

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ISABELA LADEIA SANTOS

***SENSEMAKING* EM UM CONTEXTO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL:
NARRATIVAS DA MÍDIA E DOS GESTORES DE LIVRARIAS DE UBERLÂNDIA –
MG**

UBERLÂNDIA - MG

2021

ISABELA LADEIA SANTOS

***SENSEMAKING* EM UM CONTEXTO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL:
NARRATIVAS DA MÍDIA E DOS GESTORES DE LIVRARIAS DE UBERLÂNDIA –
MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Organizacional e Regionalidade

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Jacqueline Florindo Borges

UBERLÂNDIA - MG

2021

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S237 2021	<p>Santos, Isabela Ladeia, 1996- SENSEMAKING EM UM CONTEXTO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL [recurso eletrônico] : NARRATIVAS DA MÍDIA E DOS GESTORES DE LIVRARIAS DE UBERLÂNDIA-MG / Isabela Ladeia Santos. - 2021.</p> <p>Orientadora: Jacqueline Florindo Borges. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Administração. Modo de acesso: Internet. Disponível em: http://doi.org/10.14393/ufu.di.2021.527 Inclui bibliografia. Inclui ilustrações.</p> <p>1. Administração. I. Borges, Jacqueline Florindo, 1963-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Administração. III. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU: 658</p>
--------------	---

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091

ISABELA LADEIA SANTOS

***SENSEMAKING* EM UM CONTEXTO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL:
NARRATIVAS DA MÍDIA E DOS GESTORES DE LIVRARIAS DE UBERLÂNDIA –
MG**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito final para obtenção do título de Mestre em Administração.

Uberlândia, 27 de agosto de 2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a. Jacqueline Florindo Borges – Orientadora
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Leonardo Pinheiro Deboça
Universidade Federal de Viçosa

Prof. Dr. Carlos Roberto Domingues
Universidade Federal de Uberlândia

Prof.^a Dr.^a. Janaina Maria Bueno
Universidade Federal de Uberlândia



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
 Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração
 Av. João Naves de Ávila, nº 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG, CEP 38400-902
 Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppgaadm@fagen.ufu.br



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Administração				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico PPGA - Número 252				
Data:	27 de agosto de 2021	Hora de início:	09:00	Hora de encerramento:	11:00
Matrícula do Discente:	11912ADM010				
Nome do Discente:	Isabela Ladeia Santos				
Título do Trabalho:	<i>Sensemaking</i> em um contexto de declínio organizacional: Narrativas da mídia e dos gestores de livrarias de Uberlândia - MG				
Área de concentração:	Regionalidade e Gestão				
Linha de pesquisa:	Gestão Organizacional e Regionalidade				
Projeto de Pesquisa de vinculação:					

Reuniu-se virtualmente por webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração, assim composta: Professores Doutores: Janaina Maria Bueno (FAGEN/UFU), Carlos Roberto Domingues (FAGEN/UFU), Leonardo Pinheiro Deboçã (UFV) e Jacqueline Florindo Borges orientador(a) do(a) candidato(a). Ressalta-se que todos os membros da banca e o(a) aluno(a) participaram remotamente por webconferência.

Iniciando os trabalhos o(a) presidente da mesa, o(a) Prof(a). Dr(a). Jacqueline Florindo Borges, apresentou a Comissão Examinadora e o(a) candidato(a), agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação do(a) Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir, o(a) senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado(a)

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.

Documento assinado eletronicamente por **Jacqueline Florindo Borges, Professor(a) do Magistério**



Superior, em 27/08/2021, às 12:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Janaína Maria Bueno, Professor(a) do Magistério Superior**, em 28/08/2021, às 14:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Carlos Roberto Domingues, Professor(a) do Magistério Superior**, em 28/08/2021, às 14:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Leonardo Pinheiro Deboça, Usuário Externo**, em 30/08/2021, às 09:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2960084** e o código CRC **7226F6B4**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus pela presença constante em minha vida e por todas as oportunidades que me concedeu ao longo desta caminhada. Foram desafios que jamais imaginei enfrentar durante este período, me protegeu, amparou e permitiu a saúde física e mental suficiente para manter firme no meu objetivo. Com a graça Dele consegui concluir mais essa etapa em minha vida.

Aos meus pais, Geralda e Wilson, agradeço todo o apoio incondicional. Nunca questionaram minhas escolhas e deram todo o apoio em buscar este passo em minha vida profissional longe de casa. Sempre me mostraram que o que faço é importante e me mostraram com todo carinho, que sou capaz de realizar muitas coisas. Mãe, sou grata pela sua vida acima de tudo, te ter ao meu lado mesmo após os desafios do aneurisma é para mim o maior presente do mundo.

Aos meus irmãos, Nelise e Daniel, agradeço o companheirismo, apoio e por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos. A distância nos uniu ainda mais.

À minha orientadora a professora Dra. Jacqueline, agradeço de modo muito especial. Neste tempo foram conhecimentos compartilhados, apoio, compreensão e paciência com tudo que estava vivendo. E com seu jeito especial, conseguiu tirar sempre o melhor de mim. Sua orientação foi fundamental para concluir essa jornada pela pós-graduação.

Aos amigos, em especial aqueles que estiveram comigo nessa jornada. Fábio, Arthur, Flávia, Renata e Karine, ter vocês ao meu lado durante este tempo deixou tudo mais leve e sabia que podia confiar em compartilhar minhas dores e alegrias com vocês. À Letícia, pela parceria que tive com você, tive muita sorte de te conhecer e podermos dividir a casa e a amizade durante o primeiro ano do mestrado, foi um tempo muito bom que compartilhei com você. Agradeço também aos amigos de longa data, em especial Sarah e Luísa. Vocês foram as primeiras pessoas que contei sobre a aprovação no mestrado e mesmo com cada uma indo para uma cidade diferente, a nossa amizade me manteve forte. Sabia que tinha em quem me apoiar sempre que precisasse. Bruna, Dayandra, Fernanda e Wesley, carregue a amizade de vocês sempre comigo.

A todos os professores do PPGAdm, pelos ensinamentos e acolhimento no programa. Em especial, agradeço aos professores Dr. André Fagundes, Dr. Sérgio Moretti e Dr. Valdir Valadão Júnior. Seus ensinamentos e incentivos foram fundamentais para o entendimento de pesquisa e crescimento acadêmico.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo suporte financeiro, auxiliando na concretização desta pesquisa, principalmente em tempos de pandemia, onde tudo teve uma dificuldade a mais.

Agradeço a todas as pessoas que estiveram ao meu lado ou contribuíram de alguma forma nestes anos. Saibam que cada um teve um papel muito importante nessa caminhada que possibilitou que chegasse até aqui. Muito obrigada!

“A esperança tem duas filhas lindas, a indignação e a coragem; a indignação nos ensina a não aceitar as coisas como estão; a coragem, a mudá-las. ”

Santo Agostinho

RESUMO GERAL

A presente dissertação está estruturada em dois artigos que têm como base o conceito de *sensemaking*. O primeiro artigo é uma revisão sistemática que busca analisar os conceitos de *sensemaking* weickeano e *sensemaking* crítico (CSM) evidenciando contradições e pontos de contato. Nessa revisão, apresenta-se um retrospecto do conceito proposto por Weick (1995) e as abordagens do *sensemaking* organizacional e o *critical sensemaking* (CSM). Este estudo contribui com uma agenda de pesquisa para estudos do *sensemaking* weickeano ao propor um debate epistemológico sobre o tema: estudos sobre *sensemaking* prospectivo e a pesquisa narrativa sobre *sensemaking* crítico. O segundo artigo está fundamentado nas perspectivas teóricas do *sensemaking* organizacional e do declínio organizacional. Considera-se a aplicação do conceito de *sensemaking* em um contexto caracterizado por mudanças estratégicas, que refletem incerteza e imprevisibilidade, e geram interpretações ambíguas dos acontecimentos: o declínio organizacional. Esse é entendido como um momento crítico de uma organização. Nesse segundo artigo, o problema de pesquisa é como os gestores de pequenas livrarias constroem sentido (*sensemaking*) de suas organizações em um contexto que parece configurar o declínio dessas organizações? O objetivo é analisar a construção de sentido (*sensemaking*) de gestores de pequenas livrarias na cidade de Uberlândia – MG a partir de macro narrativas da mídia sobre o declínio do setor de livrarias. Nos procedimentos metodológicos, utiliza-se o método de pesquisa narrativa para a realização de uma análise da narrativa jornalística da mídia sobre o negócio de livros no país e a realização de entrevistas narrativas com proprietários de pequenas livrarias da cidade de Uberlândia-MG. Este estudo contribui com um diálogo entre os estudos sobre *sensemaking* e declínio organizacional ao mostrar as contradições e pontos comuns do *sensemaking* em dois níveis de análise: a macro narrativa sobre declínio do setor de livrarias e as narrativas de gestores de livrarias locais com base em aspectos de construção de identidade, natureza social dos ambientes, interpretação em “pistas extraídas” e a temporalidade. Os resultados mostram que, ainda que o setor de livrarias como um todo enfrente mudanças na digitalização das vendas e consumo de livros, além da chegada da empresa Amazon ao Brasil, os gestores interpretam essas mudanças de modo diferente. As pequenas livrarias passaram a se especializar em nichos e reduziram a estrutura de custos, grandes livrarias buscaram atrair clientes pelo preço, o que impactou o lucro e não trouxe os resultados esperados para essas grandes empresas.

Palavras-Chave: *Sensemaking*. *Critical Sensemaking*. Construção de sentido. Análise Narrativa. Pesquisa Narrativa.

ABSTRACT

This dissertation is structured in two articles based on the concept of sensemaking. The first article is a systematic review that seeks to analyze the concepts of weickian sensemaking and critical sensemaking (CSM), highlighting contradictions and points of contact. In this review, a retrospect of the concept proposed by Weick (1995) and the approaches of organizational sensemaking and critical sensemaking (CSM) are presented. This study contributes a research agenda for Weickian sensemaking studies by proposing an epistemological debate on the topic: prospective sensemaking studies and the narrative research on critical sensemaking. The second article grounded in the theoretical perspectives of organizational sensemaking and organizational decline. It considers the application of the concept of sensemaking in a context characterized by strategic changes, which reflect uncertainty and unpredictability, and generate ambiguous interpretations of events: organizational decline. This is understood as a critical moment in an organization. In this second article, the research problem is how managers of small bookstores construct meaning (sensemaking) of their organizations in a context that seems to configure the decline of these organizations? The objective is to analyze the construction of meaning (sensemaking) of managers of small bookstores in the city of Uberlândia - MG from macro narratives of the media about the decline of the bookstore sector. In the methodological procedures, the narrative research method is used to carry out an analysis of the journalistic narrative of the media about the book business in the country and to conduct narrative interviews with owners of small bookstores in the city of Uberlândia-MG. This study contributes to a dialogue between studies on sensemaking and organizational decline by showing the contradictions and commonalities of sensemaking at two levels of analysis: the macro narrative on the decline of the bookstore sector and the narratives of local bookstore managers based on aspects of identity construction, social nature of the environments, interpretation on "extracted clues" and temporality. The results show that, although the bookstore industry as a whole is facing changes in the digitalization of book sales and consumption, in addition to the arrival of the company Amazon in Brazil, the managers interpret these changes differently. Small bookstores began to specialize in niches and reduced their cost structure, while large bookstores sought to attract customers through price, which affected profit and did not bring the expected results for these large companies.

Key words: Sensemaking. Critical Sensemaking. Sense construction. Narrative Analysis. Narrative Research.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Resumo do processo de seleção do portfólio bibliográfico.....	26
Figura 2. Análise de autores citados sobre <i>sensemaking</i>	38
Figura 3. Análise de citação sobre <i>sensemaking</i> aproximação de cluster	39
Figura 4. Análise de citação sobre <i>sensemaking</i> aproximação de clusters	39
Figura 5. Análise de documentos citados do <i>sensemaking</i>	40
Figura 6. Análise de cocitação por autores citados no <i>sensemaking</i>	41
Figura 7. Análise de cocitação por referências citadas no <i>sensemaking</i>	42
Figura 8. Visualização dos principais artigos do <i>sensemaking</i> (1988-2015).....	43
Figura 9. Características do <i>sensemaking</i> weickiano.....	68
Figura 10. Modelo dos estágios do declínio organizacional.	79
Figura 11. <i>Sensemaking</i> e pesquisa narrativa.....	84
Figura 12. Narrativas do setor de livrarias e a construção de identidade dessas organizações	98
Figura 13. Narrativas do setor de livrarias sobre a natureza social dos ambientes e significados.....	105
Figura 14. Narrativas a partir da interpretação de “pistas extraídas” sobre o declínio de livrarias	117
Figura 15. Narrativas de gestores das livrarias sobre a ocorrência temporal	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Os 10 artigos mais citados na rede interna de citação	44
Quadro 2. Uma agenda de pesquisa sobre <i>sensemaking</i> weickeano e <i>critical sensemaking</i>	45
Quadro 3. Dados da pesquisa da mídia de notícias.	85
Quadro 4. Informações sobre os entrevistados	87
Quadro 5. Fases da entrevista narrativa	89

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL.....	12
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	13
1.2 Objetivos Geral e Específicos.....	14
1.3 Justificativas para Realização da Pesquisa.....	15
1.4. Estrutura da Dissertação.....	16
2 DO <i>SENSEMAKING</i> AO <i>CRITICAL SENSEMAKING</i> (CSM): UMA AGENDA DE PESQUISA.....	17
2.1 Resumo.....	17
2.2 Introdução.....	17
2.3 <i>Sensemaking</i> nas Organizações.....	18
2.4 Procedimentos Metodológicos.....	23
2.4.1 <i>Método e abordagem dos dados</i>	24
2.4.2 <i>Técnicas de coleta de dados</i>	24
2.5 Apresentação e Análise dos Resultados.....	27
2.5.1 <i>Sensemaking nas organizações: sete temas de pesquisa</i>	27
2.5.2 <i>Critical Sensemaking</i> (CSM).....	34
2.5.3 <i>Análise das publicações de sensemaking por meio de softwares bibliométricos</i>	37
2.6 Implicações e Conclusões: uma Agenda de Pesquisa para o <i>Sensemaking</i>	44
2.7 Referências.....	52
3 <i>SENSEMAKING</i> E DECLÍNIO ORGANIZACIONAL: NARRATIVAS DA MÍDIA E DOS GESTORES DE LIVRARIAS DE UBERLÂNDIA – MG.....	64
3.1 Resumo.....	64
3.2 Introdução.....	64
3.3 Referencial Teórico.....	66
3.3.1 <i>Sensemaking</i> : um processo interpretativo de construção de sentido.....	66
3.3.2 O <i>sensemaking</i> organizacional visto como um processo narrativo.....	70

3.3.3 Declínio organizacional: conceito e abordagens.	75
3.4 Procedimentos Metodológicos.....	81
3.4.1 <i>Método e abordagem dos dados</i>	81
3.4.2 <i>Público pesquisado</i>	85
3.4.3 <i>Técnicas de coleta de dados</i>	88
3.4.4 <i>Procedimentos de análise dos resultados</i>	91
3.5 Análise e Discussão dos Resultados.....	92
3.5.1 <i>Fundamentado na construção de identidade</i>	92
3.5.2 <i>Natureza social dos ambientes e dos significados</i>	99
3.5.3 <i>Interpretação em “pistas extraídas” do declínio de livrarias</i>	106
3.5.4 <i>Ocorrência temporal</i>	118
3.6 Conclusões.....	129
3.7 Referências	130
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
APÊNDICE A – TERMO DE COMPROMISSO DA EQUIPE EXECUTORA.....	145
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	146
APÊNDICE C – GUIA PARA ENTREVISTAS.....	148

1 INTRODUÇÃO GERAL

Em uma perspectiva funcionalista, as organizações são vistas como objetos tangíveis e concretos, deixando em segundo plano a subjetividade de cada indivíduo em relação à organização (VERGARA; CALDAS, 2005). Nas décadas de 1980 e 1990, a busca de alternativas para o estudo da subjetividade inerente às interações e experiências pessoais, à ação gerencial e à construção das organizações fez emergir uma abordagem interpretativista. Pesquisadores interpretativistas entendem as organizações como processos resultantes das experiências pessoais e fruto de interações entre as pessoas (níveis hierárquicos, relações interorganizacionais, relação micro-macro). Para o paradigma interpretativista, a realidade social é percebida como uma rede de representações que são subjetivas e complexas (VERGARA; CALDAS, 2005). A ocorrência de um evento qualquer pode ser percebida de diferentes formas por pessoas e grupos distintos. Quando este evento é algo desconhecido para um indivíduo, ele irá buscar formas de compreensão da situação para encontrar um sentido (WEBER; THOMAS; STEPHENS, 2015).

A subjetividade, a interpretação e a construção e sentido se estendem também às interações das organizações com o ambiente. Essas são identificadas como sistemas extensos, fragmentados e multidimensionais: sistemas organizacionais interpretativos, que possuem diferentes receptores de informações. Ou seja, nas organizações, as pessoas traduzem, filtram e processam informações externas, com certo grau de incerteza, para fazer escolhas e tomar decisões internas (DAFT; WEICK, 1984; 2007). A interpretação é fundamental para as organizações e consiste no processo de traduzir os eventos que as cercam para produção de sentido. Os gestores devem analisar uma série de eventos que estão à sua volta na tentativa de que eles façam sentido na realidade em que estão inseridos (DAFT; WEICK, 1984).

A construção e a reconstrução individual e coletiva de significado, com base nas informações e experiências disponíveis, é chamada de *sensemaking* e pode ser utilizada pelas organizações para resolver interpretações conflitantes de um mesmo evento, mas que no processo são criadas visões diferentes da realidade (WEBER; THOMAS; STEPHENS, 2015). O conceito de *sensemaking* influenciou pesquisas nos campos dos estudos organizacionais e estudos da estratégia em organizações.

Esta dissertação parte desta temática e se insere na linha de pesquisa "Gestão organizacional e regionalidade" do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

O termo *sensemaking* significa “criação de sentido” (WEICK, 1995). Não há uma definição acordada do que é essa criação de sentido, mas existe um consenso de que o conceito de *sensemaking* diz respeito aos processos em que os indivíduos buscam entender questões ou eventos que sejam ambíguos ou confusos (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015). A distinção que existe entre *sensemaking* e interpretação é que a interpretação implica a existência de algo que precisa ser descoberto ou encontrado ao esclarecer a ambiguidade. Já o *sensemaking* se refere aos processos em que as pessoas geram aquilo que interpretam (WEICK, 1995).

Os indivíduos extraem e interpretam pistas presentes no ambiente e as usam para entender ocorrências (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015). Deste modo, o ato de dar sentido envolve interpretação, produção de significado, mas também a autoria ativa de situações em que os atores estão incorporados e tentando compreender o ambiente.

Apesar da construção de sentido pertencer ao campo temático dos estudos interpretativos, ao definir a realidade e os significados com base em uma construção social de sentido realizada por indivíduos e grupos, a pesquisa de *sensemaking* se torna “paradoxal”, conforme Allard-Poesi (2005). Afinal, essa pesquisa se desvencilha das experiências sociais e acaba por objetivá-la, ao definir características-chave e um caminho a ser seguido para que a construção de sentido aconteça. Para Allard-Poesi (2005), trata-se de um “paradoxo” na proposição de *sensemaking* de Weick (1995). Na presente pesquisa, considera-se que a palavra contradição é mais adequada para explicar essa relação subjetivação e objetivação no *sensemaking* weickeano.

Essas críticas deram origem aos estudos chamados *critical sensemaking* com uma abordagem que aponta contradições e aspectos específicos que não tiveram uma atenção especial na obra original de Weick (1995). Esta questão conduziu ao problema de pesquisa que orienta o primeiro artigo desta dissertação, apresentada no Capítulo 2 – **Problema de pesquisa artigo 1: Qual o estado do debate sobre o conceito de *sensemaking* e o conceito de *critical sensemaking* (CSM)?**

Também o artigo 2 que compõe esta dissertação (Capítulo 3) tem como tema o *sensemaking*. O **Problema de pesquisa do artigo 2: Quais são as narrativas dos gestores de pequenas livrarias na construção de sentido (*sensemaking*) de suas organizações em um contexto que parece configurar o declínio dessas organizações?**

A construção de sentido, para Weick (1995), retrata o processo de organizar experiências nos ambientes em que as organizações estão inseridas. Diz respeito também às

formas como as pessoas geram suas interpretações (MUNCK, 2015). As interpretações dependem dos processos de percepção e interpretação, contexto da situação, personalidade dos indivíduos e dos sinais percebidos por eles por meio de artefatos, objetos, eventos e mensagens (FELLOWS; LIU, 2016). Em meio às crises e às desordens do mundo, a construção de significado envolve a criação de ordem racional para que as percepções dos indivíduos ou organizações se acoplem às ideias que mais se aproximem da interpretação gerada (FELLOWS; LIU, 2016). A construção de significados possibilita os gestores enfrentarem situações críticas, que envolvem um ambiente desconhecido e ambíguo, diferente daquilo que foi planejado em suas estratégias organizacionais (VASCONCELOS *et al*, 2018) e situações que envolvem eventos novos e/ou conflitantes.

O declínio organizacional é um momento crítico que envolve, em geral, diferentes tipos de pressão devido a problemas financeiros, falta de recursos, perda de participação no mercado, necessidade de reestruturação de processos, queda constante na demanda dos produtos ou serviços, entre outras pressões para a sobrevivência da organização no mercado (SILVA, DIB; CARVALHO, 2016).

O mercado livreiro e editorial brasileiro passa por uma crise no modelo de gestão utilizado por grandes livrarias dos anos 2000 até o presente momento em 2021, devido às mudanças da tecnologia de informação e comunicação que possibilita alternativas aos livros e materiais impressos, também a aspectos culturais e econômicos, que resultaram em elevado comprometimento financeiro, que tornaram-se insustentáveis e levaram empresas como Saraiva e Cultura a pedirem recuperação judicial em 2018 (TOZZI, 2019). A Saraiva vendeu sua editora, ficando apenas com as livrarias e mesmo assim ainda precisou fechar vinte lojas físicas devido aos problemas econômicos. A Cultura luta na justiça para que não tenha sua falência decretada (G1, 2020). Ainda que as grandes empresas do setor tenham recebido maior destaque na mídia, as pequenas livrarias e editoras enfrentam os desafios que sinalizam um declínio desse setor e o efeito cascata do fechamento das grandes livrarias (TOZZI, 2019).

1.2 Objetivos Geral e Específicos

Os objetivos da pesquisa são apresentados a seguir conforme a estrutura da dissertação, que contém dois artigos para melhor explorar a proposta de pesquisa em duas etapas. Os objetivos desta proposta de estudo são:

Artigo 1 – Objetivo geral: analisar os conceitos de *sensemaking* weickeano e *sensemaking* crítico (CSM) evidenciando contradições e pontos de contato.

Objetivos específicos:

- a) fazer uma revisão sistemática da literatura nacional e internacional sobre as contradições dos conceitos de *sensemaking* e *critical sensemaking*;
- b) fazer uma revisão sistemática da literatura nacional e internacional sobre os pontos de contato dos conceitos de *sensemaking* e *critical sensemaking*;
- c) apresentar uma agenda de pesquisa sobre o tema.

Artigo 2 – Objetivo Geral: analisar a construção de sentido (*sensemaking*) de gestores de pequenas livrarias na cidade de Uberlândia – MG a partir de macro narrativas da mídia sobre declínio do setor de livrarias.

Objetivos específicos:

- a) pesquisar na mídia (jornais e revistas não acadêmicos) as macros narrativas sobre o declínio no setor livreiro do Brasil;
- b) pesquisar a construção de sentido (*sensemaking*) do declínio por gestores de pequenas livrarias na Cidade de Uberlândia – MG;
- c) analisar as contradições e pontos comuns do *sensemaking* em dois níveis de análise: a macro narrativa sobre declínio do setor de livrarias e as narrativas de gestores de livrarias locais.

1.3 Justificativas para a Realização da Pesquisa

O setor de livrarias no Brasil passa por dificuldades, sobretudo a partir dos anos 2000. Entre as dificuldades enfrentadas pelo setor é possível citar as livrarias Saraiva e Cultura que fizeram pedidos de recuperação judicial em 2018, devido ao montante de dívida que as empresas apresentavam. Desde 2017 as duas empresas já fecharam 54 lojas no Brasil (39 da Saraiva e 15 da Livraria Cultura), número que equivale a 38% do total e demitiram 47,8% de seus funcionários. E a rede de livrarias de aeroporto La Selva teve falência decretada pela justiça em 2018, após 71 anos de existência (BELÉM, 2018; ROCHA, 2018; RODRIGUES, 2018).

Apesar das dificuldades, o consumo de livros cresceu 3,65% do ano de 2017 para o ano de 2018 em outros formatos de livrarias como as de foco em venda *online*, livrarias

independentes, sebos, ou aquelas oferecem algum diferencial, seja em eventos culturais ofertados dentro da própria livraria ou os serviços de assinatura literária em que o assinante recebe mensalmente livros em casa (SATURNO, 2018; JACOBSEN, 2019).

Em relação ao aspecto teórico, esta dissertação contribui para os estudos das organizações como sistemas interpretativos e o estudo do *sensemaking* em estratégia organizacional (SANTOS *et al.*, 2014). Há uma contribuição para as pesquisas brasileiras sobre a abordagem de *sensemaking* e do declínio organizacional. Os estudos de *sensemaking*, geralmente com abordagem interpretativa e, mais recentemente, abordagem crítica, contrastam com os estudos sobre declínio organizacional, em que predomina uma abordagem da ecologia das organizações baseada na ideia de ciclo de vida, tanto das organizações quanto dos setores de atividade econômica.

Há também uma justificativa social-regional, tendo em vista que dificuldades de um setor pode afetar diferentes empresas locais, causando demissão de funcionários e dificuldades tanto para essas pessoas, como para aqueles que precisam consumir os produtos ofertados por essas organizações. Também se justifica pela possibilidade de conhecer e divulgar as histórias de proprietários de livrarias locais e suas narrativas sobre o declínio.

1.4 Estrutura da Dissertação

A presente dissertação é composta por este capítulo introdutório e posteriormente se subdivide em dois capítulos. O segundo capítulo busca responder o objetivo de analisar os conceitos de *sensemaking* weickeano e *sensemaking* crítico (CSM) evidenciando contradições e pontos de contato e é composto por pelo tópico de introdução, seguido por pelos seguintes tópicos: *sensemaking* nas organizações, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados, implicações e conclusões: uma agenda de pesquisa para o *sensemaking* e referências.

O terceiro capítulo busca responder o objetivo de analisar a construção de sentido (*sensemaking*) de gestores de livrarias na cidade de Uberlândia – MG e a suas ações estratégicas de enfrentamento de uma situação na qual essas organizações parecem se encaminhar para o declínio organizacional e é composto por resumo, introdução, referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados, conclusões e referências. Por fim, uma conclusão geral integra os resultados obtidos nas duas pesquisas aqui realizadas.

2 *SENSEMAKING*: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA E UMA AGENDA DE PESQUISA

2.1 Resumo

Em um contexto no qual os estudos organizacionais e de estratégia eram realizados em bases positivistas, Karl Weick (1995) propõe o conceito de *sensemaking*. A partir de estudos da psicologia social e de uma perspectiva interpretativista, o conceito de *sensemaking* evidencia a importância da construção de sentido na prática gerencial e a subjetividade no cotidiano das organizações e na ação dos indivíduos. Weick (1995) fundamentou o *sensemaking* organizacional em sete propriedades: construção da identidade, lógica retrospectiva, ambientes sensíveis, pistas extraídas, interações sociais, em curso e impulsionada pela plausibilidade. Estudiosos do *sensemaking* perceberam que o conceito, tal qual proposto por Karl Weick, evidenciava uma contradição epistemológica: fazia uma defesa da subjetividade, mas mantinha a objetivação nas pesquisas. Tais estudos também mostram lacunas no *sensemaking* weickeano: poder, controle e gênero. Dentre esses questionamentos, o estudo de Helms Mills (2003) foi o ponto de partida para o *critical sensemaking* (CSM). O objetivo desta revisão sistemática é analisar os conceitos de *sensemaking* weickeano e *sensemaking* crítico (CSM) evidenciando contradições e pontos de contato. Para isso, foi conduzida uma revisão da literatura nacional e internacional. Este estudo contribui com uma agenda de pesquisa sobre *sensemaking* que destaca o papel dos métodos de pesquisa não sistemáticos e a experiência subjetiva que contempla a linguagem, a história e as identidades por meio de narrativas e características atribuídas a indivíduos que considerem emoção e irracionalidade na construção de sentido.

Palavras-chave: *Sensemaking*. *Critical Sensemaking*. *Sensemaking* crítico. Análise narrativa. Construção de sentido.

2.2 Introdução

Nos anos 1970 e 1980, o diálogo dos estudos de estratégia e teoria das organizações com conceitos e abordagens da sociologia, das ciências políticas e psicologia social trouxe novas perspectivas de análise (WHIPP, 2004) e a ideia da subjetividade para o estudo da ação gerencial.

A pesquisa de Weick (1976, 1979) sobre a aplicação da psicologia social no estudo das organizações trouxe contribuição significativa para uma perspectiva interpretativista do *organizing* (CZARNIAWSKA, 2006) tanto no dia a dia da gestão quanto em situações de crises e desastres. Weick publicou o livro *The Social Psychology of Organizing* em 1976 (uma segunda edição com alterações em 1979). Nessa publicação, o autor traz os conceitos de ambiguidade e incerteza (que se referem à falta de certeza ou significado confuso), equivocidade (informações com dois ou mais significados claros e plausíveis), além da concepção do termo *enactment* (criação de ambientes por meio da ação que fazem sentido retrospectivamente) (BANTZ, 1989). Estes conceitos juntamente com as ideias de pensamento retrospectivo e do fazer sentido, grafado naquele momento como *sense-making*, foram

fundamentos para o desenvolvimento do conceito de *sensemaking*, abordagem tema desta revisão sistemática.

O conceito de *sensemaking* de Weick (1995) é um processo coletivo de atribuição de significado para novos contextos, mas que também ocorre em um contexto, por meio da associação de conhecimento prévio de esquemas já existentes com a inserção de informações para criação de sentido de estruturas de conhecimento (NG; TAN, 2009). Após a publicação de Weick (1995), que mostrou a importância do conceito de *sensemaking* para o estudo das organizações, várias publicações buscaram analisar os escritos de Karl Weick e apontar as contradições e lacunas na concepção do autor.

Dentre essas publicações, o estudo de Helms-Mills (2003) abriu caminho para o *critical sensemaking* (CSM) (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010). Para os estudos do CSM, o *sensemaking* apresenta uma contradição fundamental em sua base conceitual ao considerar a realidade e os significados como socialmente construídos e, portanto, busca se constituir uma alternativa às pesquisas positivistas, mas manter-se associado a uma metodologia objetivista. Allard-Poesi (2005) questiona que o próprio Weick (1995) estabelece um caminho para realizar o *sensemaking*, ou seja, a partir da análise objetiva-se entender a experiência da construção de sentido, o que remete ao objetivismo.

O objetivo desta revisão sistemática é analisar os conceitos de *sensemaking* weickeano e *sensemaking* crítico (CSM) evidenciando contradições e pontos de contato. Para isso, foi conduzida uma revisão da literatura nacional e internacional. Lopes-Jr e colaboradores (2020) realizaram uma bibliometria sobre o *sensemaking*, neste artigo os autores enfatizam o perfil dos autores, além de referências bibliográficas citações mais significativas. Matias e Silva (2019) identificaram diversos temas das pesquisas brasileiras sobre *sensemaking*. Na presente revisão da literatura sobre o tema, porém, foi constatada que a perspectiva do *sensemaking* crítico ainda não tem sido empregada em estudos no campo da administração, no Brasil. Assim, o presente artigo contribui ao oferecer um panorama não apenas temático sobre o debate, mas também epistemológico sobre o tema.

2.3 Sensemaking nas Organizações

Os estudos do campo organizacional, da década de 1960, tinham em comum a característica de fazer uso da teoria de sistemas, pois o conceito de sistemas abertos tornou-se a base das análises organizacionais. Com o passar dos anos, novas abordagens e pensamentos foram surgindo e Karl Weick teve um papel de destaque no processo de transição das teorizações organizacionais (CZARNIAWSKA, 2005).

Karl Edward Weick é um professor universitário nascido em 31 de outubro de 1936 em Warsaw, Indiana nos Estados Unidos da América. Ele se graduou na Wittenberg University, Springfield, Ohio entre os anos de 1954 e 1958. Sua pós-graduação foi realizada de 1958 a 1962 na The Ohio State University, Columbus, Ohio. Ele foi orientado em seu mestrado em psicologia pelo professor Dr. Harold B. Pepinsky; e no doutorado também em psicologia, ele foi orientado pelos professores Dr. Douglas P. Crowne e Dr. Milton Rosenberg (WEICK, 2007).

Weick se estabeleceu como um psicólogo organizacional e ministrou aulas de Psicologia e Comportamento Organizacional nas universidades em que trabalhou, dentre elas: Cornell University (1977-1984), University of Texas (1984-1988) e University of Michigan, de 1988 até os dias atuais (2021), nessa última instituição, ele atua como professor emérito de Comportamento Organizacional e Psicologia (WEICK, 2007; MICHIGAN ROSS, 2021).

