

**APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A CRIAÇÃO DE SENTIDOS: UMA
METASSÍNTESE DE ESTUDOS DE CASOS QUALITATIVOS**

CRISTIANE APARECIDA DA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

PEDRO PAULO UCHOA FONSECA MARQUES
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

MOZAR JOSE DE BRITO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A CRIAÇÃO DE SENTIDOS: UMA METASSÍNTESE DE ESTUDOS DE CASOS QUALITATIVOS

1. Introdução

A partir de meados do século XX estabeleceu-se o entendimento que as organizações não são isoladas no ambiente, elas interagem, influenciam e são influenciadas pelos meios externo e interno. Nesse sentido, as mudanças ambientais impactam diretamente no cotidiano dessas organizações, impondo formas de agir e reagir. As turbulências e novos acontecimentos forçam a inovação e a busca de alternativas para sobrevivência no mercado. É um contexto organizacional em que ocorrem diversos fenômenos, os quais merecem ser investigados e, dentre eles, tem-se o aprendizado e a criação de sentidos organizacional.

A Aprendizagem Organizacional (AO) pode ser vista como um processo dinâmico e contínuo que ocorre no cotidiano das organizações, inclusive em momentos de mudanças. As pessoas são agentes ativos no processo de construção de aprendizagem no âmbito organizacional, as formas pelas quais esses agentes lidam com as adversidades e variações provocadas por um contexto macrosocial servem de referência para a criação e compartilhamento de sentidos como parte do processo de aprendizagem coletiva que ocorre nas organizações.

A AO, embora seja explicada sob aspectos epistemológicos e ontológicos diferentes, pode ser entendida, de forma geral, como uma ação estratégica à medida que as organizações enquanto coletividades de pessoas aprendem com as experiências vivenciadas e utilizam esse aprendizado como propulsor de aprimoramentos e inovações sociais e tecnológicas que podem produzir novas conquistas.

A teoria do *sensemaking* tem se destacado como uma abordagem relevante para a compreensão dos processos de mudanças organizacionais (Austen & Kapias, 2016), entre outros fenômenos socialmente construídos, a exemplo do processo de aprendizagem. Essa teoria, formulada por Karl E. Weick no início da década de 1970, ganhou legitimidade e elevada reputação acadêmica por propor o entendimento do processo de construção de sentido no âmbito organizacional. Esse processo pode ser definido como um movimento por meio do qual os atores sociais procuram, interpretam, compreendem e atribuem sentidos a realidade organizacional, incluindo eventos novos, inesperados ou ambíguos que ocorrem dentro e fora da organização (Maitlis & Christianson, 2014). Para esses autores, o processo envolve a construção e reconstrução de sentidos sobre algo desconhecido.

O *sensemaking* possui também uma estreita relação com o processo de construção do conhecimento no espaço organizacional. Esse fenômeno social permite a análise, compreensão e construção de novos conhecimentos que podem desafiar as visões convencionais e interpretações sobre as situações e práticas vigentes nas organizações. A utilização de conhecimentos adquiridos, observações, bem como as experiências vividas podem auxiliar na construção da realidade e alterar o curso dos processos de aprendizagem coletiva e criar lógicas de ação que tendem interferir nos destinos das organizações. Assim, o reconhecimento do aprendizado individual e coletivo, a valoração do papel dos atores organizacionais e de suas contribuições pode ser essencial para o enfrentamento de momentos inesperados e a prospecção de novas estratégias de ação organizacional (Bitencourt, 2010).

Por meio destas considerações introdutórias pode-se presumir a existência de uma aproximação entre as perspectivas – Aprendizagem organizacional e *Sensemaking*. Em outros termos, a teoria de *sensemaking*, que aborda o processo de criação de sentidos que ocorre em momentos de mudança organizacional que envolve um processo de aprendizado, seja ele o elemento propulsor ou resultado da mudança (Takahashi & Fischer, 2009). Este trabalho

tomou como objeto de análise esta aproximação teórica. Indaga-se: **como** os estudos de casos únicos e múltiplos abordam a relação entre AO e *sensemaking*? Até que ponto estes estudos explicam e ou limitam a compreensão desta relação?

Para responder essas questões, realizou-se uma metassíntese qualitativa que teve por objetivo mapear um conjunto de estudos de casos que abordam a relação entre AO e *sensemaking*. Mais especificamente: a) realizou-se uma pesquisa bibliográfica nas bases *Scopus* e *Web of Science* tomando como referência dois *strings* de busca; b) aplicou-se o protocolo de metassíntese de estudos de casos qualitativos que permitiu a seleção, interpretação e síntese cruzada do conjunto de artigos selecionados; e c) apresentou-se algumas contribuições teóricas e uma agenda de futuras pesquisas.

A realização deste trabalho se justifica por diversas razões, entre as quais se destacam: a) a necessidade de se aprofundar o conhecimento dos autores sobre a imbricação entre o processo de *sensemaking* e a AO; b) a relevância e contribuições da metassíntese qualitativas, levando-se em consideração os estudos de casos que tratam sobre a referida imbricação teórica; c) a necessidade de formulação de síntese reflexiva mais densa e qualificada para além das contribuições originalmente explicitadas pelos estudos de casos selecionados; d) a construção de uma agenda de pesquisa para futuras investigações sobre a temática em foco. Por fim, espera-se que os resultados deste estudo possam ser úteis no campo teórico e em implicações práticas. No que se refere ao aspecto teórico, provavelmente contribuirá para melhorar a compreensão sobre os temas, o alinhamento entre AO e criação de sentidos e ainda promover *insights* a pesquisadores que desejam seguir nesse campo de investigação. No que se refere às implicações diretas, o estudo é capaz de levar aos gestores organizacionais informações sobre aprendizagem e criação de sentidos organizacional, que podem ajudar em um despertar de práticas organizacionais, a favor da aproximação entre as temáticas.

Este artigo, além desta introdução, está estruturado com uma seção que discorre sobre o contexto da AO, de outra que traz considerações acerca da teoria *sensemaking*, depois com uma seção para apresentar os aspectos metodológicos, seguida pela discussão dos resultados. Finalmente são descritas algumas considerações finais e a apresentação da lista de referências.

2. Fundamentos da teoria da aprendizagem organizacional e do *sensemaking*

Nesta seção são apresentadas breves considerações teóricas sobre aprendizagem organizacional e o processo de *sensemaking*, ou seja, são destacadas algumas notas que teve por objetivo evidenciar os fundamentos das abordagens e seus desdobramentos teóricos.

2.1 O contexto da aprendizagem organizacional (AO)

A AO começou a ser discutida nos anos 1950, mas ganhou destaque a partir da década de 1960 (Bussular & Antonello, 2018), quando alguns autores, Cybert e March, por exemplo, relacionaram o tema à Teoria Comportamental da Firma. No entanto, pesquisadores como Antonello (2005) e Easterby-Smith e Araújo (2001) mencionam que foi a partir dos anos de 1980 que o tema foi abordado nos estudos acadêmicos, cujo objetivo até então era a análise de organizações inseridas em ambientes externos instáveis, como forma de dar uma resposta às pressões e contingências ambientais (Antonello & Godoy, 2009). Mas, foi na década de 1990 que o tema passou a ser discutido com maior intensidade nos Estudos Organizacionais (Antonello & Godoy, 2009; Durante, Veloso, Machado, Cabral & Santos, 2019).

