

## **Sensemaking e Rotinas em Contextos de Crise: uma leitura a partir de Mary Douglas**

**Maria Elisa Brandão Bernardes\* - Rosiléia Milagres\* – Reed Nelson\***

*\*Mestrado Profissional em Administração – Gestão Contemporânea das Organizações. Fundação Dom Cabral (FDC). Nova Lima, Minas Gerais – Brasil*

### **Resumo**

Um substancial corpo de literatura sobre *sensemaking* pretende compreender o processo pelo qual as organizações buscam interpretar o contexto de crise, enquanto outra literatura sobre rotinas explora como as organizações desenvolvem e executam ações para se adaptar aos ambientes. O presente artigo explora a interface entre o processo de construção de sentido e a gestão de rotinas durante as crises, utilizando a teoria da grade/grupo de Mary Douglas como um auxílio para entender como o contexto organizacional modera a relação entre *sensemaking* e rotinas organizacionais

**Palavras-chave:** Sensemaking; Rotinas; Crise; Contexto; Teoria Grupo/Grade.

### **Sensemaking and routines in crisis contexts: an understanding from Mary Douglas' approach**

#### **Abstract**

A large literature on “sensemaking” seeks to understand the process by which organizations interpret the crisis environment while another literature on routines explores how organizations develop and execute actions to adjust to environments. The present paper seeks to explore the interface between sensemaking and routine construction during crises using Mary Douglas' grid/group theory as an aid to understand how organizational context moderates the relation between sense making and routine creation.

**Keywords:** Sensemaking; Routines; Crisis; Context; Group/Grid theory.

## 1. Introdução

Este ensaio teórico se interessa sobre como as organizações se mobilizam para reagirem frente a eventos raros, evidenciado pelo momento vivido pela sociedade mundial frente à crise deflagrada pela pandemia Covid-19. Eventos raros são entendidos como acontecimentos que fogem às experiências cotidianas, são únicos, sem precedentes, não categorizáveis (Christianson; Farkas; Sutcliffe & Weick, 2009). Eles destroem vidas e recursos, afetam a confiança, a legitimidade e a reputação de organizações. Por outro lado, abrem oportunidades para aprendizado, reflexão e melhorias (Starbuck & Farjoun, 2005), uma vez que as organizações revisam suas rotinas, e eventualmente revisitam sua identidade organizacional (Christianson et al., 2009). Momentos como esse, que podem ser somados a outras crises marcadas por desastres naturais e causados pela ação humana, explicitam a necessidade de respostas rápidas e soluções inventivas que marcam não apenas a sobrevivência das organizações, mas também dos seres vivos. Entender como as organizações respondem a eventos inesperados ajuda a nos prepararmos/enfrentarmos melhor tais situações.

Nesse sentido, investigamos a literatura sobre as respostas dadas pelas organizações frente a eventos raros. Embora o Covid-19 seja a razão principal que motiva este ensaio, é importante considerar que catástrofes ocasionais sempre acontecem. Feldman, Worline e Baker (2013) e outros sugerem que grandes quebras de padrões de ação em uma organização podem ser causadas por uma grande variedade de choques exógenos desde desastres naturais até eventos corriqueiros como o desenvolvimento de um novo produto, ou a implementação de uma nova tecnologia.

Nossa intenção, nesse sentido, é contribuir com a reflexão sobre gestão de crises e propomos avaliar o fenômeno tendo por base a junção de três campos da literatura: a construção de significado – *sensemaking*, o entendimento das rotinas e os contextos organizacionais que favorecem (ou não) lidar com crises ancorados na leitura da teoria da grade/grupo da antropóloga Mary Douglas (1970, 1978, 1982, 1992). Já existe um pequeno corpo de literatura aliando *sensemaking* e rotinas, mas a partir de nossa leitura, pouco foi feito integrando os dois, particularmente no que se refere a situações de crise. E nenhum esforço até agora explorou a relevância da obra de Douglas para esses temas importantes. Nossa preocupação se justifica pelo fato de que em momentos marcados pela raridade, elementos do cotidiano que possuíam determinado significado, que indicavam para possíveis rotinas, passam a não representar ou descrever as características presentes. Neste contexto, as

interpretações e as maneiras de agir conhecidas podem perder seu significado (Cohendet & Simon, 2016). Antigos padrões de ação passam a não fazer mais sentido.

Adotamos aqui a definição de Christianson & Barton (2020) para *sensemaking*, como sendo "um processo socialmente construído, no qual os indivíduos interagem com o contexto e entre si para criar sentido e habilitar ação". Ademais, neste artigo, apoiamos-nos no entendimento que rotinas são padrões repetitivos de ações realizados por múltiplos atores, que possuem agência, influenciam e são influenciados pelo ambiente que os cerca (Feldman & Pentland, 2003). Elas são influenciadas por aspectos cognitivos e são dependentes do contexto, ou seja, dentre outros aspectos, respondem às características do ambiente que as cercam, e respondem à compreensão dos agentes sobre o sentido que constroem acerca desse contexto. Rotinas são percebidas como elementos que propiciam coordenação e controle, que apaziguam conflitos, preservam recursos cognitivos, armazenam o conhecimento organizacional, reduzem incertezas e promovem estabilidade (Becker, 2004; Nelson & Winter, 1982), ao mesmo tempo que abrem possibilidades para mudanças (Rerup & Feldman, 2011). Para o contexto organizacional, empregamos o entendimento de Mary Douglas (1970, 1978, 1982, 1992) de que padrões de interação em coletivos humanos favorecem uma das quatro tendências subculturais — negociações entre díades (grupo baixo, baixa grade), interação forte frequente dentro de grupos limitados (baixa grade, grupo alto ou enclave), coleções isoladas de indivíduos sujeitos a regulação impessoal e baseada em regras por partes externas (grupo baixo, grade alta) e grupos fortemente amarrados que também são regulados por categorias internas rígidas (grupo alto, grade alta).