Karl Weick absorveu a nova onda de pensamentos que tinha o ambiente como peça fundamental e uniu isto a estudos de metáforas, literatura e artes para argumentar que o foco das teorias organizacionais deveria ser definido no processo de organizar ações interdependentes em andamento que geram resultados sensatos (CZARNIAWSKA, 2005).

A publicação do livro *The social psychology of organizing* foi que estabeleceu a reputação de Weick (1969, 1979) como um pensador influente. O autor chamou atenção e liderou o estudo da cognição organizacional. Em vez de estudar as organizações da perspectiva objetiva, que era a tradicional naquele momento, optou por enquadrar as organizações como ambientes compostos de percepções e interpretações humanas. As organizações são vistas como sistemas evolutivos parcialmente aleatórios e que incorporam ambiguidade e incerteza. Para ele, as organizações não são estruturas estáticas, mas conceitos abstratos compartilhados entre as pessoas. Deste modo, as organizações evoluem de forma contínua por meio das ideias, percepções, dados, comunicações e crenças. Os escritos de Karl Weick (1969, 1979) tornaram os pesquisadores mais conscientes sobre a presença da complexidade, ambiguidade e flexibilidade existente nas atividades organizacionais, tal como a tomada de decisões e a elaboração de estratégias (STARBUCK, 2015).

Em 1995, Weick publicou o livro *Sensemaking in Organizations*. O autor vê a produção de sentidos como parte central e íntima da organização. Ao elaborar o conceito de *sensemaking*, ele dá ênfase aos eventos que envolvem escolhas a serem feitas. Neste livro, o autor decide mudar a grafia da palavra que foi utilizado inicialmente separado por hífen “*sense-making*”, passando a ser uma única palavra “*sensemaking*”. A intenção desta mudança se deve ao desejo de que o *sensemaking* fosse tratado como algo unitário e não como um composto, pois para Weick (1995) a ação e sentido são interdependentes (GLYNN; WATKISS, 2020).

O *sensemaking* organizacional é uma abordagem teórica que foi apresentada por Weick (1995) com uma base epistemológica em estudos interpretativos, na qual as construções sociais possuem um papel significativo. Para o autor, o *sensemaking* é um processo de atribuição de significado a eventos que ocorrem pela associação de informações novas com o conhecimento previamente possuído, seja por aspectos cognitivos, emocionais ou da experiência humana em sua relação com o ambiente. Isto facilita a inserção de novas informações nas estruturas de conhecimento e criação de sentido (NG; TAN, 2009).

O significado emerge não apenas da interpretação da informação, mas também da interação contínua entre as pessoas e entre essas e a estrutura de conhecimento que sirva como guia para o entendimento e relacionamento de mapeamento que vinculam novas informações a estrutura para reduzir a equivocidade ambiental (NG; TAN, 2009). Cabe ressaltar que interpretação e *sensemaking* não são sinônimos. De acordo com Weick (1995), o *sensemaking* possui um processo que é mais abrangente do que o da interpretação, além de levar em consideração a escolha ou criação de sinais que serão interpretados pelos indivíduos, de modo que em meio a um fluxo de experiências há sinais que se destacam para serem interpretados pelos sujeitos na construção de sentidos plausíveis (EBERLE; CASALI, 2012).

Para compreender os processos organizacionais, o *sensemaking* oferece uma receita na qual se utiliza uma série de propriedades psicológicas e sociais, interdependentes, para identificar como os indivíduos entendem seus ambientes complexos (THURLOW; MILLS, 2009). Weick (1995) propõe sete propriedades para descrever o *sensemaking*, sendo, portanto, caracterizado por ser (i) fundamentado na construção da identidade, (ii) retrospectivo, (iii) promulgado ou posto em prática em ambientes sensíveis; (iv) focado em e por sugestões extraídas; (v) social, portanto, baseado em interações; (vi) em curso e (vii) impulsionado pela plausibilidade e não pela precisão. Cada uma delas será tratada a seguir. Este modelo weickeano será alvo de questionamentos na próxima seção.

Há uma relação entre *sensemaking* e a construção de identidade, segundo Weick (1995), pois o *sensemaking* começa com o *sensemaker* (indivíduo que é um “fazedor de sentido”). Identidades não são construídas fora do processo de interação, pois mudar por meio de interações é realizar mudanças de si mesmo. Desta forma, o *sensemaker* é ele mesmo um quebra-cabeça em curso e em contínua redefinição. Ele identifica diversas versões de si mesmo e precisa decidir qual delas é mais apropriada. Dependendo da identificação de si mesmo, a definição do que não faz parte desta identificação também irá mudar. Desta forma, quando se sabe o que se é, sabe-se também o que não é. São duas direções que fluem na mesma frequência e, por isso, o estabelecimento e manutenção da identidade é uma preocupação central do

sensemaking. Ao dar sentido aos outros e às coisas, pressupõe-se que o indivíduo também constrói um sentido sobre si mesmo e entende o sentido sobre si.

Quanto à natureza retrospectiva do *sensemaking*, talvez essa seja a característica mais distintiva. Weick (1995) justifica que a construção de significado surge das experiências vividas. É nos acontecimentos passados que se captura a realidade do que as pessoas fizeram, ou seja, os indivíduos só entendem o que estão fazendo depois de já terem feito. O autor esclarece que essa natureza retrospectiva se faz presente cotidianamente, envolve um curto espaço de tempo entre a ação e a reflexão, as memórias são mais claras quando são mais recentes e por isso pode haver distorções. Embora o passado esteja sujeito a ser apagado, ele não deixa de existir, ele pode ser ressignificado. Além disso o sentimento de ordem, clareza e racionalidade são importantes para realização do *sensemaking*.

Sobre a natureza promulgada ou ser posto em prática nos ambientes (ser encenado), o termo utilizado por Weick (1995), “*enactive*”, se refere ao argumento de que a cognição depende de uma interação dinâmica entre um organismo cognitivo e seu ambiente, é aquilo que é criado a partir da interação (e para interagir) com o mundo (WEICK, 1988). O autor opta por este termo para preservar o fato que na vida organizacional as pessoas frequentemente produzem parte do seu próprio ambiente. Quando pessoas criam leis, elas definem espaço, tempo, ações e estabelecem categorias e rótulos de novas características que não existiam anteriormente. Por exemplo, os números 20, 21 e 22 ou a hora 2 e 3 do dia não possuem um significado em especial, porém quando se tornam 20 chamadas telefônicas não atendidas de alguém da família às 2 horas da manhã, este conjunto de dados podem dar à pessoa o significado de que algo ruim está acontecendo. Desta forma, os indivíduos constroem parte importante do seu ambiente e dados soltos se tornam sensíveis à medida em que passam a carregar significados.

Quanto à propriedade social do *sensemaking*, o pressuposto é que a organização é uma rede intersubjetiva de compartilhamento de significados que é sustentada pelo desenvolvimento e uso de uma linguagem comum e interações sociais diárias. Aspectos sociais possuem presença relevante na pesquisa de Weick (1995), pois analisar *sensemaking* é tentar entender e explicar como sentimentos, pensamentos e comportamentos de indivíduos são influenciados por outras pessoas. Os indivíduos produzem pensamentos (ideias, imagens, memórias) em um contexto de interação com os outros e depois comunicam-se em larga escala. Quando estas ideias são generalizadas por grande parte da comunidade, torna-se parte da cultura. Nas organizações, a característica social pode ser identificada, por exemplo, na tomada de decisão que é realizada

na presença de outras pessoas ou com conhecimentos que devem ser implementados, compreendidos ou aprovado por outros.

A propriedade “em curso” do *sensemaking* implica que esse não possui um começo, pois sua duração nunca termina, o que acarreta a ideia de fluxo e *continuum*. As pessoas sempre estão no meio de alguma coisa ou a ponto de realizar algo. Para entender o *sensemaking* é necessário ser sensível a momentos no qual as pessoas contam momentos de fluxo contínuo e extraem pistas. Não há como evitar ações e elas afetam situações e a si mesmo, às vezes contra a própria vontade. Weick (1995) mostra que não são pontos de partida absolutos porque sempre estamos no meio de situações complexas que tentamos desembaralhar fazendo e revisando suposições provisórias.

Em relação ao foco em e por pistas extraídas, o *sensemaking* tende a ser rápido, o que significa que é mais propenso que as pessoas percebam mais os produtos em detrimento dos processos. Weick (1995) aponta a necessidade de ver como as pessoas lidam com as peças do quebra-cabeça que identificadas em contradições, dilemas e eventos, além de observar como as pessoas transmitem notícias, extraem pistas e embelezam aquilo que extraem. Nas organizações, a extração de pista possui um papel de relevância na medida em que as lideranças possuem controle sobre as pistas e a decisão sobre quais delas servirão como referência. Essas pistas são partes de informações, acontecimentos similares, experiências anteriores.

Quanto à característica de ser impulsionado pela plausibilidade em vez da precisão, o prefixo *sense* da palavra *sensemaking* simultaneamente traz uma ideia de que algo precisa ser registrado e sentido com precisão, mas também sugere que algo precisa ser acordado e construído com plausibilidade. A precisão é boa, mas não necessária. As pessoas precisam distorcer e filtrar informações, separar o sinal de um ruído dos projetos em curso. Os objetos têm múltiplos significados, mas é necessário obter alguma interpretação inicial até que ocorra “a interpretação” (WEICK, 1995. p. 57). Por existir múltiplas pistas, com múltiplos significados para diferentes públicos, a percepção precisa do objeto parece uma intenção ilusória. Assim, o significado criado está mais propenso a ser plausível do que preciso.

Em síntese, a partir dessas propriedades, é possível dizer que o *sensemaking* é um processo significativo da organização que envolve retrospectivamente o desenvolvimento, em andamento, de imagens plausíveis, que racionalizem o que as pessoas estão fazendo. A criação de sentido se desenrola como uma sequência na qual indivíduos preocupados com a identidade no contexto social de outros atores enfrentam circunstâncias contínuas, a partir das quais extraem pistas e retrospectivamente constroem sentido plausível, enquanto promovem mais ou menos ordem nessas circunstâncias em andamento (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD,

2005). Portanto, é preciso considerar que se trata de um processo datado, localizado, dependente do grupo de *sensemakers* do momento em meio a eventos e ambientes ambíguos.

O *sensemaking* é uma abordagem que busca estudar a criação de sentido de eventos novos, ambíguos e confusos que fogem a expectativas dos indivíduos por meio de pistas encontradas no ambiente (RESE *et al.*, 2017), mas esta não é a única perspectiva existente dos estudos de construção de sentido, há também *sensegiving* (FILSTAD, 2014; GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991; GIULIANI, 2016), *sensebreaking* (ALMQVIST; CATASÚS; SKOOG, 2011; GIULIANI, 2016) e *sensetaking* (HUEMER, 2012; ROM; EYAL, 2019).

O *sensegiving* é um processo que busca influenciar a construção de sentido para uma redefinição preferida de uma realidade organizacional, ou seja, os membros da organização interpretam e constroem sentido pelo *sensemaking* e por meio do *sensegiving* esta visão é disseminada para as partes interessadas (GIOIA; CHITTIPEDDI, 1991). O *sensebreaking* é um conceito que destaca o modo como os membros da organização precisam quebrar ou destruir o significado para poder realizar o movimento de criação de sentido (ALMQVIST; CATASÚS; SKOOG, 2011), a partir de evidência contraditória, questionamento, redirecionamento e reenquadramento que podem levar a resultados positivos, cenários de aprendizado e evolução (GIULIANI, 2016). O *sensetaking* é um conceito que representa a tomada de sentido, uma forma de interpretar ou avaliar narrativas de criação de sentido de outros indivíduos (ROM; EYAL, 2019). O *sensetaking* envolve como as outras pessoas fornecem significado (ou quebram o sentido construído) para o indivíduo e podem resultar da maneira como os outros percebem, utilizam recursos e integram suas atividades (HUEMER, 2012).

Conhecendo a diversidade de abordagens de estudos de construção de sentido, este estudo mantém o foco no *sensemaking* pelo desejo de conhecer a construção de sentido em sua criação realizada pelos sujeitos em meio a eventos e ambientes ambíguos.

2.4 Procedimentos Metodológicos

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos adotados para a realização da pesquisa. Inicialmente é descrita a abordagem metodológica revisão sistemática e a seção seguinte descreve as técnicas de coletas de dados bibliográficos utilizados para atingir os objetos que são propostos.

2.4.1 Método e abordagem dos dados

A revisão sistemática é o método que se caracteriza, assim como outros tipos de revisão, por utilizar a literatura como fonte de dados. Trata-se de uma abordagem baseada em evidências (*evidence informed approach*) que pode contribuir com políticas e a prática em um campo de estudo acadêmico ou uma comunidade de praticantes (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Para a presente revisão foi realizada, conforme Boland, Cherry e Dickson (2017) e Booth, Sutton e Papaioannou (2016), a construção de um protocolo de busca utilizado como guia para a coleta dos dados, posteriormente analisados. Também foram considerados para a elaboração desse protocolo: objetivo da pesquisa, estrutura da revisão e profundidade da análise (GOUGH; THOMAS; OLIVER, 2019). Enquanto síntese de estudos primários, a revisão sistemática (*evidence-based practice*) é aplicada aqui em uma abordagem qualitativa dos dados (DIXON-WOODS *et al.*, 2006).

Revisão sistemática da literatura é um método que busca dar sentido a grandes corpos de informação, mapear áreas de incerteza e identificar onde há pouca ou nenhuma pesquisa relevante foi realizada e novos estudos são necessários. Este é um método de pesquisa que pode ajudar a distinguir, em meio a tantas informações, quais conhecimentos sobre um determinado tema são reais e quais são apenas supostos (PETTICREW; ROBERTS, 2008).

A ideia de rever sistematicamente determinados temas de pesquisas existe há décadas, sendo utilizadas por cientistas sociais estadunidenses após a Segunda Guerra Mundial. A partir da década de 1930 já vinha sendo utilizado o termo “revisão sistemática” para se referir a revisões de literatura. Este método foi amplamente utilizado nas áreas biomédicas e de saúde, mas não se limitam a elas. De modo geral, existia também um esforço sistemático para revisar o conhecimento e a prática em programas de gestão (PETTICREW; ROBERTS, 2008).

2.4.2 Técnicas de coleta de dados

Inicialmente, a partir do objetivo da pesquisa, foram definidos como pontos de intervenção e controle dos dados que a revisão seria realizada em artigos científicos que possuam temáticas com foco ou forneçam contribuições para o *sensemaking* weickeano ou para o *critical sensemaking*. A escolha das fontes de dados foi realizada após uma série de tentativas e testes de aderência, observando quais bases possuem uma quantidade maior de artigos sobre o *sensemaking*. O acesso à essas bases se deram por meio do site Periódicos¹, disponibilizado

¹ <http://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/>

pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Capes. Este site disponibiliza acesso a diversas bases de dados e artigos que são ou não de acesso livre. Foram escolhidas as bases *Scopus* e *Web of Science* (WoS) por apresentarem um maior número de publicações internacionais (em inglês) sobre o tema da pesquisa. A pesquisa de artigos científicos em periódicos de origem brasileira foi realizada na base de dados *Spell*, uma Plataforma de periódicos com foco em gestão disponibilizado (livre acesso) pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD.

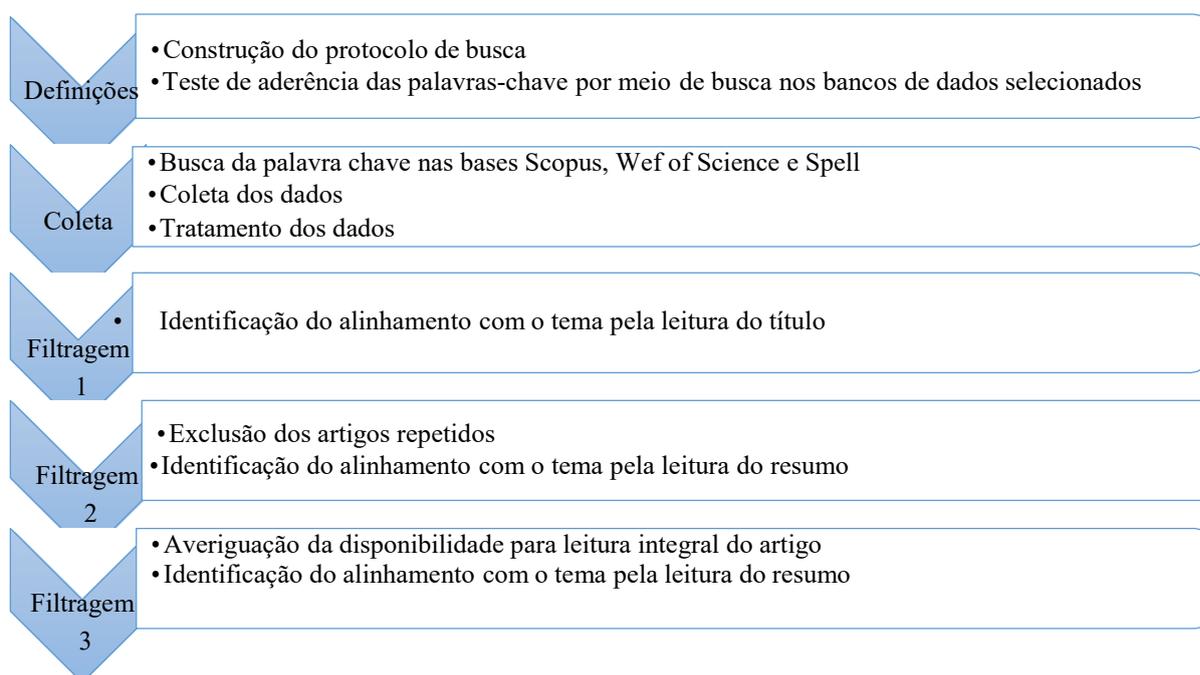
Após testar as bases e buscas de palavras relacionadas com o tema deste artigo, utilizou-se “*sensemaking*” como palavra-chave, tendo em vista que este é o termo que melhor representa o tema desta pesquisa. E para ampliar as buscas, esta palavra-chave foi pesquisada no título e nas palavras-chave dos artigos. Quanto ao idioma, a busca selecionou artigos em inglês e português. Para responder o problema de pesquisa, decidiu-se pela não delimitação de um período, coletando artigos de todos os anos disponibilizados pelas bases.

Nas filtragens realizadas tendo já os dados coletados, adotou-se como critério de inclusão artigos que tenham a sua temática relacionada com a área de gestão, que tratem sobre o *sensemaking* weickeano ou CSM. Como critério de exclusão estão artigos que não falem de *sensemaking* weickeano ou CSM, que não estejam relacionados com a área de gestão, além de editoriais, resumos, relatos de caso ou livros.

Os dados coletados foram sumarizados por meio de coleta, avaliação, leitura dos títulos, resumos e artigo completo, de acordo cada artigo for passando pela filtragem dos dados. A Figura 1 sintetiza as fases realizadas na seleção dos artigos analisados.

Em seguida, a coleta dos dados foi realizada entre os dias 27 e 30 de novembro de 2020. A pesquisa na base *Web of Science* foi realizada por meio da pesquisa avançada usando os códigos “TI = *Sensemaking* OR AK = *Sensemaking*”, foi selecionada a opção artigos, todos os anos e no idioma inglês. Na seleção de bases, optou-se por “todas da WoS”. Esta busca resultou em 1224 artigos. Na base *Scopus* a busca foi realizada na opção de pesquisa principal utilizando a palavra “*sensemaking*” para a opção de título do artigo, em seguida escolhe uma opção de complemento da pesquisa escolhendo “OR” e digitando novamente a palavra-chave e selecionando a opção ‘palavras-chave’. A pesquisa foi realizada selecionando a opção de artigos, em todos os anos, nos idiomas inglês e português. O resultado foi um total de 1459 artigos. Já a busca na base *Spell* ocorreu por meio da busca avançada. Foi utilizada a opção de título e digitado a palavra “*sensemaking*”. Na segunda rodada de buscas utilizou-se a opção de palavra-chave: período foi desmarcado e foram marcadas as opções de artigo e o idioma português e inglês. Nesta base o resultado foi de 30 artigos.

Figura 1. Resumo do processo de seleção do portfólio bibliográfico



Fonte. Elaborado pela autora.

Os dados foram tratados utilizando o Office Excel. Neste programa estavam descritos os dados de autor, título, fonte, resumo e referências de cada artigo. Os dados da WoS e *Scopus* foram analisados juntos, já os da *Spell* tiveram uma análise separada. Na primeira filtragem foi realizado o alinhamento dos artigos pela leitura do título, dos 2683 estudos internacionais, restaram 1520. Já dos artigos nacionais, dos 30 iniciais, restaram 18.

Na segunda filtragem houve a exclusão dos artigos repetidos. Por estar trabalhando com mais de uma base de dados é comum que possa haver artigos que estão presentes em ambas as fontes de coleta. Além disso realizou-se o alinhamento dos artigos com o tema pela leitura do resumo. Não houve alteração no número de artigos nacionais. Já nos artigos das bases internacionais houve uma redução para 452. O último filtro se caracterizava por localizar o texto completo e realizar a leitura para identificar o alinhamento com o tema. Os artigos nacionais finalizam em 15, enquanto os internacionais chegaram a 150 artigos.

Após selecionador os artigos finais, estes foram lidos com mais profundidade possibilitando identificar abordagens na qual os estudos de *sensemaking* têm se organizado. Análise de resultados foi realizada com base nessa leitura. As abordagens foram identificadas com base na temática principal dos artigos. Para complementar a análise dos dados encontrados foram utilizados dois *softwares* bibliométricos que fazem análise com os dados exportados de bases de dados acadêmicas, sendo eles *VOSviewer* 1.6.15 e *CitNetExplorer* 1.0.0. *VOSviewer* é um *software* utilizado para criar mapas baseados em dados de rede que podem ser usados para

construir redes de publicações científicas, revistas científicas, pesquisadores, organizações pesquisadoras, países, palavras-chave ou termos. Os itens nestas redes podem ser conectados por coautoria, coocorrência, citação, acoplamento bibliográfico, ou links de cocitação. Para isso são utilizados arquivos de banco de dados bibliográficos, sejam eles *Web of Science*, *Scopus*, *Dimensions* e *PubMed*, e arquivos de gerenciamento de referência: arquivos *RIS*, *EndNote* e *RefWorks* (VAN ECK; WALTMAN, 2020). Dentre as conexões disponibilizadas pela ferramenta, optou-se pela utilização da investigação de citação e cocitação. O *CitNetExplorer*, abreviação de “*Citation Network Explorer*” é um *software* para visualização e análise de redes de citação de publicações científicas. Diferente do *VOSviewer*, o *CitNetExplorer* suporta apenas arquivos exportados da base de dados *Web of Science*. Dentre as funcionalidades desta ferramenta, será utilizado neste artigo para estudar o desenvolvimento de um campo de pesquisa ao longo do tempo, também chamado de historiografia algorítmica, que apresenta as publicações mais importantes de um campo ordenadas pelo ano de publicação (VAN ECK; WALTMAN, 2014).

2.5 Apresentação e Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa realizada por meio da leitura dos artigos selecionados serão apresentados abaixo em três diferentes seções: a primeira trata do *sensemaking* e suas abordagens, a seção seguinte fala do *Critical sensemaking* (CSM), com suas principais características e propriedades e por fim são apresentadas as conclusões desta revisão, juntamente com uma agenda de pesquisa para o *sensemaking*.

2.5.1 Sensemaking nas organizações: sete temas de pesquisa

Ao desenvolver as propriedades e características do *sensemaking*, Karl Weick (1995) adotou uma interpretação cognitiva e social do comportamento nas organizações. Com raízes na psicologia social, o autor propõe que a produção de sentidos pelo *sensemaking* envolve mais do que interpretações, e mesmo quando realizada por indivíduos, o *sensemaking* é intrinsecamente social. Mesmo quando os indivíduos fazem sentido por conta própria estão incorporados em um contexto sociomaterial cujos seus pensamentos, sentimentos e comportamentos são influenciados pela presença de outros, seja ela real, imaginada ou implícita (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014; STARBUCK, 2015).

O *sensemaking* é articulado por meio de atividades que dão ordem aos fluxos de experiência bruta, tais como perceber (*noticing*), entrelaçar (*bracketing*) e etiquetar (*labeling*). O processo de construção de sentido não se limita a interpretar ambientes ou investi-los com

significados, mas também ajuda reflexivamente a criar ambientes por meio da ação e cognição (LI, 2014). Deste modo, foi possível identificar que os estudos de construção de sentido pelo *sensemaking* apresentaram abordagens e aplicações diversas ao longo do tempo. Por meio do corpo de artigos selecionados neste estudo foi possível identificar **sete temas diferentes de aplicação do *sensemaking***, são eles: (i) principais ideias do *sensemaking* weickiano; (ii) *sensemaking* em eventos inesperados; (iii) *sensemaking* na mudança organizacional; (iv) *sensemaking* na temporalidade; (v) *sensemaking* e linguagem; (vi) *sensemaking* e interações sociais; e (vii) *sensemaking* crítico. Cada um desses temas serão apresentados com mais detalhes a seguir.

Os estudos que falam sobre as **principais ideias do *sensemaking* weickiano** buscam, por meio de discussões, revisitar as ideias desenvolvidas por Weick (1979, 1995) de modo a explicar as proposições do autor, ou mesmo dar ênfase a pontos específicos do *sensemaking*. Weick (2020) revisita seu trabalho sobre *organazing*. O *sensemaking* organizacional é descrito por Weick (1995) como uma perspectiva que mesmo não tendo um conceito definitivo, há uma concordância dos pesquisadores em caracterizar que é desencadeada por eventos ambíguos e episódicos, ocorre por meio de processos, possui resultados particulares e é influenciada por fatores situacionais (DORNER; CAMPBELL-MEIER; SETO, 2017).

Os estudos desta categoria relembram as sete propriedades do *sensemaking* de Weick (1995) (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; SELIGMAN, 2006; STANNARD, 2011), enfatizando um destes pontos (WEICK, 2010; HELPAP; BEKMEIER-FEUERHAHN, 2016) ou falando deles de modo geral (EISENBERG, 2006; WEICK, 2006). Os artigos relembram que a construção de sentido pertence a um cenário social, está relacionado a construção de identidade, retrospectiva, extração de pistas, desenvolvimento contínuo, plausibilidade e é promulgada em ambientes sensíveis por meio do *enactment*. Segundo Fellows e Liu (2016), estas propriedades podem ser encontradas por meio de facetas pessoais, autopercepção, facetas situacionais que são empregadas no *sensemaking* por reflexões cuidadosas da situação, tarefa, intenção e preocupações. A produção de sentidos é um processo que ocorre em ciclos de interpretação e ação que são promulgados em ambientes na qual pistas podem ser extraídas (FELLOWS; LIU, 2016).

O segundo tema na pesquisa sobre *sensemaking* refere-se ao estudo do ***sensemaking* em eventos inesperados**. O *sensemaking* é um processo no qual os indivíduos interpretam eventos internos e externos a organização que sejam surpreendentes, complexos ou confusos para eles (CORNELISSEN, 2012). Para Degn (2018) a pressão externa sobre as organizações tende a estimular o processo de construção de sentido, tendo em vista que esta pressão perturba as

estruturas de significados já existentes e as práticas já estabelecidas. Deste modo, ao ser confrontado com circunstâncias inesperadas, ambíguas ou incertas, haverá processos de *sensemaking* a fim de criar ordem e permitir novas ações (DEGN, 2018).

Os eventos inesperados são difíceis de antecipar e estudar (CHRISTIANSON, 2019) e por isso tem sido foco de estudos de *sensemaking* principalmente relacionados a momentos de crise ou tragédias. Uma crise organizacional pode ser entendida como um evento de baixa probabilidade e alto impacto que ameaça a viabilidade da organização. São situações destruidoras que desafiam pressupostos básicos anteriormente sustentados na organização e requerem soluções originais e urgentes (EBERLE; CASALI, 2012). Já as tragédias, decorrem de eventos críticos que causam uma ameaça urgente às funções centrais da organização e podem gerar consequências ruins e irreversíveis para os indivíduos, sociedade e meio ambiente (GUIMARÃES; ALVES, 2014).

A atualização é fundamental para desenvolver uma melhor compreensão da situação e corrigir cursos de ação fracassados. A literatura de *sensemaking* e crises possui diversos exemplos de falhas de interpretação, alteração do sentido ou situações em que a gravidade enfrentada foi subestimada pelas pessoas (CHRISTIANSON, 2019). Crises organizacionais possuem condições poderosas para o *sensemaking*, isto porque quando as rotinas em andamento são interrompidas há a necessidade de questionar o que está acontecendo (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010). Como exemplos é possível citar o desastre de Mann Gulch (WEICK, 1993), desastre de Bhopal (WEICK, 1988; 2010) e incêndio de Yarnell Hill (WILLIAMS; ISHAK, 2018). Em estudos brasileiros Eberle e Casali (2012) tiveram como foco investigar processos de *sensemaking* em meio à uma crise organizacional no contexto da pandemia de H1N1. Há também o artigo de Russo, Sbragia e Abraham (2017) que visou compreender a relevância dos sinais precoces na identificação de desconhecidos em meio a projetos inovadores.

O terceiro tema encontrado nos artigos pesquisados retrata o papel do ***sensemaking na mudança organizacional***. Os membros organizacionais utilizam o *sensemaking* para resolver a incerteza e ambiguidade que podem surgir no início de uma mudança planejada. Aqueles que recebem a mudança podem alterar a forma como interpretam e fazem sentido da mudança pela qual estão passando. Na organização os membros compartilham ações, atividades, tarefas conjuntas e momentos de conversa que se diferem amplamente e o *sensemaking* permite a criação de contas racionais que estruturam o porquê e como mudar. No contexto da mudança organizacional, o *sensemaking* pode ser definido como a construção e reconstrução do sentido

pelos envolvidos a fim de tentar desenvolver uma estrutura capaz de entender a natureza da mudança pretendida (STENSAKER; FALKENBERG, 2007).

A mudança no *sensemaking* é um incentivador para que os atores sociais se envolvam nas atividades de construção de sentido (APKER, 2004). Quando os indivíduos enfrentam mudanças é provável que os conhecimentos existentes venham à tona à medida em que experimentam a surpresa. As expectativas diferem das experiências possuídas (BALOGUN; JOHNSON, 2005). Além disso, este processo não se trata apenas sobre a descoberta da nova realidade que se segue em uma mudança organizacional, o *sensemaking* também ajuda a criar esta realidade que existirá. Os membros organizacionais fazem sentido da transição, criam um entendimento e passam a agir segundo este entendimento (GREENBERG, 1995).

O *sensemaking* é uma prática discursiva, e os receptores da mudança passam por comunicação verbal e não-verbal para interpretar a mudança e conceber ações que julguem adequadas. Neste processo é desenvolvido um modelo mental de eventos que atua como um esquema interpretativo, este modelo permite compreensão dos eventos, atribuição de significados e previsão de eventos futuros. As informações base são coletadas de formas diversas no contexto organizacional, seja por conversas, mexericos, comunicações, negociações, documentos, narrativas, comportamentos e ações (TUCKER; HENDY; BARLOW, 2015; KHAN, 2017). O *sensemaking* é um quadro teórico útil no avanço da compreensão do papel dos agentes de mudança, pois desembrulha o processo interpretativo dos estímulos por meio de uma perspectiva cognitiva, levando em conta a natureza social presente na negociação de novas expectativas (TUCKER; HENDY; BARLOW, 2015; WILL; PIES, 2018).

O tema sobre ***sensemaking na temporalidade*** aborda a temporalidade na produção de sentidos e enfatiza a articulação entre passado e presente. Esses estudos se interessam pelos sentidos realizados no passado pelos atores organizacionais a fim de entender sua promulgação no presente (PENG, 2018). O *sensemaking* tem sido constituído principalmente como um processo retrospectivo, uma das propriedades atribuídas por Weick (1995). Há uma crescente atenção sendo dada ao *sensemaking* prospectivo (BRUSKIN; MIKKELSEN, 2020), como nos estudos de Li (2014), Rosness e colaboradores (2016), Tapinos e Pyper (2018) e Konlechner e colaboradores (2019). Neste contexto de temporalidade, os estudos se dividem em duas vertentes, o *sensemaking* retrospectivo e o prospectivo.

O *sensemaking* retrospectivo é relevante em momentos em que a falta de certeza, os riscos e a complexidade das tarefas ameaçam o desenvolvimento de previsões sobre como atingir objetivos. A retrospecção é um processo em que a ação não é impulsionada

principalmente pelo sentido e sim guiado pela ação e uma compreensão retrospectiva dessa ação (EINOLA *et al.*, 2017). Já o *sensemaking* prospectivo pode ser definido como o processo de produção de sentido em que a atenção e a preocupação das pessoas sobre o impacto das ações está direcionada para eventos futuros (KONLECHNER, 2019).

O debate sobre a temporalidade no *sensemaking* tem como premissa a conversão de duração em momentos discretos do passado, presente e futuro de modo que o sensoriamento retrospectivo traz o passado para o presente e o prospectivo traz o futuro para o presente (INTRONA, 2019). O *sensemaking* orientado para o futuro é muitas vezes definido como pensar no futuro perfeito, pela imaginação de que como se o futuro já tivesse ocorrido por sentidos retrospectivos (WEICK, 1979/1995), porém há uma teorização crescente que insiste que o *sensemaking* pode ser distintamente prospectivo e vão além do pensamento de futuro perfeito (BRUSKIN; MIKKELSEN, 2020). Chamado de “Visão de futuro” por Tapinos e Pyper (2018), esta visão do *sensemaking* prospectivo sugere que o futuro é antecipado pela construção de imagens potenciais dele. Há uma busca pela construção de significados intersubjetivos, imagens e esquemas cujos significados projetam imagens de objetos e fenômenos futuros. Deste modo há uma distinção entre o *sensemaking* retrospectivo e o prospectivo (TAPINOS; PYPYER, 2018).