O fato é que a AO é um campo de estudo vasto, em que se verificam diversas abordagens ontológicas e epistemológicas. Autores como Bispo e Godoy (2012) e Durante *et al.*(2019), fundamentados em Easterby-Smith, descrevem seis perspectivas acadêmicas que

representam o tema no campo das ciências sociais, quais sejam: i) perspectiva da psicologia – concentra-se no desenvolvimento do indivíduo nas organizações; ii) perspectiva das ciências administrativas – focaliza a criação e disseminação do conhecimento em nível organizacional; iii) perspectiva estratégica – relaciona a AO com a possibilidade de se obter vantagem competitiva no mercado; iv) perspectiva da gestão da produção - busca uma convergência da aprendizagem para eficiência produtiva; v) perspectiva cultural - analisa influências da cultura na AO; vi) perspectiva sociológica – verifica como os sistemas sociais e as estruturas organizacionais afetam a aprendizagem.

Antonello e Godoy (2009) apontam que a AO tem sido estudada por vezes como algo inerente ao cognitivo (perspectiva da psicologia) ou relacionado a técnicas (perspectiva das ciências administrativas), o que para elas é uma abordagem deficiente que não ocorre somente nos estudos brasileiros, mas também internacionais. Na concepção das autoras, as pesquisas fora do Brasil já evoluíram um pouco mais e procuram há mais tempo analisar a AO por uma perspectiva sociológica. Bussular e Antonello (2018) complementam que as perspectivas que consideram o aspecto processual de aprendizagem e organização baseado no conceito de prática despontam como promissoras nas pesquisas nacionais.

Os estudos sobre AO a partir da prática tem como intuito afastar-se das concepções racionalistas e cognitivistas de aprendizagem (Antonello & Godoy, 2009; Azevedo, 2013; Gherardi & Strati, 2014; Davel, 2014). Para Gherardi e Strati (2014) a organização passa a ser entendida como algo instável, imersa em um ambiente com inteligibilidade social ampla. Esses autores também consideram que a AO baseada na prática pode ser vista como um processo de fazer coletivo, em que aprender e organizar são ações que acontecem ao mesmo tempo com as práticas sociais. O conhecimento não pode ser visto como algo que é isoladamente construído ou adquirido nos livros ou manuais. Ao contrário, a construção do conhecimento deve ser vista com um processo que se relaciona com o fazer e os saberes coletivos e com a produção de sentidos a partir de uma prática social situada (Gherardi, 2014).

2.2. Considerações sobre a teoria *sensemaking* (criação de sentidos)

O processo de *sensemaking* deve ser visto como contínuo, ininterrupto (Weick, 1995) e fundamentalmente social (Weick, 2005), que tem como finalidade a construção de sentidos em contextos para que os mesmos sejam suficientemente compreendidos e possibilitem a tomada de decisões mais assertivas (Cordes, 2020). Cabe destacar que a interpretação da realidade será sempre incompleta e caracterizada por períodos de descontinuidade que produzem situações ambíguas.

Weick (2005) afirma que o *sensemaking*, ou seja, a criação de sentidos ocorre quando as pessoas estão vivenciando uma experiência social contínua (*ongoing*). Em eventual interrupção, elas: a) atribuem sentido a algo (*enact*) de modo retrospectivo (*retrospect*); percebem sinais significativos dos sentidos que foram atribuídos anteriormente por elas (*enacted*); b) interpretam e retêm versões significativas sobre aquilo que estes sinais significam para o indivíduo e para identidade coletiva (*identity*); c) aplicam ou alteram os significados plausíveis (*plausible*) necessários a construção de sentidos subsequentes (*enactment*) e da retrospectiva percebida.

A teoria do *sensemaking* concebe as organizações como sendo sistemas de interpretação. Essa concepção ontológica se contrapõe a tradicional concepção de organizações como sistemas simplificados de processamento de informações. Além disso, essa abordagem teórica coloca em destaque a capacidade de leitura (*scanning*), interpretação e produção de sentidos pelos atores organizacionais. O processo *scanning* que antecede a interpretação pode ser visto como uma espécie de varredura de informações que resultará no processo interpretativo. A interpretação sob a ótica da teoria do *sensemaking* é definida como

um processo de tradução de eventos, de desenvolvimento de modelos para a compreensão, de atribuir sentidos e de montagem de esquemas conceituais entre as pessoas, incluindo os gestores (Daft e Weick, 1984).

A atividade interpretativa deve considerar os aspectos objetivos e subjetivos que particularizam os diferentes contextos, potencializam o processo de construção e reconstrução do conhecimento necessária à formação de uma arquitetura social que viabilize o compartilhamento de sentidos entre pessoas. Para Weick (1995), a origem do processo de criação de sentidos pode, em um primeiro momento, está atrelado à interpretação de um indivíduo. Contudo, este processo será sempre um ato compartilhado que depende da criação de uma identidade coletiva. A contínua percepção dos elementos objetivos e subjetivos constitutivos de uma organização estimula a redefinição dos sentidos por meio da ação e do processo de comunicação organizacional.

A teoria proposta por Weick (1995) também reconhece que o processo de *sensemaking* está atrelado a processos relacionais articulados por coletivos de pessoas que estejam fisicamente presentes ou imaginados. Ressalta-se que a experiência compartilhada, a ação orientada para o compromisso, a percepção da necessidade e ação comprometida também são aspectos subjetivos que marcam o processo de construção dos sentidos (Czarniawska-Joerges, 1992). Isso coloca em jogo o aspecto relacional inerente ao processo de *sensemaking* que envolve diferentes atores que estão inseridos em um mesmo contexto organizacional.

3. Metodologia

Para responder as questões de pesquisa demarcadas e o objetivo proposto neste artigo, optou-se por realizar uma metassíntese de estudos de casos qualitativos. Este método de pesquisa tem sido aplicado para aglutinar um conjunto de estudos de casos primários que podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento na pesquisa em administração. Mais especificamente, esta abordagem metodológica tem por objetivo organizar, sintetizar e analisar evidências oriundas de estudos de casos realizados e publicados por diferentes autores. Para além desse objetivo, a metassíntese serve também de referência para a construção, refinamento e ampliação de teorias existentes (Hoon, 2013).

A aplicação da abordagem metodológica de Hoon (2013) envolveu as seguintes etapas: 1) formulação adequada da questão de pesquisa; 2) localização de pesquisas relevantes; 3) definição dos critérios de inclusão e exclusão; 4) extração e codificação de dados para localizar e categorizar as evidências dos estudos de caso; 5) análise específica em separado de cada um dos estudos de casos; 6) síntese das evidências por meio da comparação cruzada entre dos estudos de caso; 7) apresentação de contribuições teóricas oriundas da síntese dos estudos de caso; 8) discussão final.