Esse artigo se estrutura nas seguintes seções: afora essa introdução, apresentamos uma organização das diferentes abordagens de *sensemaking* como viabilizador da ação organizacional, notadamente no que já se estudou sobre crises. Em seguida, apresentamos os recentes desenvolvimentos sobre os comportamentos das rotinas nas crises e resumimos nossos argumentos em um quadro onde representamos nossas hipóteses de compreensão do fenômeno, relevando o contexto organizacional. Encerramos integrando o pensamento de Douglas e a sua relevância para *sensemaking* e rotinas perante crises.

## **2. Rotinas e Sensemaking nas Crises**

Conforme proposto por Pentland e Feldman (2005) os autores que se dedicam ao entendimento dos fenômenos organizacionais buscam responder a variadas questões relativas

à estabilidade, mudança e sobrevivência, assim como ao aprendizado, flexibilidade e adaptação organizacional. Entretanto, a despeito de concordarem que as rotinas não são o único fator a explicar e influenciar tais fenômenos, existe um consenso de que elas são críticas na busca de respostas. Concomitantemente, a literatura sobre *sensemaking*, desde Weick (1995), argumenta que a construção de sentido é o que habilita a ação.

A literatura sobre rotinas é prolífica em investigações acerca da capacidade de mudança ou adaptação em situações vivenciadas pelas organizações em que não há uma perda de significado do contexto (Suarez & Montes, 2019). Ou seja, são estudadas mudanças nas situações em que permanece um certo grau de normalidade, de continuidade e em que a leitura do contexto possa ser feita utilizando-se os mesmos parâmetros. No entanto, frente a crises, a literatura voltada para rotinas ainda é pouco desenvolvida.

Por outro lado, o corpo teórico sobre *sensemaking*, desde Weick (1988), é prolífico em tratar gestão de crises e incertezas (Maitlis & Sonenshein, 2010; Merkus, Willems, Schipper, van Marrewijk, Koppenjan, et al., 2017; Pearson & Clair, 1988; Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005; Weick, 2010; Wolbers, Boersma & Groenewegen, 2018). É possível, fiando-nos nessa literatura, identificar possíveis alternativas de *sensemaking* adotadas pelas organizações ao serem confrontadas com a crise atual, como base para uma pesquisa voltada ao entendimento de eventos raros. Não é por outra razão que diversos autores têm argumentado acerca da relevância de se estudar a crise do Covid-19 e o impacto do *sensemaking* na percepção, na construção de significado e na ação (Christianson & Barton, 2020); o impacto na agilidade prática, considerando a diferença para adaptação às mudanças (Seidl & Whittington, 2020); e mesmo as fontes para flexibilidade organizacional e a habilidade de adaptação de rotinas para responder a crises (Rouleau, Hällgren & de Rond, 2020).

É do nosso entendimento que o tipo de *sensemaking* mobilizado impacta o tipo de mudança promovida nas rotinas organizacionais, conforme demonstra a Figura 1. Sendo assim, a ausência de *sensemaking* sobre a crise, na ausência de mudanças, coincidirá com a estabilidade das rotinas a despeito da mudança no contexto; a falta de compartilhamento pode gerar a paralisia organizacional – seja pelo excesso de análises ou pela escalada de indecisões. O *sensemaking* pode também se desenhar com certa ambiguidade ou pode ainda ter estimulado o debate e negociações de interpretação por parte dos membros das organizações. Nesse caso, há agência dos indivíduos para navegarem nas ambiguidades e construir

sentido, mobilizando certas mudanças nas rotinas. Nesse caso, quando há *sensemaking*, ainda que lidando com ambiguidade, encontramos a capacidade da organização mobilizar conteúdos e frameworks que mobilizam ação, ainda que nos mesmos pressupostos-chave, dentro de uma heurística onde o design preexistente muda. Onde os processos sociais se alinham e há negociação de sentido em múltiplas vozes, há também convergência social, e as rotinas são improvisadas pelos agentes. Identificamos na literatura que os diferentes contextos organizacionais motivarão o diferente tratamento do sentido e abertura para mudança nas rotinas.

Figura 1: Sensemaking e Rotinas na Crise



Fonte: Bernardes e Milagres (2021)

Percebemos que a capacidade de resposta das organizações frente a eventos raros se inicia com o processo de construção de sentido, seguido pela possibilidade de se posicionar em uma dentre as 4 alternativas acima mencionadas. Nesse ponto nos perguntamos o que determinaria essa adoção e concluímos sobre a importância do contexto organizacional. É interessante também investigar quais contextos viabilizam o agenciamento das melhores soluções para lidar com as crises.

A escolha do posicionamento teórico da antropóloga Mary Douglas nos ajuda a desvendar essas características, na medida em que em seu estudo sobre grupos sociais, ela atribui aos agentes a responsabilidade pela construção das características que vão regular a vida do grupo. Uma integração completa entre as vastas literaturas sobre *sensemaking* e rotinas e o opus igualmente volumoso de Mary Douglas e seus colaboradores poderia ser objeto de

muitos artigos. Nosso foco aqui se limita à resposta à crise reforçada por exemplos da pandemia. A questão mais provocativa levantada é a relação entre grupo baixo, culturas de baixa grade e a maioria, se não todas as dimensões abordadas nas literaturas examinadas neste artigo.