O quinto tema dos artigos pesquisados refere-se à relação entre *sensemaking* e **linguagem**. O *sensemaking* é um processo social contínuo no qual os indivíduos criam e compartilham significados plausíveis (WEICK, 1993) a fim de criar ambientes significativos. Para isso, os sujeitos se envolvem em práticas sociais e de conversação, tal como questionamentos e o ato de contar histórias (DWYER; HARDY; MAGUIRE, 2020). Cunliffe e Scaratti (2017) afirmam que a conversa é um ponto crucial na criação do *sensemaking* compartilhado, pois criam significados por meio do compartilhamento sensível das circunstâncias e tensões em que se encontram. O diálogo se apresenta não somente por palavras, mas também por olhares, gestos e expressões corporais e é utilizado para dar forma a novos conhecimentos adquiridos na organização. O aprendizado organizacional pode ser conceituado como o processo de melhoramento das ações por meio de melhor conhecimento e compreensão. Este processo inicia-se individualmente e torna-se comunitário, de modo que o conhecimento e o significado são criados mutuamente (ASIK-DIZDAR; ESEN, 2016).

No *sensemaking* é possível encontrar uma corrente de pesquisas que se concentram em narrativas de estórias/histórias, isto porque as histórias são construções ativas das realidades locais dos participantes e permite que os atores manobrem entre as contradições, ignorem as ambiguidades, revelam respostas emocionais e desvendam o sentido em cenários

organizacionais (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015). Narrativas são formas de dar sentido ao mundo por considerar as experiências individuais como eventos históricos com sequencias cronológicas com base em ações, intenções, propósitos e resultados com projeções sobre futuros possíveis (HERRMANN, 2011).

Para construir as narrativas de *sensemaking*, as metáforas têm sido um recurso linguístico utilizado (HEKKALA; STEIN; ROSSI, 2018). Segundo Patriotta e Brown (2011), a metáfora é uma figura de linguagem na qual um termo descritivo é transferido para algo diferente, mas análogo, ao que normalmente é aplicado, onde há a transferência de informações de domínio básico para um alvo de domínio menos conhecido. No processo de *sensemaking*, o uso de metáforas torna-se importante por ser uma forma poderosa de permitir que os indivíduos criem imagens e ordem em meio a situações inesperadas ou confusas (HEKKALA; STEIN; ROSSI, 2018).

Dentre os artigos da base brasileira, quatro deles tratam do *sensemaking* com características relacionadas à linguagem. Maravalhas e Odelius (2010) relacionaram o *sensemaking* a processos de aprendizagem e apontaram que em contexto de mudanças contestantes a aprendizagem é observada como resultado do *sensemaking* por meio do desenvolvimento cognitivo. Montenegro (2011) traçou um paralelo entre conhecimento e *sensemaking*. Munck (2015) faz uso do *sensemaking* narrativo e aponta que o fluxo narrado em meio às organizações se tornam palavras e que por sua vez podem se transformar em normas de conduta. Há também o estudo de Kirschbaum, Sakamoto e Vasconcelos (2014) que usaram a metáfora como figura de linguagem.

O sexto tema identificado refere-se ao ***sensemaking* e interações sociais**. O *sensemaking* é um processo no qual os atores desenvolvem uma compreensão de questões e decretam seu ambiente. A produção de imagens é um processo social que no ambiente organizacional os gerentes e outros membros da organização lidam com questões estratégicas e interpretam novas pistas do seu ambiente utilizando a história dominante para construir uma compreensão compartilhada das questões interpretadas (JALONEN; SCHILDT; VAARA, 2018). A produção de imagens que envolve uma ação coletiva dos empregados se apresenta como uma questão política em que as habilidades sociais são ativadas para formar coalizões para afetar o curso das estratégias adotadas. Este processo envolve aspectos cognitivos, discursivos e dinâmicos (IBSEN, 2016).

As interações sociais no *sensemaking* podem ser encontradas em relações de liderança e liderados. Os líderes organizacionais estabelecem e propagam modelos mentais genéricos de modo a assegurar que as ações de toda organização sigam um objetivo comum. Estes modelos

são compartilhados na organização por meio da missão, visão, valores, métricas de desempenho e artefatos culturais (HARGRAVE *et al.*, 2020). As relações sociais estimularam estudos de construção de sentido que destacassem o papel individual e coletivo dos atores. O *sensemaking* coletivo ocorre quando os indivíduos tentam chegar a um acordo sobre interpretações consensuais e um curso de ação pelas trocas de entendimentos provisórios. Já quando ocorre a nível individual, o *sensemaking* é moldado pelas interações sociais no nível interpessoal e intersubjetivo (KHAN, 2017).

Dentre os quinze artigos identificados na base brasileira, nove deles possuem essa característica de identificar interações sociais entre pessoas envolvidas no processo de *sensemaking*. Os estudos de Campos e Pedrozo (2015) e Montenegro e Bulgacov (2011, 2014) utilizam o *sensemaking* atrelado a pesquisa da estratégia como prática. As pesquisas realizadas por Leitão e Nassif (2009, 2012) também pesquisaram o *sensemaking* e estratégia, estes deram um foco especial ao uso de informações na tomada de decisões estratégicas, devido a associação existente entre o contexto organizacional e o sentido atribuído pelas pessoas inseridas nas organizações. Há estudos que focam em explorar o *sensemaking* coletivo por meio de redes de empresas. Mello, Fonseca e Vieira (2012) lembram que a produção de sentidos é realizada de forma constitutiva entre os indivíduos e que o *sensemaking* ocorre por meio de comunicações entre as partes e Wegner e Misocsky (2010) apresentam que a temática da cooperação e relações interorganizacionais é uma alternativa importante para pequenas e médias empresas. O artigo de Possas e Medeiros (2016) aplica o *sensemaking* ao estudo de um grupo de teatro. Sanches e colaboradores (2020) aplicam à pesquisa de um processo de Relato Integrado.

E o último tema identificado em estudos sobre *sensemaking* propõe o ***sensemaking crítico***. O modelo de *sensemaking* proposto por Weick (1995) explica que a construção de sentidos ocorre retrospectivamente e pode ser utilizada para obter clareza de eventos passados para aplicar o conhecimento em eventos futuros (SHENOY-PACKER, 2015). Ao trabalhar com as propriedades de Weick (1995) para analisar mudanças organizacionais, Helms Mills (2003) identificou que esta abordagem não falava sobre questões estruturais e discursivas, além de estruturas de poder. A abordagem crítica do *sensemaking* foi se desenvolvendo e por meio do *Critical sensemaking* (CSM), os indivíduos são capazes de fazer sentido dos seus ambientes em nível local e reconhecem as relações de poder presentes em níveis sociais e/ou de trabalho (AROMAA, 2020). A seção a seguir irá abordar as questões acerca do CSM.

2.5.2 *Critical Sensemaking (CSM)*

Nessa seção, são analisados os questionamentos ao conceito de *sensemaking* weickeano e novos temas para o estudo desse conceito. Após a publicação das ideias do *sensemaking*, temas diversos foram conectados ao termo a fim de entender criação de sentido como base da pesquisa. Entre as temáticas associadas ao *sensemaking* é possível encontrar narrativas (LANDAU; DRORI, 2008; KELLEY; BISEL, 2014; THURLOW; MILLS, 2015), mudança estratégica (GUIETTE; VANDENBEMPT, 2013; LUNDGREN-HENRIKSSON; KOCK, 2016; KHAN, 2017), crises organizacionais (COMBE; CARRINGTON, 2015; KALKMAN, 2019), redes (COLVILLE; PYE, 2010; HOPKINSON, 2015), visão baseada em recursos (KRUSH *et al.*, 2013; SHENG, 2017) e uma abordagem do *critical sensemaking* – CSM (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010; HILDE; MILLS, 2017).

A noção de criação de sentido proposta por Weick (1995) tem origem em uma série de fatores psicológicos e sociológicos que ele reuniu para desenvolver o seu próprio conceito de *sensemaking* para compreensão de eventos organizacionais (O'CONNELL; MILLS, 2003). A abordagem de Weick (1995) direcionou a atenção para os processos de organização e vínculos psicossociais que estimulam a criação de sentidos organizacionais, enquanto afasta processos organizacionais racionais cuja preocupação se baseava em noções de hierarquia. Para Weick (1995), primeiro a ação ocorre, só então busca-se entender o que se fez, pensamento contrário à visão racional de comportamento de busca de objetivos (O'CONNELL; MILLS, 2003).

Ao enfatizar os aspectos psicossociais da ação dos indivíduos nas organizações, Weick (1995) mostrou que esses aspectos também caracterizavam as interações entre indivíduos, grupos ou níveis organizacionais. Todavia, para Allard-Poesi (2005), essa virada de pensamento em direção a uma abordagem socioconstrucionista não reconsiderou as bases epistemológicas para entender a natureza do conhecimento da criação de sentido em linhas construcionistas. O autor caracteriza como um paradoxo as pesquisas de *sensemaking* o uso de abordagens fundamentadas que buscam compreender as pessoas por meio de técnicas sistemáticas de comparação e visam revelar regularidades do processo de criação de sentido. Ou seja, a teoria define significados e a realidade como socialmente construídos, mas em suas pesquisas desvencilha-se desta experiência utilizando a objetivação (ALLARD-POESI, 2005).

Este que foi chamado de paradoxo da ‘ciência objetiva da subjetividade’ é entendido na pesquisa de criação de sentido como resultado de contradições, afirma Allard-Poesi (2005). Em outro estudo que questionou o *sensemaking* de Weick (1995), Helms Mills (2003) utilizou as propriedades weickeanas para analisar mudanças organizacionais e identificou que as

propriedades do *sensemaking* não conseguiam lidar com características como a influência de fatores estruturais e discursos e o poder que pode estar relacionado a estes fatores. Esta crítica possibilitou o *Critical Sensemaking* (CSM) (RUSSELL; CROCKER, 2016).

O estudo de Helms Mills (2003) constituiu o ponto de partida para o refinamento e articulação do que é conhecido como *sensemaking* crítico. A autora identificou dois problemas: (1) pesquisas anteriores que se apoiavam no conceito de Weick (1995), abordavam como os processos são interpretados e promulgados com a suposição de que o *sensemaking* é um processo democrático, no qual todas as vozes possuem o mesmo grau de importância; e (2) essas pesquisas assumiram que as sete propriedades interdependentes do *sensemaking* possuem o mesmo peso (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010). Helms Mills (2003) questiona quais vozes possuem mais força na promulgação do *sensemaking* e argumenta que a construção da identidade é essencial para o processo de criação de sentido e, em estudos posteriores, mostra a importância da plausibilidade (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010; MILLS A.; MILLS J., 2017).

Ao analisarem a construção da identidade, Mills, Thurlow e Mills (2010) avaliaram que ela é descrita no *sensemaking* weickiano (WEICK, 1995) como um processo pelo qual os indivíduos projetam suas identidades em um ambiente e o veem refletido de volta. Assim conseguem entender o que é significativo em suas próprias identidades. Para o *sensemaking* crítico, a questão central é como a organização e premissas dominantes priorizam algumas identidades sobre outras e criam significado para os indivíduos. É o caso de privilégio que uma organização pode conceder à identidade de um "bom funcionário". A construção dessa identidade pode incluir regras, linguagens ou inspirações internas sobre como os funcionários devem se portar dentro da organização.

O *critical sensemaking* (CSM) é a abordagem do *sensemaking* que fornece uma estrutura para entender como os indivíduos entendem o ambiente em nível local e reconhecem estruturas dominantes presentes no contexto social mais amplo (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010). O CSM é entendido como o processo complexo que ocorre internamente e fornece uma lente para focar em como algumas identidades podem ser privilegiadas em detrimento de outras (SHENOY-PACKER, 2015).

O CSM é uma abordagem que vem conquistando espaço nos estudos organizacionais. Os estudos que utilizaram o *sensemaking* crítico já o aplicaram em estudos sobre micro agressões e práticas discriminatórias em profissionais migrantes (HILDE; MILLS, 2015; SHENOY-PACKER, 2015), a construção de sentido da mídia em uma crise organizacional

(O'CONNELL; MILLS, 2003) e as dinâmicas de trabalho de gênero (HARTT; MILLS J.; MILLS A., 2012).

A estrutura do CSM utiliza uma combinação complexa de variáveis que incluem propriedades psicológicas sociais, linguagem, regras organizacionais e o contexto formativo em que as organizações existem e analisam como a combinação destas forças permitem que os indivíduos compreendam seus ambientes e atuem sobre ele. Este é um processo complexo que pode evoluir de formas diferentes em contextos diversos e o valor do *sensemaking* crítico está na tentativa de unir fatores estruturais e sociopsicológicos em busca de explicar o papel da agência na organização (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010).

A agência está relacionada com processos de mudança organizacional e Thurlow e Mills (2009) apontam que pode haver visões diversas de acordo com corrente discursiva abordada, sendo elas racionalista, contextualista, dispersalista e construcionista. A visão racionalista propõe conceitos de agente de mudanças, que oferece conhecimento e orientação em iniciativas de mudanças planejadas. Na abordagem contextualista há o enfoque em processos de mudança emergentes e está preocupada com uma pesquisa sólida e útil sobre mudanças que exploram conteúdos, contextos e processos de mudança. A corrente dispersalista preocupa-se com a tomada de decisão descentralizada, os sistemas de auto-organização e processos de aprendizagem organizacional. E a perspectiva construcionista situa a agência dentro de práticas discursivas e aborda a falta de controle que os indivíduos possuem sobre os efeitos discursivos.

Uma abordagem do CSM pode oferecer a oportunidade de combinar elementos de discursos construcionistas e dispersalistas de agência, perspectivas estas que possuem em comum a característica de tornar a linguagem tema central de análise. O CSM permite identificar processos no qual indivíduos criam uma linguagem significativa e ao mesmo tempo decreta-os na organização. A abordagem crítica do *sensemaking* oferece a oportunidade de combinar ideias de criação de sentido, poder organizacional em uma abordagem analítica capaz de explorar estruturas e relacionamentos de um modo que o *sensemaking* por si só não faria (THURLOW; MILLS, 2009).

A noção de *sensemaking* de Weick (1995) enquadra o problema de agência nas organizações por meio de um conjunto detalhado de propriedades psicológicas sociais que estudam como as pessoas fazem sentido de si mesmas e da vida organizacional. O autor concebe as organizações como processos em vez de resultados, porém sua concepção sensorial tende a subestimar contextos estruturais duradouros que se apresentam como contextos formativos e configurações de regras organizacionais que caracterizam as organizações e servem para informar as atividades posteriores ao *sensemaking* (MILLS A.; MILLS J., 2017).

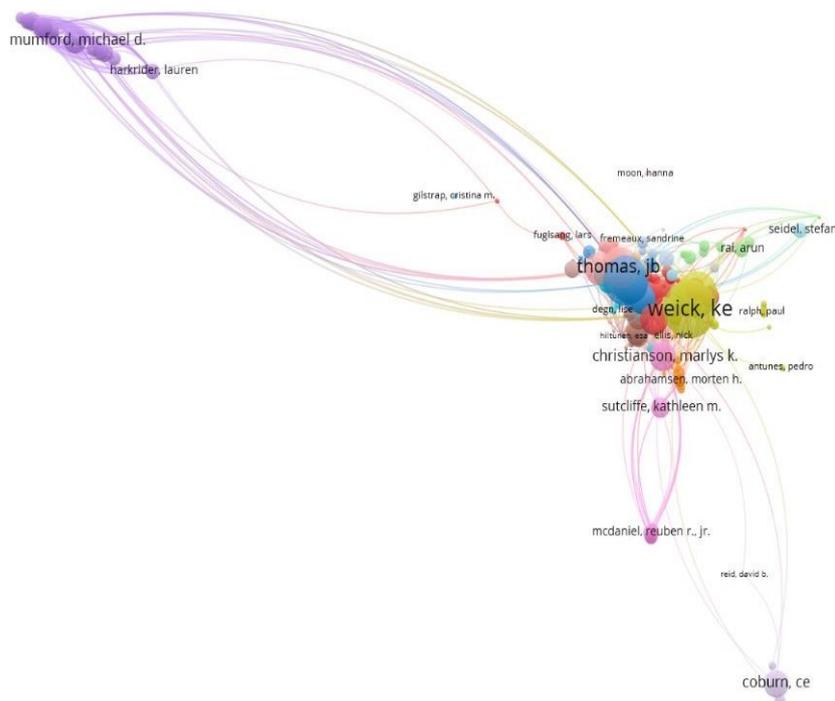
A noção de contextos formativos fornece um elo entre as relações sociais dominantes de valor e ação. Os contextos formativos são estruturas de controle que limitam práticas institucionais e imaginativas e moldam as rotinas de uma sociedade (THURLOW; MILLS, 2009). Helms Mills (2003) aponta que os indivíduos não determinam sua própria criação de sentido quando estão em uma estrutura e contexto de poder e controle. Além disso, o CSM destaca a influência das regras organizacionais. Estas regras podem ser formais ou informais e refletem processos que impõem ordem por meio de rotinas organizacionais. Elas podem ser utilizadas para manter unidade e coesão na organização, mas também restringem a forma como os indivíduos podem agir e as possibilidades de interpretar os significados (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010). Thurlow e Mills (2009) lembram que embora as regras sejam vistas tradicionalmente como forma de manutenção de um processo ou estrutura, elas também podem operar em casos de mudança para privilegiar uma linguagem dominante da organização.

A perspectiva do CSM sugere que também a plausibilidade é aprimorada por fatores que privilegiam alguns significados em detrimento de outros. Para o CSM a plausibilidade pode ser influenciada pela capacidade de um ator propor uma maneira particular de entender uma experiência, pelo acesso que se tem às outras explicações plausíveis e pelo contato que os indivíduos possuem com o significado proposto (THURLOW; MILLS, 2009). Na literatura do *sensemaking* a plausibilidade envolve o desenvolvimento contínuo de imagens plausíveis que racionalizem o que as pessoas estão fazendo e está relacionada com a forma como a ideia mais plausível é legitimada. Os atores organizacionais contribuem com processos de criação de sentido com a construção de narrativas poderosas de legitimação e sentido plausível do que está acontecendo. Desta forma, as narrativas criadas possuem um papel importante na construção de sentidos individual e coletivo (THURLOW; MILLS, 2015).

2.5.3 Análise das publicações de sensemaking por meio de softwares bibliométricos

Nesta seção são apresentados os resultados encontrados nos *softwares* bibliométricos após serem inseridos os dados coletados nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus* e *Spell* para o *VOSviewer* e *Web of Science* para *CitNetExplorer*. O início da pesquisa foi por meio do *VOSviewer* e os primeiros dados coletados referem-se a relações de citação entre os autores da base. Por meio das análises de citação são localizadas as listas de referências dos artigos selecionados, são elas que dão a sustentação para a pesquisa. A citação é então um ato de reconhecimento do documento citado pelo pesquisador citante (CASTANHA; BUFREM; BOCHI, 2020). Ao realizar esta primeira busca o *VOSviewer* apresenta a Figura 2.

Figura 2. Análise de autores citados sobre *sensemaking*

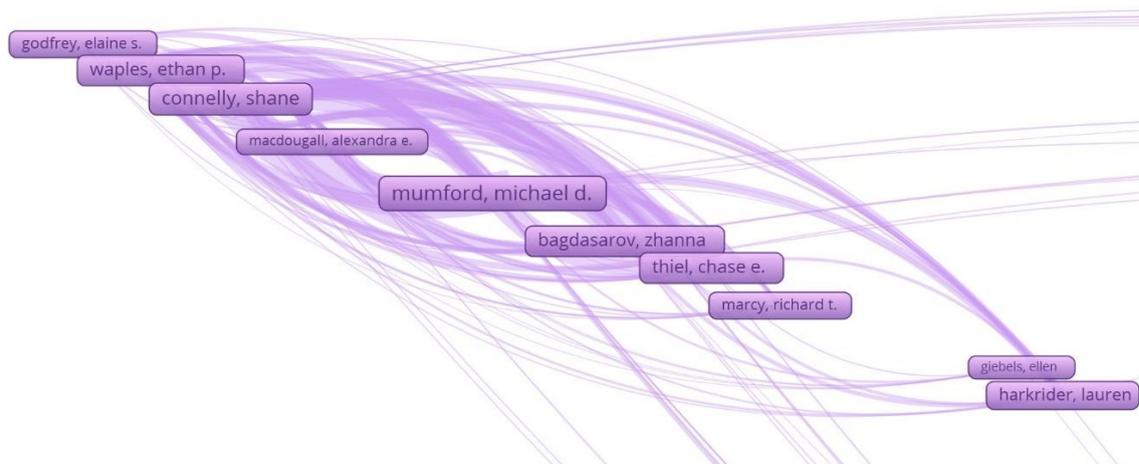


Fonte. Rede de citações geradas no *VOSviewer*.

Por meio desta imagem observa-se que cada cor representa diferentes *clusters*, ou conjunto de publicações que possuem uma temática mais relacionada de acordo as redes de citações. No centro estão concentradas a maior parte dos artigos, ligadas ao autor Karl E. Weick que mais ganha destaque no tamanho do rótulo, algo que está diretamente relacionado a força de citação do autor.

Ao redor do ponto central são formados outros *clusters*, um deles chama atenção por apresentar ligação mais forte entre seus pontos. Houve uma aproximação destes pontos gerando a Figura 3. Este cluster possui uma grande força de citação entre si, o que significa que neste grupo de autores há uma frequência de citação entre eles próprios. É possível identificar autores como Michael Mumford, Shane Connelly e Ethan Waples. Os artigos destes autores falam principalmente sobre ética e liderança no *sensemaking* e ligam-se ao grupo central apenas por usar estudos seminais da área.

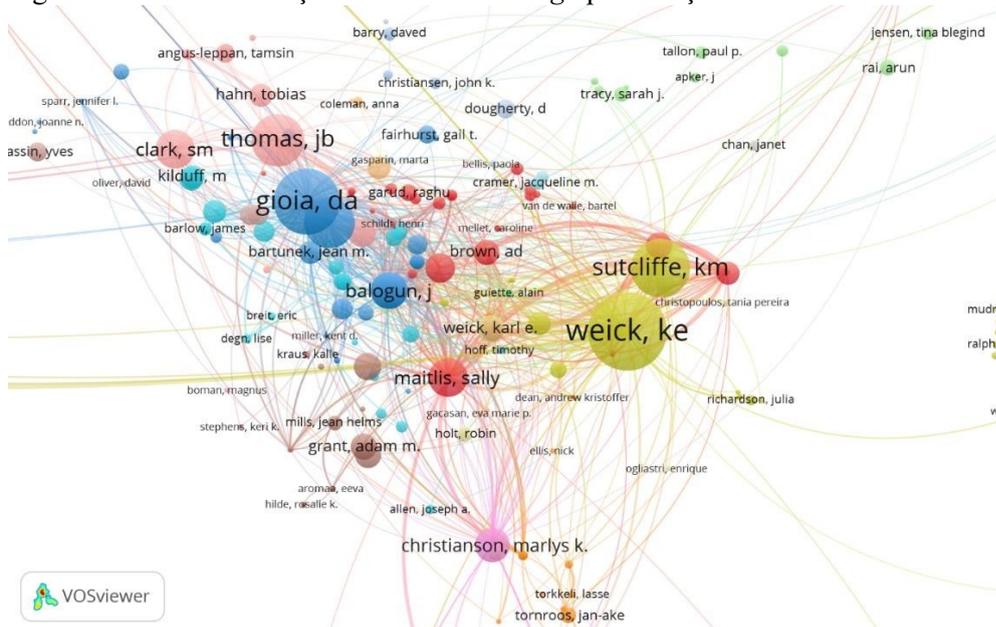
Figura 3. Análise de citação sobre *sensemaking* aproximação de *cluster*



Fonte. Rede de citações geradas no *VOSviewer*.

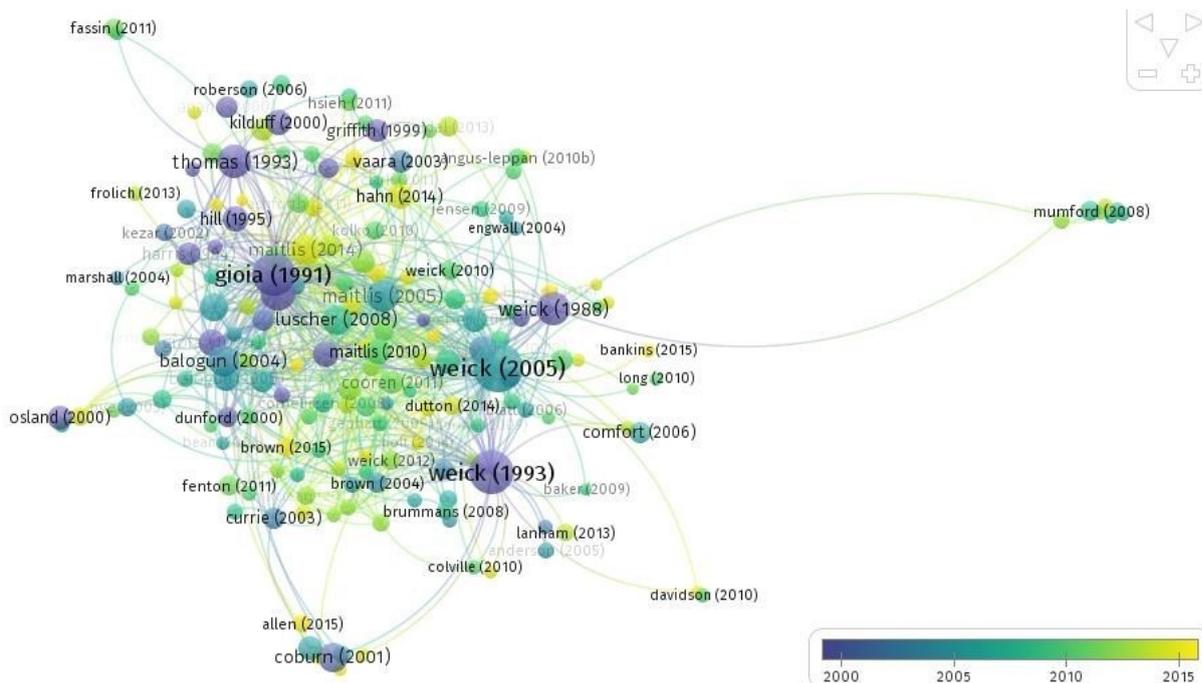
Ao aproximar o ponto central dos resultados identifica-se com mais clareza os autores que possuem maior força de citação. A Figura 4 apresenta estes resultados. A diversidade de cores na Figura 4 representa que há *clusters* diversos que se citam. O foco não é identificar os diferentes *clusters* e sim os principais autores do *sensemaking*. Neste caso é possível observar pelo tamanho dos rótulos que quanto maior eles são, mais força de citação eles possuem na temática. Karl E. Weick é o autor que ganha mais destaque dentre todos eles, seguido por autores como Dennis A. Gioia, Kathleen M. Sutcliffe, Sally Maitlis, James B. Thomas e Julia Balogun. Em análises posteriores será possível identificar de forma mais clara quais são os artigos mais citados. A Figura 5 a seguir mostra a força dos documentos citados e sua relação com o ano de citação.

Figura 4. Análise de citação sobre *sensemaking* aproximação de *clusters*



Fonte. Rede de citações geradas no *VOSviewer*.

Figura 5. Análise de documentos citados do *sensemaking*

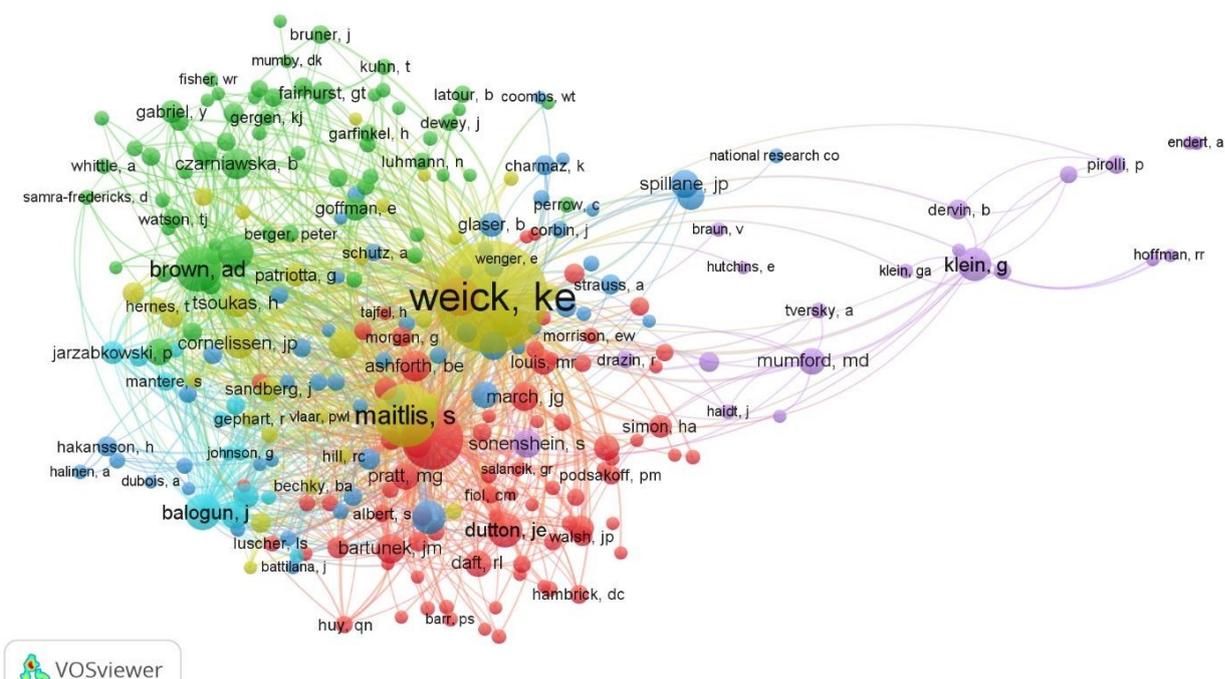


Fonte. Rede de citações geradas no *VOSviewer*.

Neste caso é possível identificar que os artigos de Weick (1988, 1993, 2005), Gioia (1991) e Thomas (1993) são aqueles que possuem maior força de citação. As cores desta rede estão distribuídas, conforme a legenda, por ano de publicação. Pela paleta de cores de azul mais escuro que mais ganhou destaque na Figura 5, observa-se que os artigos mais citados são aqueles mais antigos, que formam a base da temática do *sensemaking* e assim chamados de seminiais na área.

As análises a seguir resultaram de uma busca por cocitações. A análise de cocitações de maneira geral identifica a força de conectividade entre documentos citados e a força de citação pode ser aumentada ao longo do tempo conforme os artigos passam a serem citados juntos. Ao realizar análise de cocitação de autoria, isto significa que a autoria é um conjunto de obras de uma pessoa. A relação entre os pares pode ser analisada por meio de redes que indicam uma proximidade ou distância da temática ou metodologia, quando autores aparecem distantes nos mapas significa pouca frequência de citação simultânea entre os autores. Cabe destacar que a proximidade indica tanto uma similaridade de ideias como discordâncias (CASTANHA; BUFREM; BOCHI, 2020). A Figura 6 apresenta as redes de cocitação formadas por autores citados na base de dados utilizada.

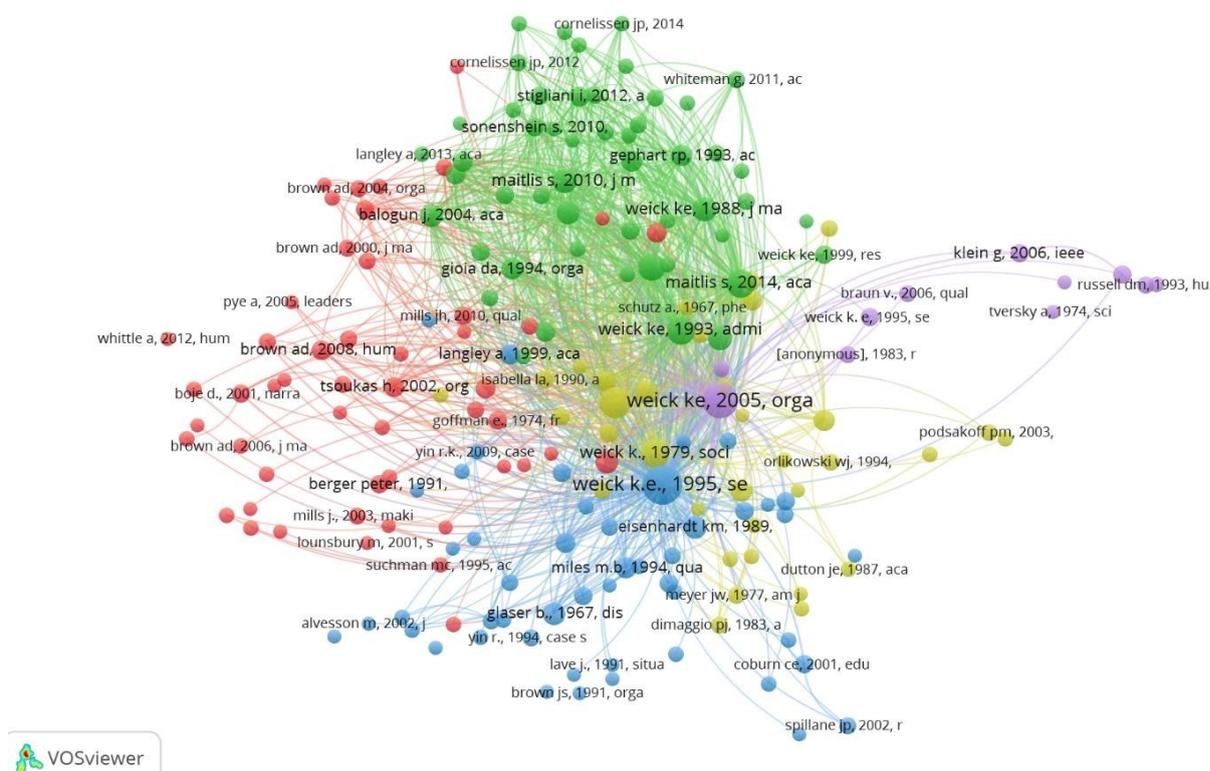
Figura 6. Análise de cocitação por autores citados no *sensemaking*



Fonte. Rede de cocitações geradas no *VOSviewer*.

