAMRIN, 2016, ERICSSON; AUGUSTINSSON, 2015, SUTHERLAND; JELINEK, 2015, LARSSON; LUNDHOLM, 2013, BROWNING; MCNAMEE, 2012), comunicação organização (CASTOR; BARTESAGHI, 2016), desenvolvimento (RIGBY, 2015), processos de contratação (CANNATA *et al.*, 2017), situações de crise, incerteza e/ou risco (GIGLIOTTI, 2016), situações de mudança organizacional (WHITTLE *et al.*, 2015) e na prestação de serviços em saúde (KRISTIANSEN; OBSTFELDER; LOTHERINGTON, 2015, RODRIGUEZ; BÉLANGER, 2014) e tomada de decisão (FILOP; MARK, 2013). Já em nível grupal, essa responsabilidade estava na construção de um novo sentido para grupo de liderados (HUMPHREYS; UCBASARAN; LOCKETT, 2012).

A segunda concepção que influenciou o entendimento de quem seria o responsável por dar sentido às experiências organizacionais, ainda em nível individual, não considera a liderança como responsável por essa dinâmica, necessariamente. Seguindo a perspectiva construcionista, esses estudos entendem que a dinâmica do sentido não é pré-existente ao encontro e não depende da penetração do fenômeno da liderança (ou do sujeito-líder) para se constituir. Sendo assim, a assunção dessa responsabilidade se descentra do sujeito e é entendida como uma possibilidade de construção compreensiva dos componentes de subjetivação em circulação na realidade. Dentre os estudos que partiram dessa concepção responsiva, em nível individual, ressaltam-se aqueles cuja responsabilidade estava em construir um novo sentido para compreensão da equidade institucional (BRAATEN *et al.*, 2017), identidade e processos identitários (HUETTERMANN; DOERING; BOERNER, 2017), resistência ética (BISEL; KRAMER; BANAS, 2017), situações ambíguas e/u contraditórias na construção social da liderança (SCHEDLITZKI; JARVIS; MACINNES, 2015) e situações de morte (GERSTROEM, 2015). Já em nível grupal, a responsabilidade estava em construir um novo sentido para grupos de líderes e liderados (CUNLIFFE; COUPLAND, 2012) e grupo de líderes, especificamente (MUELLER; WHITTLE; GILCHRIST; LENNEY, 2013, LINDEBAUM; CASSELL, 2012) e situações de mudança organizacional (JÄPPINEN, 2017). Em nível organizacional, a responsabilidade estava em construir um novo sentido para as partes interessadas (GUTHEY; MORSING, 2014). Por fim, contemplando todos os níveis de análise, a responsabilidade estava em construir um novo sentido para a abertura à inovação por indivíduos, grupos e organizações (KYRATISIS; AHMAD; HOLMES, 2012).

Todavia, estudos que não consideram a liderança como responsável pela dinâmica do sentido também podem estar inscritos na perspectiva positivista. Sendo assim, a assunção dessa responsabilidade se descentra do sujeito e é entendida como a necessidade de dar sentido aos papéis ou categorias sociais que determinada identidade representa. Dentre os estudos que partiram dessa concepção responsiva, em nível individual, ressaltam-se aqueles cuja responsabilidade estava em construir um novo sentido para o comprometimento organizacional em situações complexas (BURMAN, 2016), criação de sensação de pertencimento (LAKHMANI *et al.*, 2016), melhorar a comunicação organizacional (ZWIJZE-KONING; JONG; VUUREN, 2015), processos de educação e aprendizagem (ICKIS; WOODSIDE; OGLIASTRI, 2014) e projetos complexos (CHANG; HATCHER; KIM, 2013). Já em nível

grupais, a responsabilidade estava em construir um novo sentido para a tomada de decisão ética (JOHNSON *et al.*, 2012) e situações ambíguas e/ou contraditórias (VEENSWIJK *et al.*, 2017). Em nível organizacional, a responsabilidade estava em construir um novo sentido para aumentar a abertura à inovação (AKGÜN; KESKIN; BYRNE; ILHAN, 2014) e promover processos de educação e aprendizagem (ANTONACOPOULOU, SHEAFFER, 2014).

## VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou apresentar os resultados de uma revisão narrativa de literatura sobre o campo de pesquisa comum às temáticas de liderança, *sensebreaking*, *sensegiving* e *sensemaking* nos últimos 6 anos, na área de Administração. Nas análises precedentes, observa-se que duas perspectivas parecem ter influenciado a concepção de como se dá a dinâmica do sentido nas organizações. Dentre as pesquisas positivistas, destaca-se a análise em nível individual, tendo em sua maioria o interesse de investigar situações de crise, incerteza e/ou risco, com foco em desempenho. A abertura à inovação e episódios de conflito foram investigados em todos os níveis de análise, nesta perspectiva. Já em relação às pesquisas construcionistas, o mesmo nível de análise se destaca, tendo em sua maioria o interesse de investigar os aspectos interacionais e subjetivos da liderança.

Em relação à necessidade de construção de um novo sentido às experiências interacionais, duas perspectivas também parecem ter influenciado o entendimento de qual seria o problema do sentido. Dentre as pesquisas positivistas, destaca-se a análise em nível individual, tendo em sua maioria o interesse de investigar problemas relacionados a situações de crise, incerteza e/ou risco, com foco no aumento do desempenho. A abertura à inovação e episódios de conflito também foram investigados em todos os níveis de análise, nesta perspectiva. Já em relação às pesquisas construcionistas, o mesmo nível de análise se destaca com interesses de investigação pulverizados. No entanto, situações ambíguas e/ou contraditórias foram investigadas em todos os níveis de análise, nesta perspectiva.

No mais, em relação à responsabilidade pela dinâmica do sentido, duas perspectivas também parecem ter influenciado o entendimento de quem seria o responsável por dar sentido às experiências interacionais. Dentre as pesquisas que entendem que a liderança é responsável, aquelas de perspectiva positivista destacam o nível de análise individual, tendo em sua maioria o interesse de investigar a responsabilidade do líder no aumento do desempenho, manutenção da coerência, coesão e consenso, sobretudo em situações de crise, incerteza e/ou risco; e mediação de episódios de conflito. Já em relação às pesquisas construcionistas, o mesmo nível de análise se destaca com interesses de investigação pulverizados. Dentre as pesquisas que não entendem que a liderança é responsável pela dinâmica do sentido, tanto as pesquisas positivistas quanto construcionistas destacam o nível de análise individual com interesses de investigação pulverizados.

Como sugestão para pesquisas futuras, parece oportuna a realização de pesquisas sobre os interesses de investigação mais recorrentes dentre as temáticas propostas, em níveis de análise e perspectivas epistemológicas ainda pouco abordadas. Sugerimos, também a realização de pesquisas sobre essas temáticas a partir da saída do círculo da proposição da análise intencional, isto é, a partir da compreensão que nem sempre há uma proposição que designa as coisas e expressa o sentido. Dado que o conteúdo subjetivo pode ser semântico ou intencional, a representação, quando dependente de um conteúdo semântico, torna-se independente de um objeto. Dessa forma, a construção do sentido pode ser independente de um conteúdo subjetivo (DELEUZE, 1998). Representações que envolvem negações ou não envolvem objetos correlatos à experiência, como a representação do *nada*, por exemplo, são representações que não dependem de conteúdos subjetivos. Daí que a gênese do sentido é problemática, posto que o sentido não pode ser sempre reduzido ao processo de significação.