## **2.1 Crise e *sensemaking***

Segundo Weick (1988, p. 305) crises são caracterizadas tanto por sua pouca probabilidade de ocorrência, quanto pela gravidade de suas consequências que ameaçam os objetivos mais fundamentais da organização, desafiam a interpretação dos eventos e dificultam o *sensemaking*. Outras características das crises, é que elas podem ter causas e soluções difíceis de identificar, ou ambíguas e um senso de urgência para sua resolução (Pearson & Clair, 1998). Todas essas características desestabilizadoras estão presentes na crise do Covid-19.

Nas circunstâncias das crises ou eventos raros, é natural se considerar que maiores precisões na leitura e interpretação do contexto por parte da alta direção, idealmente, traria maior segurança para a tomada de decisões estratégicas. Suarez & Montes (2019) ressaltam que a interpretação do contexto, ou a construção de sentido é dado por elementos objetivos – experiências - e subjetivos – percepções - e trata-se de uma construção que compõem indivíduos – busca cognitiva - e coletividade - convergência social (acordo dos indivíduos, parcial ou total, sobre a forma de agir). Quanto menos adequada a interpretação, maior a probabilidade de a gestão da crise fugir ao controle.

Assim, um tipo de reação diante do contexto, seria a simples persistência nas práticas conhecidas e usuais, quando nenhum *sensemaking* endereça a crise em si. Cyert & March (1963) argumentaram que uma das maneiras das organizações lidarem com as incertezas contextuais é se concentrar no que é previsível no curto prazo, evitando tomar decisões arriscadas. Nesse caso, não se mobiliza *sensemaking* para lidar com mudança. A grande questão para essa reação remete a como a ausência do *sensemaking* seria vivido pelos indivíduos, uma vez que a crise está no contexto. Nesse sentido, Morrison & Milliken (2000) alertam que o silêncio impacta o comprometimento e a confiança dos empregados nas decisões tomadas.

Um outro tipo de resposta à crise foi identificado por Maitlis & Sonenshein (2010), ao revisarem diversas pesquisas de Weick (1988, 1990, 1993) sobre *sensemaking* em situação de crise, e chamaram a atenção para a complexidade da tarefa de se criar sentido compartilhado e

ações coordenadas em um ambiente de mudanças rápidas com múltiplos desafios. Uma inatividade pode se instalar quando situações se apresentam complexas demais, e a insegurança pode levar à busca excessiva por análises e quantificações e resultar numa racionalidade paralisante (Lenz & Lyles, 1985) ou em uma escalada de indecisões, conforme estudado por Denis, Dompierre, Langley & Rouleau, (2011). O fenômeno da paralisia também pode se produzir quando ocorrer o não compartilhamento de informações importantes, que pode levar à ausência de decisões pela falta de entendimento do desafio e pelo que Weick (1990) identificou como "ignorância pluralística". Neste caso, vários indivíduos isolados acreditam que ele é o único que está confuso diante da situação e se paralisa, acreditando que os demais saberão como agir.

Em um terceiro tipo de resposta organizacional, o fato de as crises serem situações que implicam ambiguidade na leitura do contexto, paradoxalmente, resultam favoráveis à ação. Segundo Eisenberg (1984), uma certa ambiguidade estratégica pode promover união na diversidade e facilitar mudanças, pois possibilita a construção de acordos em torno a abstrações de interpretações sem grande rigor pela unicidade em detalhes. Nesse sentido, Sillince, Jarzabkowski & Shaw (2012) argumentam que muito da retórica organizacional pode ser usada de maneira ambígua, justamente para viabilizar algum movimento por parte da organização. Seria através da ambiguidade que os atores constroem narrativas que facilitam com que grupos diferentes encontrem sentido em uma mesma linha de ação ou escolha estratégica e promovam mudanças. Apesar da benéfica oferta de diferentes oportunidades de engajamento para diferentes atores organizacionais em mudanças adaptativas, Abdallah & Langley (2014) alertam para a eventual e consequente disputa por recursos entre os mesmos.

Uma quarta e última abordagem, se baseia na compreensão de que o *sensemaking* habilita a ação, no sentido propagado por Weick (1988), de que as pessoas pensam agindo, e logo, para entender uma crise na medida que ela se desenrola, seria necessário ação e reflexão recursivas constantes. Colville & Murphy (2006) realçam a importância do *sensemaking* que se desenrola na crise, mesmo quando os líderes não têm claro o curso de ação que pretendem adotar. Segundo lembram, as ações influenciam as interpretações, retrospectivamente, e o sentido vai ficando mais claro com o passar do tempo. Assim, no âmbito organizacional, para um *sensemaking* coletivo se efetivar, seria necessária a existência de processos sociais alinhados que privilegiassem o pensamento coletivo (Maitlis & Sonenshein, 2010; Merkus et al., 2017). Patriotta & Gruber (2015) apontam para organizações que contam com algum tipo

de enquadramento (framework e tipificação) como recurso de *sensemaking*, para ajudar a interpretar e lidar bem com o inesperado. Nessa situação há necessidade de intenso processo de negociação para possibilitar ações integradas não planejadas (Wolbers, Boersma & Groenewegen, 2018), onde diversos atores organizacionais, notadamente os gestores intermediários, e empregados da linha de frente, além da alta direção, viabilizam juntos o *sensemaking* da crise como um processo multi-vocal (Maitlis & Sonenshein, 2010).

## **2.2 Crises e rotinas**

Rotinas não acontecem no vácuo (Feldman e Pentland, 2003), entendê-las pressupõe entender o contexto, pois os agentes escolhem suas ações observando a situação que os cerca e baseados em sua experiência (Feldman, 2000). Elas adquirem sentidos específicos em contextos específicos. Em linha com esses argumentos e aqueles vinculados ao *sensemaking*, Christianson, Farkas, Sutcliffe & Weick (2009) e Suarez & Montes (2019) reforçam a ideia de que interrupções significativas ou eventos raros geram ambiguidade que levam à busca pelo entendimento do contexto focal e construção de sentido. Tal construção é fundamental para a ação. Suarez e Montes (2019) definem o contexto focal como uma realidade temporariamente construída que engloba traços objetivos do ambiente e percepções subjetivas (2019, p.574). Patriota & Gruber (2015) apontam para frameworks e tipificações que, entendidos como recursos cognitivos, formam a base para a construção do sentido, permitindo que os atores respondam às mudanças do cotidiano. Os frameworks são desenhados na expectativa que a ação se repetirá, com variações que seguem um padrão previsível, permitindo que as organizações se apoiem em suas rotinas (Suarez e Montes, 2019).