A rede de cocitação aponta que nesta temática há uma força muito grande em citar os diversos autores que aqui aparecem simultaneamente aos artigos de Karl E. Weick. Outros autores da temática que apresentam uma força grande são Sally Maitlis, Dennis A. Gioia, Andrew D. Brown e Julia Balogun. A distância entre os autores aponta a frequência com que são citados juntos e o mapa mostra que de modo geral, nesta temática a maioria dos autores citados são associados a Weick. Cabe destacar também que há uma força grande e pouca distância entre Weick e Maitlis, o que significa que estes dois autores são frequentemente citados juntos em artigos sobre *sensemaking*. A Figura 7 a seguir continua fazendo análise de cocitações, desta vez de referências citadas.

Figura 7. Análise de cocitação por referências citadas no *sensemaking*

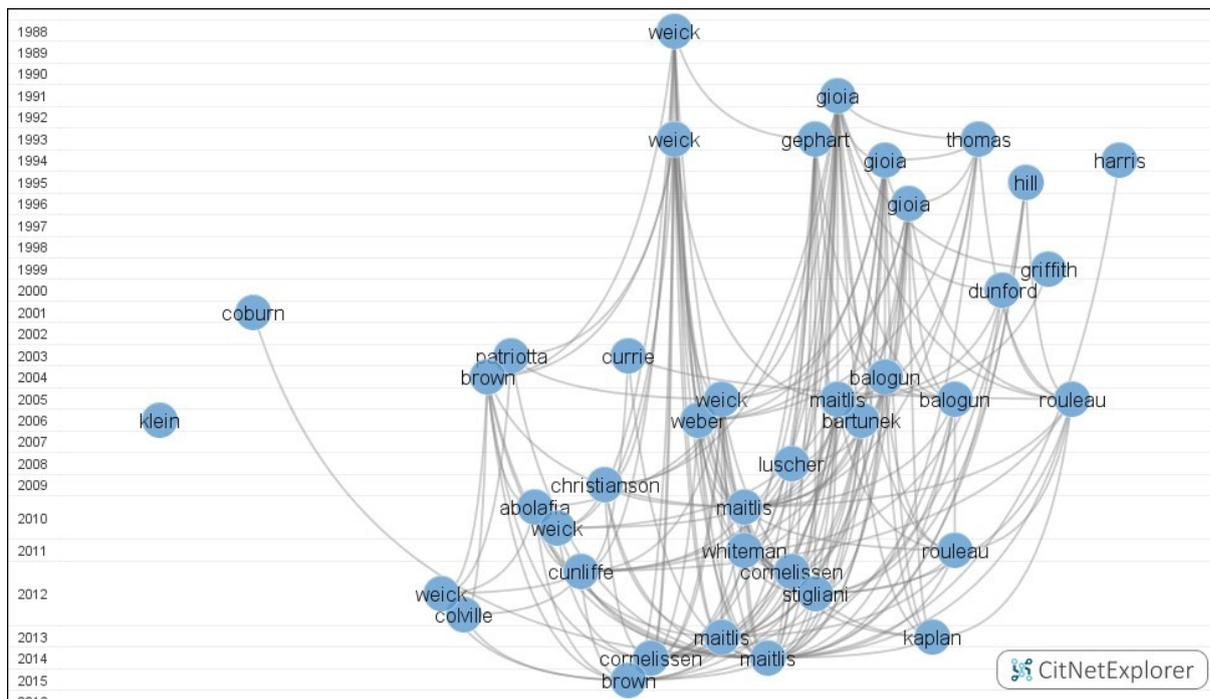


Fonte. Rede de cocitações geradas no *VOSviewer*.

Esta rede de cocitação diferente da anterior, apresenta quais são os artigos que mais são citados simultaneamente e a relação entre eles. Pelo tamanho dos rótulos identifica-se que os artigos de Weick (1979, 1995, 2005) são aqueles que possuem maiores forças de cocitação. Observa-se que neste caso há um maior espalhamento dos pontos, onde no centro encontram-se artigos de Weick (1979, 1988, 1993, 1995, 2005) que são considerados como seminais na temática do *sensemaking*. Observa-se que os *clusters* estão mais delimitados e que de algum modo artigos de Weick que fazem ligação com os outros artigos. A distância entre os artigos aponta a frequência que são citados juntos e neste caso a separação dos *clusters* permite identificar que estão mais próximos aqueles que possuem a temática semelhante dentro do *sensemaking*, possuindo assim um distanciamento entre os extremos de cada *cluster* em relação a outro.

Para complementar estas análises com *softwares* bibliométricos será utilizado o *CitNetExplorer* com os dados coletados na base WoS. A Figura 8 apresenta os 40 (quarenta) principais artigos da base de dados obtida pela funcionalidade *core publication*, que analisa as principais publicações da base de acordo os escores de citação interna, pelo ano em que foram publicados. Neste caso o tamanho dos círculos não interferem na relevância do estudo.

Figura 8. Visualização dos principais artigos do *sensemaking* (1988-2015)



Fonte. Rede de publicações gerada no *CitNetExplorer*.

A funcionalidade de análise das publicações por *core publication* distribui por ano e em forma de rede as principais publicações que possuem maiores escores de citação. Esta rede de publicações concentra-se em artigos que vão do ano de 1988 a 2015. Observa-se que nos primeiros anos há uma concentração em artigos de Weick (1988, 1993) e Gioia (1991, 1994, 1996) e a maioria dos demais artigos citam um destes cinco trabalhos. Weick (1988, 1993) foi o autor que começou a reunir as ideias do *sensemaking* e aplicá-las às organizações, estes dois artigos são bases para o livro que Weick (1995) escreveu compilando estas ideias. Cabe ressaltar que nesta análise a ferramenta identifica as citações internas, ou seja, como os artigos da base se citam e como é uma base de artigos, o livro citado aqui não aparece. Já os artigos de Gioia (1991, 1994, 1996) ganham notoriedade por falar do *sensemaking* e *sensegiven* em um contexto estratégico, algo novo para aquele momento. Além disso, a Figura 8 sugere que dentre estes artigos há uma concentração de publicações entre 2005 e 2012. O Quadro 1 apresenta os dez artigos de maiores escores de citação desta rede.

Quadro 1. Os 10 artigos mais citados na rede interna de citação

	Autores	Publicação	Escore
1	Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005)	Organizing and the process of sensemaking	463
2	Gioia e Chittipeddi (1991)	Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation	257
3	Weick (1993)	The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster	202
4	Maitlis e Christianson (2014)	Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward	202
5	Maitlis (2005)	The social processes of organizational sensemaking	177
6	Weick (1988)	Enacted sensemaking in crisis situations	124
7	Maitlis (2010)	Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988)	114
8	Gioia e Thomas (1996)	Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia	90
9	Bologun e Johnson (2004)	Organizational restructuring and middle manager sensemaking	86
10	Thomas, Clark e Gioia (1993)	Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes	71

Fonte. Elaborado pela autora.

A publicação principal desta rede é de Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005), um artigo em que os autores voltam no estudo de Weick (1995) dez anos após sua publicação e o próprio autor faz considerações sobre o *sensemaking* e características que foram corroboradas e questionadas ao longo dos anos. Os outros artigos de Weick (1988, 1993) presentes nesta lista são aqueles que foram para ele a base do *sensemaking*, o primeiro deles explica o *enactment* e o outro apresenta o desastre de Mann Gulch, que é analisado pelo autor com características de *sensemaking*. Os artigos de Dennis Gioia também ganham destaque nesta lista como quando Gioia e Chittipeddi (1991) falaram do *sensemaking* e *sensegiven* na estratégia. Gioia e Thomas (1996) algum tempo depois falam sobre *sensemaking* durante a mudança estratégica. Maitlis (2005, 2014) é outra autora que aparece nesta lista com artigos relevantes. Destes, o artigo mais recente presente no Quadro 1 foi escrito por Maitlis e Christianson (2014) e chama atenção por buscar identificar o futuro das pesquisas do *sensemaking*.

2.6 Implicações e Conclusões: uma Agenda de Pesquisa para o *Sensemaking*

O conceito de *sensemaking* desenvolvido por Weick (1995) trouxe novas possibilidades para os estudos organizacionais e de estratégia ao inserir abordagens da psicologia social ao campo e propor que a criação de sentidos é um processo de atribuição de significados para novos contextos, que articula conhecimento prévio com a inserção de informações novas. Esta revisão evidencia as contradições e os pontos de contato entre as pesquisas sobre *sensemaking*

weickeano e o *sensemaking* crítico (CSM), conforme o Quadro 2. A seguir, a análise seguirá a primeira coluna e posteriormente será analisada a segunda coluna.

Quadro 2. Uma agenda de pesquisa sobre *sensemaking* weickeano e *critical sensemaking*

Características	<i>Sensemaking</i> weickiano	<i>Sensemaking</i> crítico
Ontológicas	Processo, Fluxo	Discurso, Narrativa
Epistemológicas	Interpretativista	Histórico-Crítica
Metodológicas	Métodos qualitativos de abordagem interpretativa com uso de entrevistas semiestruturadas e etnografia.	Métodos das ciências sociais modernas no qual a escrita e a leitura são utilizadas para contar histórias que serão ou não legitimadas nas organizações.
Papel dos gestores	Construir sentido selecionando, interpretando e ligando pistas do seu ambiente para transmiti-las posteriormente por meio de modelos mentais.	Exercer poder fazendo sentido da realidade de e para os outros
Concepção das Organizações	São constituídas por conceitos abstratos e processos dinâmicos compartilhados entre as pessoas e lidam continuamente com a influência das ações dos membros.	São relações negociadas a partir das interações sociais e relações de poder em meio à construção de significados mútuos que geram conflitos pela legitimidade para compreensão de mundo.
Outros	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalidade e temporalidade no <i>sensemaking</i>. • Novos estudos na perspectiva socioconstrucionista. • <i>Sensemaking</i> e cultura organizacional em situações de crises e desastres e eventos disruptivos. • <i>Sensemaking</i> e níveis de gestão e tomada de decisão organizacional. • <i>Sensemaking</i>, estratégia e a relação retrospectivo-prospectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisas de <i>sensemaking</i> que utilizam método de pesquisa narrativo. • Pesquisa sobre <i>sensemaking</i> e análise de discurso e narrativas e antenarrativas. • <i>Sensemaking</i> e identidades de indivíduos e grupos nas organizações. • Identidades e <i>sensemaking</i> no processo de estratégia. • <i>Sensemaking</i> e estratégia como prática. • <i>Sensemaking</i> e relações de poder e dominação no trabalho.

Fonte. Elaborado pela autora.

Quanto à natureza ou às características ontológicas do *sensemaking* organizacional, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) analisam que as atividades de *sensemaking* se mobilizam em torno de momentos de fluxo que precisam ser comprimidos para orientar pesquisa e prática. Isto ocorre por meio de respostas adaptativas que a organização emite com processos evolutivos. O processo evolutivo básico assumido pela criação de sentido é aquele em que interpretações retrospectivas são construídas durante interações interdependentes. São trocas recíprocas entre atores e seus ambientes, que são significativas e preservadas, ou seja,

em meio ao número de significados possíveis, a organização retém aquele que seja mais plausível.

O *sensemaking* é frequentemente observado como um processo social desencadeador de outros processos sociais que permeiam partes interessadas para agir em conjunto a fim de alcançar seus respectivos objetivos (LANDAU; DRORI, 2008). O *sensemaking* é um processo de intercâmbio social no qual os indivíduos compreendem, interpretam e constroem significados que possibilitam entender seu ambiente e permitam o desenvolvimento retrospectivo de uma história, em potencial, que explique por que os indivíduos agiram de uma maneira específica e oferecem uma estrutura para entender como as pessoas extraem significados do ambiente cotidiano (HEATH; PORTER, 2019).

Quanto às características epistemológicas do *sensemaking* organizacional, o *sensemaking* se refere a uma busca contínua de significados, cujo foco é encontrar uma interpretação que seja plausível e não uma verdade absoluta. A ideia do *sensemaking* está focada na redução de equívocos em meio a eventos de incerteza. Os sinais explícitos da criação de sentido são encontrados quando o estado atual do mundo for percebido como diferente do estado esperado e é ativado pelo questionamento se uma situação está igual ou diferente da esperada. O estado diferente ocorre quando há perda de senso ou se depara com contextos totalmente desconhecidos (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

A criação de identidade é uma das propriedades básicas do *sensemaking* (Weick, 1995). Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) apontam que quando as pessoas se deparam com sinais de uma diferença inquietante, esta diferença traduz questões internas sobre quem somos, o que estamos fazendo, o que é relevante e porque isto importa. Neste sentido, o *sensemaking* de estímulos ambíguos ocorre como uma busca para responder as próprias necessidades de identidade. Esta busca interna pode ter como resultado uma mudança para novos padrões de comportamento ou podem não ter um resultado otimista, como é observado em um caso que ocorreu em Bristol Royal Infirmary – BRI.

O caso foi tratado por Weick e Sutcliffe (2003) e retrata o programa de cirurgia cardíaca de uma enfermaria infantil, a Bristol Royal Infirmary – BRI. Neste programa foi identificado que as taxas de mortalidade eram significativamente maiores do que outros centros da Inglaterra e durante os quase quatorze anos de sua existência, não apresentavam quedas nas taxas de mortalidade de cirurgias cardíacas, algo que aconteceu em outros programas. Ao investigarem o que estava causando esta situação, identificaram que na Bristol havia a cultura de explicar ou justificar os maus resultados em vez mudar para buscar novos resultados. Os profissionais não reconheciam seus erros e justificavam que estavam fazendo o seu melhor. Os repetidos ciclos

de justificativa promovem um mundo sensível cuja necessidade de mudança não existe. Este caso mostra que pequenas ações podem criar uma estrutura social que mantém a organização aprisionada em ciclos de justificativas das falhas, que impede que haja melhoria por meio de mudanças (WEICK; SUTCLIFFE, 2003).

A noção de *sensemaking* organizacional de Weick (1995) tinha uma visão que buscava fugir da racionalidade presente em previsões integrantes do planejamento instrumentalista (LI, 2014), envolvendo uma oscilação de uma noção realista das propriedades do *sensemaking* e um relato mais interpretativo dos resultados cognitivos da produção de sentido. O *sensemaker* constrói sentido de uma situação socialmente ao interpretar a realidade para si e para os outros, mas sua produção de sentido é influenciada pelas propriedades pré-existentes na mente. Este sentido vai contra ou reforça a atual visão da realidade e a memória é utilizada em busca de referências passadas (HILDE; MILLS, 2017).

Visto de forma prospectiva, a natureza do *sensemaking* não se resume apenas naquilo que foi escrito e trabalhado por Weick (1995). Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) avaliaram que dez anos após a publicação do conceito de *sensemaking* organizacional não havia muitos estudos empíricos que utilizassem a abordagem do *sensemaking* para discutir a criação de sentido nas organizações. Os autores dizem que novos estudos são relevantes para aumentar a compreensão deste processo social que é praticamente invisível e discutem algumas propostas que poderiam ter uma boa conexão com o *sensemaking*. Temas como a institucionalização, o senso distribuído, o poder e a emoção.

Quanto às características metodológicas do *sensemaking* organizacional, o *sensemaking* propõe que os macroprocessos de organização sejam compreendidos por meio dos microprocessos de cognição social a nível individual que são construídos por meio de conversas ou outros meios linguísticos de comunicação. Os estudos de *sensemaking* utilizam de métodos interpretativos para identificar como as organizações e atores recebem e coletam informações sobre o ambiente, bem como sobre outras organizações e suas próprias condições a fim de reduzir os equívocos da sua organização na compreensão de mundo. O *sensemaking* toma forma pelos esquemas de interpretação rotinizados e improvisados, regras de interação e modelos mentais que se tornam embutidos na organização pela socialização e aparelhos técnicos (LI, 2014). Entre os métodos mais utilizados estão a aplicação de entrevistas estruturadas ou semiestruturadas (STENSAKER; FALKENBERG, 2007; LANDAU; DRORI, 2008; COMBE; CARRINGTON, 2015; DWYER; HARDY; MAGUIRE, 2020) e a etnografia (HERRMANN, 2011; RANTATALO; KARP, 2018; BRUSKIN; MIKKELSEN, 2020).

Quanto ao papel dos gestores, Weick (1995) aponta que o *sensemaking* está associado a compreensão dos filtros cognitivos usados pelas pessoas, no qual há uma simplificação da complexidade pelos modelos mentais para não haver sobrecarga de dados. O principal papel dos gestores é desenvolver um modelo mental baseado em seus esquemas para entender e responder ao ambiente e aos eventos que ocorrem. Os líderes decretam ou produzem parte do ambiente que enfrentam com a promulgação dos seus modelos mentais em forma de lei estratégica (COMBE; CARRINGTON, 2015). O *sensemaking* é um processo social cognitivo que ajuda os gestores a processar a ambiguidade e construir estabilidade em uma rede de mudanças constantes. O gestor constrói sentido selecionando, interpretando e ligando pistas encontradas no seu ambiente para transmitir para os membros da organização e para isso precisa compreender como estes constroem sentido, já que nem sempre isto ocorre de forma consciente (STEINBAUER; RHEW; CHEN, 2015).

A concepção das organizações no *sensemaking* não é percebida como sistemas ou estruturas estáticas e prescritivas, mas deve ser descrita como um modelo mental e flexível de modo que a organização é uma construção mental feita por indivíduos e que existe apenas “em suas mentes” (LANGENBERG; WESSELING, 2016). As organizações são entendidas como conceitos abstratos e processos dinâmicos compartilhados entre as pessoas e sofrem continuamente com a influência das ações dos membros. As pessoas estão em constante organização seja por objetivos e desafios que podem evocar ações ou pelas ações que induzem nas pessoas a reinterpretação de suas relações sociais, situações e desafios (BORGES; GONÇALO, 2010; STARBUCK, 2015).

Quanto os principais estudos fundadores do *sensemaking* organizacional, o destaque principal é atribuído aos escritos de Karl Weick ao longo do tempo. Weick (1976, 1979) criou sua interpretação cognitiva e social do comportamento nas organizações integrando ideias de fontes muito diversas, como as raízes na psicologia social, na evolução sociocultural e na filosofia fenomenológica (STARBUCK, 2015). O livro *Sensemaking in Organizations* foi publicado por Weick (1995) e tornou-se o estudo base da teoria do *sensemaking* organizacional, no qual os estudos posteriores se fundamentam para discutir a produção de sentidos. Dez anos após o lançamento deste livro, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) revisitaram o *sensemaking* organizacional, trouxeram informações complementares sobre esta abordagem teórica e este estudo também tem um papel importante para as bases desta abordagem.

Agenda para estudos futuros: O *sensemaking* organizacional fundamenta-se nas ideias de Weick (1995) que propõe sete propriedades da produção de sentido (social, identidade, retrospectiva, pistas, desenvolvimento contínuo, plausibilidade e promulgação/*enactment*) que

são empregadas no *sensemaking* por meio de uma reflexão cuidadosa da situação, tarefa, intenção e preocupações (FELLOWS; LIU, 2017). Introna (2019) aponta que estas ideias fundamentais do *sensemaking* continuam amplamente aceitas, mas tem recebido críticas significativas. A sugestão de agenda para estudos futuros do *sensemaking* organizacional está direcionada ao uso da racionalidade e da temporalidade nesta abordagem.

O *sensemaking* weickeano tende a ser referido como "o desenvolvimento retrospectivo contínuo de imagens plausíveis que racionalizam o que as pessoas estão fazendo" (Weick, Sutcliffe e Obstfeld, 2005, p. 409). Há uma percepção de que a racionalidade é uma característica cotidiana da experiência organizacional, observando-se que o racional para um indivíduo pode não ser racional para o outro. Mas por se tratar de características atribuídas a indivíduos, observa-se a falta de estudos de *sensemaking* que busquem identificar a irracionalidade que pode estar envolvida nesta construção e como as emoções se comportam nestes contextos.

Em relação à temporalidade, Weick (1995) destacou que a natureza retrospectiva era uma das propriedades do *sensemaking*. Estudos recentes começaram a voltar-se ao *sensemaking* orientado para o futuro propondo que as estratégias organizacionais fazem com que se lancem no futuro agindo como se os eventos já tivessem ocorrido e depois seria realizado o sentido retrospectivo destes eventos que foram imaginados (FELLOWS; LIU, 2017). Mesmo ao propor um *sensemaking* orientado para o futuro, esta perspectiva ainda se apega a natureza retrospectiva. Deste modo há que se pensar em estudos complementares do *sensemaking* prospectivo que se volte apenas ao futuro.

Quanto à natureza ou às características ontológicas do *sensemaking* crítico, Fellows e Liu (2017) apontam que visões mais construtivistas e fenomenológicas foram incorporadas às abordagens teóricas do *sensemaking* por meio da atenção dada aos discursos e a composição dos relatos narrativos que levam em consideração aspectos de política e poder. Mills J., Thurlow e Mills A. (2010) lembram que o *sensemaking* é impactado pelo discurso que ocorre e pelo ambiente no qual ele ocorre. As narrativas são essenciais para a promulgação e seleção e podem ser utilizadas como uma função de retenção dos significados, já que o relato de eventos pode ser dito para preencher o sentido cultural de forma proativa, baseando-se na plausibilidade e não na exatidão. Por reter o conhecimento, as narrativas funcionam como gatilhos para futuros processos de *sensemaking*. Os indivíduos recorrem ao discurso e ao significado, estabelecido de forma prévia, para dar sentido a novos eventos (RANTATALO; KARP, 2018).

Quanto às características epistemológicas do *sensemaking* crítico, Helms Mills (2003) observou que o *sensemaking* organizacional de Weick (1995) não lidou de forma

adequada com a produção de sentido no modo como é influenciado por fatores estruturais e discursivos, além do poder estrutural e discursivo presentes na tomada de decisão do *sensemaker*. Esta crítica apontada formou a base do *critical sensemaking* – CSM, juntamente com os aspectos de noção de regras organizacionais que captura as influências mesoestruturais nos micro-sentidos e produção de sentidos; a noção de pressões de nível macro sobre a produção de sentidos e a teoria do discurso de Foucault (1979) (AROMAA *et al.*, 2019).

Os estudos de *critical sensemaking* fundem interpretativismo, estruturalismo e pós-estruturalismo, utilizando uma perspectiva histórico-crítica que foca na interação nos processos sociopsicológicos em que as pessoas se envolvem, nos processos discursivos envolvidos, nos contextos organizacionais no qual as pessoas constroem sentido e no contexto formativo sedimentado que serve como estrutura social mais ampla onde ocorre a interação entre as pessoas (HILDE; MILLS, 2017). Thurlow e Mills (2015) identificaram que o *sensemaking* proporciona a descoberta de como os indivíduos se conectam com histórias de mudança organizacional em um nível micro à medida em que as atividades do cotidiano das organizações são construídas. E em alguns casos o *sensemaking* é em si mesmo um ato de poder, como por exemplo na construção de textos de narrativas que buscam influenciar a legitimação das posições institucionais de poder (SCHILDT; MANTERE; CORNELISSEN, 2020).

Quanto às características metodológicas do *sensemaking* crítico, a abordagem crítica do *sensemaking* questiona aspectos não abordados pelo conceito de Weick (1995), ampliando os estudos e temáticas associados ao *sensemaking*. O CSM propõe abandonar ferramentas metodológicas sistemáticas, que tendem para a comparação e afastam-se da experiência subjetiva buscada. Allard-Poesi (2005) sugere uma abertura à indeterminação das ciências sociais modernas, visto que o *sensemaking* é também um processo de comunicação e narrativa, no qual a escrita e a leitura são utilizadas para contar histórias que serão ou não legitimadas nas organizações e institucionalizadas no ambiente organizacional.

O papel dos gestores no *sensemaking* crítico recorda a compreensão da vida organizacional, que se caracteriza pelos sentidos entrelaçados e emergentes da organização democrática e hierárquica cujo entendimento destes sentidos é parte do contexto formativo. O CSM tem uma visão que identifica a presença das relações de poder na construção de sentido. O poder opera como uma força orientadora que define e orienta os entendimentos por meios suaves que fazem com que os indivíduos aceitem as práticas institucionalizadas. Os gestores podem centralizar seu poder de decisão e criar uma realidade social limitante ou que banaliza a participação dos empregados dos processos de tomada de decisão ou mesmo de criação de

sentido. Deste modo, os líderes exercem poder fazendo sentido da realidade de e para os outros (AROMAA *et al.*, 2020).

Quanto à concepção das organizações no CSM, Hilde e Mills (2015) observaram que o *sensemaking* é uma perspectiva que nas organizações faz uso da captação das experiências vividas de organização social. As pessoas negociam e constroem significado mutuamente para compreensão de mundo, mas no CSM é destacado que este não é um processo que ocorre de maneira democrática, onde todas as vozes são legitimadas e declaradas como importantes, pois é necessário levar em consideração as relações de poder existentes. Além disso, quando as pessoas se localizam em diferentes áreas e níveis da hierarquia organizacional elas desenvolvem interpretações conflitantes que geram conflitos por legitimidade (HILDE; MILLS, 2015). Thurlow e Mills (2015) observaram que esta relação é produzida por relações de produção de estratégias discursivas, criação de sentidos e narrativas organizativas.

Quanto aos principais estudos fundadores do *critical sensemaking*, cabe ressaltar que na literatura dos estudos organizacionais houve um crescente interesse no indivíduo, especialmente na teoria do *sensemaking* organizacional de Weick (1995). Mesmo sendo uma teoria aceita, ela vem sendo criticada pela falha em considerar contextos estruturais e discursivos como regras organizacionais e meta-discursos, em que são considerados questões sobre gênero e poder (HILDE; MILLS, 2015). Algumas destas críticas foram aceitas por Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005). O artigo de Helms-Mills (2003) é tido como a base do *critical sensemaking*. Entre os artigos que se popularizaram na abordagem do CSM é possível destacar os de autores como Jean Helms Mills, Albert Mills, Rosalie K. Hilde e Amy Thurlow (THURLOW; MILLS, 2009; MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010; HILDE; MILLS, 2015).

Agenda para estudos futuros: A proposta aqui sugerida é que as pesquisas de *sensemaking* utilizem um método de pesquisa que analise e provoque novas interpretações: as narrativas organizacionais. Munck (2015) mostra em seu estudo que os eventos existem mesmo que não sejam apresentados em uma narrativa, porém, a estrutura verbal e escrita permite que este seja ordenado em uma estrutura narrativa que pode ser utilizada em processos de tomada de decisão futuros. Ainda, a narrativa amplia os horizontes temporais, pois é um meio de reflexão sobre como lidar com conflitos atuais e necessidades futuras. Esta característica de temporalidade também é identificada pelas antenarrativas. Essas ainda não são narrativas totalmente formadas, mas são partes do discurso organizacional que ajuda a construir identidades e interesses (BOJE; HALEY; SAYLORS, 2016), podem combinar perspectivas do passado com expectativas do futuro para construção sensorial.

As histórias oferecem um meio de disseminar uma visão ou mensagem, incentivando uma reflexão crítica sobre gestão, *sensemaking* e compartilhamento de conhecimento organizacional. Bell e Leonard (2018) apontam ainda que a narrativa organizacional é um veículo poderoso para a estruturação que combina a habilidade narrativa do contador de histórias com a capacidade de entreter, persuadir e conquistar, que pode ser utilizado para entender relações de poder e pode ajudar a comunidade organizacional por meio de compartilhamento de memórias. Unir isto ao *sensemaking*, uma abordagem que busca identificar a criação de sentido por meio de processos retrospectivos, é uma alternativa para que a pesquisa de *sensemaking* não fique presa a um processo objetivado.

2.7 Referências

ALLARD-POESI, F. The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis. **Organization**, 12(2), 169–196. 2005. <https://doi.org/10.1177/1350508405051187>.

ALMQVIST, R.; CATASÚS, B.; SKOOG, M. Towards the next generation of public management: A study of management control and communication in the Swedish Armed Forces. **International Journal of Public Sector Management**, v. 24, n. 2, p. 122-145, 2011. <https://doi.org/10.1108/09513551111109035>

APKER, J. Sensemaking of change in the managed care era: a case of hospital-based nurses. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 17 No. 2, pp. 211-227, 2004. <https://doi.org/10.1108/09534810410530629>

AROMAA, E. *et al.* Critical sensemaking: challenges and promises. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, Vol. 14 No. 3, pp. 356-376, 2019. <https://doi.org/10.1108/QROM-05-2018-1645>.

AROMAA, E. *et al.* Emotion as soft power in organisations. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol. 7 No. 4, pp. 341-357, 2020. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2019-0085>.

ASIK-DIZDAR, O.; ESEN, A. Sensemaking at work: meaningful work experience for individuals and organizations. **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 24 No. 1, pp. 2-17, 2016. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2013-0728>.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of management journal**, v. 47, n. 4, p. 523-549, 2004. <https://doi.org/10.2307/20159600>.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. **Organization studies**, v. 26, n. 11, p. 1573-1601, 2005. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>.

BANTZ, C. R. Organizing and the social psychology of organizing. **Communication studies**, v. 40, n. 4, p. 231-240, 1989. <https://doi.org/10.1080/10510978909368276>.

BELÉM, E. F. Justiça decreta falência da Livraria Laselva. Recuperação judicial não funcionou. 08 de março de 2018. Disponível em: <https://www.jornalopcao.com.br/colunas-e-blogs/imprensa/justica-decreta-falencia-da-livraria-laselva-recuperacao-judicial-nao-funcionou-118980/>. Acesso em: 29 de março de 2020.

BELL, E.; LEONARD, P. Digital organizational storytelling on YouTube: constructing plausibility through network protocols of amateurism, affinity, and authenticity. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 3, p. 339-351, 2018. <https://doi.org/10.1177/1056492616660765>.

BOJE, D. M.; HALEY, U. C. V.; SAYLORS, R. Antenarratives of organizational change: The microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context. **Human relations**, v. 69, n. 2, p. 391-418, 2016. <https://doi.org/10.1177/0018726715585812>.

BOLAND, A.; CHERRY, M. G.; DICSON, R. (Eds.). **Doing a systematic review: a student's guide**. London: SAGE Publications Ltd, 2017.

BOOTH, A.; SUTTON, A.; PAPAIOANNOU, D. **Systematic approaches to a successful literature review**. London: SAGE Publicatons Ltd, 2016.

BORGES, M. L.; GONÇALO, C. R. Learning process promoted by sensemaking and trust: a study related to unexpected events. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 8, n. 2, p. 260-277, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512010000200006>.

BROWN, A. D.; COLVILLE, Ian; PYE, Annie. Making sense of sensemaking in organization studies. **Organization studies**, v. 36, n. 2, p. 265-277, 2015. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>.

BRUSKIN, S.; MIKKELSEN, E. N. Anticipating the end: exploring future-oriented sensemaking of change through metaphors. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 33 No. 7, pp. 1401-1415, 2020. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2019-0342>.

CAMPOS, S. A. P.; PEDROZO, E. A. Criação de sentido através da prática da estratégia: a responsabilidade social corporativa como um processo contínuo e compartilhado. **Revista Reuna**, v. 20, n. 1, p. 73-98, 2015.

CASTANHA, R. G.; BUFREM, L. S.; BOCHI, F. **Estudos relacionais de citação: cocitação, acoplamento bibliográfico e geneologia científica**. In: Tópicos da bibliometria para bibliotecas universitárias. Editora Oficina Universitária, p. 134, 2020. <https://doi.org/10.36311/2020.978-65-86546-91-0.p134-162>.

CHRISTIANSON, M. K. More and less effective updating: The role of trajectory management in making sense again. **Administrative Science Quarterly**, v. 64, n. 1, p. 45-86, 2019. <https://doi.org/10.1177/0001839217750856>.

COMBE, I. A.; CARRINGTON, D. J. Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 307-322, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.002>.

CORNELISSEN, J. P. Sensemaking under pressure: The influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. **Organization Science**, v. 23, n. 1, p. 118-137, 2012. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0640>.