Por fim, esta pesquisa oferece como contribuição uma análise narrativo-literária acerca das temáticas de liderança, *sensebreaking*, *sensegiving* e *sensemaking* nas organizações, permitindo compreender as perspectivas epistemológicas que estão por trás da teorização do campo de pesquisa comum à essas temáticas, bem como as oportunidades de pesquisa que ainda existem para seus estudiosos. Dessa forma, acredita-se que esta pesquisa enriquece a construção do conhecimento sobre essas temáticas ao endereçar sua análise às questões propostas. Ao explorar tais questões, esta pesquisa vai além das discussões sobre as possíveis representações que habitam as proposições subjetivas sobre os fatos da realidade organizacional, compreendendo que o sentido remete ao acontecimento de viver: a vida não se esgota em representações, mas sempre traz um amplexo de potencialidades possíveis.

## REFERÊNCIAS

- AKGÜN; A.; KESKIN, H.; BYRNE, J.; ILHAN, O. Complex adaptive system mechanisms, adaptive management practices, and firm product innovativeness. **R&D Management**, v. 44, n. 1, 2014.
- ANTONACOPOULOU, E.; SHEAFFER, Z. Learning in crisis: rethinking the relationship between organizational learning and crisis management. **JMI**, v. 23, n. 1, p. 5–21, 2014.
- BARGE, J. K.; FAIRHURST, G. Living leadership: a systemic constructionist approach. **LQ**, v. 4, p. 227-251, 2008.
- BARTON, M.; SUTCLIFFE, K.; VOGUS, T.; DEWITT, T. Performing under uncertainty: contextualized engagement in Wildland Firefighting. **JCCM**, v. 23, n. 2, 2015.
- BENNETT, K.; VERWEY, A.; MERWE, L. Exploring the notion of a ‘capability for uncertainty’ and the implications for leader development. **JIP**, v. 42, n. 1, 2016.
- BENSON, A.; SURYA, M.; EYS, M. The nature and transmission of roles in sport teams. **SEPP**, v. 3, n. 4, p. 228–240, 2014.
- BILGILI, H.; CAMPBELL, J.; ELLSTRAND, A.; JOHNSON, J. Riding off into the sunset: organizational sensegiving, shareholder sensemaking, and reactions to CEO retirement. **JMS**, v. 54, n. 7, 2017.
- BISEL, R.; KRAMER, M.; BANAS, J. Scaling up to institutional entrepreneurship: A life history of an elite training gymnastics organization. **HR**, v. 70, n. 4, p. 410-435, 2017.
- BLAKE, M.; SMITH, A. Autobiographies in organizational research: using leaders’ life stories in a triangulated research design. **ORM**, v. 19, n. 2, p. 204-230, 2016.
- BRAATEN, M. BRADFORD, C.; KIRCHGASLER, K.; BAROCAS, S. How data use for accountability undermines equitable science education. **JEA**, v. 55, n. 4, p. 427-446, 2017.
- BREWER, M. Exploring the potential of a capability framework as a vision and “sensemaking” tool for leaders of interprofessional education. **JIC**, v. 30, n. 5, p. 574–581, 2016.
- BREZICHA, K.; BERGMARK, U.; MITRA, D. One size does not fit all: differentiating leadership to support teachers in school reform. **EAQ**, v. 51, n. 1, p. 96–132, 2015.
- BROILLET, A.; BARCHILON, M.; KAMPF, C. Visualizing an iterative, dynamic model for improving leadership-employee communication in the organizational change process. In: International Professional Communication Conference, 2012.
- BROWN, A.; COLVILLE, I.; PYE, A. Making sense of sensemaking in organization studies. **OS**, v. 36, n. 2, p. 265-277, 2015.
- BROWNING, B. MCNAMEE, B. Considering the temporary leader in temporary work arrangements: sensemaking processes of internal interim leaders. **HR**, v. 65, n. 6, p. 729-752, 2012.
- BRUNER, J. S. On perceptual readiness. **Psychological Review**, v. 64, p. 123-52, 1957.
- BUCHENRIEDER, G.; DUFHUES, T.; THEESFELD, I.; NUCHANATA, M. Participatory local governance and cultural practices in Thailand. **CSS**, v. 3, 2017.