Entretanto, existem mudanças inesperadas. Neste momento, as organizações se apoiam em tipificações, que permitem o enquadramento dos aspectos incomuns, do que não é usual em categorias conhecidas. A tipificação provê formas conhecidas que ajudam na construção de sentido para as ações em progresso (Patriotta & Gruber, 2015, p. 1581). Em momentos como estes as organizações se apoiam em heurísticas (Suarez e Montes, 2019).

Há ainda momentos em que as organizações vivenciam fatos que não se encaixam nos frameworks - o que é esperado - ou em tipificações - o que é familiar. São os eventos raros em que as trajetórias de ações precisam ser corrigidas (Patriotta & Gruber, 2015). Caso a discrepância seja muito acentuada, marcada por problemas e oportunidades não previstas, alto grau de incerteza e ameaças que colocam em risco o destino organizacional, as organizações



se verão diante da necessidade de abandonarem padrões até então utilizados e improvisarem (Suarez & Montes, 2019; Patriotta & Gruber, 2015; Bechky & Okhuysen, 2011).

Para Bechky & Okhuysen (2011) em momentos como estes, organizações se apoiam em bricolagem, que tem a ver com o uso de recursos que estão à mão em novas combinações visando o enfrentamento de mudanças (Baker & Nelson, 2005). Portanto, as respostas a surpresas estão baseadas em elementos que já existem nas organizações, acumulados a partir das ações do dia-a-dia e só podem ser usados quando os indivíduos em cada grupo compartilham o mesmo entendimento da situação. Depende, conseqüentemente, de recursos sociocognitivos – conhecimento acumulado, memória, habilidades, expectativas (Baker & Nelson, 2005), isto é, a capacidade de bricolar é sustentada pelo entendimento compartilhado sobre como realizar as tarefas e as expectativas comuns sobre o fluxo de trabalho.

Para Ciuchta, O'Toole & Minner (2021) é importante analisar como a organização percebe essas mudanças no contexto e quais são as estruturas sociais nas quais ela está embebida. É preciso avaliar por que as organizações improvisam, ignoram ou assumem outro padrão de ação. Segundo sua revisão, a maior parte da literatura que se dedica ao estudo da improvisação considera essa opção inevitável. Para os autores, entretanto, essa é uma dentre as possíveis reações, que devem incluir também não fazer nada, agir tendo por base as rotinas já existentes, planejar uma nova atividade, agir de acordo com um plano já existente ou improvisar. Mas, por que as organizações utilizam diferentes respostas frente a eventos raros? Por que optam por manter suas rotinas, por heurísticas ou por improvisarem?

Oliver, Calvard & Potocnik (2017) e Farjoun and Starbucks (2007) sugerem que a teoria dos limites pode ser um caminho. Sob esta ótica a capacidade de resposta organizacional têm a ver com a capacidade cognitiva, ou seja, a habilidade dos atores de perceberem, interpretarem, compartilharem e agirem de maneira apropriada quando vivenciam situações em que as informações são ambíguas e complexas. Os limites também podem ser estabelecidos pela combinação de processos, políticas gerenciais, alocações de recursos, capacidades instaladas, decisões arbitrárias acerca de capacidades, sistemas e estruturas, deadlines, tecnologias, orçamentos etc. Os autores consideram ainda que rotinas muito rígidas, como as praticadas por organizações que visam minimizar os riscos em suas operações, criam limites cognitivos coletivos, restringindo a capacidade organizacional em responder a eventos inesperados. Esse conjunto de elementos estabelece limites aos recursos humanos, financeiros e informacionais e aos processos organizacionais como aprendizado, inovação, coordenação e tomada de

decisão. Os autores apontam ainda para o fato que os limites podem ser provenientes de fatores situados fora da organização, como leis, regulamentações, normas etc.

Cunha, Cunha, & Kamoche, 1999 consideram que para que a improvisação possa surgir é necessário que a organização apresente uma cultura experimental, exista uma estrutura mínima e baixa *procedural memory* (Cunha, Cunha, & Kamoche, 1999). A cultura experimental, segundo os autores advém de um conjunto de valores e crenças que promovem ação e experimentação, que seja tolerante a erros e esteja disposta a ser capaz de defender o que Weick (1999, p .318) chama de "estética de imperfeição".

Partindo-se do princípio de que as atividades organizacionais acontecem por meio das rotinas que são interrompidas ocasionalmente por eventos inesperados (Patriotta & Gruber, 2015, p.1577), Feldman, Worline e Baker (2013) sugerem que grandes quebras de padrões de ação podem levar a grandes modificações na trégua estabelecida entre os atores e na recombinação entre as rotinas já existentes. Eggers e Kaplan (2013) enfatizaram que as rotinas emergem de um processo coletivo de desenvolvimento de crenças em torno dos interesses dos indivíduos dos quais as tarefas devem ser realizadas. Uma vez que a trégua seja estabelecida, elas se tornam parte das estruturas. Tal aspecto pode afetar a capacidade de mudança, dado o medo/constrangimento em alterar a trégua (Nelson & Winter, 1982; Kaplan, 2015).