Etapa 1 – Definição da questão de pesquisa

A primeira etapa realizada foi apresentada na seção de Introdução. Na definição do problema de pesquisa buscou na literatura o entendimento sobre AO e teoria *sensemaking*, para então, pressupor que essas temáticas se relacionam à medida que a criação de sentidos possa ser favorável à AO. Essa é uma possibilidade que pode ser mais bem investigada por meio da metassíntese de estudos de casos qualitativos apresentada neste artigo.

Etapa 2 – Localização de pesquisas relevantes

A seleção de literatura foi realizada nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, as quais foram escolhidas pela amplitude de cobertura de trabalhos acadêmicos e qualidade e impacto dos periódicos na área de ciências sociais aplicadas, incluindo estudos em âmbito

internacional. Além disso, a escolha também foi pelo fato de essas bases de dados disponibilizarem referências, resumos, textos integrais, dados de citações e inúmeros recursos para diferentes estratégias de busca e refinamento de resultados.

Considerando que o interesse de estudo é sobre a relação entre AO e *sensemaking* por meio de análise de estudos de casos qualitativos, foram estabelecidos os termos chaves “*learning organizational*” e “*sensemaking*” para a pesquisa, cuja busca se concentrou no título, resumo e palavras-chave. Esses termos foram combinados com “case stud*”, que foi aplicado na consulta geral do texto acadêmico. Logo, foram elaborados dois *strings* de busca:

- i) *String 1*: (TI= learning organizational or AB= learning organizational or AK= learning organizational) and (TI= sensemaking or AB= sensemaking or AK= sensemaking) and TS= “case stud*”, para a *Web of Science*.
- ii) *String 2*: TITTLE-ABS-KEY(“learning organizational”) and TITTLE-ABS-KEY (“sensemaking”) and TITTLE-ABS-KEY (“case study”), para a *Scopus*.

Na aplicação do primeiro e segundo *strings* foram encontrados 13 e 12 textos acadêmicos, respectivamente. O passo seguinte foi a execução do processo de refinamento dos dados com a aplicação das categorias *Management* e *Business* para a base de dados *Web of Science*. E, no caso da *Scopus*, a área de estudo: negócios, gestão e contabilidade. Com isso, foram descartadas seis publicações em cada uma das bases. Na sequência foi estabelecida a opção de apenas artigos, buscando-se uma padronização de estilos e metodologias de escrita, mantendo-se sete artigos na *Web of Science* e seis, na *Scopus*. Os 13 artigos (soma de sete com seis) foram exportados para o aplicativo *Myendnoteweb*, onde se procedeu com a verificação de ocorrência de repetições, detectando-se cinco artigos repetidos que foram excluídos. A partir desses passos foram selecionados oito artigos.

Etapa 3 – Definição de critérios de inclusão e exclusão da literatura

Tendo em vista o interesse de se entender aspectos ligados às temáticas AO e *sensemaking*, por meio de análise de estudos de caso qualitativos, os seguintes critérios de inclusão foram definidos: a) artigos classificados dentro da categoria de gestão e similares; b) artigos publicados e disponíveis em sua integralidade na base de dados consultadas; c) artigos que trazem em seu escopo metodológico a realização de estudo de caso único ou estudos de caso múltiplos. Com a aplicação dos critérios de inclusão foram selecionados sete artigos, pois um não estava disponível em sua integralidade nas bases de dados consultadas.

A exclusão de artigos foi orientada pelos seguintes critérios: a) artigos que utilizam a expressão *sensemaking* fora do contexto dos estudos organizacionais; e b) artigos que tratam de AO fora do contexto dos estudos organizacionais. Nessa etapa foi descartado um artigo em que a expressão “aprendizagem organizacional” não se enquadrava no contexto da pesquisa.

Destaca-se que para a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão foi realizada uma leitura atenta do título, resumo, palavras-chave e da metodologia dos artigos disponíveis em sua integralidade. No entanto, somente detectou-se que um dos artigos não se enquadrava na temática de AO após sua leitura completa.

Etapa 4 – Procedimento de extração e codificação de dados

Nesta etapa se realizou a leitura atenta dos seis artigos para extrair e registrar as evidências encontradas nos estudos de caso analisados, visando uma categorização e direcionamento para a próxima fase, a de análise nos termos sugeridos por Hoon (2013). Neste momento ficaram evidentes a compreensão e interpretação individuais dos autores de cada estudo de caso, no entanto, essas percepções, ou melhor, os resultados e contribuições de cada estudo formam o conjunto de “material” (*insight*) para os processos de análise, síntese e discussão construídos na metassíntese.

O principal esforço desta etapa foi registrar as informações dos artigos garantindo que os dados extraídos fossem suficientemente claros e concisos. Para tanto, foram identificadas 10 categorias a partir do conjunto de artigos revisados (dados gerais, objetivo (s), problemática, perspectiva adotada para a AO, perspectiva para o *sensemaking*, relação estabelecida ente AO e *sensemaking*, dados do estudo de caso, técnicas de coleta e análise de dados, principais descobertas e contribuições para a relação entre AO e *sensemaking*) que permitiram a análise e síntese dos dados qualitativos extraídos e codificados.

Etapas 5 e 6 - Análise e síntese integrativa dos casos

Para realizar a análise integrativa buscou-se aplicar técnicas que permitissem a análise específica de cada caso e a construção de uma síntese integrativa e, se ajustasse à natureza das questões e dos objetivos da pesquisa. Por essas razões, optou-se pelo uso conjugado de duas técnicas, ou seja, a análise temática (Braun e Clarke, 2006) e análise cruzada e comparativa de estudos de casos proposta por Hoon (2013). A primeira técnica permitiu a familiarização (leitura, reflexão e aprofundamento) do conteúdo dos estudos de casos selecionados e procurou-se construir uma síntese de cada estudo de caso, destacando as 10 categorias apontadas acima. A segunda técnica permitiu o mapeamento, o cruzamento e o agrupamento dos temas e a produção da síntese analítica do conjunto de evidências encontradas pelos autores desta metassíntese. Por meio desse procedimento analítico foi possível: a) apreciar, de forma reflexiva, as convergências e divergências entre os estudos de casos; b) realizar uma síntese integrativa cruzada e comparativa dos estudos de casos; c) sistematizar um conjunto de conhecimento sobre a imbricação AO e o processo de *sensemaking*.

Etapa 7 e 8 Contribuições teóricas e discussão final

Finalmente, nestas etapas foram apresentadas um conjunto de reflexões teóricas que revelam as contribuições desta metassíntese para os avanços do conhecimento sobre a imbricação entre a AO e o processo de *sensemaking*.

4. Resultados da metassíntese de estudos de caso qualitativos

Nesta seção são apresentados os resultados da execução das etapas 5 a 8 da abordagem metodológica proposta Hoon (2013). Para tanto, apresenta-se a descrição (Quadro 1) dos estudos de casos levando-se em consideração as categorias que identificam cada artigo e seus autores, os objetivos, a questões de pesquisa que orientaram os estudos de casos, extratos das perspectivas teóricas adotadas, aspectos metodológicos, principais descobertas e as considerações sobre a relação entre AO e o processo de *sensemaking*. Esses elementos descritivos serviram de referência para a produção da síntese específica de cada um dos casos e de suas contribuições que estão apresentadas nos subitens subsequentes.