BURMAN, C. Knowledge as enablement: additional perspectives influenced by complexity. **ERSC**, v. 5, n. 2, p. 1-17, 2016.

CANNATA, M.; RUBIN, M.; GOLDRING, E.; GRISSOM, J.; NEUMERSKI, C.; DRAKE, T.; SCHUERMANN, P. Using teacher effectiveness data for information-rich hiring. **EAQ**, v. 53, n.2, p. 180-222, 2017.

CARRAWAY, J.; YOUNG, T. Implementation of a districtwide policy to improve principals' instructional leadership: principals' sensemaking of the skillful observation and coaching laboratory. **EP**, v. 29, n. 1, p. 230–256, 2015.

CASTOR, T.; BARTESAGHI, M. Metacommunication during disaster response: “reporting” and the constitution of problems in hurricane katrina teleconferences. **MCQ**, v. 30, n. 4, p. 472-502, 2016.

CAUGHRON, J. J.; MUMFORD, M. D. Embedded leadership: how do a leader's superiors impact middle-management performance? **LQ**, v. 23, p. 342–353, 2012.

CHANG, A.; HATCHER, C.; KIM, J. Temporal boundary objects in megaprojects: mapping the system with the Integrated Master Schedule. **IJPM**, v. 31, p. 323–332, 2013.

COMBE, I.; CARRINGTON, D. Leaders' sensemaking under crises: emerging cognitive consensus over time within management teams. **LQ**, v. 26, p. 307-322, 2015.

CONNAWAY, L. S.; RADFORD, M. L.; DICKEY, T. J.; WILLIAMS, J. D.; CONFER, P. Sense-making and synchronicity: information seeking behaviors of millennials and baby boomers. **Libri**, v. 58, n. 2, p. 123-135, 2008.

CONNELLY, B.; KETCHEN, D.; GANGLOFF, A.; SHOOK, C. Investor perceptions of ceo successor selection in the wake of integrity and competence failures: a policy capturing study. **SMJ**, v. 37, p. 2135-2151, 2016.

CORNER, P.; PAVLOVICH, K. Shared value through inner knowledge creation. **JBE**, v. 135, p. 543-555, 2016.

CUNLIFFE, A. L. **A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management**. Los Angeles: Sage, 2009.

\_\_\_\_\_. Orientations to social constructionism: relationally-responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. **ML**, v. 39, p. 123–139, 2008.

\_\_\_\_\_; COUPLAND, C. From hero to villain to hero: making experience sensible through embodied narrative sensemaking. **HR**, v. 65, n. 1, p. 63 – 88, 2012.

DEGN, L. Identity constructions and sensemaking in higher education – a case study of Danish higher education department heads. **SHE**, v. 40, n. 7, p. 1179–1193, 2015b.

\_\_\_\_\_. Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education. **HE**, v. 69, p. 901–913, 2015a.

DEKREY, S. PORTUGAL, E. Strategic sensemaking: challenges faced by a new leader of an SME. In: 10th International Strategic Management Conference, 2014.

DELEUZE, G. **Lógica do sentido**. São Paulo: Perspectiva, 1998.

DERVIN, B. From the mind's eye of the user: The sensemaking qualitative-quantitative methodology. **QRIM**, v. 9, p. 61-84, 1992.

\_\_\_\_\_. Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use. **JKM**, v. 2, n. 2, p. 36-46, 1998.

DEVERELL, E. Investigating the roots of crisis management studies and outlining future trajectories for the field. **JHSEM**, v. 9, n. 1, 2012.

DIXON, D.; WEEKS, M.; BOLAND, R.; PERELLI, S. Making sense when it matters most: na exploratory study of leadership in extremis. **JLOS**, v. 24, n. 3, p. 294-317, 2017.

EDWARD, D. Investigating the roots of crisis management studies and outlining future trajectories for the field. **JHSEM**, v. 9, 2012.

ERICSSON, U.; AUGUSTINSSON, S. The role of first line managers in healthcare organisations – a qualitative study on the work life experience of ward managers. **JRN**, v. 20, n. 4, p. 280–295, 2015.