Pode-se inferir, portanto, que a despeito das rotinas serem flexíveis e os agentes possuírem agência e terem que operar em condições ambíguas que requerem interpretações, há elementos do contexto que limitam sua flexibilidade (Oliver, Calvard & Potocnik, 2017; Farjoun & Starbucks, 2007). Portanto, modificar padrões de ação, seja adotando heurísticas ou improvisação implica rever as relações de poder, por vezes introduzir novos atores, mudar papéis, colocar novos processos em andamento, reconstruir acordos/tréguas, redefinir artefatos, dentre outros (Nelson & Winter, 1982; Howard-Grenville, 2005; D'Adderio, 2008, 2011, 2020; Cohendet e Simon, 2016).

Por isso é preciso avaliar a criação de sentido coletivo. Antes de agir é preciso construir sentido, uma vez que improvisar, mudar o padrão ou permanecer no mesmo requer um entendimento coletivo sobre a situação em si. É a partir de *sensemaking* que as estruturas são criadas, um quadro de referência para responder às novas situações. É de se esperar que dependendo de como a liderança agenciou a interpretação da crise, ela possibilitou que a

organização acionasse (ou não) diferentes repertórios para alterar suas práticas/rotinas para lidar com a crise.

### **3. O modelo Grade/Grupo de Douglas e o Contexto Organizacional**

Uma contribuição única deste artigo é a nossa tentativa de usar a teoria da grade/grupo de Mary Douglas como uma nova maneira de pensar sobre o contexto organizacional. Considerando que o trabalho original de Douglas (1970, 1978) tratava de acusações de bruxaria entre tribos africanas e os subsequentes de analfabetos, estudiosos de organizações, que já contam com uma riqueza de estruturas para contextos organizacionais, podem legitimamente perguntar por que buscamos importar uma visão tão diferente para um campo superlotado. Uma das razões de nossa parte é a suposição de que o uso de recursos multidisciplinares ajuda a reduzir o paroquialismo e o etnocentrismo pelos quais os estudos de negócios têm sido criticados. Uma justificativa mais importante é a nossa crença de que a opus extremamente ampla e ambiciosa de Douglas pode oferecer sínteses e *insights* não disponíveis de outra forma no campo. Esperamos fundamentar essa segunda afirmação mais detalhadamente abaixo.

Douglas propôs um esquema com quatro quadrantes baseados em dimensões que ela acabou chamando de "grade" e "grupo". A dimensão da grade refere-se à necessidade de ordem, diferenciação e classificação. Sistemas elaborados de castas e estruturas burocráticas com descrições minuciosas de trabalho e notas salariais e de autoridade são elevados na dimensão da grade. A dimensão do grupo de Douglas refere-se ao grau de permeabilidade nos limites do grupo. Um grupo ou unidade social que exige tempo, conformidade e comprometimento emocional de seus membros está em alta na dimensão do grupo. Aqueles que não exigem têm baixa dimensão de grupo.

As instituições variam radicalmente na força de seus limites, desde os movimentos religiosos militares e fundamentalistas que exigem e monitoram a lealdade absoluta dos membros, até páginas ou grupos no Facebook ou Twitter, nos quais a adesão requer apenas uma simples aceitação do moderador e que pouco fazem para examinar ou monitorar contribuições. Mas, os estudos das organizações têm feito pouco na maneira de avaliar sistematicamente os limites organizacionais e suas implicações.

As duas dimensões de Douglas rendem quatro categorias que ela chama de “igualitarismo” ou "enclave", "fatalismo” ou isolados", “hierarquia” e "individualismo" e seus atributos são extensões simples das diferentes combinações de estados de grupo alto ou baixo e grade. A Figura 2 abaixo demonstra as associações com nosso modelo, que explicaremos na sequência.

Figura 2: Sensemaking e Rotinas à luz do modelo Grade/Grupo

G r a d e	<b>Fatalismo (isolados)</b>  <i>Crise é vista como difícil entendimento</i> <i>Ausência de sensemaking</i>  Indecisão quanto à mudança Sensemaking não compartilhado	<b>Hierarquia</b>  <i>Crise aproxima o grupo</i> <i>Rotinas são ainda rígidas</i>  Sensemaking ambíguo Rotinas heurística (dentro do conhecido)
	<b>Individualismo</b>  <i>Crise é oportunidade para inovar</i> <i>Rotinas podem ser facilmente mudadas</i>  Sensemaking negociado Improvisação	<b>Igualitarismo (enclave)</b>  <i>Rotinas não questionadas</i> <i>Ausência de sensemaking nas crises – não há questionamento, só fidelidade ao grupo</i>  Sensemaking ausente Rotinas permanecem
	Grupo	

Fonte: elaborado pelos autores

Assim, se tomarmos o **enclave**, alto grupo/baixa grade, ele possui altos limites de entrada, relações de longo prazo e distinção mínima entre membros, como reflexo da dinâmica das subculturas que oferecem um lugar para grupos menos ambiciosos, menos talentosos, discriminados, suprimidos ou oprimidos da população para encontrar segurança e identidade. Ao mesmo tempo, enclaves também são encontrados entre as elites de uma sociedade. As forças armadas se unem, como os fuzileiros e pequenas escolas particulares, e faculdades, compartilham enclaves como atributos. Enclaves são comuns em sociedades transitórias onde migrantes que se deslocam de enclaves rurais baseados na proximidade e parentesco tentam lidar com um mundo impessoal e individualista, construindo novos enclaves urbanos baseados em crenças religiosas ou políticas comuns apoiadas pela interação frequente e forte identidade de grupo. São também encontrados nos clubes e escolas exclusivos dos ricos (Douglas, 1983; Douglas & Wildavsky, 1983). A oposição binária é fundamental para a construção do mundo cultural do enclave — fortes distinções são feitas entre membros e não membros -- o "mundo" ou os "infiéis". Em organizações em situação de crise, devido ao alto

controle interno e fidelidade ao grupo não há necessariamente uma discussão ou questionamento do sentido do que está ocorrendo. As rotinas existentes também não são questionadas. A conformidade é a norma. Dada a fidelidade ao grupo a quebra da trégua pode ser um empecilho à revisão das rotinas. A possibilidade de se romper com o pertencimento ao grupo abre espaço para o medo e impede a agência.