4.1 Descrição, síntese e análise específica dos estudos de casos

O Quadro 2 sintetiza um conjunto de informações que particularizam e apresentam evidências teóricas e empíricas sobre a relação entre a AO e o *sensemaking*. No primeiro e sexto estudo de caso encontra-se uma relação de via dupla que permite o entrelaçamento entre essas duas perspectivas teóricas. O aprendizado leva criação de sentidos e, por outro lado, a criação de sentidos leva ao aprendizado. As evidências relatadas pelo primeiro este estudo de caso, realizado por Thomas, Sussman e Henderson (2001) apontam a relevância da varredura e da interpretação do contexto para o processo de criação de sentidos que potencializam a aprendizagem e o desempenho organizacional. Assim, a aprendizagem tem um papel

Quadro 1–Descrição dos estudos de casos qualitativos selecionados

	Dados Gerais: autor (es) e título	Objetivo (s) do estudo	Questão de pesquisa	Perspectiva de AO	Perspectiva <i>sensemaking</i>	Relação entre AO e o <i>sensemaking</i>
1	Thomas, J. B., Sussman, S. W. & Henderson, J. C. (2001). Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking.	Identificar práticas e processos que favoreçam o aprendizado estratégico para melhorar os indicadores de desempenho.	Como ocorre o processo de destilação do conhecimento estratégico, gerado em um contexto de crise, que no caso é representado por uma intervenção militar.	Perspectiva estratégica. A AO é vista como um apoio a iniciativas e melhorias estratégicas e, conseqüentemente, proporcionar melhorias de desempenho e vantagem competitiva.	Baseada principalmente na concepção de Weick de criação de sentidos (varredura e interpretação).	A AO e <i>sensemaking</i> são vistos como entrelaçados, em que modelos estratégicos de AO envolve a construção de sentido fundamental
2	Benn, S., Edwards, M., Angus-Leppan, T. (2013). Organizational Learning and the Sustainability Community of Practice: The Role of Boundary Objects.	Explorar fatores que influenciam a AO em torno da sustentabilidade.	Como os atores (líderes) na educação da sustentabilidade em universidades australianas entendem a implementação da sustentabilidade?	Adota o modelo multinível 4I (intuir, interpretar, integrar e institucionalizar). Admite a existência de CoP como propulsoras de aprendizagem.	Dá ênfase à linguagem, consenso e processos interpretativos de grupo para resolução de situações ambíguas.	O “interpretar” do modelo multinível 4I de aprendizagem relaciona-se diretamente com a teoria de criação de sentidos.
3	Shepherd, D. A., Patzelt, H., Williams, T. A. & Warnecke, D. (2014). How Does Project Termination Impact Project Team Members? Rapid Termination, 'Creeping Death', and Learning from Failure..	Verificar o aprendizado a partir de processos encerrados antecipadamente em consequência de fracassos.	A investigação do impacto da velocidade de término para a geração de emoção e para o aprendizado com o fracasso é uma lacuna importante na literatura.	Perspectiva de aprendizagem a partir de situações de fracasso.	Criação de sentidos ocorre a partir de situações inesperadas que geram ações negativas.	Uma situação de fracasso é capaz de gerar aprendizado e criação de sentidos.
4	Hysmith, D. (2017). Leading into strategic growth: building capability at Global Suppliers.	Explorar a adoção do modelo de capacidade de liderança e examinar sua aplicação.	Como os líderes adotam e aplicam o GSLCM (modelo de capacidade de liderança de fornecedores globais).	AO como transferência de conhecimento e aprendizagem.	A criação de sentidos varia de indivíduo para indivíduo.	A criação de sentidos e a transferência de aprendizagem são resultado de algum motivador.
5	Ahn, J. & Hong, A. J. (2019). Transforming I into we in organizational knowledge creation: A case study.	Examinar a transformação do conhecimento individual em organizacional e o processo de sentidos.	Os estudos que detalham como ocorre o compartilhamento são relativamente raros, busca-se preencher essa lacuna.	AO é vista no nível de compartilhamento de conhecimento, com base na estrutura conceitual de Carlile (níveis sintático, semântico e pragmático).	Significação partilhada, em relação a situações que os atores compartilham e comunicam. Busca um entendimento comum.	A criação de sentidos organizacional é fonte para o aprendizado pessoal e organizacional.

6	Souza, C. P. S. & Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution.	Analisar como capacidades dinâmicas (CD) afetam a AO e ambidestria organizacional.	Lacuna na literatura por estudos empíricos que relacionam CD, AO e ambidestria, para uma renovação estratégica e processos relacionados à aprendizagem.	AO é vista como multinível, que envolve mudanças sociais e psicológicas e fluxos de conhecimento (criação, utilização e institucionalização).	Relaciona-se com as capacidades dinâmicas no sentido de gerar interpretação e interações para construir significados coletivamente.	Nos processos de criação e conversão de conhecimento acelera-se a criação de sentidos. Ao mesmo tempo as atividades coletivas de criação de sentidos são cruciais para aprendizagem.
	Estudo de caso: setor/ local/ contexto	Técnicas de coleta e análise de dados	Principais descobertas/ resultados		Contribuições para a relação entre AO e <i>sensemaking</i>	
1	Estudo de caso único. Local de investigação: Centro de Lições Aprendidas do Exército (CALL) dos EUA. O estudo foi realizado durante a intervenção militar dos EUA no Haiti, em 1994.	Entrevistas realizadas com membros do CALL em sua sede. Coleta complementar em boletins, manuais, vinhetas e vídeos instrucionais. Foi realizada análise de conteúdo em duas ordens e uma análise impressionista para uma visão geral.	A aprendizagem estratégica relaciona-se com eventos de estratégia, teorias e práticas da organização. Conhecimento deve ser coletado em tempo real para ocorrer a aprendizagem e deve ser codificado para acesso no futuro. Admite a interferência de especialistas externos para promover a aquisição de conhecimento e reduzir viés interpretativo. Utiliza-se de tecnologias amplas para facilitar o processo de transferência de conhecimento tácito e explícito.		A aprendizagem estratégica e sua implicação para mudanças orientadas se relaciona com o “dar sentido” nos níveis individual e organizacional.	
2	Estudo de caso múltiplo. Em 20 instituições de ensino superior na Austrália. Apoio governamental para integrar a sustentabilidade no setor, pressões institucionais por mudanças e diversificar currículos escolares formam o contexto das instituições investigadas.	A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade e abertas com indivíduos reconhecidamente líderes ativos na prática de sustentabilidade. Para tratar os dados foi realizada análise de conteúdo conceitual e relacional.	“Objetos de fronteira” facilitam o compartilhamento e desenvolvimento do conhecimento em comunidades de prática. Também facilitam o processo de integração e institucionalização constantes do modelo multinível 4I de aprendizagem quando aplicada à sustentabilidade. Visão diversificada sobre o ensino de sustentabilidade entre os líderes entrevistados, o que leva ao entendimento que a criação de sentidos resulte de interpretações diferentes, podendo relacionar com as funções específicas de cada indivíduo. Levantou-se a dificuldade em institucionalizar o aprendizado em torno da sustentabilidade.		Os “objetos de fronteira” são a chave para AO e <i>sensemaking</i> . Eles podem ajudar no compartilhar de conhecimento em comunidades de prática, contribuir para a criação de sentidos compartilhado e gerar de fluxo de aprendizagem, associado ao modelo multinível 4I de aprendizagem.	
3	Estudo de caso múltiplo. Em quatro subsidiárias de P&D de uma organização multinacional. O contexto geral é de fracasso de projetos (no total de oito com encerramento imediato ou tardio) e crise.	A coleta de dados foi por entrevistas (em duas fases) com membros, líderes e chefe das subsidiárias dos respectivos projetos fracassados. E também com pesquisa documental e observações. O tratamento de dados foi por meio de análise de conteúdo (de duas ordens),	O encerramento tardio de projetos fracassados foi entendido como uma morte rastejante, que gera emoções negativas. As emoções negativas foram propulsoras de reflexão, interpretação, criação de sentidos e aprendizado. O término atrasado deu ao membro o tempo de refletir, articular e codificar as lições aprendidas e, por outro lado, o encerramento imediato de projetos fracassados não possibilitou o tempo necessário para que os membros da equipe desenvolvessem a criação de sentido e o aprendizado.		O encerramento tardio de projetos fracassados demonstrou ser o elo para criação de sentidos e aprendizado organizacional.	