CUNLIFFE, A. L.; SCARATTI, G. Embedding impact in engaged research: Developing socially useful knowledge through dialogical sensemaking. **British Journal of Management**, v. 28, n. 1, p. 29-44, 2017. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12204>.

CZARNIAWSKA, B. Karl Weick: Concepts, style and reflection. **The Sociological Review**, v. 53, n. 1_suppl, p. 267-278, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00554.x>.

CZARNIAWSKA, B. A golden braid: Allport, Goffman, Weick. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1661-1674, 2006. <https://doi.org/10.1177/0170840606068344>.

COLVILLE, I.; PYE, A. A sensemaking perspective on network pictures. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 3, p. 372-380, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.03.012>.

COMBE, I. A.; CARRINGTON, D. J. Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 307-322, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.002>.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Organizações como Sistemas Interpretativos: em busca de um modelo. In: Caldas, M. P.; Bertero, C. O. Teoria das Organizações [233-256]. São Paulo: Atlas, 2007. (versão original: Daft, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984). <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Organizações como sistemas interpretativos: em busca de um modelo. **MP Caldas & CO Bertero (Coords.), Teoria das organizações**, p. 235-256, 2007.

DEGN, L. Academic sensemaking and behavioural responses—exploring how academics perceive and respond to identity threats in times of turmoil. **Studies in Higher Education**, v. 43, n. 2, p. 305-321, 2018. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1168796>.

DORNER, D.; CAMPBELL-MEIER, J.; SETO, I. Making sense of the future of libraries. **IFLA journal**, v. 43, n. 4, p. 321-334, 2017. <https://doi.org/10.1177/0340035217727554>.

DIXON-WOODS, M *et al.* How can systematic reviews incorporate qualitative research? A critical perspective. **Qualitative Research**, v. 6, n. 1, p. 27-44, 2006. <https://doi.org/10.1177/1468794106058867>.

DWYER, G.; HARDY, C.; MAGUIRE, S. Post-Inquiry Sensemaking: The Case of the ‘Black Saturday’ Bushfires. **Organization Studies**, v. 42, n. 4, p. 637-661, 2020. <https://doi.org/10.1177/0170840619896271>.

EBERLE, A. D.; CASALI, A. M. Crise organizacional e sensemaking: o caso de um hospital público no contexto da pandemia de influenza A (H1N1). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 4, p. 820-840, 2012. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000400004>.

EINOLA, S. *et al.* Retrospective relational sensemaking in R&D offshoring. **Industrial Marketing Management**, v. 63, p. 205-216, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.001>.

EISENBERG, E. M. Karl Weick and the aesthetics of contingency. **Organization studies**, v. 27, n. 11, p. 1693-1707, 2006. <https://doi.org/10.1177/0170840606068348>.

FILSTAD, C. The politics of sensemaking and sensegiving at work. **Journal of Workplace Learning**, Vol. 26 No. 1, pp. 3-21, 2014. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2012-0016>.

FELLOWS, R.; LIU, A.M.M. 'What does this mean'? Sensemaking in the strategic action field of construction. **Construction management and economics**, v. 35, n. 8-9, p. 578-596, 2016. <https://doi.org/10.1080/01446193.2016.1231409>.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

G1. Justiça suspende decretação de falência da Livraria Cultura temporariamente. 25 de setembro de 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/09/25/justica-suspende-temporariamente-a-decretacao-de-falencia-da-livraria-cultura.ghtml>. Acesso em: 28 de setembro de 2020.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic management journal**, v. 12, n. 6, p. 433-448, 1991. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>.

GIOIA, D. A. et al. Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. **Organization science**, v. 5, n. 3, p. 363-383, 1994. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.3.363>.

GIOIA, D. A.; THOMAS, J. B. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative science quarterly**, p. 370-403, 1996. <https://doi.org/10.2307/2393936>.

GIULIANI, M. Sensemaking, sensegiving and sensebreaking. **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 17 No. 2, 2016. pp. 218-237, 2016. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2015-0039>.

GLYNN, M. A.; WATKISS, L. Of organizing and sensemaking: From action to meaning and back again in a half-century of Weick's theorizing. **Journal of Management Studies**, v. 57, n. 7, p. 1331-1354, 2020.

GOUGH, D.; THOMAS, J.; OLIVER, S. Clarifying differences between reviews within evidence ecosystems. **Systematic reviews**, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2019. <https://doi.org/10.1186/s13643-019-1089-2>.

GREENBERG, D. N. Blue versus gray: A metaphor constraining sensemaking around a restructuring. **Group & Organization Management**, v. 20, n. 2, p. 183-209, 1995. <https://doi.org/10.1186/s13643-019-1089-2>.

GUIETTE, A.; VANDENBEMPT, K. Exploring team mental model dynamics during strategic change implementation in professional service organizations. A sensemaking perspective. **European Management Journal**, v. 31, n. 6, p. 728-744, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.002>.

GUIMARÃES, P. C. V.; ALVES, M. A. Narratives and sensemaking of an organizationally-based environmental disaster. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 11, n. 2, p. 228-247, 2014. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922014000200007>.

HARGRAVE, T. J. *et al.* Making sense of changing ethical expectations: The role of moral imagination. **Business and Society Review**, v. 125, n. 2, p. 183-201, 2020. <https://doi.org/10.1111/basr.12206>.

HARTT, C; MILLS, J. H.; MILLS, A. J. Reading between the lines: gender, work and history. **Journal of Management History**, Vol. 18 No. 1, pp. 82-95, 2012. <https://doi.org/10.1108/17511341211188664>.

HEATH, M.; PORTER, T. Sensemaking through a storytelling lens: Physician perspectives of health information exchange. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, Vol. 14 No. 4, pp. 428-443, 2019. <https://doi.org/10.1108/QROM-05-2018-1648>.

HEKKALA, R.; STEIN, M-K.; ROSSI, M. Metaphors in managerial and employee sensemaking in an information systems project. **Information Systems Journal**, v. 28, n. 1, p. 142-174, 2018. <https://doi.org/10.1111/isj.12133>.

HELMS-MILLS, J. **Making sense of organizational change**. Routledge, 1st Edition. London: 2003. <https://doi.org/10.4324/9780203451199>.

HELPA, S.; BEKMEIER-FEUERHAHN, S. Employees' emotions in change: advancing the sensemaking approach. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 29 No. 6, pp. 903-916, 2016. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2016-0088>.

HERRMANN, A. F. Narrative as an organizing process: Identity and story in a new nonprofit. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, Vol. 6 No. 3, pp. 246-264, 2011. <https://doi.org/10.1108/17465641111188411>.

HILDE, R. K.; MILLS, A. Making critical sense of discriminatory practices in the Canadian workplace. **Critical Perspectives on International Business**, v. 11, n. 2, p. 173, 2015. <https://doi.org/10.1108/CPOIB-09-2012-0042>.

HILDE, R. K.; MILLS, A. Making sense from the in-between state. Equality, **Diversity and Inclusion: An International Journal**, Vol. 36 No. 2, pp. 150-164, 2017. <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2016-0070>.

HOPKINSON, G. C. Network graffiti: Interaction as sensemaking. **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 79-88, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.004>.

HUEMER, L. Organizational identities in networks: Sense-giving and sense-taking in the salmon farming industry. **The IMP Journal**. Volume 6. Issue 3. p. 240-253, 2012.

IBSEN, C. L. Making sense of employer collectivism—the case of Danish wage bargaining under recession. **Journal of Industrial Relations**, v. 58, n. 5, p. 669-687, 2016. <https://doi.org/10.1177/0022185616650985>.

INTRONA, L. D. On the making of sense in sensemaking: Decentred sensemaking in the meshwork of life. **Organization Studies**, v. 40, n. 5, p. 745-764, 2019. <https://doi.org/10.1177/0170840618765579>.

JACOBSEN, M. Livrarias brasileiras: o mercado editorial não está morto. 18 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/mercado-de-livrarias/>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

JALONEN, K.; SCHILDT, H.; VAARA, E. Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 10, p. 2794-2826, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2924>.

KALKMAN, J. P. Sensemaking questions in crisis response teams. **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, Vol. 28 No. 5, pp. 649-660, 2019. <https://doi.org/10.1108/DPM-08-2018-0282>.

KELLEY, K. M.; BISEL, R. S. Leaders' narrative sensemaking during LMX role negotiations: Explaining how leaders make sense of who to trust and when. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 433-448, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.011>.

KHAN, A. S. Institutions and Sensemaking of Change: Institutional frame switching as sensemaking of microfinance in a Pakistani Commercial Bank. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 3, p. 532-556, 2017. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0001>.

KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, F. C. Conflito e improvisação por Design: a metáfora do Repente. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, p. 815-834, 2014. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302014000100004>.

KONLECHNER, S. *et al.* Prospective sensemaking, frames and planned change interventions: A comparison of change trajectories in two hospital units. **Human Relations**, v. 72, n. 4, p. 706-732, 2019. <https://doi.org/10.1177/0018726718773157>.

KRUSH, M. T; AGNIHOTRI, R.; TRAINOR, K. J.; NOWLIN, E. L. Enhancing organizational sensemaking: An examination of the interactive effects of sales capabilities and marketing dashboards. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 824-835, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.017>.

LANDAU, D.; DRORI, I. Narratives as sensemaking accounts: the case of an R&D laboratory. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 21 No. 6, pp. 701-720 2008. <https://doi.org/10.1108/09534810810915736>.

LANGENBERG, S.; WESSELING, H. Making sense of Weick's organising. A philosophical exploration. **Philosophy of management**, v. 15, n. 3, p. 221-240, 2016. <https://doi.org/10.1007/s40926-016-0040-z>.

LEITÃO, P. C. C.; NASSIF, M. E. Decisões estratégicas e informação: sensemaking organizacional como abordagem alternativa. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 2, n. 1, p. 136-157, 2009. <https://doi.org/10.19177/reen.v2e12009136-157>.

LEITÃO, P. C. C.; NASSIF, M. E. Uso da informação sobre a concorrência e tomada decisão: estudo e análise das características do processo de sensemaking organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 2, n. 2, p. 133-148, 2012.

LI, Z. Narrative rhetorics in scenario work: sensemaking and translation. **Journal of Futures Studies**, v. 18, n. 3, p. 77-94, 2014.

LOPES-JR, D. *et al.* Sensemaking em destaque: estudo bibliométrico na web of science. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 4, p. 88-111, 2020.

LUNDGREN-HENRIKSSON, E.-L.; KOCK, S. A sensemaking perspective on coopetition. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 97-108, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.007>.

MARAVALHAS, E.; ODELIUS, C. C. Aprendizagem e sensemaking em práticas de auditoria interna. **Journal of Accounting, Management and Governance**, v. 13, n. 3, 2010.

MAITLIS, S. The social processes of organizational sensemaking. **Academy of management journal**, v. 48, n. 1, p. 21-49, 2005. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111>.

MAITLIS, S.; SONENSHEIN, S. Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). **Journal of management studies**, v. 47, n. 3, p. 551-580, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>.

MATIAS, G. P.; SILVA, G. R. R. Sensemaking: análise das publicações em eventos nacionais. **Orbis Latina**, v. 9, n. 2, p. 111-128, 2019.

MELLO, S. C. B. de; FONSECA, F. R. B.; VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes. Sensemaking e o desenvolvimento de redes de relacionamentos de negócios no contexto das empresas de base tecnológica. **Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 61, p. 253-275, 2012. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302012000200005>.

MICHIGAN ROSS. Karl Weick. Disponível em <https://michiganross.umich.edu/faculty-research/faculty/karl-weick>. Acesso em 08 de setembro de 2021.

MILLS, J. H.; THURLOW, A.; MILLS, A. J. Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. **Qualitative research in organizations and management: An international journal**, v. 5, n. 2, p. 182-195, 2010. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>.

MILLS, A. J.; MILLS, J. C. H. When plausibility fails: Toward a critical sensemaking approach to resistance. **Insights and research on the study of gender and intersectionality in international airline cultures**, p. 113-130, 2017. <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-545-020171007>.

MONTENEGRO, L. M. Conhecimento e sensemaking: reflexões para a área de educação. **Revista Organizações em Contexto**, v. 7, n. 14, p. 143-163, 2011.

MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, Y. L. M. Construção de sentidos em práticas estratégicas: estudo comparativo em duas instituições de ensino superior paranaenses. **REBRAE**, v. 4, n. 1, p. 23-36, 2011. <https://doi.org/10.7213/rebrae.v4i1.13619>.

MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, Y. L. M. Construção de sentidos em práticas de um processo estratégico: um estudo de casos múltiplos em duas IESs do estado do Paraná. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 19, p. 245-277, 2014. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v7n14p143-163>.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: Integrando sensemaking, narrativas e processo decisório estratégico. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 521-538, 2015. <https://doi.org/10.1590/1984-9230753>.

MUMFORD, M. D. *et al.* A sensemaking approach to ethics training for scientists: Preliminary evidence of training effectiveness. **Ethics & behavior**, v. 18, n. 4, p. 315-339, 2008. <https://doi.org/10.1080/10508420802487815>.

NG, P. T.; TAN, C. Community of practice for teachers: sensemaking or critical reflective learning? **Reflective Practice**, 10(1), 37-44. 2009. <https://doi.org/10.1080/14623940802652730>.

O'CONNELL, C. J.; MILLS, A. J. Making sense of bad news: the media, sensemaking, and organizational crisis. **Canadian Journal of Communication**. Vol 28. 323-339. 2003. <https://doi.org/10.22230/cjc.2003v28n3a1374>.

PATRIOTTA, G.; BROWN, A. D. Sensemaking, metaphors and performance evaluation. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 34-43, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.12.002>.

PENG, H. Distributed imagining processes in organizational change sensemaking. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 31 No. 7, pp. 1368-1382, 2018. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2017-0349>.

PETTICREW, M; ROBERTS, H. **Systematic reviews in the social sciences: A practical guide**. John Wiley & Sons: Pondicherry, 2008.

POSSAS, M. C.; MEDEIROS, C. R. O. Sensemaking em cena: Compreendendo a criação de sentido no grupo galpão de teatro. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 17, n. 2, 2016. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i1.4162>.

RANTATALO, O.; KARP, S. Stories of policing: The role of storytelling in police students' sensemaking of early work-based experiences. **Vocations and Learning**, v. 11, n. 1, p. 161-177, 2018. <https://doi.org/10.1007/s12186-017-9184-9>.

RESE, N. *et al.* O vir a ser da estratégia como uma prática social. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 2, p. 227-248, 2017. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150300>.

ROCHA, C. 4 visões sobre o tamanho da crise do mercado editorial. 15 de dezembro de 2018. **Disponível em** <https://www.nexojournal.com.br/expresso/2018/12/15/4-vis%C3%B5es-sobre-o-tamanho-da-crise-do-mercado-editorial>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

RODRIGUES, M. F. A crise do mercado editorial brasileiro em cinco perguntas. 27 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://cultura.estadao.com.br/noticias/literatura,a-crise-do-mercado-editorial-brasileiro-em-cinco-perguntas,70002658690>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

ROM, N.; EYAL, O. Sensemaking, sense-breaking, sense-giving, and sense-taking: How educators construct meaning in complex policy environments. **Teaching and Teacher Education**, v. 78, p. 62-74, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.11.008>.

ROSNESS, R. *et al.* Prospective sensemaking in the operating theatre. **Cognition, Technology & Work**, v. 18, n. 1, p. 53-69, 2016. <https://doi.org/10.1007/s10111-015-0346-y>.

RUSSELL, S.; CROCKER, D. The institutionalisation of restorative justice in schools: a critical sensemaking account. **Restorative Justice**, v. 4, n. 2, p. 195-213, 2016. <https://doi.org/10.1080/20504721.2016.1197524>.

RUSSO, R. F. S. M.; SBRAGIA, Roberto; ABRAHAM, S. O. Y. Unknown unknowns in innovative projects: Early signs sensemaking. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 3, 2017. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017170060>.

SANCHES, S. L. R. *et al.* Sensemaking dos atores de uma instituição financeira na adoção e elaboração do Relato Integrado. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 3, p. 628-646, 2020.

SANTOS, L. B. *et al.* O rastreamento ambiental nas micro e pequenas empresas (MPE's): uma análise exploratória à luz do modelo de organizações como sistemas interpretativos de Daft e Weick. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 16, n. 2, 2014. <https://doi.org/10.20946/rad.v16i2.13687>.

SATURNO, A. Livrarias do século XXI |As transformações do mercado editorial brasileiro. 17 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://canaltech.com.br/e-commerce/livrarias-do-seculo-xxi-as-transformacoes-do-mercado-editorial-brasileiro-126859/>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

SCHILDT, H.; MANTERE, S.; CORNELISSEN, J. Power in sensemaking processes. **Organization Studies**, v. 41, n. 2, p. 241-265, 2020. <https://doi.org/10.1177/0170840619847718>.

SELIGMAN, L. Sensemaking throughout adoption and the innovation-decision process. **European Journal of Innovation Management**, Vol. 9 No. 1, pp. 108-120, 2006. <https://doi.org/10.1108/14601060610640050>.

SHENG, M. L. A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. **Industrial Marketing Management**, v. 65, p. 28-38, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.001>.

SHENOY-PACKER, S. Immigrant professionals, microaggressions, and critical sensemaking in the US workplace. **Management Communication Quarterly**, v. 29, n. 2, p. 257-275, 2015. <https://doi.org/10.1177/0893318914562069>.

SILVA, V. L. R.; DIB, L. A.; CARVALHO, C. A. S. Estratégia para indústrias em declínio: O caso som livre na indústria fonográfica brasileira. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 17, n. 3, p. 417-431, 2016. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i3.3208>.

STANNARD, T. A 'Fruitless Obsession with Accuracy': The Uses of Sensemaking in Public Sector Performance Management. **Local Government Studies**, v. 37, n. 3, p. 335-353, 2011. <https://doi.org/10.1080/03003930.2011.571824>.

STARBUCK, W. H. Karl E. Weick and the dawning awareness of organized cognition. **Management Decision**, Vol. 53 No. 6, pp. 1287-1299, 2015. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2014-0183>.

STEINBAUER, R.; RHEW, N. D.; CHEN, H. Shawna. From stories to schemas: A dual systems model of leaders' organizational sensemaking. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 22, n. 4, p. 404-412, 2015. <https://doi.org/10.1177/1548051815598007>.

STENSAKER, I.; FALKENBERG, J. Making sense of different responses to corporate change. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 137-177, 2007. <https://doi.org/10.1177/0018726707075287>.

TAPINOS, E.; PYPHER, N. Forward looking analysis: Investigating how individuals 'do' foresight and make sense of the future. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 126, p. 292-302, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.04.025>.

TOZZI, E. Na contramão de Saraiva e Cultura, essas livrarias não se abalaram. 14 de fevereiro de 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/na-contramao-de-saraiva-e-cultura-essas-livrarias-nao-se-abalaram/>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

THOMAS, James B.; CLARK, Shawn M.; GIOIA, Dennis A. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. **Academy of Management journal**, v. 36, n. 2, p. 239-270, 1993. <https://doi.org/10.2307/256522>.

THURLOW, A.; MILLS, J. H. Change, talk and sensemaking. **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 22 No. 5, pp. 459-479, 2009. <https://doi.org/10.1108/09534810910983442>.

THURLOW, A.; MILLS, J. H. Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 246-254, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.10.002>.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.

TUCKER, D A.; HENDY, J; BARLOW, J. The importance of role sending in the sensemaking of change agent roles. **Journal of health organization and management**, Vol. 29 No. 7, pp. 1047-1064, 2015. <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2013-0279>.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. CitNetExplorer: A new software tool for analyzing and visualizing citation networks. **Journal of informetrics**, v. 8, n. 4, p. 802-823, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2014.07.006>.

VAN ECK, N. J.; WALTMAN, L. VOSviewer Manual: Manual for VOSviewer version 1.6.15. Universiteit Leiden/CTWS Leiden Ranking. 2020.

VASCONCELOS, E. F.; ZANELLI, J. C.; RENTERIA, E.; COSTA, M. L. O declínio organizacional e a ameaça de desemprego ao trabalhador. **Interações (Campo Grande)**, v. 19, n. 2, p. 359-371, 2018. <https://doi.org/10.20435/inter.v19i2.1633>.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000400006>.

WAPLES, E. P.; ANTES, A. L. Sensemaking: A fresh framework for ethics education in management. **Management education for integrity: Ethically educating tomorrow's business leaders**, p. 15-47, 2011.

WEBER, M. S.; THOMAS, G. F.; STEPHENS, K. J. Organizational disruptions and triggers for divergent *sensemaking*. **International Journal of Business Communication**, v. 52, n. 1, p. 68-96, 2015. <https://doi.org/10.1177/2329488414560281>.

WEGNER, D.; MISOCKSKY, M. C. Avaliação de desempenho de redes de pequenas empresas: contribuições da abordagem da produção de sentido. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 345-361, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200007>.

WEICK, K. E. **The social psychology of organization**. Reading, MA: Addison-Wesley. 1976.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. McGraw-Hill Reading, second ed. MA: Addison-Wesley. 1979.

WEICK, K. E. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of management studies**, v. 25, n. 4, p. 305-317, 1988. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>.

WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative science quarterly**, p. 628-652, 1993. <https://doi.org/10.2307/2393339>.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London: Sage. 1995.

WEICK, K. E. Faith, evidence, and action: Better guesses in an unknowable world. **Organization studies**, v. 27, n. 11, p. 1723-1736, 2006. <https://doi.org/10.1177/0170840606068351>.

WEICK, K. E. Curriculum Vita. 2007. Disponível em <https://www.bus.umich.edu/FacultyBios/CV/karlw.pdf>. Acesso em 07 de setembro de 2021.

WEICK, K. E. Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 537-550, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00900.x>.

WEICK, K. E. Sensemaking, organizing, and surpassing: A handoff. **Journal of Management Studies**, v. 57, n. 7, p. 1420-1431, 2020. <https://doi.org/10.1111/joms.12617>.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. Hospitals as cultures of entrapment: a re-analysis of the Bristol Royal Infirmary. **California Management Review**, v. 45, n. 2, p. 73-84, 2003. <https://doi.org/10.2307/41166166>.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. *In*: CLEG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

WILL, M. G.; PIES, I. Sensemaking and sensegiving: A concept for successful change management that brings together moral foundations theory and the orthonomic approach. **Journal of Accounting & Organizational Change**, Vol. 14 No. 3, pp. 291-313, 2018. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2016-0075>.

WILLIAMS, E. A.; ISHAK, A. W. Discourses of an organizational tragedy: Emotion, sensemaking, and learning after the Yarnell Hill Fire. **Western Journal of Communication**, v. 82, n. 3, p. 296-314, 2018. <https://doi.org/10.1080/10570314.2017.1313446>.

3 *SENSEMAKING* E DECLÍNIO ORGANIZACIONAL: NARRATIVAS DA MÍDIA E DOS GESTORES DE PEQUENAS LIVRARIAS DE UBERLÂNDIA – MG

3.1 Resumo

A ocorrência eventos críticos exige que indivíduos e organizações busquem interpretar e construir sentidos a partir do conhecimento existente e de novos significados relacionados a esse evento. O *sensemaking* é o termo concebido por Weick (1995) para conceituar a criação de sentidos organizacionais. O *sensemaking* implica em construção de identidade, é retrospectivo, contínuo, social, promulgado de ambientes sensíveis, busca por pistas e é impulsionado pela plausibilidade. O declínio organizacional pode ser entendido como um momento de crise para uma organização, por exigir a recomposição de narrativas sobre quem é a organização. O setor de livrarias, desde 2018, tem sido protagonista de narrativas da mídia sobre fechamentos de grandes livrarias e pedidos de recuperação judicial em busca da sobrevivência. O problema de pesquisa deste artigo busca responder: quais são as narrativas dos gestores de pequenas livrarias na construção de sentido (*sensemaking*) de suas organizações em um contexto que parece configurar o declínio dessas organizações? O objetivo desta pesquisa é analisar a construção de sentido (*sensemaking*) de proprietários de pequenas livrarias na cidade de Uberlândia – MG a partir de macro narrativas da mídia sobre declínio do setor de livrarias. Este estudo está fundamentado na perspectiva do *sensemaking* organizacional como um processo narrativo e no conceito de declínio organizacional. Nos procedimentos metodológicos, utiliza-se o método de pesquisa narrativa, por meio de uma análise da narrativa jornalística da mídia sobre o negócio de livros no país e a realização de entrevistas narrativas com proprietários de pequenas livrarias da cidade de Uberlândia-MG. Os resultados mostram que, ainda que o setor de livrarias como um todo enfrente mudanças na digitalização das vendas e consumo de livros, além da chegada da empresa Amazon ao Brasil, os gestores interpretam essas mudanças de modo diferente. As pequenas livrarias passaram a se especializar em nichos e reduziram a estrutura de custos, grandes livrarias buscaram atrair clientes pelo preço, o que impactou o lucro e não trouxe os resultados esperados para essas grandes empresas.

Palavras-Chave: *Sensemaking*. Construção de Sentido. Declínio Organizacional. Análise Narrativa. Pesquisa Narrativa.

3.2 Introdução

A ocorrência de um evento exige que indivíduos ou organizações interpretem esse acontecimento. A partir desta interpretação ocorre a criação do sentido, ou seja, existem estímulos diversos em diferentes estruturas que são utilizados para que as pessoas compreendam um evento em questão (STEEN, 2017). O *sensemaking* é o termo utilizado para a criação de sentido e implica em uma construção de desenvolvimento retrospectivo contínuo que busca pistas no ambiente e em vivências anteriores para tomar decisões de como agir no presente e futuro (WEICK, 1995).

O *sensemaking* é uma abordagem utilizada nos estudos de percepção sensorial e de forma especial em casos em que os eventos são incertos e ambíguos, ou seja, podem apresentar múltiplos sentidos e interpretações, em situações que causam dúvidas e confusão sobre suas

origens e sua natureza. Esse conceito é utilizado por estudos sobre mudanças estratégicas, desastres e crises organizacionais, situações que refletem eventos imprevisíveis e incertos que causam ambíguas interpretações dos acontecimentos (KALKMAN, 2019). As pessoas que exercem papel de liderança possuem uma participação importante quando as organizações enfrentam momentos de dificuldade, já que são essenciais para entender os acontecimentos, buscar respostas e tomar decisões sobre como a organização irá reagir aos eventos e responder a crise enfrentada (COMBE; CARRINGTON, 2015).

Um momento de incerteza e ambiguidade que as organizações podem enfrentar é o declínio organizacional. Mais comumente, é utilizado o conceito econômico-estratégico que relaciona o declínio com a deterioração do desempenho ou da base de recursos da organização durante um período prolongado. O termo declínio pode ser utilizado não apenas para se referir ao ciclo de vida do produto, mas também às mudanças das forças competitivas da indústria em que uma empresa opera (PORTER, 1986). Quanto à origem, o declínio pode emergir de fatores externos como mudanças repentinas ambientais ou no cenário competitivo e podem emergir de fatores internos, como deficiências operacionais ou gerenciamento ineficaz (TRAHMS; NDOFOR; SIRMON, 2013).

Em situações de declínio da indústria, o custo de reagir estrategicamente de forma tardia aumenta. Em uma concepção funcionalista, a preocupação é como prever as mudanças das forças competitivas da indústria ao longo do tempo. Do ponto de vista gerencial, essa é uma atribuição da alta direção. O conhecimento da gerência é visto como crucial para reconhecer que a empresa está em declínio, essa conscientização é necessária para a identificação dos fatores responsáveis pelo declínio e das ações a serem realizadas para a reestruturação (renovação) da organização (TRAHMS; NDOFOR; SIRMON, 2013).

A pesquisa foi aplicada no setor de livrarias, que desde 2018, tem sido protagonista de narrativas da mídia sobre fechamentos de grandes livrarias e pedidos de recuperação judicial em busca da sobrevivência. A livraria, além de ser uma atividade comercial de varejo de livros, possui características tornam este negócio único. Em entrevista, o presidente da Associação Nacional de Livrarias (ANL), Bernardo Gurbanov, fala sobre as livrarias e o papel do livreiro. Ele afirma que além da função principal de sobreviver exercendo o comércio, a livraria tem uma função social, um papel civilizatório. E o livreiro é mais que um comerciante ou vendedor de livros, o livreiro se aproxima da docência, pois é um transmissor dos conhecimentos e da informação, da mesma forma que também recebe. O presidente da ANL explica que, ao atuar nessa área, o livreiro desenvolve um tipo de amor muito particular por trabalhar com livros,

uma atividade que envolve os cinco sentidos e produz um sentimento de realização (PUBLISHNEWS, 2019d).

No presente artigo, adota-se uma perspectiva interpretativa para investigar a seguinte questão: quais são as narrativas dos gestores de pequenas livrarias na construção de sentido (*sensemaking*) de suas organizações em um contexto que parece configurar o declínio dessas organizações?

O objetivo desta pesquisa é analisar a construção de sentido (*sensemaking*) dos gestores de pequenas livrarias na cidade de Uberlândia – MG. Este estudo está fundamentado na perspectiva do *sensemaking* organizacional como um processo narrativo e no conceito de declínio organizacional. Nos procedimentos metodológicos, utiliza-se o método de pesquisa narrativa, por meio de uma análise da narrativa jornalística da mídia sobre o negócio de livros no país e a realização de entrevistas narrativas com proprietários de pequenas livrarias da cidade de Uberlândia-MG.

3.3 Referencial Teórico

Esta seção contempla uma revisão da literatura das abordagens teóricas na qual este estudo se fundamenta. Fala sobre o *sensemaking* como um processo interpretativo de construção de sentido, como um processo narrativo e por fim são apresentadas as abordagens referentes ao declínio organizacional.

3.3.1 Sensemaking: um processo interpretativo de construção de sentido

A perspectiva interpretativista situa processos e bases metafóricas e simbólicas no centro de análise da estratégia (SMIRCICH; STUBBART, 1985). A construção de interpretações sobre o ambiente é uma necessidade básica dos indivíduos e das organizações. A construção da interpretação pode ser influenciada pela natureza da resposta buscada, características do ambiente, experiência prévia do questionador e pelo método usado para adquiri-la (DAFT; WEICK, 1984). Em estudos sobre as organizações é comum encontrar comparações realizadas entre organização e ambiente. Um exemplo disso é observado em uma das metáforas propostas por Morgan (1996) que compara as organizações a organismos vivos que estão cercados pelo ambiente externo e as organizações mantêm uma relação de adaptação e seleção natural com o ambiente em que estão inseridos.

A interpretação pode ser entendida como o processo de tradução de eventos que rodeiam a organização, de modo a buscar formas de que estes eventos adquiram sentido desenvolvendo

modelos para compreensão, descoberta de significados e de montagem de esquemas conceituais por gestores-chaves e a construção destas interpretações pode sofrer influência da resposta que está sendo procurada. Isto pode ocorrer devido às características do ambiente, pela experiência previa já adquirida pelo questionador ou pelo método que é utilizado para adquiri-la (DAFT; WEICK, 1984).

Nesta busca pela aquisição de sentido realizada pelos gestores-chave, o *sensemaking* busca entender como ocorre este processo sensorial (WEICK, 1995). Bencherki, Basque e Rouleau (2019) lembram que o *sensemaking* é mais do que interpretação, pois ao contrário da interpretação, a construção de sentido refere-se a processos pelos quais as pessoas geram o que interpretam.

O conceito de *sensemaking* foi concebido por Weick (1995) para enfatizar as discrepâncias entre o estado atual e o que é esperado no mundo. Para o autor, o *sensemaking* é conceituado como sendo uma tradução do termo “*making sense*”, ou seja, é o ato de fazer sentido. Para o autor, os agentes ativos constroem eventos sensíveis e sensatos estruturando o desconhecido. A questão central do *sensemaking* é compreender como estes agentes constroem o que constroem, porque e com quais efeitos os sentidos são construídos (WEICK, 1995).

O *sensemaking* pode ser percebido como uma questão crucial para entender o que faz sentido para os indivíduos, pois quando o entendimento pessoal de algo ocorre com base nas experiências e vivências anteriores é mais fácil de se chegar à compreensão desejada (SPRUNG; SANTOS, 2018).

Há sete características principais que são descritas por Weick (1995) para identificar o *sensemaking*, são elas: fundamentação na construção de identidade (o ser humano está em constante construção); retrospectiva (os acontecimentos passados dão pistas para a interpretação do presente); promulgado de ambientes sensíveis (as pessoas são partes do seu próprio ambiente); social (os significados são compartilhados por meio de interações sociais); em curso (o *sensemaking* nunca começa ou termina, está sempre acontecendo); foco em pistas extraídas (interpretação de palavras, ações e intenções que são percebidas) e é impulsionado pela plausibilidade e não pela precisão (o *sensemaking* precisa ser sensato, a precisão fica em segundo plano). A Figura 9 apresenta estas características do *sensemaking*.

Figura 9. Características do *sensemaking* weickiano

Fundamentação na construção de identidade	• O ser humano está em constante construção
Retrospectiva	• Os acontecimentos passados darão pistas para a interpretação do presente
Promulgada de ambientes sensíveis	• As pessoas são partes do seu próprio ambiente
Social	• Os significados são compartilhados por meio de interações sociais
Em curso	• O <i>sensemaking</i> nunca começa ou termina, está sempre acontecendo
Foco em pistas extraídas	• Interpretação de palavras, ações e intenções que são percebidas
Impulsionado pela plausibilidade e não pela precisão	• O <i>sensemaking</i> precisa ser sensato, a precisão fica em segundo plano

Fonte. Elaborada pela autora a partir de Weick (1995).