EUBANKS, D.; BROWN, A.; YBEMA, S. Leadership, identity and ethics. **JBE**, v. 107, p. 1-3, 2012.

FAIRHURST, G. T. Considering context in discursive leadership research. **HR**, v. 62, p. 1607-1633, 2009.

\_\_\_\_\_. **Discursive leadership**: in conversation with leadership psychology. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

\_\_\_\_\_.; CONNAUGHTON, S. L. Leadership communication. In: PUTNAM, L.; MUMBY, D. (Eds.), **The Sage handbook of organizational communication**: advances in theory, research, and method. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014b.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Leadership: a communicative perspective. **Leadership**, v. 10, n. 7, p. 7-35, 2014a.

\_\_\_\_\_.; SARR, R. **The art of framing**: Managing the language of leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1996.

\_\_\_\_\_.; UHL-BIEN, M. Organizational discourse analysis (ODA): examining leadership as a relational process. **LQ**, v. 23, p. 1043–1062, 2012.

FARRELL, C.; MARSH, J. Metrics matter: how properties and perceptions of data shape teachers' instructional responses. **EAQ**, v. 52, n. 3, p. 423-462, 2016.

FEHR, R.; GELFAND, M. The forgiving organization: a multilevel model of forgiveness at work. **AMR**, v. 37, n. 4, p. 664 – 688, 2012.

FILOP, L.; MARK, A. Relational leadership, decision-making and the messiness of context in healthcare. **Leadership**, v. 9, n. 2, p. 254-277, 2013

FISHER, K.; HUTCHINGS, K. Making sense of cultural distance for military expatriates operating in an extreme context. **JOB**, v. 34, p. 791–812, 2013.

GAWLIK, M. Shared sense-making: how charter school leaders ascribe meaning to accountability. **JEA**, v. 53, n. 3, 2015.

GERGEN, K. Social Psychology as History. **JPSP**, v. 26, n. 2, p. 309-320, 1973.

\_\_\_\_\_. The social constructionist movement in modern psychology. **AP**, v. 40, p. 266-275, 1985.

GERSTROEM, A. Identity after death: how legacy organizational identity and death form each other. **MRR**, v. 38, n. 1, p. 89-123, 2015.

GIGLIOTTI, R. Leader as performer; leader as human: A discursive and retrospective construction of crisis leadership. **AJM**, v. 24, n. 4, p. 185–200, 2016.

GILSON, L.; ELLOKER, S.; OLCKERS, P.; LEHMANN, U. Advancing the application of systems thinking in health: South African examples of a leadership of sensemaking for primary health care. **HRPS**, 2014.

GILSTRAP, C.; GILSTRAP, C.; HOLDERBY, K.; VALERA, K. Sensegiving, Leadership, and Nonprofit Crises: how nonprofit leaders make and give sense to organizational crisis. **Voluntas**, v. 27, p. 2787-2806, 2016.

GRUBER, D.; SMEREK, R.; THOMAS, M.; JAMES, E. The real-time power of Twitter: crisis management and leadership in an age of social media. **BH**, v. 58, p. 163-172, 2015.

GUTHEY, E.; MORSING, M. CSR and the mediated emergence of strategic ambiguity. **JBE**, v. 120, p. 555-569, 2014.

HAMMOND, M.; CLAPP-SMITH, R.; PALANSKI, M. Beyond (just) the workplace: a theory of leader development across multiple domains. **AMR**, v. 42, n. 3, p. 481-498, 2017.

HAMRIN, S. Communicative leadership and context: exploring constructions of the context in discourses of leadership practices. **CCIJ**, v. 21, n. 3, p. 371-387, 2016.

HAVERMANS, L.; KEEGAN, A.; HARTOG, D. Choosing your words carefully: leaders' narratives of complex emergent problem resolution. **IJPM**, v. 33, p. 973-984, 2015.