		realizada por um dos autores e um avaliador independente.		
4	Estudo de caso único. Distribuidora global de materiais de construção. Após uma reestruturação (2015), o vice-presidente lançou o modelo GSLCM, mas não repassou orientações de seu uso. Realizou-se o estudo para verificar como ele estava sendo aplicado e o processo de aprendizado.	A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com líderes de fornecedores globais (15 participantes). A análise de dados foi realizada por meio de análise temática indutiva.	Os métodos de transferência de aprendizagem detectados variam de formais a informais e explícitos ou simbólicos ou interpretativos. A compreensão do modelo aumentou a partir do ouvir e contar histórias. O aprendizado ocorreu a partir da experimentação do modelo de capacidade de liderança, desenhos instrucionais e compartilhamento de histórias.	A adoção do modelo de capacidade de liderança foi o elo para a criação de sentidos e métodos de transferência de conhecimento/aprendizagem.
5	Estudo de caso único. Organização que dá suporte financeiro e de consultoria a empresas de pequeno porte na Coreia. Trata-se de uma organização vinculada ao governo coreano que vivenciou a mudança de sede por imposição da política governamental.	A coleta de dados foi realizada ao longo de três anos, por meio de entrevistas em profundidade, observações e pesquisas documentais. O tratamento dos dados foi realizado por meio de análise temática a partir da categorização em grupos sintático, semântico e pragmático.	O nível mais recente da AO era o compartilhamento sintático (termos comuns compartilhados). A intersubjetividade não havia se desenvolvido e a internalização ainda não representava uma interpretação comum da semântica. O compartilhamento pragmático foi alcançado a partir da coordenação de práticas e rotinas organizacionais por meio da abrasão criativa.	A abrasão criativa (tensões, conflitos) que geram mudanças de práticas, desencadeiam um processo de criação de sentidos a partir da interação com o ambiente e também a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional.
6	Estudo de caso único. Instituição de ensino superior privada brasileira. A instituição passou por duas grandes mudanças: inserção no mercado de cursos a distância e abertura de capital.	A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e observações não participantes. O tratamento dos dados foi realizada por meio de análise narrativa.	Fundadores e gestores são atores importantes para as atividades de detecção, apreensão e reconfiguração das capacidades dinâmicas. São os fundadores e gestores que interpretam novas oportunidades, as compartilham e, com isso, aos poucos um senso coletivo sobre as novas ideias é construído. A AO foi detectada e novas rotinas acadêmicas e administrativas foram criadas.	O papel dos líderes é fundamental para detectar oportunidades, criar sentido a partir de mudanças ambientais, compartilhar com os demais atores da organização suas ideias e promover um sentido comum na organização, o que será um facilitador para a AO.

Fonte: Dados da pesquisa

estratégico que se relaciona com o processo de atribuição de sentidos no plano individual e coletivo, especialmente no que diz respeito ao fluxo da mudança e ação orientada para resultados. O sexto estudo, de Souza e Takahashi (2019) destaca o papel dos líderes no mapeamento de oportunidades e no compartilhamento de conhecimentos e informações necessárias ao processo de criação dos sentidos coletivo, pois eles disseminam novas ideias, imprimem um senso de responsabilidade e possibilitam novas referências para ações que favorecem a aprendizagem individual e coletiva no espaço organizacional.

O segundo artigo, de Benn, Edwards e Angus-Leppan (2013), tem um direcionamento único, em que o processo de interpretar do modelo multinível 4I favorece a criação de sentidos. Vale ressaltar que, conforme preceitua os autores, o modelo multinível 4I, proposto por Crossan e colaboradores, é formado por quatro componentes: a intuição, interpretação, integração e institucionalização de novos conhecimentos ou práticas direcionadas para sustentabilidade. Um ponto de destaque no segundo artigo é o papel daquilo que os autores chamaram como “objetos de fronteira”, que seriam elementos materiais e não materiais, para o estímulo e favorecimento a AO e ao *sensemaking*. Esses objetos de fronteira se relacionam com pesquisas sobre sociomaterialidade que estão imbricadas nas práticas (Orlikowski, 2007), ou seja, referindo-se aos aspectos relacionais existentes entre tecnologias, artefatos, equipamentos e pessoas (Benn, et al., 2013). O estudo reconhece que os objetos de fronteira são fundamentais para aprendizagem individual na medida em que eles medeiam e facilitam a intuição e a interpretação humana. Eles também contribuem para a geração de novos fluxos de aprendizagem coletiva que dão origem a formação de comunidades de práticas, que coletivamente, criam e compartilham os sentidos vinculados aos propósitos organizacionais.

Esse segundo artigo também aborda as comunidades de prática para possibilitar o conhecimento, vertente integrante dos estudos baseados na prática, e ao fazer isso gera expectativa que a análise seja realizada no âmbito processual das práticas, direcionando para uma perspectiva sociológica da aprendizagem. No entanto, os autores concentram nas relações do modelo multinível 4I, que remete aos níveis individuais, grupais e organizacionais de aprendizado, estruturação que inclusive vai de encontro ao posicionamento dos estudiosos que se dedicam a entender a AO por meio das práticas. Por outro lado, o fato de os autores darem importância aos artefatos materiais dá mais uma vez pistas para um direcionamento do entendimento de fenômenos sob a ótica das práticas sociais.