A interpretação da estratégia quando realizada por meio do *sensemaking* irá identificar pistas e conteúdo específico que estão relacionados com o sentido que fazem no contexto de planejamento ou implementação de estratégias. Deste modo, as pesquisas sobre *sensemaking* estratégico incidem sobre a forma como as organizações e seus membros percebem o seu ambiente e dão sentido a ele (BENCHERKI, BASQUE; ROULEAU, 2019).

O *sensemaking* é um processo em que os atores organizacionais desenvolvem uma compreensão acerca de questões específicas do seu ambiente. No *sensemaking* estratégico, os gerentes e demais membros da organização irão lidar com questões estratégicas para construir uma compreensão compartilhada de pontos sobre as ações tomadas pela organização em resposta ao ambiente (JALONEN; SCHILDT; VAARA, 2018).

A construção e reconstrução de significados é realizada com base nas informações e experiências disponíveis, é um processo em que as partes interessadas buscam entender os acontecimentos e desenvolver um senso do que deve ser feito no futuro (WEBER; THOMAS; STEPHENS, 2015). Existem algumas situações enfrentadas pelo indivíduo ou organização que são caracterizadas por trazer a sensação de imprecisão, pois não têm ainda um significado. Há uma ideia de que a realidade organizacional é complexa, incerta e ambígua, o que implica que diferentes atores organizacionais podem entender a realidade de maneiras muito diversas e essas diferenças não podem ser resolvidas por meio de cálculo racional (MERKUS *et al*, 2017), pois diz respeito a forma a pessoa busca significados, interpreta os eventos e acolhe aquilo que

reconhece como plausível para seguir em frente. É então a forma como a pessoa lida com a promulgação da imagem de uma realidade ambígua para torná-la tangível e compreensível (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

O processo de criação de sentido individual pode ser precipitado por um evento novo, confuso, ambíguo ou de equívocidade, assim dificultando sua forma de entendimento. Neste tipo de situação, para que o indivíduo consiga construir sua identidade individual a partir da percepção dos eventos, ele cria significado com base no enquadramento pessoal e nas interações com os outros. Assim, os atores criam seus ambientes por meio de diálogo e narrativas que consegue extrair sugestões que o ajudem a determinar as explicações relevantes e aceitáveis (WEBER; THOMAS; STEPHENS, 2015).

Como resultado disso, a organização emerge de um processo contínuo em que as pessoas se organizam para dar sentido às contribuições que são equívocas ou confusas e promovem esse sentido de volta ao mundo para torná-lo mais ordenado (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). A organização é alcançada na medida em que a criação de sentido é realizada, ou seja, ela emerge dos atos de organizar e criar sentidos (BROWN; COLVILLE; PYE, 2015). Em meio a eventos desconhecidos, indivíduos irão investigar a situação e construir sentido a partir dos conhecimentos disponíveis e quando estes eventos não se encaixam nas estruturas de conhecimento já disponíveis há a necessidade de responder a sugestões que interrompem o fluxo da experiência comumente utilizada para realizar as interpretações (FELLOWS; LIU, 2016).

Quanto às críticas ao conceito de *sensemaking* weickeano, a perspectiva do *sensemaking* crítico propõe que a abordagem de Weick (1995) é limitada por um enfoque nas questões de poder, conhecimento, estrutura e relacionamentos passados, deixando de abordar temáticas mais diversas. Mills J., Thurlow e Mills A. (2010) questionaram se o *sensemaking* é um processo realmente democrático, pelo qual todas as vozes têm o mesmo grau de importância. O *sensemaking* crítico também aponta aspectos ocultos na criação de sentido que podem não ser óbvios para o indivíduo imediatamente e que, ao abordar a comunicação, o não dito é um fator que pode ter impacto na criação de sentido (AROMAA *et al*, 2019).

Os estudos sobre *sensemaking* abordam temas como mudanças estratégicas (ABRAHAMSEN; HENNEBERG; NAUDÉ, 2012; GUIETTE; VANDENBEMPT, 2013; MEDLIN; TÖRNROOS, 2014; LUNDGREN-HENRIKSSON; KOCK, 2016), crises organizacionais (CAVANAGH, 2005; CARDON; STEVENS; POTTER, 2011; COMBE; CARRINGTON, 2015; KALKMAN, 2019) e narrativas (LANDAU; DRORI, 2008; IVANOVA; TORKKELI, 2013; KELLEY; BISEL, 2014; MUNCK, 2015).

As mudanças estratégicas e crises organizacionais são estudadas no *sensemaking* devido ao fato de serem situações em que é possível encontrar excesso de ambiguidades para responder a estímulos internos e externos. São momentos em que a interpretação e a resposta precisam de inovação e mudanças na busca de pistas para que o sentido seja criado (FELLOWS; LIU, 2016). A exemplo disso é possível citar estudos como o de Combe e Carrington (2015) que buscou, por meio de uma pesquisa transversal, identificar o *sensemaking* em lideranças de uma organização sem fins lucrativos do setor de saúde do Reino Unido em um momento de crise econômica global. Os resultados destacam um consenso cognitivo crescente com base em semelhanças de objetivos e causa-efeito de crenças em equipes de gerenciamento bem definidas ao longo do tempo. Outro estudo foi realizado por Kalkman (2019), que buscou entender como uma equipe de gestão de crises construía sentido em meio a uma crise. As principais descobertas foram que os atores além de dar sentido a crise precisam identificar qual é o seu papel e suas ações em relação a ela. O *sensemaking* como narrativa será abordado na próxima seção.

3.3.2 O *sensemaking* organizacional visto como um processo narrativo

O *sensemaking* é um processo comunicativo em que a narrativa incorpora um conhecimento, representa uma expressão linguística da criação de sentido e apresenta a forma como as pessoas entendem seus fenômenos (IVANOVA; TORKKELI, 2013). A linguagem figurativa, como metáforas e alegorias, pode ter um papel significativo na maneira como as pessoas entendem os fenômenos, suas experiências e o seu ambiente (IVANOVA; TORKKELI, 2013). Isto porque alegoria é uma figura de linguagem que consiste em transmitir uma mensagem abstrata por meio da narração de um conjunto de eventos e a metáfora é uma figura de linguagem que cria uma conexão entre termos e conceitos que não existia antes. Geralmente é uma conexão entre um conceito mais conhecido e outro que não é, a fim de explicá-lo (WEICK, 2012). O estudo de Morgan (1996) é um exemplo da utilização de metáforas nos estudos organizacionais.

A narração de histórias ganhou popularidade na literatura, pois permite que pesquisadores compartilhem experiências em torno de um fenômeno determinado (HEATH; PORTER, 2019). Uma história é entendida como um discurso que descreve ações ou experiências feitas ou sofridas por pessoas reais ou imaginárias. Estas pessoas são apresentadas em um contexto de mudanças que revelam aspectos ocultos da situação e das pessoas envolvidas de modo a gerar uma resposta que leve a conclusão da história. Além disso, os atores são capazes de interpretar histórias como meio de entender processos e eventos organizacionais (HEATH; PORTER, 2019).

A criação de sentido pelo *sensemaking* de Weick (1995) é uma atividade que afeta significativamente a tomada de decisões estratégicas, a construção e preservação da identidade organizacional. Os indivíduos se envolvem em um processo de refinamento mental de suas histórias, novos eventos e reinterpretções em andamento. Quando há decisão a ser tomada, as histórias antigas são recontadas e comparadas com a situação atual para que a organização não repita as más escolhas e identifique os representantes de sucessos passados (BOJE, 1991). A busca de sentido organizacional passa por processo que começa pelo fluxo de circunstâncias que é narrado e transformado em palavras e categorias que serão transformados em textos escritos e por fim, a leitura, escrita, diálogo e edição serão meios de explicitar a forma de conduta da organização (MUNCK, 2015).

As narrativas organizacionais são sociais, múltiplas e de tipos diversos. Exemplo disso é que informações relevantes sobre a identidade da organização ou histórias que dizem respeito a pessoas ou eventos internos podem ser narrados com pontos de vista distintos por cada membro do grupo, tal como acionista, cliente ou funcionário. Narrativas são performativas, pois se referem a atos de fala que trazem a existência uma realidade social que antes de serem pronunciadas não existiam (BROWN, 2006). As narrativas relevantes para a identidade organizacional são histórias na qual o ator utiliza seus esforços para entender as entidades coletivas que se identifica, ou seja, o ator organizacional escolhe quais são as histórias presentes na organização que deseja legitimar (BROWN, 2006).

Nas organizações, os grupos de vínculo forte como grupos de trabalho, departamentos e divisões estão constantemente contando histórias, seja nas reuniões programadas ou em encontros casuais do cotidiano. E nestas narrativas existem reivindicações hegemônicas que buscam disseminar suas percepções como verdade. O privilégio hierárquico oferece vantagens como acesso à informação e participação em fóruns de decisões, mas não é garantia de uma narrativa dominante, pois funcionários se envolvem em estratégias de oposição em suas tentativas de criar um espaço físico, mental e simbólico para si mesmo e criam contra-narrativas (são as narrativas que não foram escolhidas como a mais plausível) (BROWN, 2006; BOJE; LUNDHOLT, 2018).

Além das contra-narrativas, há uma outra perspectiva estudada nas narrativas organizacionais, são as antenarrativas. As antenarrativas para Boje, Haley e Saylor (2016) são narrativas ainda não totalmente formadas, mas são partes do discurso organizacional que ajuda a construir identidades e interesses. As antenarrativas também combinam perspectivas retrospectivas e prospectivas do *sensemaking*. As narrativas estratégicas são classificadas como cronótipos envolvidos em gêneros literários de tempo e lugar, deste modo, quando funcionários

e investidores acreditam nas versões do passado, essas narrativas do passado podem se tornar um futuro organizacional. Porém, as antenarrativas quando cíclicas podem falhar em transmitir novas possibilidades de ações futuras. Desta forma, existe um argumento de que a abordagem narrativa é central para compreender organizações em geral e sua construção de identidade em particular com relações de dominação e resistência, hegemonia e controle (BROWN, 2006).

Uma característica presente nos textos de Karl Weick é a utilização de casos de crise ou desastres para exemplificar conceitos de teorias organizacionais. Por meio das narrativas de casos da realidade, Weick consegue apresentar suas ideias (WEICK, 1990,1993; WEICK; ROBERTS, 1993; WEICK; SUTCLIFFE, 2003) e incentiva que outros estudos sejam feitos também utilizando esta característica presente nos seus artigos (O'CONNELL; MILLS, 2003).

Após 10 anos da publicação do livro *Sensemaking in organizations* por Weick (1995),

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) fazem um balanço sobre o conceito de *sensemaking* identificando três características centrais da criação de sentido. Eles fazem uso do caso da enfermeira que cuida de um bebê para exemplificar o *sensemaking*.

A seguir, essas três características são abordadas: o *sensemaking* organizacional visto descritivamente, o *sensemaking* organizacional visto conceitualmente e o *sensemaking* organizacional visto de forma prospectiva.

Quanto à **natureza do *sensemaking* organizacional visto descritivamente**, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) afirmam que o *sensemaking* organizacional, para que ocorra, precisa fazer questionamentos básicos, por exemplo, como algo se torna um evento para os membros da organização? O que significa um evento no contexto do cotidiano vivenciado? Quais ações deverão ser feitas em seguida? No *sensemaking*, as pessoas se organizam para dar sentido a insumos equívocos e devolvem como resposta um decreto daquilo que foi interpretado. Isso ocorre por ser uma tentativa de ordenar o fluxo íntimo da ação humana, canalizá-lo dando uma forma particular para que seja generalizado e tenha seus significados institucionalizados posteriormente (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Quanto ao *sensemaking* organizacional visto conceitualmente, no processo de criação de sentido há a presença de elementos como fluxo, sinais, rotulagem, retrospectiva, presunção, social, ação e comunicação. Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) utilizam um caso para exemplificar a aplicação destes momentos básicos. Os autores contam uma história que faz parte do cotidiano de uma enfermeira que cuidava de um bebê cuja saúde começou a deteriorar. O *sensemaking* começa com o caos. O fluxo ocorre quando a enfermeira encontra, entre as diversas coisas que acontecem, um grupo de coisas que dão errado. Esta enfermeira possui uma rotina e com base na sua experiência profissional e no que já acompanhou do

paciente, ela percebe sinais de que algo saiu da normalidade. A rotulagem ocorre ao categorizar os eventos. A retrospectiva é utilizada pela enfermeira para juntar as peças do quebra-cabeça e entender o que está ocorrendo. A presunção é a conexão entre concreto e abstrato. Nesse caso, realizada quando a enfermeira identifica dados fora da normalidade (concreto) e aponta para o médico responsável sua preocupação com o paciente (abstrato). A construção de sentido da enfermeira é influenciada por fatores sociais como a interação com outros profissionais do plantão ou os pais da criança. Após entender a situação é preciso que haja a ação, ou seja, ela toma providências para resolver o problema identificado. A comunicação é um componente crucial no *sensemaking*, pois é pela conversa e interação que as pessoas se encontram coletivamente nos eventos que os afetam.

A comunicação ou a falta dela, assim como outras características do *sensemaking*, também pode ser percebida em dois fatos históricos narrados por Weick (1990, 1993). O primeiro deles é o desastre aéreo, uma colisão entre dois Boeing 747, que ocorreu em 20 de março de 1977, no aeroporto de Tenerife, nas Ilhas Canárias devido a uma série de fatores. As falhas de comunicação tiveram papel significativo no desastre. Os aviões, que pertenciam as empresas KLM e PanAm, tinham como destino o aeroporto de Las Palmas, mas precisaram mudar a rota devido a uma bomba explodida no local de destino. Foram para o aeroporto de Tenerife, por instruções do controle de tráfego, esperar a liberação para ir ao destino original. Quando a liberação ocorreu, um grande nevoeiro cobriu a pista, fazendo com que a visão dos pilotos ficasse comprometida. Após uma série de informações desencontradas entre os pilotos e a torre de controle, um avião avançou pela pista para decolar enquanto o outro ainda lá estava parado. Os pilotos ainda tentaram desviar, um indo para a grama ao lado da pista e o outro levantando voo, porém não houve tempo suficiente. O resultado foi a morte de 583 pessoas (WEICK, 1990).

As pessoas envolvidas neste caso tiveram que lidar com o fluxo de uma série de informações em um evento que não fazia parte de suas rotinas profissionais. Os pilotos e os controladores de tráfego precisaram construir o sentido do que estava acontecendo e rotular informações para saber o que fazer. Em meio a informações desencontradas, o piloto da KLM decidiu decolar por achar que a pista estava livre. O piloto da PanAm teve um pressentimento de que algo estava errado e resolveu sair da pista pouco antes da colisão. A construção de sentido é também social e comunicacional, características que se melhor aplicadas poderiam ter evitado o desastre.

Outro acontecimento investigado por Weick (1993) foi o desastre de Mann Gulch. Este desastre aconteceu no Parque Nacional Helena, Montana em 1949. Tudo começou quando uma

equipe de bombeiros desce de paraquedas na área florestal de Mann Gulch para apagar um incêndio que acreditavam ser pequeno. A equipe se dividiu para cobrir a área. O líder do grupo percebe que o vento mudou de direção e seus companheiros estavam indo na direção do fogo. Vendo isso, o líder resolve mudar o plano inicial e coloca fogo no capim em volta de si, um pequeno incêndio controlado, para reduzir o combustível das chamas. Ele se deita sobre as cinzas do capim e chama a equipe para se juntar a ele. Como não receberam este tipo de treinamento, descreditaram do líder e resolveram continuar correndo em busca de um rio onde pudessem se abrigar. O resultado foi que apenas o líder e mais dois bombeiros sobreviveram, 13 deles morreram.

Quanto ao *sensemaking* organizacional visto de forma prospectiva, é preciso analisar que a construção de sentido é retrospectiva e como isso se relaciona com um entendimento prospectivo. O líder em meio ao imprevisto se lembrou que para a existência de fogo é preciso que haja combustível, oxigênio e calor, e assim ao retirar um destes elementos a combustão cessa. Já os outros bombeiros ao realizar a construção retrospectiva perceberam que colocar fogo em volta de si não fazia parte do treinamento e por isso buscaram outra alternativa. Cada um deles construiu sentido com base no fluxo de informações que tinham, categorizaram e tomaram a decisão com base nisso. Numa situação na qual as decisões precisam ser rápidas, a construção de sentido e uma comunicação bem efetuada podem fazer a diferença.

As histórias se tornaram um tópico legítimo nos estudos organizacionais a partir da década de 1980. As narrativas organizacionais foram concebidas como um processo constante de criação de significados nas organizações (CZARNIAWSKA, 1997). A criação de significados é justamente o foco de estudo de Weick (1995) com a criação do conceito de *sensemaking*. O autor explora sete propriedades de criação de sentido organizacional: identidade, retrospecto, ambientes sensíveis, contato social, eventos em andamento, pistas extraídas e plausibilidade. Czarniawska (1997) apresenta na plausibilidade um ponto chave de ligação entre *sensemaking* e narrativa. Isto porque a precisão é boa, mas a plausibilidade que é fundamental no *sensemaking*, ou seja, para a criação de sentido é necessário que haja algo razoável, memorável, que incorpore experiências passadas e expectativas e consiga captar sentimentos e pensamentos. Em síntese, o *sensemaking* é realizado por meio de uma boa história.

No primeiro momento, narrativas são construções discursivas temporais que fornecem um meio de criação de sentido individual, social e organizacional, no segundo, as narrativas organizacionais estão fragmentadas, elementos de estruturas narrativas como o fim ou o começo estão implícitas. No terceiro, as narrativas costumam se espalhar sem intencionalidade

particular ou ação deliberada. As narrativas são partes de estruturas multifacetadas e no quarto momento elas estão vinculadas ao nível micro ou macro. O quinto momento está relacionado a formas de comunicação que se diversificam da escrita e fala, enquanto no sexto apresenta que as narrativas possuem um papel significativo em termos de estabilidade e mudança organizacional sendo capaz de alterar a trajetória dos eventos que em seus desdobramentos pode reproduzir o status quo ou mudar a organização. Desta forma, as narrativas têm poderes performativos e de agência, pois são atos constitutivos e que podem trazer mudanças (VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2016) este é aspecto prospectivo do *sensemaking*.

3.3.3 Declínio organizacional: conceito e abordagens

Nos estudos de estratégia e teoria organizacional, até meados dos anos 1970, o crescimento e a expansão das empresas eram o foco de análise em contraposição aos estudos sobre o declínio, que não eram fáceis de serem encontrados nesta época (INDIK, 1964; RUSHING, 1967; BLAU, 1968;1972; BOGUE, 1972). Isso pode ser explicado pelo fato de que fazer estudos empíricos sobre declínio envolve maior resistência do que pesquisar expansão, já que os líderes de organizações em crescimento estavam dispostos a contar sobre os eventos que os levaram à expansão, enquanto os líderes de empresas em declínio não queriam discutir o desempenho declinante e sua preocupação principal era a sobrevivência da organização (WEITZEL; JONSSON, 1989).

Esta situação começa a mudar quando Whetten (1980) realiza um estudo em que faz uma revisão de literatura sobre os estudos de crescimento e declínio organizacional e aponta que havia um domínio nos artigos de expansão e crescimento, enquanto pouco se pesquisava sobre declínio. O autor fala da importância de que estudos futuros fossem feitos colocando o declínio, as deficiências, falhas, crises organizacionais em evidência, tendo em vista que é uma situação pela qual as empresas passam e causam consequências que afetam a organização e também os funcionários que ali trabalham. O artigo de Whetten (1980) incentivou novas pesquisas sobre declínio organizacional. Na década de 1980, diversos estudos sobre declínio foram publicados (PEARSON; MICHAEL, 1981; CAMERON; KIM; WHETTEN, 1987; D'AVENI, 1989; SMART, 1989; WEITZEL; JONSSON, 1989).

Os pesquisadores que estudam o declínio organizacional utilizam diferentes conceitos para defini-lo. Madeira (2003) identificou quatro diferentes perspectivas na qual os estudiosos de declínio se baseavam para definir seu conceito, sendo eles a teoria de sistemas, ecologia das populações, ciclo de vida organizacional e comportamento organizacional. A Teoria de

sistemas estuda interações com base em relações de causa e efeito por meio de processos decisórios e sistemas de informação e controle (MADEIRA, 2003). Para os autores desta teoria o declínio organizacional é uma consequência do fracasso em encontrar uma mudança adequada na adaptação da organização frente a grandes mudanças ambientais, rápidas e de difícil previsão (THOMPSON, 2003).

A perspectiva da ecologia populacional busca compreender de que forma condições sociais podem afetar taxas de criação, transformação e morte de empresas. Além disso, as organizações são vistas como espécies que compõe ecologias ou ambientes e possuem conhecimento, interesses e capacidades semelhantes (MADEIRA, 2003). Cabe destacar que a adaptação ao ambiente é uma das principais questões a serem observadas (HANNAN; FREEMAN, 1977). Para os estudiosos desta perspectiva o declínio organizacional acontece quando as organizações não conseguem manter-se adaptáveis ao ambiente estável ou passam a perder capacidades (GREENHALGH; LAWRENCE; SUTTON, 1988).

O declínio organizacional também é visto como uma etapa da teoria do ciclo de vida organizacional, teoria essa que é utilizada para explicar as diferentes fases pela qual a organização passa, que podem ir da concepção até a morte. Este é um conceito adaptado da biologia que possibilita o reconhecimento do percurso de uma organização ao longo do tempo percebendo sua interação com o ambiente em seus estágios de evolução distintos (VASCONCELOS *et al.*, 2018). A teoria do ciclo de vida oferece suporte para que os pesquisadores sejam capazes de explicar as evoluções organizacionais através das transições e mudanças que acontecem ao longo do tempo (CORREIA *et al.*, 2016). As evoluções refletem nas informações operacionais, estratégicas e gerenciais e assim são utilizadas como suporte no controle gerencial e processo de decisão (VASCONCELOS *et al.*, 2018). Apesar desta teoria caracterizar o declínio como a fase final da empresa, cabe ressaltar que ele pode ocorrer em outras fases deste ciclo, tanto que é natural que com o crescimento da empresa comecem a surgir mais problemas e crises (TRÊS *et al.*, 2014).

O declínio também foi analisado segundo a perspectiva da teoria do comportamento organizacional que trata das relações existentes entre organizações e indivíduos. Os estudos desta perspectiva abordam que a causa do declínio possui relação com o gestor, a estrutura ou com os erros de gestão (MADEIRA, 2003). Aponta também o aumento ou redução no número de gestores como um indicativo de crescimento ou declínio da organização (D'AVENI, 1989). Além do estudo dessas quatro abordagens acima, pesquisadas por Madeira (2003), acrescenta-se uma abordagem econômico-estratégica do declínio. Mas, do declínio da indústria em que uma organização atua. Porter (1986, p. 24) utiliza o conceito de indústria para designar

“o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”. Ele considera a hipótese que uma indústria passa por várias fases ou estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. É uma forma de prever a evolução das forças competitivas em uma indústria é conhecer o ciclo de vida do produto. O autor, porém, ressalta que “nem sempre está claro que mudanças estão ocorrendo atualmente na indústria, muito menos que mudanças irão ocorrer no futuro” (PORTER, 1986, p. 157). Por vezes, a mudança pode ocorrer também em indústrias adjacentes (fabricantes de roupas são pressionados por varejistas, estações de rádio usam a lista das mais ouvidas e pressionam as lojas de vendas de discos). O autor fala ainda da possibilidade de as empresas influenciarem a mudança na estrutura da indústria: modo de reação à concorrência, aproveitamento de uma vantagem inicial para direcionar as forças externas em uma direção adequada à posição estratégica da empresa, regulamentações governamentais podem ser influenciadas, programa de redução de custo bem-sucedido, ações voltadas para o fornecimento com formação de associações comerciais.

Embora o conceito de indústria e setor econômico sejam distintos, na presente pesquisa utiliza-se o conceito de declínio do setor como sinônimo de declínio da indústria. Em termos gerais, o declínio da organização tem relação direta com o declínio do setor econômico que a empresa atua, pode advir da estagnação ou redução da indústria, da competição crescente de produtos substitutos que trazem uma tecnologia revolucionária, da falta de adaptação às mudanças demográficas e de comportamentos dos clientes, do surgimento de um nicho, da mudança tecnológica que vai além da indústria. O ambiente pode influenciar de forma significativa a tomada de decisões nas organizações (VASCONCELOS *et al*, 2018). Essas mudanças na indústria podem influenciar o declínio organizacional, entendido como qualquer redução da base de recursos que a empresa possui, e isto inclui as perdas financeiras e uma redução na participação de mercado, uma constante queda na demanda dos seus produtos (SILVA; DIB; CARVALHO, 2016), o que gera supercapacidade de produção, aumento do custo médio por unidade e preços em queda, perda de tecnologia patentada (PORTER, 1986).

Além disso, Guerrazzi e colaboradores (2017) apontam que o declínio da organização ocorre no momento em que há uma influência negativa no desempenho apresentado decorrente da deterioração da base dos recursos por um período determinado. As empresas são impactadas de forma substancial e material por consequências a curto prazo, como a presença de um fluxo de caixa negativo e pode haver também resultados a longo prazo, em que podem chegar à falência e morte da organização (VASCONCELOS *et al*, 2018). Esta redução pela qual a empresa passa, pode ser não somente da base dos recursos, como também do tamanho organizacional, força de trabalho, capacidade física de produção, quantidade ou qualidade dos

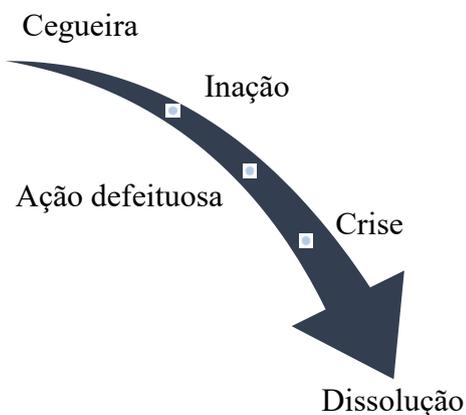
inputs e outputs, fatia de mercado possuída, lucros, ativos, cotação das ações, entre outros fatores que são de difícil mensuração (ROIEK; BULGACOV, 1999).

A concepção de declínio proposta por Cameron, Sutton e Whetten (1988) lidava com o fenômeno distinguindo causas internas e externas de declínio organizacional. As causas internas referem-se às informações intra-organizacionais como características, interações, aspectos sociais e gerenciais. As causas externas inter-organizacionais referem-se à interação com o ambiente externo. Com base neste conceito de declínio que separa as causas internas e externas, Ghazzawi (2018) aponta dez possíveis causas para que o declínio ocorra nas organizações. Entre as causas internas estão: (1) a inércia organizacional, que se refere a uma estabilidade extrema das rotinas e a inércia criada causa na organização uma incapacidade de adaptação às mudanças; (2) falha na liderança estratégica, tendo em vista que a liderança é o centro de todas as funções organizacionais, a ausência de um líder estratégico pode provocar o envelhecimento precoce da organização; (3) mudanças estruturais ou design organizacional ruim, refere-se ao momento em que as organizações crescem e realizam uma mudança estrutural da organização, de modo que a gestão passa a ter dificuldade de resolver os problemas; (4) desajuste estratégico organizacional, é quando não há um alinhamento entre a organização e o seu ambiente; (5) falta de inovação, uma organização que não investe em inovação possui rigidez que pode levar sua sustentabilidade a uma espiral descendente; (6) maximização de recompensas, pois a busca por lucros elevados pode levar os gestores a tomar atitudes pouco éticas, como forçar um aumento organizacional sem que a eficácia acompanhe este crescimento; e (7) cultura burocrática e atrofia organizacional, que refere-se ao momento em que a organização envelhece, é ineficiente e está enraizada em procedimentos com excesso de burocracia. As causas externas estão ligadas a fenômenos como: (8) mudanças ambientais, as organizações ficam mais sujeitas à incerteza à medida em que o ambiente se torna mais dinâmico; (9) vulnerabilidade devido à idade e tamanho, isto porque as organizações novas e pequenas possuem dificuldades de obter recursos como clientes, recursos financeiros e pessoal qualificado; e (10) competição/aquisição de recursos, que se refere à alta concorrência existente pelos mesmos recursos (GHAZZAWI, 2018).

Em uma pesquisa sobre o declínio organizacional, Weitzel e Jonsson (1989) propõem que “as organizações entram em um estado de declínio quando não conseguem antecipar, reconhecer, evitar, neutralizar ou adaptar a pressões externas ou internas que ameaçam a sobrevivência a longo prazo da organização” (WEITZEL; JONSSON, 1989. p. 94). Os autores revisaram a literatura sobre declínio para propor um modelo do declínio em estágios. Esse modelo foi utilizado em estudos posteriores sobre declínio (MADEIRA, 2003; GHAZZAWI,

2018). O **modelo de cinco estágios do declínio** de Weitzel e Jonsson (1989) é apresentado na Figura 10. Cada estágio será apresentado a seguir.

Figura 10. Modelo dos estágios do declínio organizacional



Fonte. Elaborada pela autora a partir de Weitzel e Jonsson (1989).

O **primeiro estágio** do declínio é chamado de cegueira. Neste estágio as organizações são incapazes de reconhecer mudanças internas ou externas que ameacem sua sobrevivência a longo prazo. Entre os possíveis problemas estão a falta de revisões periódicas dos procedimentos operacionais, falta de treinamento e desenvolvimento para manter o pessoal qualificado e problemas de comunicação entre as áreas funcionais. Para evitar a cegueira os gestores precisam assumir a existência de ameaças e buscar informações que sejam confiáveis e oportunas. Ao reconhecer os problemas associados ao declínio as organizações passam para a fase seguinte.

A inação é o **segundo estágio** do declínio. Apesar dos sinais identificados na etapa anterior, há uma falha em decidir qual a ação corretiva deve ser feita e os gestores executam pouca ou nenhuma ação para corrigir o caminho de queda. Como consequência o declínio torna-se perceptível, tendo em vista que os lucros e vendas começam a cair, os estoques ficam excedentes e em organizações públicas há uma perda de confiança do cidadão. Entre as principais razões para que as empresas atrasem em tomar medidas corretivas está uma política de “esperar pra ver” e as mudanças podem ser caras e bruscas. Na inação, a incerteza das interpretações torna mais difícil obter acordo entre os membros da gestão sobre qual caminho seguir. Além disso, nesta fase a liderança pode começar iniciativas para convencer os demais funcionários e clientes de que está tudo bem.

O **terceiro estágio** é chamado de ação defeituosa. Nesta etapa, a empresa já apresenta indicadores de desempenho abaixo do bem-sucedido. A falha pode não ser imediata, todavia

indica que provavelmente as alterações corretas não foram realizadas. A incerteza e as tensões começam a aumentar à medida que os recursos da organização são disputados entre subgrupos internos. Alguns funcionários mais talentosos podem deixar a organização ao perceberem reduzidas as possibilidades de progresso e crescimento pessoal e as tensões se intensificam principalmente para as lideranças. Pode ser o melhor momento para tomar grandes decisões e realizar uma reorientação da organização, pois há um clima mais favorável para mudanças e os conflitos conseguem ser melhor gerenciados devido à necessidade de sobrevivência. Entre as ações corretivas desse caminho pode incluir a contenção.

O **quarto estágio** é o da crise. As empresas que atingem este estágio não tiveram sucesso na forma como tentaram lidar com os problemas enfrentados. É possível que, por causa de uma calamidade ambiental, uma empresa vá direto para o estágio quatro sem progredir pelos estágios iniciais do processo de declínio. É neste momento que a organização atinge o ponto crítico da sua história e precisa passar por grande reorientação e revitalização para sobreviver. Entre as soluções para enfrentar a crise estão: mudar os principais administradores para trazer novas ideias e levar observadores e especialistas externos para ajudar a encontrar novos nichos e reduzir atividades pouco promissoras.

O **estágio final** é chamado de dissolução. A quinta fase do declínio é irreversível devido aos sérios problemas que a organização está passando pelo esgotamento do capital, perda de lucros, pessoal, participação no mercado e reputação. Ao ficar claro a não sobrevivência organização é provável que os conflitos fiquem crescentes. A deterioração será rápida em ambientes implacáveis e a empresa não terá alternativa que não seja vender seus ativos, passar por um processo de falência ou ir para a dissolução. A melhor ação realizada nesta fase é realizar um fechamento ordenado da organização para minimizar perdas e traumas na separação dos funcionários.

Para que as organizações não cheguem ao estágio final do declínio há a necessidade da busca pela recuperação e reversão da situação declinante na qual se encontra (GOTTEINER; MAS-MACHUCA; MARIMON, 2019). Para entender como as empresas conseguem obter a recuperação após um mal desempenho, foram desenvolvidas correntes de pesquisa no fim dos anos 1970. A partir destes estudos, o declínio organizacional foi visto como um problema decorrente das decisões estratégicas e que podem ser resolvidas utilizando uma estratégia de *turnaround* ou reversão de declínio (PINTO; SERRA; SCAFUTO, 2018).

Assim, quando uma empresa adentra no processo de declínio, o ideal é que passe a promover ações de *turnaround*, que consiste em criar estratégias e ações que visem a recuperação econômica (TRÊS *et al.*, 2014). De acordo com Hofer (1980), as estratégias de

turnaround dependem de diversos fatores ou variáveis internas ou externas, que irão se desdobrar em uma série de eventos, desta forma, as estratégias precisam ter conteúdo, contexto e processo. O autor também diz que o *turnaround* pode ser classificado de duas formas: estratégico ou operacional, a adequação irá depender se o fraco desempenho é estratégico ou operacional (HOFER, 1980).