HOUGHTON, L.; KERR, D. Feral Information Systems Creation as sensemaking. **Systems**, v. 3, p. 330-347, 2015.

HUETTERMANN, H.; DOERING, S.; BOERNER, S. Understanding the development of team identification: a qualitative study in UN peacebuilding teams. **JBP**, v. 32, p. 217-234, 2017.

HUMPHREYS, M.; UCBASARAN, D.; LOCKETT, A. Sensemaking and sensegiving stories of jazz leadership. **HR**, v. 65, n. 1, p. 41-62, 2012.

HYSMITH, D. Leading into strategic growth: building capability at Global Suppliers. **JMD**, v. 36, n. 4, p.515-524, 2017.

ICKIS, J.; WOODSIDE, A.; OGLIASTRI, E. Executive learning through case discussion. **MD**, v. 52, n. 9, 2014.

JANIS, I. L. **Groupthink**: psychological studies of political decisions and fiascoes. Boston: Houghton Mifflin, 1982.

JÄPPINEN, A. Analysis of leadership dynamics in educational settings. during times of external and internal change. **ER**, v. 59, n. 4, p. 460-477, 2017.

JAY, J. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. **AMJ**, v. 56, n. 1, p. 137-159, 2013

JOHNSON; J. BAGDASAROV, Z.; CONNELLY, S.; HARKRIDER, L.; DEVENPORT, L.; MUMFORD, M. Case-based ethics education: the impact of cause complexity and outcome favorability on ethicality. **JERHRE**, v. 7, n. 3, p. 63–77, 2012.

KELLEY, K.; BISEL, R. Leaders' narrative sensemaking during LMX role negotiations: explaining how leaders make sense of who to trust and when. **LQ**, v. 25, p. 433-448, 2014.

KEMPSTER, S.; GREGORY, S. 'Should I Stay or Should I go?' exploring leadership-as-KLIMKEITA, D.; REIHLENB, M. Organizational practice transfer within a transnational professional service firm: the role of leadership and control. **IJHRM**, v. 27, n. 8, p. 850–875, 2016.

KNIGHT, E.; PAROUTIS, S. Becoming salient: The TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions. **OS**, v. 38, n. 3-4, p. 403–432, 2017

KRANZ, O.; STEGER, T. The impact of the global financial crisis on employee participation – two German case studies. **IJM**, v. 34, n. 3, 2013.

KRISTIANSEN, M.; OBSTFELDER, A.; LOTHERINGTON, A. Nurses' sensemaking of contradicting logics: an underexplored aspect of organisational work in nursing homes. **SJM**, v. 31, p. 330–337, 2015.

KYRATSI, Y.; AHMAD, R.; HOLMES, A. Making sense of evidence in management decisions: the role of research-based knowledge on innovation adoption and implementation in healthcare. **IS**, v. 7, n. 22, 2012.

LAKHMANI, S.; OPPOLD, P.; RUPP, M.; SZALMA, J.; HANCOCK, P. Heterogeneous knowledge distribution in mmo player behavior: using domain knowledge to distinguish membership in a community of practice. **CHB**, v. 55, p. 455-467, 2016.

LARSSON, M.; LUNDHOLM, S. Talking work in a bank: a study of organizing properties of leadership in work interactions. **HR**, v. 66, n. 8, p. 1101-1129, 2013.

LINDEBAUM, D.; CASSELL, C. A Contradiction in Terms? Making Sense of Emotional Intelligence in a Construction Management Environment. **BJM**, v. 23, p. 65–79, 2012.

LOCHMILLER, C.; KARNOPP, J. The politics of coaching assistant principals: exploring principal control. **IJMCE**, v. 5, n. 3, p. 203-220, 2016.

LU, X.; XUE, L. Managing the unexpected: sense-making in the chinese emergency management system. **PA**, v. 94, n. 2, p. 414-429, 2016.

LUNKKA, N.; SUHONEN, M. Ambiguous meanings of projects as facilitators of sensegiving. **JNM**, v. 23, p. 842–850, 2015.