Da mesma forma que no artigo 2, os terceiros e quinto artigos não exploram a dualidade ou a imbricação existente entre os processos de aprendizagem e de criação de sentidos. Nesses casos, a ocorrência de criação de sentidos contribuiu para o processo de aprendizado. No terceiro artigo, de Shepherd, Patzelt, Williams e Warnecke (2013), foi reconhecido que a criação de sentidos e o aprendizado enquanto fenômenos organizacionais também ocorrem em situações de fracasso, sendo que atemporalidade e forma de encerramento de projetos fracassados podem gerar implicações para a interpretação, a produção de sentidos e a aprendizagem individual e coletiva no espaço organizacional. O estudo de caso evidenciou que o encerramento de projetos de forma tardia gerou, por um lado, emoções negativas (ansiedade e incertezas), e por outro lado, potencializou capacidade de reflexão dos atores envolvidos no projeto. O evento, por sua vez, indutivamente contribuiu para o reconhecimento dos erros, a aprendizagem coletiva e a mudança de atitude. Esse estudo contribuiu para o entendimento de que fracasso também poder envolver a criação de sentidos e aprendizado organizacional.

Para Ahn e Hong (2019), a estrutura de Carlile, abordada no quinto artigo, representa o compartilhamento de conhecimento, no qual ocorre a partir de processo sintático (envolve aspectos cognitivos de processamento de informações), semântico (compartilhamento do conhecimento ocorre para esclarecer diferenças de entendimentos, explicação), e pragmático (uso em situações de conflitos para resolução de problemas). No artigo os autores

evidenciaram como as diferentes interpretações de atores podem dar origem a uma consciência situacional necessária à criação de sentidos e ao processo de aprendizado semântico explicado pela estrutura de Carlile. Assim, o estudo também destaca como a interação entre as pessoas será sempre necessária para a existência de conhecimento organizacional cuja produção pode ser marcada por uma abrasão criativa que ocorre a partir de posicionamentos antagônicos entre pessoas.

Por fim, o quarto artigo propõe a existência de outro elemento que também pode estimular tanto a criação de sentidos quanto a aprendizagem. Ao explorar como os líderes de empresas globais de fornecimento adotam e aplicam o modelo de capacidade de liderança, Hysmith (2017) apresentou uma reflexão sobre o processo de criação de sentidos e a transferência de aprendizagem que perpassaram a adoção e implementação do modelo. Esse estudo de caso evidenciou que os métodos de transferência de aprendizagem empregados pelos líderes podem ser formais ou informais, explícitos ou simbólicos ou interpretativos. Além disso, o estudo revelou que a capacidade de liderança de fornecedores globais requer a criação ampla de sentidos e transferência de aprendizagem, os quais foram possibilitados por meio de ações de discussão sobre o modelo de liderança, construção de narrativas e histórias que podem dar origem a múltiplas interpretações.

Ficou evidente que em alguns estudos de casos os autores detectaram a presença de elementos ou fenômenos terceiros capazes de criar estímulo e fazer uma ligação adequada para o alinhamento da aprendizagem com a criação de sentidos no âmbito das organizações. Tal fato é perceptível nos artigos 2,3,4,5 e 6 em que “objetos de fronteira”, emoções negativas suscitadas pelo encerramento tardio de projetos, modelo de ações para capacidade de liderança, abrasão criativa (tensões/conflitos) e o papel dos líderes proporcionaram esse elo.

Nesta análise vale também destacar que em todos os seis estudos de casos o contexto do estudo referia-se a momentos de mudanças, conflitos, crises e incertezas. Em alguns com uma interferência maior do meio ambiente externo, como no segundo e quinto artigo e outras por meio de mudanças idealizadas internamente, como nos artigos 4 e 6.

Quadro 2 – Análise da relação de AO e *sensemaking*

	Local/contexto	AO (a)	Relação (a) e (b)	Sensemaking (b)
1	Unidade do exército americano em intervenção militar	Estratégica	↔	Processo de varredura e interpretação
2	Unidades do setor de ensino superior na Austrália, pressão para integrar a sustentabilidade no setor	Modelo multinível 4 I (intuir, interpretar, integrar e institucionalizar)	→	Ênfase a linguagem, consenso e processos interpretativos
3	Subsidiárias de pesquisa e desenvolvimento (P&D) com histórico de projetos fracassados	Aprendizagem a partir de situações de fracasso	←	A partir de ações negativas
4	Empresa global de materiais de construção, com a implantação de um modelo de capacidade de liderança	Transferência de conhecimento e de aprendizagem	—	Varia de indivíduo para indivíduo
5	Organização pública Coreana de suporte financeiro e consultoria, em mudança de sede	Estrutura conceitual de Carlile (nível sintático, semântico e pragmático de aprendizagem)	←	Visão organizacional de compreensão e significação partilhada
6	Instituição privada de ensino superior brasileira, em processo de inserção no mercado de educação a distância e com abertura de capital	Multinível e fluxos de conhecimento (criação, utilização e institucionalização)	↔	Interpretação e interações para construir significados coletivamente

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Análise cruzada e síntese dos estudos de caso

Os seis estudos analisados possuem estratégias diferentes ao inserir na discussão o construto AO, o que é aceitável, pelo caráter multifacetado e pela amplitude de abordagens que envolve a temática. Nesse sentido, tem-se abordagem: a) estritamente estratégica, em que o aprendizado deve ocorrer para melhorias de desempenho e garantia de vantagem competitiva; b) que considera o fracasso como propulsor da AO; c) multinível – modelo 4I (intuir, interpretar, integrar e institucionalizar); d) multinível com fluxos de conhecimento (criação, utilização e institucionalização); e) de transferência de conhecimento e comunidades de prática; f) de compartilhamento de conhecimento – estrutura conceitual de Carlile (sintático, semântico e pragmático).

É interessante perceber a aproximação que alguns estudos realizam de aprendizagem com o processo de aquisição, transferência e compartilhamento de conhecimento, remetendo inclusive ao ciclo de conversão de conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997). A forma de se verificar os fluxos de conhecimento e ainda as abordagens multiníveis presentes nos estudos de caso, que lembram a tradicional divisão de aprendizagem individual, grupal e organizacional, demonstram uma linha de raciocínio para que haja a institucionalização do conhecimento e, com isso, a ocorrência da AO.

Embora em um dos estudos de caso os autores considerarem a configuração das comunidades de prática para análise da AO, essas foram associadas ao processo de transferência de conhecimento. Assim, entre as abordagens de AO adotadas pelos autores e as formas de investigação prevaleceu um entendimento que a aprendizagem ocorre em nível individual por meio de aquisição de conhecimento (na estrutura de Carlile seria a fase sintática; no modelo multinível 4I seria o intuir e o interpretar; e a criação no multinível com fluxos de conhecimento). Após, tem-se o compartilhamento do conhecimento que então proporciona o aprendizado grupal (na estrutura de Carlile seria a fase semântica; no modelo multinível 4I seria o integrar; e a utilização, no multinível com fluxos de conhecimento). Por fim, o aprendizado organizacional ocorreria por meio da absorção/ institucionalização do conhecimento (na estrutura de Carlile seria a fase pragmática; no modelo multinível 4I seria o institucionalizar; a institucionalização, no modelo multinível com fluxos de conhecimento, e os registros codificados dos indivíduos que vivenciaram o fracasso de projetos que se encerram com atraso).

No que se refere ao *sensemaking* as evidências encontradas nos artigos permitem dizer que há uma convergência de entendimento entre os autores, os quais tendem a compartilhar os ensinamentos de Karl E. Weick sobre criação de sentidos, destacando-se o papel da interpretação realizada em nível individual para a atribuição de sentido, o que faz com que a criação de sentidos vá variar de indivíduo para indivíduo. Além disso, para uma criação de sentido organizacional, torna-se necessária a ocorrência de compreensão e significação partilhada.