O *turnaround* envolve mudanças, sejam elas de competitividade, políticas de domínio ou de reorientação estratégica (PINTO; SERRA; SCAFUTO, 2018). O objetivo do *turnaround* é recuperar uma organização de um declínio que ameaça sua existência, todavia, os esforços muitas vezes são acionados tarde demais e falham. Ao adotar estratégias de recuperação com antecedência suficiente, o rejuvenescimento e reversão do declínio podem ocorrer sem que haja os traumas de uma situação de crise (GOTTEINER; MAS-MACHUCA; MARIMON, 2019). Quando um *turnaround* é bem-sucedido, uma empresa que vinha tendo sua sobrevivência ameaçada durante um período de anos, consegue reverter a queda de desempenho e dar um fim na ameaça de sobrevivência, alcançando a rentabilidade necessária para que a empresa consiga se sustentar (PINTO; SERRA; SCAFUTO, 2018).

Nessa seção, evidenciou-se a natureza prescritiva-funcionalista e prescritiva-cognitivista da pesquisa sobre declínio das organizações e do setor econômico em que essas atuam. Ainda que a incerteza seja abordada nessas análises, é persistente a ideia de que as lideranças podem prever eventos futuros a partir de uma vigilância constante de variáveis do macroambiente. Na presente pesquisa, busca-se desenvolver uma abordagem narrativa-interpretativista do declínio.

3.4 Procedimentos Metodológicos

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. Inicialmente descreve-se a abordagem metodológica da narrativa e sua utilização em estudos de *sensemaking* por meio do método e abordagem dos dados. A subseção seguinte descreve o público pesquisado. Em seguida são apresentadas as técnicas de coletas de dados e, por fim, a quarta subseção descreve os procedimentos que serão utilizados para analisar os resultados.

3.4.1 Método e abordagem dos dados

Uma pesquisa possui possibilidades diversas de investigação e comunicação de uma descoberta (CHIZZOTTI, 2003). Nos anos 1980, as pesquisas qualitativas ganharam espaço

(TRIVIÑOS, 1987). No enfoque qualitativo, ao invés de padronizar os instrumentos como ocorre na pesquisa quantitativa, adota-se modos de proceder orientados a entrevistas ou observações individuais ou coletivas, algo que dependerá das especificidades e relevâncias dos entrevistados ou observados. O pesquisador desta abordagem utiliza procedimentos “abertos”, como entrevistas abertas, gravações de áudio e observação participante para se aproximar da realidade social em diferentes graus. Estes procedimentos têm o objetivo de investigar práticas da ação social cotidianas e captar o mundo a partir da perspectiva do agente pesquisado. Além disso, os métodos de análise qualitativos devem permitir a descoberta da forma como o indivíduo interpreta seu mundo em processos de interação (ROSENTHAL, 2014).

A pesquisa interpretativa é uma reconstituição do sentido visado subjetivamente e do sentido latente por meio dos atores do cotidiano, que atribuem significado à sua realidade social e às suas ações, a partir de conhecimento social apropriados em processos de socialização. Pela interpretação há uma busca pela reconstrução do significado social compreendidos em trechos de entrevista e artigos de áudio ou protocolos de observação. A pesquisa social interpretativa é uma abordagem que ganhou força nos anos 1970 na Alemanha com análises bibliográficas, entrevista narrativa, discussão em grupo e método documentário (ROSENTHAL, 2014).

Tendo como base a pesquisa social interpretativa, este estudo busca analisar a construção de sentido de gestores de livrarias por meio de narrativas do declínio. Para isso será utilizado o conceito de *sensemaking* de Weick (1995), uma abordagem que descreve a criação de sentido como um mecanismo pelo qual os gestores criam um entendimento comum da organização e seu ambiente para lidar melhor com mudanças ou crises (LANDAU; DRORI, 2008). A fim de coletar as percepções, sentidos criados e estratégias adotadas, este estudo adota o método de análise narrativa. Munck (2015) propõe que a utilização de narrativas nas pesquisas de *sensemaking* podem proporcionar inspirações sobre as trajetórias de criação de sentido organizacionais.

A pesquisa qualitativa que utiliza métodos narrativos permite que os pesquisadores se coloquem na interface entre pessoas, histórias e organizações no contexto emocional e organizacional. A narrativa entra nos estudos de organização de formas distintas, sendo pela pesquisa organizacional escrita como uma história, pela pesquisa que coleta histórias organizacionais, pela pesquisa que conceitua a vida organizacional como leitura de histórias e como uma reflexão disciplinar que assume a forma de crítica literária (CZARNIAWSKA, 1997).

A narrativa é também uma abordagem metodológica e tem como característica ser uma alternativa de método de pesquisa diferente dos mais tradicionais. Essa abordagem compreende

a experiência como histórias vividas e narradas. A estrutura da pesquisa narrativa está na intencionalidade de compreender e interpretar dimensões humanas e pessoais que vão além de esquemas recortados, fechados e quantificáveis. Trata-se de uma pesquisa relacional que envolve a si mesmo com as pessoas com quem se trabalha, permitindo assim, uma movimentação entre o texto e o campo da pesquisa. Para o pesquisador narrativo entender este campo de pesquisa é necessário lidar com amplitudes narrativas que estão presentes não só nas falas, mas também no não dito e não feito. Aspectos captados em observações e conversas (CLANDININ; CONNELLY, 2011).

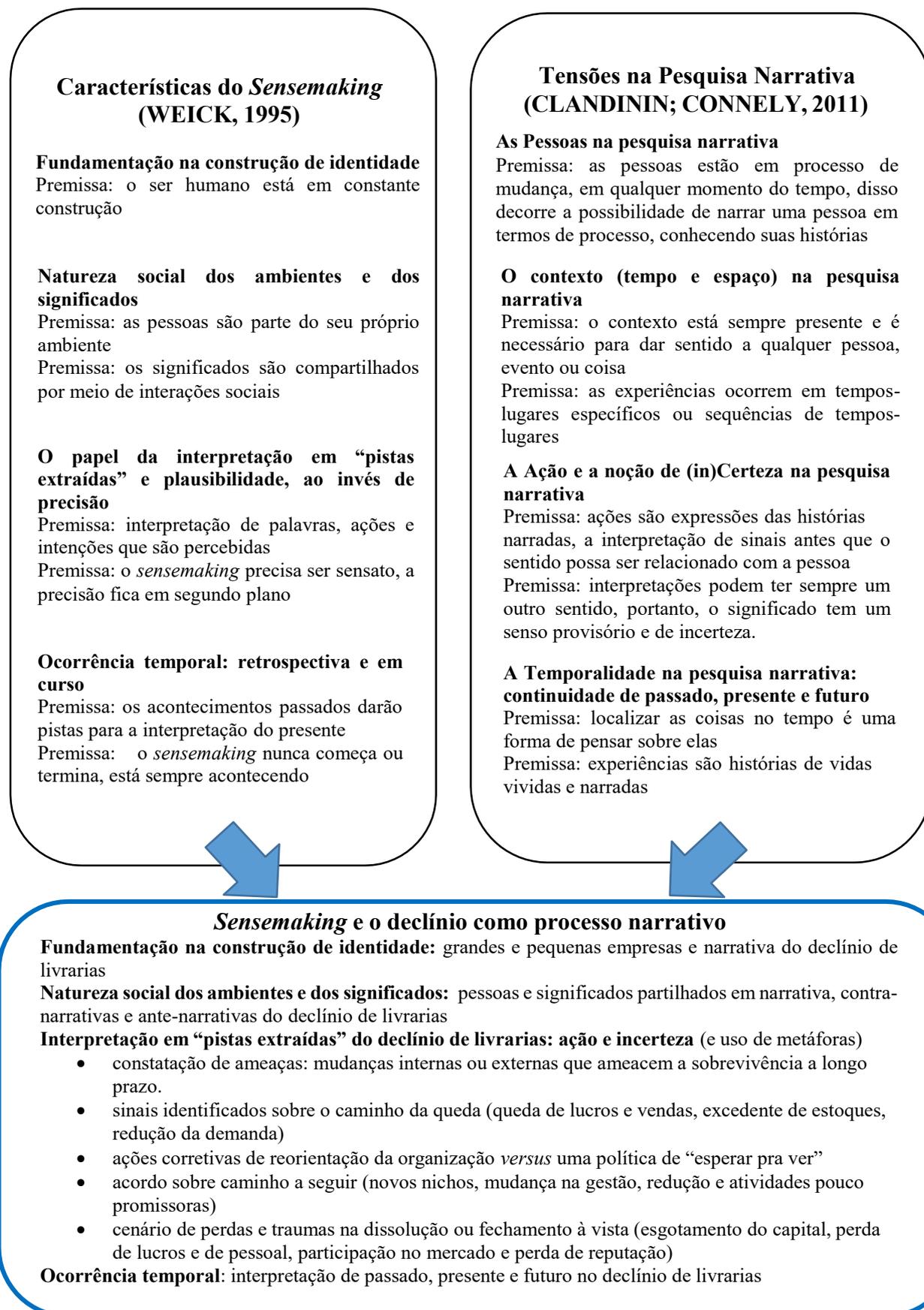
Com base nos estudos de Weick (1995) e Clandinin e Connelly (2011) é proposta uma conexão entre os pressupostos *do sensemaking* organizacional com aspectos da pesquisa narrativa. A Figura 11 apresenta essas conexões que foram abordadas em quatro aspectos principais.

As conexões entre o *sensemaking* e a pesquisa narrativa apresentam-se por meio de questões relacionadas às pessoas e à identidade na pesquisa narrativa. O *sensemaking* é fundamentado na construção de identidade, já que para ele o indivíduo está em constante construção. A pesquisa narrativa parte do pressuposto que as pessoas estão em processo de mudanças constantes e as narrativas contadas acompanham este processo.

Há também uma relação de contexto e natureza social dos ambientes. No *sensemaking*, as pessoas constituem o seu próprio ambiente, além de que os significados são compartilhados em interações sociais. Na pesquisa narrativa, o contexto se apresenta pelo tempo e espaço das experiências narradas.

Outra conexão se refere aos aspectos de ação e incerteza. O *sensemaking* possui os pressupostos de interpretação por pistas extraídas e plausibilidade em vez de precisão de modo que a interpretação é realizada pela percepção de palavras e ações. Mas não há a necessidade de que estas sejam precisas, basta que sejam sensatas. Na pesquisa narrativa as histórias contadas são frutos de ações vividas cujas interpretações sempre podem ter outro sentido, sendo então algo provisório e incerto.

Por fim, identificou-se abordagens temporais. O *sensemaking* possui os pressupostos de retrospectiva e em curso, ou seja, a criação de sentido recorre a eventos passados para interpretar o presente. Para a pesquisa narrativa a temporalidade está presente na narração que contempla passado, presente e futuro nas experiências vividas.

Figura 11. *Sensemaking* e pesquisa narrativa

Fonte. Elaborado pela autora.

3.4.2 Público pesquisado

Inicialmente foi realizada uma pesquisa da mídia, em publicações de reportagens de jornais, revistas e portais que falam do setor de livrarias no Brasil, com reportagens que abordam o declínio desse setor: dados econômicos sobre crescimento ou queda em vendas/compra de livros, criação e fechamento de empresas do setor, fusões e aquisições no setor. Após uma primeira busca com o site de busca Google foram identificados os principais jornais, revistas e portais digitais que apresentavam notícias sobre o setor de livrarias. Foram selecionados cinco veículos de comunicação nacionais: o jornal Folha de São Paulo, portal G1, revista Época Negócios, portal PublishNews e a revista Exame. O Quadro 3 apresenta os veículos de comunicação e o número de reportagens analisadas.

Em cada veículo de comunicação utilizou-se a palavra “livraria” no campo de buscas. Foram selecionadas as notícias que estavam relacionadas às livrarias e o mercado do livro como um todo. Após uma leitura mais aprofundada de cada notícia foi realizada uma filtragem das notícias que ofereciam informações mais relevantes para o entendimento do mercado livreiro ao longo dos anos e estas foram utilizadas para análise.

Quadro 3. Dados da pesquisa da mídia de notícias

Jornal/Revista/Portal	Número de reportagens identificadas	Número de reportagens analisadas
Jornal Folha de São Paulo	145	65
Portal G1	107	46
Revista Época Negócios	68	40
Portal PublishNews	123	50
Revista Exame	40	28
Total	338	229

Fonte. Elaborado pela autora.

Quanto ao período de publicação, foram consideradas reportagens publicadas no período de 2000 a 2021. A definição do período inicial deve-se aos impactos da tecnologia sobre o acesso e à leitura de livros, sobretudo na versão eletrônica, um dos fatores de impacto na venda de livros.

A análise da mídia considera as características do *sensemaking* na macro narrativa da mídia sobre o declínio de livrarias, conforme a Figura 11: a construção de identidade de livrarias, a natureza social dos ambientes e significados, pistas em palavras os aspectos centrais da narrativa de declínio e ocorrências temporais relacionadas ao declínio. Posteriormente, são analisadas a presença (ou não) dos elementos dessa macronarrativa nas narrativas dos proprietários de pequenas livrarias com atuação local na cidade de Uberlândia-MG.

Quanto à seleção dos gestores de livrarias para as entrevistas, essa seleção é do tipo não probabilística, isto porque em pesquisas qualitativas o objetivo é explorar o contingente de opiniões e as diferentes formas de representação que o assunto em questão apresenta (JOVCHELOVITCH; GASKELL, 2008). Para esta pesquisa, o público pesquisado são os gestores de pequenas livrarias de Uberlândia – MG.

Para fins de minimização de riscos de identificação dos entrevistados, os nomes dos participantes da pesquisa serão trocados por nomes aleatórios. Também não são informados dados de endereço nem o nome da empresa, que neste caso foram substituídos por nomes fictícios. Ao realizar uma busca inicial pela internet foi possível localizar endereços e telefones de 23 livrarias na cidade de Uberlândia. Esta lista foi construída com base nos seguintes critérios de inclusão: ser pequena livraria da cidade de Uberlândia de segmentos diversos (sebos, espírita, cristã, universitária, importados e as gerais, que não possuem seguimento específico), livrarias que tivessem informações públicas na internet de endereço ou telefone para que seja possível a localização da empresa. Os critérios de exclusão definidos foram: empresas que sejam puramente editoras e revistarias; livrarias que não apresentavam informações capazes de localizar ou fazer contato, grandes livrarias com matrizes localizadas em outras cidades.

A escolha de livrarias se justifica pela crise que o setor livreiro vem passando no Brasil, que ganhou destaque nas notícias em 2018 (ROCHA, 2018; RODRIGUES, 2018). A opção por pesquisar os gestores de pequenas livrarias é que as narrativas do declínio por pequenas livrarias são menos frequentes na mídia, que dá destaque para a macro narrativa do declínio de grandes livrarias. Não obstante, o declínio de grandes livrarias gera efeitos em cadeia para todo o setor, incluindo as pequenas livrarias. Ou seja, tem-se uma construção coletiva de significados: da mídia que fala sobre a queda de grandes livrarias e do proprietário de pequenas empresas que diante desse cenário tem que construir a história de sua própria organização. De forma especial para a pesquisa de *sensemaking*, esses gestores, que muitas vezes são os proprietários, criam sentido do declínio tanto na perspectiva própria, como também da organização (KELLEY; BISEL, 2014), e suas narrativas acompanham o modo como essas pequenas empresas lidam com um cenário que não poupa nem as grandes empresas.

O município de Uberlândia foi escolhido como local de aplicação da pesquisa, pois é a cidade que mais se destaca na região do Triângulo Mineiro como centro comercial, possui relevância no abastecimento nacional (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2015). Além disso, é uma cidade com várias universidades, onde se realizam, com frequência, eventos culturais que dão visibilidade à leitura. Também é uma cidade de médio porte que atrai muitas pessoas de municípios vizinhos menores, para compras, lazer e entretenimento. Entre os eventos é possível

citar lançamentos de livros, noite literária e campanha de doação de livros (DIÁRIO DE UBERLÂNDIA, 2019a; 2019b; MERLIN, 2019; OLIVEIRA, 2019).

Nesta etapa da pesquisa foram realizadas 9 (nove) entrevistas narrativas, sendo que cinco delas foram concedidas presencialmente e quatro por meio de vídeo chamada, por preferência dos entrevistados, devido à pandemia de COVID-19. Cabe ressaltar que em todas elas foi lido o Termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B) que foi assinado pelo entrevistado e pesquisador nas entrevistas presenciais e gravado o aceite em áudio e/ou vídeo nas chamadas de vídeo. O Quadro 4 apresenta as informações acerca dos entrevistados.

Quadro 4. Informações sobre os entrevistados

Nome	Informações do(a) entrevistado(a)
Levi	Homem de 51 anos. Possui ensino médio completo. Começou a fazer faculdade de Administração, mas não chegou a concluir. Levi é proprietário da Livraria Odisseia. Foi aberta em 2008 e em 2015 sua estrutura física foi encerrada, ficando assim apenas com a venda de livros pelas redes sociais (<i>Facebook</i> e <i>WhatsApp</i>) que realiza sozinho.
Vicente	Homem de 57 anos. Possui ensino médio completo. Começou a fazer faculdade de Engenharia, mas não chegou a concluir. Vicente é proprietário da Livraria Ilíada junto com sua esposa. A livraria foi criada em 1989 por seu sogro e em 2001 deixou de ter esse foco e passou a vender todo tipo de livro. Possui 1 funcionário.
Maya	Mulher de 33 anos. É formada em Educação Física e iniciou o curso de Administração. Maya é monitora da Livraria Hogwarts e é responsável pela gestão da empresa. Trabalha na empresa há 9 anos e está no cargo há 5 anos. Possui 3 funcionários.
Telma	Mulher de 49 anos. Possui ensino médio completo. É proprietária da Livraria Pequeno Príncipe junto com seu marido. A livraria foi criada em 1999 e adquirida por Telma há 12 anos. Possui 1 funcionário.
Jorge	Homem de 33 anos. Possui ensino médio completo. É proprietário da Livraria Dom Casmurro, um sebo criado em 2006 e possui atualmente duas lojas e 7 funcionários.
Thiago	Homem de 31 anos. É formado em Administração. É um dos proprietários da Livraria Nárnia. A livraria foi fundada pelo seu pai em 1987 e assumiu a gestão da livraria com sua mãe após a morte do seu pai em 2004. Atende atacado e varejo. Possui 20 funcionários.
Danilo	Homem de 21 anos. Cursa Engenharia de Computação. Criou a Livraria Terra Média, uma plataforma de aluguel de livros nascido no ano de 2021. Trabalha sozinho.
Sônia	Mulher de 57 anos. Possui ensino médio completo e cursa Direito. Sônia é proprietária da Livraria Bússola de Ouro, uma livraria que foi criada em 1989 e foi adquirida por ela há 28 anos. Possui 3 funcionários.
Rubens	Homem de 50 anos. É formado em Administração. Atualmente é o Proprietário e Diretor comercial da livraria Macunaíma. A livraria foi criada em 1977 e foi adquirida por Rubens em 2004.

Fonte. Elaborado pela autora.

Antes da realização das entrevistas, esta pesquisa foi submetida para o Comitê de Ética da Universidade Federal de Uberlândia, com a utilização de documentos para a formalização da pesquisa, conforme Apêndice A “Termo de compromisso da equipe executora” e Apêndice B “Termo de consentimento livre e esclarecido”. Após a aprovação pelo Comitê (CAAE nº 39467120.8.0000.5152), foi realizado o contato com os proprietários ou gestores das empresas para apresentar a pesquisa e convidar para a participação. As entrevistas foram realizadas em período de pandemia de COVID-19 e ao buscar pelos entrevistados inicialmente foi identificado

que algumas livrarias haviam fechado ou o gestor não queria participar da pesquisa por questão de segurança, além de gestores que estavam incomunicáveis em locais afastados para protegerem-se do vírus.

Devido à natureza qualitativa da pesquisa, não há cálculos amostrais a serem realizados para definir a quantidade de entrevistas necessárias. Diferente de pesquisas quantitativas, o objetivo da pesquisa qualitativa é apresentar com profundidade uma amostra dos pontos de vistas existentes no campo pesquisado. Inúmeras são as possibilidades de situações narradas em entrevistas, porém, há um limite de interpelações da realidade, de modo que após fazer as primeiras entrevistas, o pesquisador se depara com repetições de temas comuns ao longo das próximas entrevistas até chegar ao ponto de saturação, momento em que o pesquisador se dá conta que não há mais surpresas ou novas percepções. Observa-se que é o momento de parar (GASKELL, 2008).

3.4.3 Técnicas de coleta de dados

Para alcançar os objetivos propostos, esta pesquisa faz uso de técnicas primárias e secundárias de coleta de dados. A coleta de dados secundários será realizada para pesquisar as narrativas sobre o declínio organizacional no setor livreiro do Brasil. Para isso foram selecionadas notícias vinculadas na internet que contemplem a situação do mercado de livros no Brasil, de 2000 a 2021. A pesquisa considerou os principais veículos de mídia, escolhendo com fonte de dados o jornal Folha de São Paulo, portal G1, revista *Época Negócios*, portal PublishNews e a revista Exame. Não foram consideradas notícias de blogs pessoais e artigos de opiniões, para uma maior confiabilidade das notícias.

Os dados primários foram coletados por meio da técnica de entrevista narrativa (EN), conforme Apêndice C “Guia de entrevistas”, que busca encorajar e estimular o entrevistado ou informante (como também é chamado na EN) a contar a história sobre um acontecimento importante de sua vida e do contexto social (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008). A pertinência da entrevista narrativa se aplica devido ao foco que é dado a fenômenos sociais e representações obtidas de experiências e interpretações da realidade que estão inseridos. Os procedimentos desta pesquisa por meio da linguagem, chegam mais próximo da realidade que é manifestada na narrativa (RAVAGNOLI, 2018). Este tipo de entrevista é classificado como um método de pesquisa qualitativa, caracterizada por ser uma entrevista de profundidade do tipo estruturada ou aberta, que vai além da estrutura pergunta-resposta presente na maioria das entrevistas (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008).

A entrevista aberta para Rosenthal (2014) tem a característica de permitir que o entrevistado assuma um papel mais ativo, pois o relato do entrevistado é tido como referência, diferente das questões pré-formuladas das entrevistas estruturadas ou semiestruturadas. A principal característica da entrevista narrativa é a não interferência do pesquisador, enquanto o entrevistado conduz seu relato. O pesquisador apenas apresenta uma questão que encoraje uma narração, conforme Apêndice C “Guia de entrevistas”. O ato de não interromper o relato tem o objetivo de garantir que o enredo do entrevistado seja desenvolvido espontaneamente para atender à solicitação do entrevistador (RAVAGNOLI, 2018).

A técnica de entrevista narrativa consiste em uma série de regras que direcionam o seu desenvolvimento para ativar o esquema da história, provocar narrações do entrevistado e conservar o andamento da narração por meio de manipulações formais dos acontecimentos reais autogerados no ambiente narrado. As regras não têm o objetivo de uma adesão cega do informante, mas oferecer orientação e guia para que o pesquisador consiga uma narração rica sobre o tópico de interesse (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008). Esta estrutura de regras é apresentada no Quadro 5.

Quadro 5. Fases da entrevista narrativa

Fases	Regras
Preparação	Exploração do campo Formulação de perguntas exmanentes (relacionadas aos objetivos da pesquisa)
Iniciação	Formulação do tópico inicial para narração Emprego de auxílios visuais quando necessário
Narração central	Não interromper Motivar o prosseguimento da narração somente com encorajamentos não verbais Esperar para os sinais de finalização (coda)
Fase de questionamentos	Usar somente expressões como “O que aconteceu então? ” Não opinar ou fazer perguntas sobre atitudes Não discutir sobre contradições Não fazer perguntas do tipo “Por quê? ” Avançar de perguntas exmanentes (dos objetivos da pesquisa) para perguntas imanentes (do relato do entrevistado)
Fala conclusiva	Facultar perguntas do tipo “Por quê? ”, como porta de entrada para a análise subsequente Fazer anotações imediatamente depois da entrevista

Fonte. Adaptado de Jovchelovitch e Bauer (2008), Ravagnoli (2018), Rosenthal (2014).

Na fase de **preparação**, pressupõe-se que, antes de adentrar no campo para fazer a entrevista, sejam necessárias uma preparação e a exploração do campo pesquisado para a compreensão preliminar dos acontecimentos principais e identificar lacunas que serão preenchidas com a entrevista narrativa (RAVAGNOLI, 2018). Isto significa que pesquisas preliminares precisam ser realizadas por meio de leitura de documentos ou mesmo relatos informais. Com base nessas investigações é que será construída uma lista de perguntas exmanentes, ou seja, perguntas que refletem o interesse da pesquisa. São diferentes das questões imanentes, que são temas, tópicos e relatos que surgem no decorrer da narração do entrevistado (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008).

Em seguida há a fase de **iniciação**. Neste momento, as questões exmanentes serão utilizadas para a definição do tópico inicial para narração. O tópico inicial precisa fazer parte da experiência do entrevistado, ser amplo o suficiente para permitir que o informante desenvolva uma história longa e deve evitar formulações indexadas como em datas, nomes e lugares (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008). Para Rosenthal (2014), o tópico inicial é uma proposta de relato e ela deve conter instruções de um relato que ofereçam um ponto de partida para a narração, cuidando para que o informante siga pelo curso temporal dos acontecimentos. Além disso, nesta fase é permitido o emprego de recursos visuais para realizar a entrevista. Como exemplo de recursos podem ser citados imagem, gráficos, linha do tempo. Estes auxílios dependerão dos objetivos da pesquisa e o que o pesquisador quer trazer à tona (RAVAGNOLI, 2018).

A fase seguinte se caracteriza pela **narração central**. Quando entrevistado começa sua narração, esta não deve ser interrompida até que haja uma clara indicação do informante que a história acabou. Durante a narração, cabe ao entrevistador encorajar a continuação apenas por formas não verbais (contato visual, gestos que demonstrem atenção) ou paralinguísticas (hum, sei) (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008). E quando a narração não flui, fica emperrada, devem ser feitos estímulos como “e o que aconteceu em seguida? ”. Durante a apresentação, o pesquisador deve estar atento ao modo como o entrevistado expõe suas experiências e a medida em que os temas são narrados, o entrevistador deve fazer anotações que serão utilizadas na fase seguinte (ROSENTHAL, 2014).

A fase de **questionamentos** inicia quando a narração termina, chega à coda. Neste momento, as perguntas exmanentes são traduzidas em imanentes com base nas anotações feita durante a narração. Estas questões têm o objetivo de completar as lacunas existentes na história. É importante que os questionamentos formulados se refiram aos acontecimentos narrados, não se deve: fazer pergunta do tipo “por quê? ”, perguntar sobre opinião, atitudes ou causa e apontar

contradições na narrativa para evitar um clima de investigação mais detalhada (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008).

A fase final é chamada de **fala conclusiva**. Após finalizada a entrevista, o gravador é desligado e o entrevistador faz anotações de informações que considera importante para sintetizar a conversa informal realizada com o informante. Neste momento podem ser feitas questões do tipo “por quê?” para que o pesquisador tenha as informações necessárias para a análise. Na fase final há uma busca por ganhar uma confiança maior do entrevistado na tentativa de que ele revele narrações esquecidas ou suprimidas por ele (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008).

3.4.4 Procedimentos de análise dos resultados

A narrativa põe os acontecimentos em perspectiva, ordena antecedentes e consequentes, une coisas, liga pontos, cria passado, presente e futuro, além de encaixar significados parciais em sucessões temporais. O mundo adquire sentido à medida em que é traduzido linguisticamente. Narrar não é apenas contar histórias, e sim uma atitude argumentativa com elementos persuasivos, sedutores e envolventes que produz efeitos de sentido por meio da narração. Quando factuais, elas se manifestam por meio de histórias, biografias, manifestações orais ou pelo jornalismo (MOTTA, 2013).

Para analisar as notícias vinculadas na internet que contemplam a situação do mercado de livros no Brasil no período de 2000 a 2021, propõe-se o uso da análise da narrativa jornalística. Segundo Motta (2013), as análises narrativas são realizadas com o objetivo de compreender a integração dos sentidos fragmentados de notícias do cotidiano. Este procedimento analisa um conjunto de notícias isoladas sobre um tema em comum que são publicadas no dia a dia. A proposta é que as notícias isoladas se integrem em uma história única. Nesta análise, as narrativas jornalísticas são vistas como jogos de linguagem que utilizam ações estratégicas para construir significados por dispositivos de argumentação entre os sujeitos (MOTTA, 2005).

A fim de remontar uma história única com as notícias, Motta (2005,2013) apresenta seis movimentos ou ações a serem realizados para interpretar o fenômeno observado. Segundo o autor, a ordem percorrida não precisa ser seguida, pois não é um modelo sequencial, mas pontos que precisam conter na análise. O primeiro movimento é a **recomposição da intriga ou acontecimento jornalístico**, pois na análise narrativa há a necessidade de reconectar partes e o encadeamento cronológico para compreender a temática como síntese. O próximo movimento apresentado é **a identificação de conflitos e a funcionalidade dos episódios**, tendo em vista

de que identificar os conflitos permite que a funcionalidade dos episódios do novo enredo seja discernida.

O terceiro movimento é a **construção de personagens jornalísticas (discursivas)**, sendo que as personagens são atores com funções na progressão da história e cada ator possui um papel desempenhado no decorrer da história e na narrativa jornalística são pessoas reais. As **estratégias comunicativas** referem-se ao quarto movimento. O jornalismo é uma linguagem argumentativa, a narrativa tem sempre um propósito. Cabe ao analista identificar os recursos linguísticos que foram adotados para atingir os objetivos. O quinto movimento fala sobre a **relação comunicativa e contrato cognitivo**. Neste momento há uma preocupação com o ponto de vista do narrador, que pode ser o jornal, o jornalista ou as vozes manifestas nas reportagens. Por fim há a identificação de **metanarrativas**, que se refere ao fundo ético ou moral que as narrativas jornalísticas estão imersas (MOTTA, 2005,2013).

Já a entrevista narrativa, segundo Ravagnoli (2018), é um procedimento de construção de dados que tem o objetivo de entender as experiências de um indivíduo que está inserido em um determinado contexto social. A autora considera que este método evidencia a introspecção do entrevistado, que por meio da linguagem atribui sentido às experiências nas narrativas construídas com critérios próprios de utilização e relevância.

3.5 Análise e Discussão dos Resultados

A presente seção apresenta os resultados encontrados na pesquisa, além de realizar uma discussão acerca dos dados coletados. Esta é uma pesquisa que dá destaque às narrativas relacionadas ao *sensemaking* e o declínio organizacional. São apresentadas informações sobre o mercado de livrarias em um nível macro por meio das narrativas da mídia de notícias e para conhecer o nível micro há também a narrativa dos gestores de pequenas livrarias de Uberlândia-MG. As seguintes subseções estão divididas conforme as categorias da Figura 11 que destaca o *sensemaking* e o declínio como processo narrativo, apresentando esta relação com a fundamentação da construção de identidade, a natureza social dos ambientes e dos significados, a interpretação por pistas extraídas, além da ocorrência temporal.

3.5.1 Fundamentado na construção de identidade

No processo narrativo, pequenas e grandes empresas narram características que são próprias de momentos de crescimento e declínio organizacional de livrarias. Ao contar sobre situação vivida pelas livrarias tanto as narrativas macro, vinda da mídia de notícias, como as

narrativas micro que vêm dos gestores de livrarias uberlandenses, há na narração a presença da construção de sentido das vivências por meio do *sensemaking*. Nestas histórias há a presença de características que remetem a construção de identidade, seja na ênfase dada às características específicas de cada organização ou sujeito, bem como na própria história e da empresa, os sentimentos ao longo dos anos e mudanças que viveram ao longo de sua história e que foram importantes para que chegasse na forma como se apresentam e se identificam.

Para entender o mercado livreiro brasileiro, inicialmente retoma-se os anos 2000, momento em que o mercado, aqui nomeado também como indústria ou setor de livrarias, dava destaque para as grandes livrarias que atuavam no país. Livrarias como Saraiva, Cultura, FNAC e Siciliano cresciam cada vez mais, não só em tamanho, como também em faturamento e participação no mercado ao criar redes cada vez maiores que se espalhavam por todo o país. Havia uma forte competição entre as livrarias e concentração do mercado nas grandes empresas, algo que gerava desafios para as pequenas e médias livrarias, tendo em vista que tinham dificuldade de negociação com o mercado editorial, além de não ter o mesmo poder de divulgação das grandes livrarias. Algo que coroa a grande competição do momento é a compra da rede Siciliano pela Saraiva em 2008, se tornando a maior rede de livrarias do Brasil em número de lojas (GIANNASI, 2008).

Foi também nos anos 2000 que o mercado de livro começou a ter uma mudança significativa com a inserção da tecnologia no formato dos livros. Em 2001, começaram a ser apresentados ao público formatos de arquivos que permitiam a leitura de livros pelo computador, como o PDF, LIT e RB (GARATTONI, 2001). Havia uma busca de empresas internacionais como o Google e Amazon em popularizar este tipo de leitura. O Google passando a comercializar os livros digitais e a Amazon com a criação do *kindle*, um leitor de livro eletrônico (STONE, 2007). Os livros digitais foram vistos como promissores, mas ainda esbarravam na experiência que os leitores tinham com o livro físico. No Brasil, em 2010 a Livraria Cultura começa a fornecer *e-books* em seu catálogo de livros e a Saraiva passa a comercializar leitores digitais (VICTOR, 2010; FUSCO, 2010).