O espaço mais esotérico de Douglas e extremo oposto ao enclave (ou igualitarismo) é o **fatalismo** ou **isolados**, onde as pessoas não compartilham forte afiliação ao grupo, mas estão sujeitas a rigorosa classificação ou diferenciação. Escravos, prisioneiros, abduzidos e insanos mantidos em instituições mentais seriam típicos deste quadrante. Há pouca base para o pertencimento — apenas a má sorte de ser escravizado, encarcerado ou institucionalizado — mas nenhum mecanismo de auto-seleção ou patrimônio biológico ou cultural que una os membros. Há, no entanto aí, classificação, controle ou estrutura em termos de regras, sistemas de fiscalização ou fiscalização, discriminação ou opressão. Em algum momento da história de muitos países, as minorias ou indígenas que foram agrupados nas mesmas reservas ou nos mesmos guetos provavelmente foram isolados, mas com o tempo alguns desenvolveram uma identidade comum de grupo às vezes criando enclaves. A tendência dos isolados de desenvolverem em enclaves e desenvolverem um sistema de oposição binária para fornecer auto-identidade é um grande perigo que todos os sistemas de opressão organizada enfrentam. Pensando em uma organização, aqui também temos um contexto em que predominam a ausência de discussão do sentido ou de compartilhamento em uma situação de crise. Conforme argumentado acima, pode ocorrer a situação em que cada um tem uma interpretação diferente do que está acontecendo e elas não são compartilhadas e o consenso não é perseguido. Nesse caso, também as rotinas conhecidas prevalecem, vencidas pela apatia e pela incapacidade de definição de um novo curso de ação.

O alto espaço posicional de alto grupo é encontrado nos estratos superiores da maioria das sociedades (**hierarquia**). Aqui há grupos bem tricotados também, mas eles são criados a partir de alianças entre membros de clãs privilegiados que devem estar presentes no centro do sistema social para defender seus interesses. O regime de classificação "grade alta" dos contextos posicionais pode ser baseado na meritocracia, como é formalmente no exército, ou no parentesco, patrimonial e herança, como é mais provável que seja o caso em ambientes

latinos. De qualquer forma, porém, a adesão é seletiva, os limites do grupo são altos e há ansiedade e competição constantes em torno da posição na hierarquia interna. As unidades sociais posicionais lidam simultaneamente com pelo menos dois conjuntos de oposições binárias. Primeiro, eles devem manter sua diferenciação dos membros indesejáveis dos outros três quadrantes. Em segundo lugar, eles devem monitorar constantemente sua posição dentro da hierarquia de elite do espaço posicional. No entanto, do ponto de vista organizacional e de gestão de crise, a proximidade dos membros do grupo e certa competição, permite o compartilhamento de significados perante a crise. Apesar de ambíguo, o *sensemaking* abre possibilidades para que mudanças ocorram dentro dos enquadramentos conhecidos (ou com o risco de regredir para a inação, conforme também já explorado).

Nos dois últimos grupos a necessidade de ordem e classificação – componente de alta grade – impõe uma maior rigidez às rotinas. A possibilidade de mudança, no entanto, difere dada as características do grupo. Enquanto nos *isolados* há uma baixa identidade/fidelidade do grupo, acontece o oposto na *hierarquia*, abrindo espaço para a formação de acordos – a trégua. E esta trégua, se por um lado impede a improvisação, permite margens de manobras para as heurísticas. Para os dois casos a teoria dos limites pode ajudar a compreender as situações desenhadas. Com forte necessidade de padrões, os agentes perdem sua capacidade cognitiva de interagir com a mudança de ambiente marcados por crises.

Finalmente, o baixo grupo/baixa grade **individualista** exige pouca lealdade ou adesão para classificação. O mercado neoclássico, a briga de bar e muitas formas de prostituição são os exemplos mais extremos desta forma, mas outros ambientes mais mansos como bairros recém-construídos e departamentos de vendas de alta rotatividade apresentam dinâmicas semelhantes. Aqui tudo é negociável, nada é permanente, pouco tempo é gasto pensando em consequências de longo prazo, e avaliações, transações e alianças são feitas e terminadas facilmente. Estatura pessoal, individualidade e intuição são fundamentais aqui. Contextos individualistas são normalmente encontrados em um ambiente muito primitivo e volátil, "estado da natureza" ou em ambientes modernos onde uma autoridade central está presente, mas deixa vazios institucionais. Nesse quadrante há pouca tendência a se esforçar para uma classificação estável. Uma ordenação intuitiva de pessoas e eventos pode existir, mas é individualizada e não depende de estruturas sociais estáveis ou esquemas simbólicos para

funcionar. Aqueles que ocupam um espaço individualista (grupo baixo, baixa grade) são por definição sem normas, pelos critérios de Durkheim, mas são livres. Para nossa exploração das reações perante a crise em uma organização, justamente nessa configuração parece que o sentido precisa ser construído reconstruído e negociado (muitas vezes mesmo na ação, como sempre alerta Weick) e onde o imprevisto acontece. A crise aqui é uma oportunidade para inovar.

Sendo assim, o esquema de Douglas nos ajuda a entender que anomia e liberdade andam juntos. O mundo individualista não é um lugar muito reconfortante. Para os isolados (grupo baixo, grade alta) é pior ainda. Eles são alienados porque estão sujeitos a um esquema de classificação que é imposto externamente a eles, mas eles não têm identidade ou tradição de grupo com os quais construir sua própria oposição.