Dois dos artigos, o quinto e o sexto, levaram em consideração a criação de sentidos organizacional não se restringindo apenas a um processo individual de interpretação e reflexão para que o indivíduo perceba algo e se posicione para a ação. Na criação de sentidos organizacional é fundamental a compreensão compartilhada e a construção e reconstrução de significados coletivamente. Esse agir e compartilhar coletivo ocorre por meio de práticas vivenciadas, situadas e construídas no cotidiano, que leva a um processo interpretativo conjunto e o alcance de soluções em consenso.

Na análise da relação da AO com o *sensemaking*, as discussões e resultados apontados nos estudos de caso qualitativos levam a crer que existe uma relação direta entre os dois temas que ocorre mesmo em abordagens diferentes para a AO. Dessa forma, a criação de sentidos que ocorre a partir de ações interpretativas individuais é carregada de reflexividade que

quando leva à mudanças de comportamentos, novas práticas possibilitam o compartilhamento e a institucionalização do conhecimento. No entanto, como verificado na etapa anterior não existe uma padronização quanto ao direcionamento da criação de sentidos e a aprendizagem. Em alguns momentos, observou-se que o *sensemaking* favorece a aprendizagem, em outros o processo de aprender promove a criação de sentidos e, por fim, os estudos de casos destacaram haver essas duas possibilidades.

Para finalizar esta etapa é preciso dizer que os estudos de caso qualitativos se dedicaram mais em discutir aspectos da aprendizagem individual com possível transformação em aprendizado organizacional e as possíveis relações com criação de sentidos, que na maioria dos casos, concentrou-se na percepção de uma criação de sentidos individual e não grupal. Isso quer dizer que a discussão do aprendizado organizacional, em termos gerais, representando a literalidade da expressão “aprendizagem organizacional” e sua relação com a criação de sentidos organizacional não foi de fato retratada na sua integralidade nos estudos de caso. Tal fato pode ser um indício da dificuldade de se identificar, medir, compreender em investigações empíricas a AO e a criação de sentidos organizacional.

4.3 Reflexões teóricas sobre a imbricação entre AO e a criação de sentidos

Os passos realizados até a sexta etapa ajudaram a melhor compreender as evidências encontradas nos seis estudos de casos analisados. Todo o processo foi realizado a partir da questão de pesquisa inicial e com os resultados da metassíntese foi possível evidenciar a existência de uma imbricação entre a AO e *sensemaking*, ratificando a relevância do método de estudos de casos para a compreensão dessa interação.

Os estudos de caso qualitativos analisados geraram um conjunto consistente para a realização desta metassíntese que foram suficientes para pensar em respostas a problemática de pesquisa e elaborar uma proposta para o entendimento da relação das duas temáticas discutidas. Não há a pretensão de classificar a proposta como uma teoria no seu sentido pleno, mas pelo menos instigar os estudiosos a pensarem um pouco mais nas relações existentes entre aprendizagem e criação de sentidos organizacional.

Considerando que Weick (2005) defende que a teoria *sensemaking* é fundamentalmente social e, portanto, passível de investigação por meio de práticas sociais, e que existe uma corrente de estudiosos, como Davide Nicolini e Silvia Gherardi, que contribuem com possibilidade de entendimento do aprendizado organizacional sob a lente das práticas, sentiu-se falta nos estudos de caso analisados uma abertura para entendimento e pesquisas sob esse olhar. Ressalta-se que dentre os artigos, somente o segundo teve uma breve discussão sobre comunidades de práticas e sociomaterialidade que se encaixam nessa vertente.

No entanto, há de se destacar que não há uma pluralidade analítica, tanto para a abordagem da AO, quanto para o processo de criação de sentidos no envolvimento com o aprendizado. Existem entendimentos divergentes e uma tendência de se analisar aprendizagem e criação de sentidos em nível individual ou ao menos com entendimentos parciais do que no contexto organizacional.

Diante do exposto, pode-se afirmar que os processos de AO e de criação de sentidos no espaço organizacional são duas temáticas convergentes e, portanto, não excludentes. A imbricação conceitual existente entre estes processos evidencia que a criação de sentidos pode favorecer o aprendizado, o qual, por sua vez, pode servir de referência para o processo de produção ou criação de sentidos. Além de se relacionarem e acontecerem no cotidiano, esses dois fenômenos organizacionais incorporam práticas sociais e discursivas. O entendimento das práticas e de suas representações enquanto unidades de análise pode ser um ponto de partida relevante para compreensão densa e qualificada da interrelação entre o processo de

criação de sentidos e AO. Por isso, sugere-se que a relação desses pressupostos teóricos seja incorporada à agenda de pesquisa dos pesquisadores da área de administração.

5. Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo apresentar uma metassíntese de estudos de casos qualitativos que abordam a relação entre AO e *sensemaking* para entender como ocorre essa relação e até que ponto os estudos explicam e ou limitam a compreensão da possível aproximação das temáticas. Para a realização da metassíntese seguiu-se as etapas sugeridas por Hoon (2013), onde primeiro delimitou-se a problemática de pesquisa que foi capaz de direcionar todo o estudo. No segundo passo concentrou-se em localizar pesquisas relevantes, que seguida da terceira etapa (aplicação de critérios de inclusão e exclusão) possibilitou a seleção de seis artigos que embasaram a produção da metassíntese.

Em um quarto momento realizou-se a extração e codificação de dados a partir das evidências encontradas nos artigos de estudo de caso, onde informações do título, autores, objetivos, problemática/questão de pesquisa, perspectiva de AO adotada, perspectiva para o *sensemaking*, relação entre AO e *sensemaking*, setor/local/contexto do estudo de caso, técnicas de coleta e análise de dados, principais descobertas/achados e contribuições para a relação entre AO e *sensemaking* foram registradas no Quadro 1 deste artigo. Na sequência procedeu-se com a análise, onde se concentrou em compreender o que os estudos de caso diziam sobre AO e *sensemaking* e a respectiva relação entre os temas. A próxima fase foi a de síntese, na qual se buscou fazer uma conversa cruzada entre as evidências já registradas dos artigos para ampliar o entendimento da imbricação teórica das duas temáticas, seguindo-se de algumas discussões gerais.

De forma resumida, a proposta teórica resultante deste estudo é entender a AO e o *sensemaking* como convergentes e não excludentes, cuja relação ocorre em duas vias, em que a criação de sentido favorece o aprendizado, mas o inverso também é verdadeiro. E que elementos e fenômenos externos a essa relação podem potencializar seus efeitos. O aprendizado e criação de sentidos organizacional são fenômenos que ocorrem em processos do dia a dia, se relacionam e são representados pelas e nas práticas sociais e, com isso, é aconselhável que as pesquisas que associem os dois temas sejam realizadas a partir da prática como unidade de análise.