MARGOLIS, J.; ZIEGERT, J. Vertical flow of collectivistic leadership: an examination of the cascade of visionary leadership across levels. **LQ**, v. 27, p. 334-348, 2016.

MERKUS, S.; WILLEMS, T.; SCHIPPER, D.; MARREWIJK, A.; KOPPENJAN, J.; VEENSWIJK, M.; BAKKER, H. A storm is coming? Collective sensemaking and ambiguity in an inter-organizational team managing railway system disruptions. **JCM**, 2017.

MUELLER, F.; WHITTLE, A.; GILCHRIST, A.; LENNEY, P. Politics and strategy practice: an ethnomethodologically-informed discourse analysis perspective **BH**, v. 55, n. 7, p. 1168-1199, 2013

MUMFORD, M.; TODD, E.; HIGGS, C.; MCINTOSH, T. Cognitive skills and leadership performance: the nine critical skills. **LQ**, v. 28, p. 24-39, 2017.

PARK, V.; DALY, A.; GUERRA, A. Strategic framing: how leaders craft the meaning of data use for equity and learning. **EP**, v. 27, n. 4, p. 645-675, 2013.

PARTLOW, P.; MEDEIROS, K.; MUMFORD, M. Leader cognition in vision formation: simplicity and negativity. **LQ**, v. 26, p. 448-469, 2015.

PENG, A.; LIN, H.; SCHAUBROECK, J.; MCDONOUGH III, E.; HU, B.; ZHANG, A. CEO intellectual stimulation and employee work meaningfulness: the moderating role of organizational context. **GOM**, v. 41, n. 2, p. 203-231, 2016.

PIETILÄ, M. The many faces of research profiling: academic leaders' conceptions of research steering. **HE**, v. 67, p. 303-316, 2014.

practice in the middle management role. **Leadership**, v. 13, n. 4, p. 496-515, 2017.

RESICK, C.; HARGIS, M.; SHAO, P.; DUST, S. Ethical leadership, moral equity judgments, and discretionary workplace behavior. **HR**, v. 66, n. 7, p. 951-972, 2013

RIGBY, J. Principals' sensemaking and enactment of teacher evaluation. **JEA**, v. 53, n. 3, p. 374-392, 2015.

RODRIGUEZ, C.; BÉLANGER, E. Stories and metaphors in the sensemaking of multiple primary health care organizational identities. **BMC Family Practice**, 2014.

RUBEN, B.; DE LISI, R.; GIGLIOTTI, R. A. **A guide for leaders in higher education: core concepts, competencies and tools**. Sterling, VA: Stylus, 2016.

SAHAYM, A. Born with a silver spoon of legitimacy but struggling for identity? The paradox of emerging spin-offs in a new sector. **JBR**, v. 66, p. 2210-2217, 2013.

SCHEDLITZKI, D.; JARVIS, C.; MACINNES, J. Leadership development: a place for storytelling and Greek mythology? **ML**, v. 46, n. 4, p. 412-426, 2015.

SHAKEDA, H.; SCHECHTERB, C. School principals as mediating agents in education reforms. **SLM**, v. 37, n. 1-2, p. 19-37, 2017.

SHOTTER, J. **Conversational realities revisited: life, language, body and world**. Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publications, 2008.

SMEREK, R. Sensemaking and new college presidents: a conceptual study of the transition process. **RHE**, v. 36, n. 3, p. 371-403, 2013.

SØDERBERG, A. Recontextualising a strategic concept within a globalising company: a case study on Carlsberg's 'Winning Behaviours'. **IJHRM**, v. 26, n. 2, p. 231-257, 2015.

SPRAUER, W.; BLACKBURN, T; BLESSNER, P.; OLSON, B. Self-organization and sense-making in architect-engineer design teams: leveraging health care's approach to managing complex adaptive systems. **JME**, v. 32, n. 2, 2016.