#### **4. Os Arranjos Sociais, Sensemaking e Mudanças nas Rotinas na Crise**

O modelo da Figura 2 representa a proposta teórica que estamos trabalhando e nosso entendimento dos encadeamentos das mesmas. Segundo argumentamos, o evento raro ou crise do Covid-19 a ser pesquisado pode gerar diferentes mobilizações de *sensemaking* por parte das organizações. Essas mobilizações, eventualmente, podem ser nulas (porque, por exemplo, os *frameworks* estabelecidos fora da crise funcionam também na crise), mas podem também, numa falta de compartilhamento, gerar excesso de busca de análises ou certezas para embasar a tomada de decisão insegura.

Entendemos que não se trata aqui de correspondências estáticas; mesmo porque tanto as práticas de improvisação no *sensemaking* quanto às mudanças empreendidas nas rotinas não são fixas. Ambos os aspectos fazem mais sentido se registrados em contínuos que representam da menor à maior manipulação do *sensemaking*, da menor à mais significativa mudança nas rotinas, e que correspondem também à representação da menor à maior agência dos decisores, diante das adversidades, para empreenderem mudanças segundo interpretam necessárias.

Para nós, uma grande contribuição de Douglas surge precisamente porque ela nos mostra que a dinâmica que tendemos a ver como esotérica ou que escapa à alçada das organizações formais estão presentes, de fato, inevitáveis nas organizações. O trabalho maduro de Douglas

e associados afirma que em qualquer complexo coletivo humano todas as quatro forças estarão presentes e competirão. Assim, mesmo no exército - o exemplo mais clássico de um grupo alto/grade alta - a combinação de forte identidade de grupo e hierarquia rígida e divisão do trabalho, são incapazes de impedir a aparência e a proeminência de curto prazo de líderes carismáticos de baixa grade nas crises e caos das batalhas, onde velhas rotinas e construção de sentidos falham.

Considerando nossas diversas ideias em conjunto, é possível avançar algumas proposições modestas sobre a teoria do grupo de grade, o sentido e as rotinas em condições de crise, que não são inconsistentes com o espírito da narrativa acima e que podem guiar o pensamento futuro sobre como as crises podem ser abordadas por organizações complexas. Oferecemos dois exemplos a seguir.

É possível entender por um lado, que em uma configuração baixo grupo/baixa grade, sem aterramento em uma comunidade estável (grupo) e categorias e regras claras (grade), pode haver restrição às negociações de *sensemaking*, à experiências concretas ou interação a partir de encontros aleatórios. Isso impediria a negociação de sentido usando métodos dedutivos sistemáticos (ou seja, ciência positivista) e rotinas claras transparentes. Isso também impediria a negociação produtiva envolvendo diversas partes de diferentes mundos do pensamento (como epidemiologistas, especialistas em logística e profissionais de saúde pública, no caso da atual crise do Covid, por exemplo). Esse tipo de construção de sentido é muito importante durante crises que são amplas em escopo. Por outro lado, no grupo baixo, a liderança de baixa grade pode às vezes produzir rápida ação local ou ação em crises. No entanto, as lições dessas ações não poderiam não ser necessariamente codificadas em rotinas.

Podemos presumir também que se uma organização com a configuração de Isolados (baixo/alto) tiver interface com pessoas (*stakeholders*, fornecedores, concorrentes, o que for) de configuração Individualista (baixo/baixo) conseguirá evitar a paralisia por análise, porque serão incitados à negociação. Além disso, esses Isolados, em níveis hierárquicos inferiores, poderiam subverter novas rotinas propostas pelo alto escalão. Em uma crise, essas rotinas não seriam executadas.



Enfim, nenhuma combinação proposta é uma explicação definitiva e estática. Pelo contrário, com a contribuição de Douglas podemos pretender entender o impacto que as características dos grupos sociais, sua coesão e pressões para conformidade, exercem sobre as tentativas de lideranças de negociarem sentido e eventualmente mudarem as rotinas para reagirem às crises.

## 5. Considerações Finais

As organizações precisam adaptar-se às mudanças no ambiente para sobreviver. Esse processo nunca é fácil ou automático, mas torna-se especialmente desafiador durante períodos de crise. Nossa revisão das literaturas sobre *sensemaking* e rotinas sugere que tanto a construção de sentido quanto a gestão das rotinas variam em termos de sua sofisticação e flexibilidade e que ambos enfrentam demandas crescentes durante as crises, apontando a necessidade de uma melhor compreensão de como os dois se relacionam. Nossa consideração paralela da teoria da grade/grupo sugere que forças conflitantes e robustas presentes em todas as instituições complexas estabelecem limites à capacidade de fazer sentido do ambiente e formular rotinas adaptativas. Ao compreender melhor os impactos das forças centrífugas dos limites de grupo e dos sistemas de classificação, e considerando como eles podem ser combinados e moderados, podem sugerir estratégias mais bem sucedidas de adaptação. O volume considerável e a complexidade dos três corpos de pensamento que invocamos aqui exigiram que nossa investigação aqui fosse preliminar, mas esperamos que nossas observações sejam suficientes para ilustrar o potencial de diálogo e estimular novas pesquisas.

## 6. Referências

- Abdallah, C., & Langley, A. (2014). The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 51(2), 235-264
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329-366
- Bechky, B. A., & Okhuysen, G. A. (2011). Expecting the Unexpected? How SWAT Officers and Film Crews Handle Surprises. *Academy of Management Journal*, 54(2), 239-261.
- Bernardes, M.E.B; Milagres, R M; (2021) Sense and Action in the Covid-19 Crisis In: *Academy of Management Proceedings*, v. 21., n. 1. Aug. 2021
- Cohendet, P. S., & Simon, L. O. (2016). Always playable: Recombining routines for creative efficiency at Ubisoft Montreal's video game studio. *Organization Science*, 27(3), 614-632.