Entende-se que este estudo pode levar a duas contribuições diretas, uma contribui para o avanço teórico sobre o alinhamento existente entre as temáticas AO e *sensemaking*, estabelecendo-as como convergentes e relacionais. A segunda pode possibilitar o direcionamento das práticas e processos organizacionais a serem adotadas pela gestão que busca promover o aprendizado e a criação de sentidos nas organizações que atua, como: reconhecer o papel de gestores e líderes no processo de aprendizagem e aceleração do *sensemaking*; adotar ações, estratégias e rotinas que utilizem de “objetos de fronteira” para promover a aprendizagem individual, favorecer a criação de sentidos e estimular a institucionalização de práticas em busca do AO; promover espaços de interação social entre grupos para o compartilhamento de conhecimentos; e possibilitar a troca de experiências que pode ocorrer por meio de discussão de práticas e narração de histórias.

Mesmo que os seis estudos de caso tenham apresentado contribuições fundamentais para esta pesquisa, observa-se que o baixo número de estudos pode ter gerado limitações de interpretações e associações conceituais dos temas. Com isso, torna-se válido tentar ampliar a amostra a partir de consulta em outras bases de dados, o que possibilita verificar se a imbricação teórica aqui apresentada se consolida a partir de outras investigações empíricas.

Outra possível limitação desta metassíntese refere-se ao fato de não se ter relacionado os contextos organizacionais das organizações onde se realizou os estudos de caso como um estímulo para a ocorrência de criação de sentidos e AO. Até mesmo pela conceituação do *Sensemaking* entende-se que esse é um aspecto importante para o processo e presume-se que há sim uma interferência lógica de ambientes em constantes mudanças, intervenções e conflitos no processo de aprendizado e construção de sentidos.

As limitações anteriormente dispostas podem ser direcionadas para novas pesquisas. Acrescentado a isso e a partir da metassíntese realizada, delinea-se a seguinte agenda de pesquisa futura: a) investigar como as práticas organizacionais traduzem empiricamente os processos de compartilhamento de conhecimento, a criação de sentidos e o aprendizado; b) desenvolver novos estudos que expliquem porque e como as subculturas organizacionais condicionam ou dão sustentação à imbricação entre os processos de AO e *sensemaking*; c) realizar estudos sobre os temas aqui discutidos, utilizando-se de métodos de investigação com base no reconhecimento e compreensão das práticas sociais; d) realizar outras metassínteses para compreender os sentidos atrelados aos processos de mudança e AO; e) ampliar a investigação empírica sobre a interferência do fracasso de práticas organizacionais para a criação de sentidos e aprendizagem; f) investigar os aspectos relacionais e as instituições que estruturam os fluxos de aprendizagem e criação de sentidos compartilhados por comunidades de práticas organizacionais.

Referências

- Ahn, J. & Hong, A. J. (2019). Transforming I into we in organizational knowledge creation: A case study. *Human Resource Development Quarterly*, 30 (4), 565-582.
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: Ruas, R. L., Antonello, C. S. & Boff, L. H. (Org.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp.12-33). Porto Alegre: Bookman, 2005.
- Antonello, C. S. & Godoy, A. S. (2009). Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *Rev. adm. empres.*, 49 (3), 266-281.
- Austen, A. & Kapias, M. (2016). Decoupling between policy and practice through the lens of sensemaking and sensegiving. *Management*, 20 (1), 225-238.
- Azevedo, D. (2013). Aprendizagem organizacional e epistemologia da prática: um balanço de percurso e repercussões. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2 (1), 35-55.
- Benn, S., Edwards, M. & Angus-Leppan, T. (2013). Organizational Learning and the Sustainability Community of Practice: The Role of Boundary Objects. *Organizational and Environment*, 26 (2), 184-202.
- Bispo, M. S. & Godoy, A. S. (2012). A Etnometodologia enquanto caminho teórico metodológico para investigação da aprendizagem nas organizações. *Rev. adm. Contemp.*, 16 (5), 684-704.
- Bitencourt, C. C. (2010). Aprendizagem Organizacional: uma estratégia para mudança? In: Bitencourt, C. C. (org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. (pp.17-30). Porto Alegre: Bookman.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006) Using the maticanalysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2). 77-101.
- Bussular, C. Z. & Antonello, C. S. (2018). Organizing and Knowing: finding approaches in a processual manner. *Teoria e Prática em Administração*, 8 (2), 103-125.
- Cordes, R. J. (2020). Construção de sentido: o que é e o que significa para a pesquisa de pandemia. 27 ago. 2020. Disponível em:

- <<https://www.atlanticcouncil.org/blogs/geotech-cues/making-sense-of-sense-making-what-it-is-and-what-it-means-for-pandemic-research/>> Acesso em : 02/12/2020.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). *Exploring complex organizations: A cultural perspective*. Newbury Park, CA, Sage.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9 (2), 284-295.
- Davel, E. (2014). Primeiro momento: sobre a prática em contexto brasileiro. In: Gherardi, S. & Strati, A. (Org.) *Administração e Aprendizagem na Prática* (pp.xiii - xvi), Tradução Débora Azevedo.1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Durante, D. G., Veloso, F. R., Machado, D. Q., Cabral, A. C. A. & Santos, S. M. (2019). Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. *Rev. Adm. Mackenzie*, 20 (2), 1-28.
- Easterby-Smith, M. & Araújo, L. (2001). Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: Easterby-Smith, M., Burgone, J., & Araújo, L. (Coord.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática* (pp. 15-38). Tradução Sylvania Maria Azevedo. São Paulo: Atlas, 2001.
- Gherardi, S. & Strati, A. (2014). Segundo momento: sobre a prática na pesquisa Organizacional. In:Gherardi, S. &Strati, A. (Org.) *Administração e Aprendizagem na Prática* (pp. xvii – xxii). Tradução Débora Azevedo. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gherardi, S. (2014). Conhecimento situado e ação situada: o que os estudos baseados em prática prometem? In: Gherardi, S. &Strati, A. (Org.) *Administração e Aprendizagem na Prática* (pp. xvii – xxii). Tradução Débora Azevedo. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hoon, C. (2013). Metassíntese de estudos de caso qualitativos: uma abordagem para a construção de teorias. *Métodos de Pesquisa Organizacional*, 16 (4), 522-556.
- Hysmith, D. (2017). Leading into strategic growth: building capability at Global Suppliers. *Journal of Management Development*, 36(4), 515-524.
- Maittils, S. & Christianson, M. (2014) .Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The academy of management annals*, 8(1), 57-125.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: exploring technology at work. *Organization Studies*, 28 (9), 1435-1448.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H., Williams, T. A. & Warnecke, D. (2014). How Does Project Termination Impact Project Team Members? Rapid Termination, 'Creeping Death', and Learning from Failure. *Journal of Management Studies*, 51 (4), 513-546.
- Souza, C. P. S. & Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *Learning Organization*, 26 (4), 397-411.
- Takahashi, A. R. W. & Fischer, A. L. (2009). Aprendizagem e competências organizacionais em instituições de educação tecnológica: estudos de caso. *Revista de administração*, 44 (4), 327-341.
- Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. (2001). Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking. *Organization Science*, 12 (3), 331-345.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organization*. London: Sag. .
- Weick, K. E. & K. M. Sutcliffe, et al. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409-421.