STEINBAUER, R.; RHEW, N.; CHEN, H. From stories to schemas: a dual systems model of leaders' organizational sensemaking. **JLOS**, v. 22, n. 4, p. 404-412, 2015.

STERN, E. **Crisis Decision making: a cognitive-institutional approach**. Stockholm: Stockholm University Political Science Dissertation, 1999.

STROEB, W. E KLUGLANSKI, W. Social psychology at epistemological cross-roads: on Gergen's choice. **EJSP**, v. 19, n. 5, p. 485-489, 1989.

SUTHERLAND, I.; JELINEK, J. From experiential learning to aesthetic knowing: the arts in leadership development. **ADHR**, v. 17, n. 3, p. 289-306, 2015.



- SUTHERLAND, N., LAND, C. BÖHM, S. Anti-leaders(hip) in social movement organizations: the case of autonomous grassroots groups. **Organization**, v. 21, n. 6, p. 759–781, 2014.
- TALLON, P. Do you see what I see? The search for consensus among executives' perceptions of IT business value. **EJIS**, v. 23, p. 306–325, 2014.
- TEO, W.; LEE, M.; LIM, W. The relational activation of resilience model: how leadership activates resilience in an organizational crisis. **JCCM**, v. 25, p. 136–147, 2017.
- TERMEER, C.; DEWULF, A.; BIESBROEK, R. Transformational change: governance interventions for climate change adaptation from a continuous change perspective. **JEPM**, v. 60, n. 4, p. 558-576, 2017.
- THAYER, L. Leadership/ communication: a critical review and a modest proposal. In: GOLDHABER, G.; BARNETT, G. (Eds.), **Handbook of Organizational Communication**. Norwood, NJ: Ablex, 1988.
- THIEL, C.; BAGDASAROV, Z.; HARKRIDER, L.; JOHNSON, J.; MUMFORD, M. Leader ethical decision-making in organizations: strategies for sensemaking. **JBE**, v. 107, p. 49-64, 2012.
- TONG, Y.; ARVEY, R. Managing complexity via the competing values framework. **JMD**, v. 34, n. 6, p. 653-673, 2015.
- VOIGT, B.; MÄNZ, K.; WILKENS, U. What leadership pattern can be observed in IPS work systems when compared with production and service? In: 6th CIRP Conference on Industrial Product-Service Systems, 2014.
- WADDOCK, S.; STECKLER, E. Visionaries and wayfinders: deliberate and emergent pathways to vision in social entrepreneurship. **JBE**, v. 133, p. 719–734, 2016.
- WALDMAN, D.; BOWEN, D. Learning to be a paradox-savvy leader. **AMP**, v. 30, n. 3, p. 316–327, 2016.
- WEICK, K. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- \_\_\_\_\_. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- \_\_\_\_\_.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **OS**, v. 16, p. 409-421, 2005.
- WHITTLE, A.; HOUSLEY, W.; GILCHRIST, A.; MUELLER, F.; LENNEY, P. Category predication work, discursive leadership and strategic sensemaking. **HR**, v. 68, n. 3, p. 377–407, 2015.
- WITHERSPOON, P. D. **Communicating leadership: an organizational perspective**. Boston, MA: Allyn & Bacon, 1997.
- YIN, S.; JING, R. A schematic view of crisis threat assessment. **JCCM**, v. 22, n. 2, 2014.
- YIP, M.; CHUN, A.; EDELSON, J.; FENG, X.; TU, S. Contexts for sustainable implementation of a colorectal cancer screening program at a community health center. **HPS**, v. 17, n. 1, p. 48-56, 2016.
- ZHANG, Z.; JIA, M.; GU, L. Transformational leadership in crisis situations: evidence from the People's Republic of China. **IJHRM**, v. 23, n. 9, p. 4085-4109, 2012.
- ZWIJZE-KONING, K.; JONG, M.; VUUREN, M. Evaluating internal public relations using the critical incident technique. **JPRR**, v. 27, p. 46-62, 2015.