- Colville, I. D., & Murphy, A. J. (2006). Leadership as the Enabler of Strategizing and Organizing. *Long Range Planning*, 39(6 - December), 663-677.
- Christianson, M. K., & Barton, M. A. (2020). Sensemaking in the Time of COVID-19. *Journal of Management Studies*, n/a(n/a)
- Christianson, M., Farkas, M., Sutcliffe, M. & Weick, (2009). Learning Through Rare Events: Significant Interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846-860
- Ciuchta, M. P., O'Toole, J., & Miner, A. S. (2021). The organizational improvisation landscape: Taking stock and looking forward. *Journal of Management*, 47(1), 288-316.
- Cunha, M. P. e., Cunha, J. V. d., & Kamoche, K. (1999). Organizational Improvisation: What, When, How and Why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299-341
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New Jersey: Prentice Hall.
- D'Adderio, L. (2008). The performativity of routines: Theorising the influence of artefacts and distributed agencies on routines dynamics. *Research Policy*, 37(5), 769-789.
- D'Adderio, L. 2011. Artifacts at the Centre of Routines: Performing the Material Turn in Routines Theory. *Journal of Institutional Economics*, 7(Special Issue 02): 197–230.
- D'Adderio, L. (2020). Materiality and routine dynamics. Prepared for Cambridge Handbook of Routine Dynamics. In Press
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- Denis, J.-L., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. (2011). Escalating indecision: Between reification and strategic ambiguity. *Organization Science*, 22(1), 225-244.
- Douglas, M. (1970). *Natural symbols: Explorations in cosmology*. London: Barrie and Rockliff.
- Douglas, M. (1978). *Cultural bias* (Royal Anthropological Institute Occasional Paper No. 35). London: Royal Anthropological Institute.
- Douglas, M. (1982). *In the active voice*. London: Routledge & Paul.
- Douglas, M. (1992). *Risk and blame: Essays in cultural theory*. London: Routledge.
- Douglas, M., & Wildavsky, A. (1983). *Risk and culture: An essay on the selection of technical and environmental dangers*. Berkeley: University of California Press.
- Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 685-716.

- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication monographs*, 51(3), 227-242.
- Farjoun, M & Starbuck, W. (2007). Organizing at and beyond the limits. *Organization Studies*, 28(04): 541–566.
- Feldman, M. S. (2000). Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science*, 11(6), 611-629.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1 (Mar.)), 94-118.
- Feldman, M.; Worline, M., Baker, L. (2013) Routines, disruption and the temporalities of continuity. Presentation, European Group of organization Studies (EGOS), Brussels, Belgium, July 5, Montreal, Canada.
- Howard-Grenville, J. A. (2005). The persistence of flexible organizational routines: The role of agency and organizational context. *Organization science*, 16(6), 618-636.
- Kaplan, S. (2015) Truce breaking and remaking: the CEO's role in changing organizational routines. Gavetti, G., Ocasio, W., eds. *Cognition and Strategy, Advances in strategic management*, vol. 32 (Emerald Group Publishing Limited, Bingley, UK), 1-45.
- Lenz, R. T., & Lyles, M. A. (1985). Paralysis by analysis: Is your planning system becoming too rational? *Long Range Planning*, 18(4), 64-72
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580.
- Merkus, S., Willems, T., Schipper, D., van Marrewijk, A., Koppenjan, J., Veenswijk, M., & Bakker, H. (2017). A Storm is Coming? Collective Sensemaking and Ambiguity in an Inter-organizational Team Managing Railway System Disruptions. *Journal of Change Management*, 17(3), 228-248.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nelson, R.; Winter, S. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University, 1982

- Oliver, N., Calvard, T., & Potočnik, K. (2017). Cognition, Technology, and Organizational Limits: Lessons from the Air France 447 Disaster. *Organization Science*, 28(4), 729-743.
- Patriotta, G., & Gruber, D. A. (2015). Newsmaking and Sensemaking: Navigating Temporal Transitions Between Planned and Unexpected Events. *Organization Science*, 26(6), 1574-1592.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Rouleau, L., Hällgren, M., & de Rond, M. (2020). Covid-19 and Our Understanding of Risk, Emergencies, and Crises. *Journal of Management Studies*, n/a(n/a)
- Seidl, D., & Whittington, R. (2020). How Crisis Reveals the Structures of Practices. *Journal of Management Studies*, n/a(n/a)
- Sillince, J., Jarzabkowski, P., & Shaw, D. (2012). Shaping Strategic Action Through the Rhetorical Construction and Exploitation of Ambiguity. *Organization Science*, 23(3), 630-650.
- Starbuck, W., & Farjoun, M. (Eds) *Organization at the Limit: Lessons from the Columbia Disaster: 2005*, Blackwell: Malden. 387pp.
- Suarez, F. F., & Montes, J. S. (2019). An Integrative Perspective of Organizational Responses: Routines, Heuristics, and Improvisations in a Mount Everest Expedition. *Organization Science*, 30(3), 573-599.
- Weick, K. E. (1988). Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550.
- Whittington, R., Yakis-Douglas, B., Ahn, K., & Cailluet, L. (2017). Strategic Planners in More Turbulent Times: The Changing Job Characteristics of Strategy Professionals, 1960–2003. *Long Range Planning*, 50(1).
- Wolbers, J., Boersma, K., & Groenewegen, P. (2018). Introducing a Fragmentation Perspective on Coordination in Crisis Management. *Organization Studies*, 39(11), 1521-1546.