Além disso, neste momento as grandes livrarias, também conhecidas como *megastores* se mantinham em franca expansão com a abertura de novas lojas pelo país. O principal foco eram shoppings para livrarias como Saraiva, Nobel, Livraria Cultura e Livraria da Vila. Já a Laselva concentrava suas unidades em aeroportos (FORNETTI, 2011).

Este foi um período em que a indústria de livros vinha crescendo. Na entrevista concedida por Rubens, ele fala sobre o mercado de livros e como foi evoluindo ao longo do tempo “tinha um colega meu, concorrente de editora, que ele falava que o livro teve a fase do

diamante, passou para o ouro, depois passou para a prata, depois foi para o bronze e a agora está no latão”. Neste estudo há o objetivo de falar sobre o declínio que o setor vem enfrentando, mas é importante ressaltar que houve também uma fase de crescimento, e esta fala confirma isso.

Ainda falando sobre a fundamentação na construção de identidade, os entrevistados, que são em sua maioria proprietários das livrarias em que trabalham, falam sobre a criação da empresa e as motivações que incentivaram para que o negócio tivesse início. De modo geral, as livrarias destes entrevistados nasceram de um sentimento de levar para a cidade o conhecimento, crescimento pessoal e espiritual ou veio de uma oportunidade que surgiu para os fundadores.

A livraria, a Odisseia, ela começou dentro da igreja e foi a necessidade de algumas pessoas que precisavam de algum tipo de livro. A igreja dominava o assunto durante aquele mês e pedia que a gente providenciasse esse livro. [...] De pouco a pouco foi crescendo, foi crescendo. As pessoas começaram a pedir bíblia, começou a pedir livro e nós vimos a necessidade de ampliar isso aí depois de uns dois anos aproximadamente (Entrevista concedida por Levi, 2021).

A empresa então foi fundada 1987 [...] pelo meu pai. Ele era um cara bastante religioso e recebeu uma proposta de uma pequena livraria que pertencia a igreja. Ele comprou essa livraria e começou a empreendê-la, melhorando tudo, vendo tudo que ele enxergava antes como cliente e que a livraria precisava melhorar, então foi quando ele começou a expandir (Entrevista concedida por Thiago, 2021).

Ela foi criada em 1989 só que pela minha esposa, e a gente não era casado ainda. O [...] pai dela, como espírita, via necessidade de ter uma livraria espírita em Uberlândia e convidou os irmãos dela primeiro, para tomar conta da livraria, ninguém aceitou e ela foi a última opção e não viu como recusar esse empreendimento. [...] A livraria começou como distribuidora também, para atender as cidades da região aqui que também tinham muita carência em comprar livros (Entrevista concedida por Vicente, 2021).

Com essas falas é possível identificar como as livrarias foram criadas devido a oportunidades que foram surgindo e há também um sentimento de levar a leitura para as pessoas. Algumas dessas livrarias nasceram com essa mesma característica e depois foram adquiridas pelos proprietários atuais, como é o caso de Telma “na verdade essa empresa não foi criada por mim e meu esposo, mas foi criada por outro proprietário. Mas ela está ativa aqui neste local mais ou menos 21 anos atrás. Tem 12 anos que a gente trabalha aqui”. Este também é o caso de Rubens que adquiriu a livraria depois de 27 anos de existência da empresa.

A Macunaíma iniciou [...] pelo fundador, ele era um representante de laboratório de remédio [...] e ele ia muito para São Paulo para reuniões e ele recebia muitas encomendas dos moradores da cidade para que ele trouxesse livros. Ele viu essa oportunidade e aí ele montou a livraria em 1977. Ele administrou ela [...] ficou por muitos anos e depois ele já estava um pouco de idade e [...] a filha dele assumiu a gestão [...] e eu assumi dia 4 de outubro de 2004, [...] comprei e assumi a Macunaíma (Entrevista concedida por Rubens, 2021).

Uma característica em comum encontrada nestes gestores é um valor sentimental que carregam na condução de um negócio como a livraria. Sabendo sobre as dificuldades enfrentadas nesta indústria, percebe-se que a manutenção da empresa leva em conta mais do que questões técnicas de sustentabilidade e ganhos financeiros, eles sentem até mesmo como uma missão de vida oferecer livros para a população local e esta característica constroem suas identidades.

Então, o que eu procuro sempre fazer é agradar a pessoa da melhor maneira possível. Mostro para ele o que eu tenho, o que eu não tenho, onde que ele pode achar se eu não tiver. Então, quer dizer, eu procuro ajudar ele não é só pelo valor (Entrevista concedida por Levi, 2021).

Ver produtos nossos tocando pessoas é uma sensação de dever cumprido, você realmente está cumprindo com a sua missão. Uma gratidão por ser esse o seu trabalho. [...] Quem trabalha com livraria não está querendo ganhar dinheiro não, é porque gosta muito (Entrevista concedida por Thiago, 2021).

A vontade da gente era essa, de levar o livro ao maior número de pessoas possíveis. Para nós fazermos desse planeta um lugar melhor para todo mundo. [...] Mexer com livro, trabalhar com livro te vicia e você não imagina fechando a livraria e fazendo outra coisa (Entrevista concedida por Vicente, 2021).

A gente sabe que a educação hoje ela é o princípio de tudo, um lema da Livraria Hogwarts é isso, é gerar mais educação através da venda de livros, as pessoas têm mais acesso principalmente a materiais de qualidade (Entrevista concedida por Maya, 2021).

Eu tenho sempre satisfação no que eu faço aqui, no que eu faço pra Deus. Não para a minha sobrevivência, mas para evangelizar. Então, muito mais do que para minha sobrevivência eu faço pra evangelizar as pessoas (Entrevista concedida por Telma, 2021).

Observa-se a presença de altruísmo nas falas no sentido de, com sua empresa, ajudar a sociedade local para fortalecer a educação, o conhecimento ou mesmo evangelizar. Para que estas empresas continuem seguindo suas missões e se mantenham vivas há primeiramente uma identificação pessoal sobre seu tamanho e as adaptações que precisam fazer para sobreviver em meio as dificuldades. Vicente fala um pouco sobre essas diferenças entre o tamanho das empresas.

Para você ver, uma cidade igual Uberlândia fechou Saraiva, fechou Cultura, são mega livrarias que veio para a cidade e foram embora. Então, as mesmas que tinham 20 anos atrás, são as mesmas que tão segurando hoje, em virtude até assim, a questão do custo. Que essas livrarias, essas mega livrarias que veio para shopping eu imagino que o custo deve ser muito alto com relação ao faturamento. E a gente consegue assim, porque tem um custo baixo (Entrevista concedida por Vicente, 2021).

Estas percepções são também destacadas por Telma, que cria soluções que se encaixam para sua empresa, ela se adapta a sua realidade “[...] como eu não tenho site e ainda não tenho condições de concorrer com essas grandes livrarias, eu tenho *whatsapp, instagram, facebook,*

são as mídias dos nossos clientes. Trabalho assim, sempre tentando.” Danilo observa em um parâmetro geral a diferenças entre as pequenas e grandes livrarias “acredito que não muda, o mesmo cenário é em outras cidades, de uma pequena livraria de alguém que trabalha ali que é apaixonado por livros, enquanto grandes redes tem o poder mais de um poder de barganha com editoras e no máximo um espaço no shopping.” Thiago tem também estas percepções quanto ao tamanho das livrarias e isto é relevante para que encontrar o seu diferencial “As livrarias de rede elas tem mais poder de barganha, conseguem fazer algumas promoções, parcerias com algumas editoras, então é um planejamento tem poderes muito maiores do que nós. Porém o atendimento é diferente.”

Dentre os entrevistados há também as empresas que são locais ou regionais que percebem seu tamanho como maiores, como Maya que é gestora da Livraria Hogwarts “é uma empresa grande, uma empresa de vários sócios e tal” e Rubens que fala sobre seu acervo “a gente chegou a... eu não sei como que está hoje, mas deve estar próximo, de ter mais de 100 mil títulos. Eu falo assim, você pegava uma Saraiva por exemplo, que era grande, ela trabalhava na casa de 40 mil”. Rubens fala também o que conhece sobre as livrarias de rede e cita a Leitura que abriu uma loja no local onde antes funcionava uma Saraiva em Uberlândia.

A Leitura eu falo que hoje no Brasil, dos grandes é o que está sobrevivendo, mas ele mudou o foco. [...] Ele é inteligentemente, ele diversificou e manteve 20% ali, sei lá 30% no máximo de livros e o resto ele conseguiu ter margem para poder sobreviver, pagar toda a estrutura haja visto a gente está falando a Saraiva no shopping não deu conta (Entrevista concedida por Rubens, 2021).

A fala deste entrevistado remete a diversificação que as livrarias têm feito para sobreviver. E Levi fala sobre isso “as vezes a livraria não dava conta pagar aquilo que você estava investindo. Nós trabalhamos com uns 100, 150 DVDs, [...] tudo quanto é tipo de filme para tentar juntar mais um valor para poder ajudar na livraria, porque era muito difícil viu.” Muito disso se deve ao fato de o livro ser um produto de preço tabelado, e não rende lucros altos para a empresa, como explica Rubens “o que eu te falei de margem, o livro ele é tabelado. Eu tenho papelaria na Macunaíma, você compra uma borracha por R\$ 0,50 e pode vender por R\$2,50, você tem margem para poder ganhar e fazer. No livro não. O livro já vem tabelado.” Por este motivo, é comum que as livrarias busquem diversificar os produtos vendidos, como artigos religiosos, artigos de presentes ou mesmo a inclusão de itens de papelaria e a distribuição de apostilas de sistema de ensino, como é o caso de Rubens.

Na fase de questionamentos da entrevista foi perguntado sobre como estes gestores descreveriam em uma imagem a suas livrarias. Levi identifica sua empresa com uma cruz “uma cruz. Não só pela livraria, pelo que eu vendia, mas honrar tudo aquilo que a gente, que eu falava

lá dentro”. Telma se descreve com “uma casa de oração. Uma casa onde você pode ter paz.” E Thiago se descreve “É como se fosse complemento de serviço de evangelização. A gente é isso mesmo, um complemento.” Estes três se voltaram para a parte religiosa, que fazem parte do foco comercial da empresa. Alguns deles fizeram referência à natureza, como Vicente que descreve como “um ambiente... muita natureza muito verde, uma sombra e alguém debaixo dessa árvore lendo um livro.” Sônia descreveria como um mar “Porque o mar ele é uma imensidão, eu vejo como uma imensidão de uma água que traz paz, que traz tranquilidade, que traz sustento, que traz uma presença de uma brisa suave, de algo que traz um renovo, pelo menos pra mim o mar é isso.” E Maya que faz uma analogia com uma floresta.

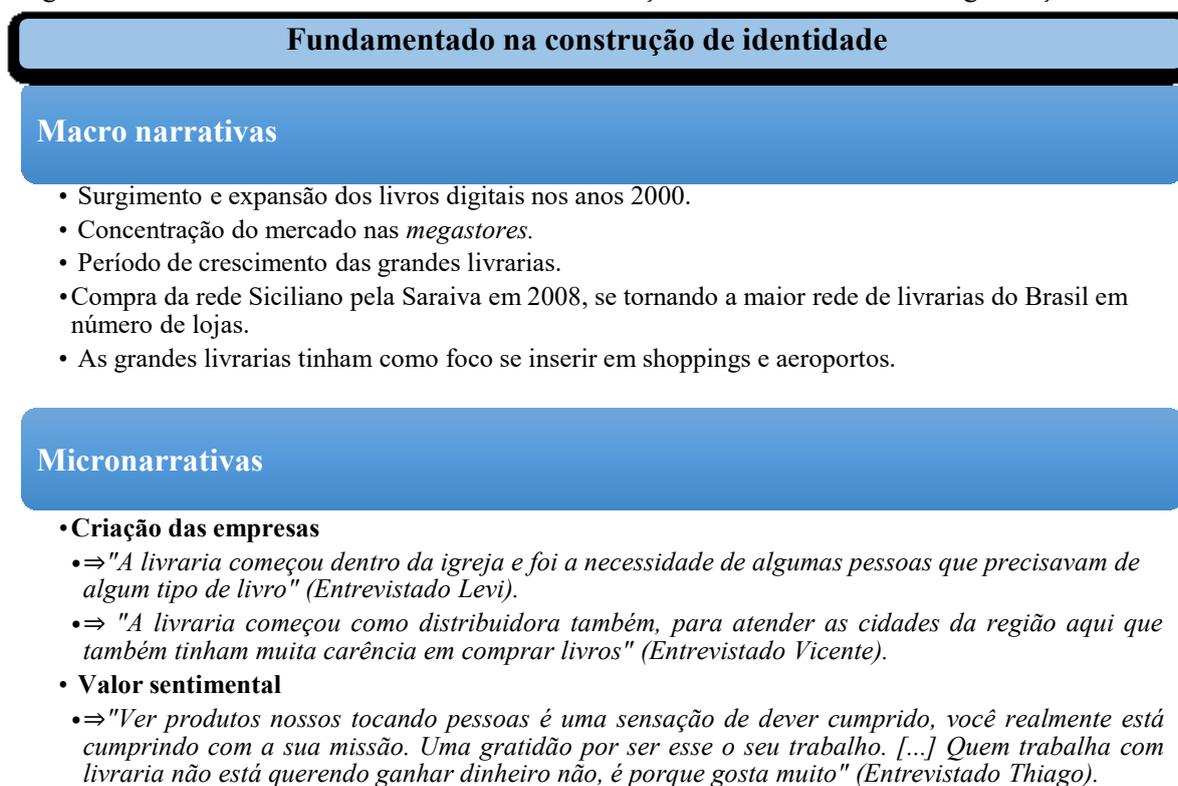
Eu acho que eu veria a livraria como uma floresta, com muitas opções, muitos detalhes, muita coisinha que traz conhecimento sabe. Muita variedade, mas dentro de um livro. A gente vê uma floresta, a gente vê árvore com muitas flores, muitas árvores, que é uma coisa muito rica, é um espaço muito rico (Entrevista concedida por Maya, 2021).

Uma identificação diferente veio de Jorge “acho que a imagem de um livro mesmo, porque como a gente nunca pensou em trabalhar nessa área e desde que começou, a gente gosta muito sabe, é um prazer trabalhar com livros assim.” A analogia de Danilo faz referência ao seu modelo de negócio, aluguel de livros “Eu acho que uma rede. Porque realmente a Terra Média é uma rede que conecta pessoas, entendeu. Então eu acho que essa seria uma imagem que definiria. Uma rede de conexões.” Já Rubens percebe sua empresa como “acho que eu resumiria a Macunaíma em uma empresa íntegra.”

Os modos como a indústria livreira se apresenta nestas narrativas são partes de construção de sentido refletidas em cada fala ou notícia apresentada naquele momento do setor. Esta primeira seção apresenta a construção de identidade presente nos seus dizeres. Para Weick (1995) o processo de *sensemaking* deriva de uma necessidade que o indivíduo possui de ter senso de identidade, que de modo geral ocorre em situações em que há a manutenção de suas auto concepções. Em alguns casos esta identidade esteve fundamentada por valores sentimentais, valores religiosos ou na exaltação de sua história como alguém que luta no dia a dia e vêm conseguindo ter bons resultados. Weick (1995) fala ainda que há nas relações inseridas nas organizações, transações sociais que permitem que uma identidade organizacional seja construída e compartilhada, de modo que o indivíduo possui a sua identidade pessoal e aquela que representa o coletivo. Isto pode ser observado nas narrativas de Maya, que diferente dos outros entrevistados não é a proprietária da empresa e mesmo assim representa a identidade daquela organização.

Ainda sobre a identidade organizacional, Weber, Thomas e Stephens (2015) enfatizam que a identidade não é uma moeda unilateral, ela é uma construção dupla composta de cultura e valores internos, bem como a expressão externa da organização para o público. Brown (2006) considera que a construção de identidade coletiva são processos contínuos de narração de modo que a própria estrutura da organização está em constante construção e recriação pelas trocas de narrativas. Nos entrevistados que são proprietários, é possível que expressem um pouco mais da sua identidade pessoal ao falar da empresa, mas de qualquer modo a forma como a organização se externaliza depende de todas as pessoas envolvidas na empresa e a construção de identidade organizacional difundida no local. A Figura 12 apresenta os dados discutidos neste tópico de forma compilada.

Figura 12. Narrativas do setor de livrarias e a construção de identidade dessas organizações



Fonte: Elaborada pela autora.

Para este tópico inicial é possível concluir que a indústria do livro nem sempre apresentou dificuldades para as livrarias. As redes de livrarias cresciam cada vez mais. Por outro lado, as pequenas e médias livrarias, enfrentavam dificuldade de negociação e divulgação. A partir dos anos 2000 os livros digitais passam a ser inseridos na realidade brasileira e ao longo dos anos esta tecnologia é algo que as grandes livrarias passam a oferecer. Quanto a análise micro, estes entrevistados possuem em suas identidades a característica de criar, adquirir e/ou manter uma livraria não apenas por pretensões de ganhos financeiros. Há um certo desejo de

ajudar as pessoas por meio dos diversos conteúdos presentes em cada livro. Há uma constante adaptação ao mercado e a diversificação é uma forma que encontram de manter seus ganhos financeiros.

3.5.2 Natureza social dos ambientes e dos significados

No ambiente organizacional é possível encontrar processos de socialização por meio de relações de *networking*, diálogos do dia a dia ou mesmo nas negociações que são realizadas. Nesta socialização há também uma partilha de narrativas entre as partes, seja por meio de compartilhamento de situações cotidianas sem intenções evidentes, ou por uma escolha das narrativas externadas como em uma entrevista de emprego por exemplo, uma conversa profissional entre chefe e empregados, bem como em uma negociação onde cada uma das partes tenta convencer o outro com seus argumentos (BROWN, 2006). No caso da indústria do livro, estas relações sociais passam a entrar em evidência no relacionamento entre funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes e nas negociações em busca de novos investimentos para sobreviver.

Retomando a narrativa acerca da indústria brasileira do livro em um nível macro, em 2011 é a vez dos sebos se inserirem no ambiente virtual e cresce o número de sebos virtuais no Brasil (MATOS, 2011) como forma de adaptação ao mercado e atrair novos clientes. Ainda neste ano, a Livraria Cultura conseguiu um financiamento de R\$ 31,7 milhões do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES para adaptar suas lojas ao modelo de *megastore*, com venda de livros, CDs, DVDs e apresentação de eventos culturais como shows e espetáculos de teatro, além de abrir novas unidades pelo país (VALOR, 2011). Menos de dois anos depois, a Livraria Cultura recebe um novo financiamento do BNDES para abertura e modernização de filiais, desta vez no valor de R\$ 28 milhões (G1, 2013). Esta modernização vem como uma resposta da empresa para a chegada da Amazon ao Brasil em dezembro de 2012. A Amazon quando chegou ao Brasil já vinha tendo bons resultados nas vendas digitais com uma competição forte com as livrarias físicas (BALIEIRO, 2012).

Enquanto a Livraria Cultura e Saraiva vinham buscando oferecer e modernizar o conteúdo eletrônico (BRENTANO, 2012), a livraria Laselva, maior rede de livrarias de aeroportos brasileiros, entra com pedido de recuperação judicial em maio de 2013. As dívidas estimadas chegavam a R\$ 120 milhões. A empresa atribuiu os problemas na manutenção das filiais às mudanças na licitação e privatização dos aeroportos, de modo que influenciaram no preço dos aluguéis e impactou o faturamento (COZER; BARBOSA, 2013). A fim de organizar a situação financeira, a Laselva precisou abrir mão de unidades em aeroportos. Empresas como

FNAC e Saraiva passaram a investir na abertura de filiais em aeroportos para ocupar o lugar deixado pela Laselva (ESTADÃO, 2014).

No final de 2013 e no ano de 2014 o setor começa a sentir sinais de queda e no ano seguinte isso se intensifica ainda mais. Além do crescimento das vendas pela internet, algo que impactou foi a redução das compras de livros pelo governo em 2014 e uma redução ainda maior em 2015. Isto deixou todo o setor preocupado, pois com a redução de grande parte da receita anual fez com que a indústria perdesse fôlego e as dívidas crescessem ao longo da cadeia (NETO, 2015). Em contrapartida, o Ministério da Educação e Cultura (MEC) fechou contrato com a Amazon para digitalizar e distribuir cerca de 200 livros didáticos para professores da rede pública de educação (AGÊNCIA BRASIL, 2015).

Com as mudanças ocorrendo na indústria, as livrarias passaram a se movimentar a fim de manterem competitivas. A exemplo disso, a Livraria Cultura que começou a vender *e-books* em 2010, lançou o Kobo, um leitor de livros digitais que vendia a metade do que a Amazon vendia com o *kindle*. A Saraiva, maior rede de livrarias naquele momento com 114 lojas espalhadas pelo Brasil, começou em 2013 uma transformação interna e passou a utilizar com mais profundidade as operações *off-line* e *online* na integração de tecnologia aos estoques (AGÊNCIA BRASIL, 2015).

A ausência dos planos governamentais de incentivo à leitura mexeu com o setor, que tinha nesta fonte de compras, uma dependência financeira. Outros fatores começaram a pesar, como a falta de leitores, a disputa por preços entre concorrentes que faz perder lucros e a ausência de um livro “salvador da pátria”. Tudo continuou se intensificando em 2016 e o mercado de livros ficou no vermelho (ESTADÃO, 2016). Até mesmo os livros digitais que pareciam ser uma ameaça aos livros físicos, em 2016 já não incomodavam mais. Mesmo com o crescimento no acervo de livros digitais, as suas vendas representavam apenas 3% do mercado de livros do Brasil. A venda de livros e leitores de livros digitais estagnou (AGÊNCIA O GLOBO, 2016).

Em um contexto micro das análises, Rubens narra sobre suas vivências e cita sobre a presença do governo no setor, neste caso, quando inseriu um programa de doação de livros didáticos para a rede pública. Isto é algo que o entrevistado considera como ponto chave para o declínio no setor devido à grande mudança causada nos ganhos das livrarias.

Antigamente a gente tinha mais livrarias e algumas chamadas de livrarias, mas na verdade eram papelarias [...]. Antigamente toda a rede pública, [...] quem comprava livro era os pais. [...] Aí depois o governo entrou, que eu acho corretamente, e fez a doação dos livros didáticos. [...] Então, eu falo que o primeiro passo que ajudou a reduzir o número de livrarias no Brasil, foi exatamente quando o governo entrou há muitos anos atrás doando aos pais o livro didático. [...] Eu nem vejo como o

empresário ficar bem de vida não, vejo ele sobrevivendo [...] Quando o governo começou a doar, não deram conta de dar segmento. Alguns até deram, montaram papelarias e aí acabaram mudando o foco e tal, mas a maioria não deu conta também, fechou. [...] São as transformações da vida. Para se ter algumas coisas se perde outras. Então eu acho que em contrapartida beneficiou muito a educação (Entrevista concedida por Rubens, 2021).

Com a criação do programa governamental citado por Rubens, houve um impacto nas livrarias que tinham na venda de livros didáticos uma grande fonte de faturamento. Deste modo as livrarias perderam clientes que antes certamente iriam até suas empresas pelo menos no período de compra de material escolar. Outros programas governamentais foram surgindo, como o Plano Nacional de Biblioteca Escolar (PNBE), que investia na compra de novos títulos para as bibliotecas escolares (ESTADÃO, 2016) e isso deu um fôlego para as livrarias. Com a redução destes ganhos, as livrarias precisaram se reinventar e encontrar formas de atrair e manter clientes em suas empresas.

Falando sobre isso, Thiago aponta que o diferencial está no atendimento “Livros [...] são tabelados. [...] O cliente vai procurar aquela (livraria) que tem uma melhor relação, que ele se sente mais bem atendido ou a que tem mais facilidade para chegar, ou receber em casa.” Sônia percebe a importância do cliente para o negócio “Eu sempre digo que o cliente é a pessoa que traz o benefício para a empresa, o cliente é o nosso bem maior que nós temos”. Neste sentido, os entrevistados falam um pouco sobre o relacionamento com os clientes e o papel que os funcionários têm nisso.

A gente até está trabalhando isso aqui agora. Por exemplo: funcionário, tem que gostar de ler, tem que saber, tem que ter o costume de ler um livro. O cliente chega na livraria, se ele não está procurando um livro específico, se ele está dando uma olhada, é 80% da chance de ele comprar um livro, é um livro que você leu, que você conhece que você indica. Agora se você não lê, não tem o costume de ler, não gosta de ler, a pessoa te pergunta sobre o livro e você não sabe falar nada, aí é praticamente zero (Entrevista concedida por Vicente, 2021).

Muita gente as vezes chegava e te perguntava: “Escuta, eu estou precisando de um livro assim...” [...] Então, através de algumas histórias você conseguia levar a pessoa a... até depois ela chegava na loja “Nossa cara! Muito obrigada! Aquele livro para mim foi edificante, aquele livro eu aprendi muito!” (Entrevista concedida por Levi, 2021).

O que eu sempre friso com a nossa equipe é a questão do bom atendimento. [...] Eu falo assim, “gente às vezes o cliente pode nem levar o livro agora, mas ele vai ter uma referência de atendimento e futuramente ele vai voltar para fazer um orçamento ou para comprar. Então, eu [...] acho que o bom atendimento ele é o carro chefe para você fidelizar o cliente, para você ter sucesso no negócio. [...] O bom atendimento por telefone e um bom atendimento presencial (Entrevista concedida por Maya, 2021).

Em um contexto de socialização constante, o diálogo com os funcionários é relevante para traçar estratégias na organização. Os funcionários possuem contato direto com os clientes

e conseguem identificar suas necessidades, os títulos que procuram, aqueles que não encontram e suas percepções sobre tipo de consumo de livro, como se prefere físico ou digital, bem como se preferem realizar a compra na loja física ou pelo e-commerce. Sônia fala um pouco sobre este relacionamento em sua empresa.

A gente busca ideias juntos. A gente, eu converso muito com meus funcionários sobre aquilo que os clientes procuram, qual é a necessidade do cliente que vai até a loja, o que que ele procura, o que que ele quer, qual que é o interesse dele na leitura, que tipo de assunto ele está buscando e eu vou também atrás de editoras, saber o que elas estão lançando, quais são as novidades que ela têm pra frente, que tipo de algo novo eles estão para lançar para frente. Então, a gente faz essas coisas juntos (Entrevista concedida por Sônia, 2021).

A fala de Sônia reforça esta percepção de que os funcionários possuem informações importantes na construção estratégica da empresa. Jorge mantém diálogo com os funcionários e com seus clientes “converso principalmente com os funcionários e com o cliente também. [...] Tem aqueles 50% dos clientes fiéis aqueles... duas vezes na semana vem até a loja, às vezes não para comprar, mas para ver o que chegou na loja.” Na empresa de Jorge há um diferencial por ser um sebo, seus clientes são muitas vezes seus fornecedores de livros usados “a compra da gente de livro usado é os próprios clientes da gente que fornece. Por exemplo, o cliente tem livro em casa e traz aqui que a gente compra ou a gente vai fazer uma avaliação na casa [...] eu vou lá, passo um valor. Aí a maioria do pessoal fica supercontente.”

As relações com fornecedores são também relevantes para Sônia “a minha relação com os meus fornecedores são ótimas, estamos juntos a 28 anos, temos as editoras, as minhas parceiras. 28 anos de parceria, a maioria delas.” Telma fala sobre os representantes comerciais de editoras ou distribuidoras “os vendedores vêm aqui e a gente tem um bom relacionamento com eles também. Ainda é muito bom. Tem sempre lançamentos, tem sempre alguma coisa vista na mídia e aí eles tão lançando, tão criando.” Nesta fala a entrevistada ressalta os lançamentos que são vendidos para ela. Thiago tem um relacionamento parecido com os fornecedores “acredito que 90% conhecem o espaço físico da livraria de perto, vêm nos visitar. As editoras, compartilham muito quando elas fazem ações, [...] tem ações personalizadas para a gente, estamos por dentro de tudo.”

Outro relacionamento existente nas relações organizacionais refere-se aos concorrentes. Dentre os entrevistados alguns apontam a existência de um bom relacionamento entre as livrarias, Telma diz “a gente tem um bom relacionamento. Porque aqui nós temos uma livraria que é do mesmo ramo. Então a gente tem bom relacionamento. O que eu preciso eu ligo lá, o que ela precisa, eles indicam aqui.” Jorge vê que o relacionamento é amistoso “aqui em Uberlândia é tranquilo assim sabe. Livro novo ele vem com preço tabelado. Não tem como

fugir dessa área, mas o pessoal procura mais os sebos por preços melhores”. Sônia acha que a cidade permite espaço para todos “eu não vejo como uma competição, eu nunca olhei para esse lado sabe. Eu acho que espaço tem para todos. É uma cidade grande que tem abertura para várias livrarias, até caberia mais livrarias em Uberlândia.” E Vicente tem uma visão um pouco diferente “em termos de livraria para livraria não tem parceria não. É concorrência mesmo. Cada um por si. [...] quem tem um custo menor consegue dar um desconto maior.” Mesmo dizendo que não há parceria entre livrarias, não são as livrarias locais que incomodam Vicente e os demais.

As dificuldades [...] é o concorrente *online*. Hoje por exemplo a gente tem no Brasil a Amazon, [...] antigamente tinha Saraiva, tinha outros sites [...] de livros, mas que você conseguia as vezes concorrer com eles preço a preço. E hoje a Amazon é muito forte nesse ponto aí. Então, as livrarias estão tendo dificuldade de concorrer. Para você ter uma ideia as vezes eu compro livro para revender, na Amazon mais barato do que o meu fornecedor. Aí você fica pensando “Mais como é que eles conseguem colocar esse preço? Se nem meu fornecedor me faz esse preço.” É uma incógnita. Aí você pergunta para eles, eles falam também que não sabem, que vendem o livro pelo mesmo preço que vende para nós. Mas, no entanto, ninguém ia vender livro para ter prejuízo (Entrevista concedida por Vicente, 2021).

Outros entrevistados têm pensamento semelhante, como Maya “porque a gente fala que um dos maiores concorrentes nossos hoje são os próprios sites, não é nem a livraria física.” E Jorge aponta de onde vem sua concorrência mais forte “é mais *online* do que as livrarias da região”. Rubens também opina sobre isso “o grande problema que aconteceu com a internet não é a venda pela internet. [...] o que mais matou não foi a venda pela internet, foi como eles fizeram para vender.” E após dizer isso conta uma vivência semelhante ao relato de Vicente.

Eu tenho uma história com uma diretora executiva de uma grande editora, que um dia eu liguei para ela e falei assim “Explica para mim, esse livro custa tanto de tabela e esse fornecedor que era a Saraiva na época vendendo por tanto, nem se você fabricar ele, sai esse preço.” Ela falou “Rubens, eu não sei explicar. Eu já entrei em contato com esse pessoal, já falei com eles, como?” Era tipo assim, estava 10 reais de tabela, porque livro é tabelado no Brasil inteiro, o que difere é o desconto, “Custa 10 reais e eles estão vendendo por 3, eu vendi para eles por 5” A mulher deles: “Eu não sei o que eles arrumam.” Eu tinha uma agência de uma pessoa muito especial, trabalhou comigo muito tempo [...] que um dia eu chamei ela para tentar ver o que a gente podia tentar fazer para bater de frente que na época que incomodava muito era a Saraiva. Ela falou assim “Quer um conselho meu?” Eu falei “Qual é?” “Não vai atrás deles.” “Por que?” “Não, porque todo ano eles fecham no negativo, todo ano eles fecham devendo, todo ano eles fecham no vermelho. Fica na sua, se você vender pelo menos um pouco, pelo menos você vai estar vendendo com uma venda sadia.” E aí eu tenho uma triste assim, uma história [...] um site no Brasil que se chamava site da Livraria Cultura. Em termos de livraria física e site não tinha para ninguém. [...], mas você entrava lá o livro dela custava 50 reais. Porque aquele desconto que geralmente vem da editora, eu vou te falar sinceridade era o desconto certo para você conseguir sobreviver. Então as vezes você comprava o produto com 40% de desconto, que era o desconto padrão. As vezes um tinha 35, as vezes um tinha que era menor e às vezes um tinha 50, mas em média era ali 40, 45 e tal. A Macunaíma sempre foi tratada como uma livraria de rede pela movimentação grande que ela sempre teve. E aí os caras pegavam e punha o livro para vender, tinha 40% de desconto punha o livro com 30%,

com 35, a conta não fechava. Quando você punha cartão, imposto e toda a estrutura, a conta não fechava. E Cultura acompanhou a Saraiva, eu vivi isso [...] e aí eles declinaram indo atrás da Saraiva em questão de preço. De uma hora para a outra, lógico deve ter se estruturado internamente e aí você sabe tanto quanto eu, estão as duas, dívidas milionárias. [...] Espero que ela se sobressaia, não sei como elas vão fazer, mas eu fico triste porque é o meu mercado (Entrevista concedida por Rubens, 2021).

Este relato de Rubens fortalece as narrativas sobre a concorrência *online* que traz mais incomodo para as livrarias de Uberlândia, já que com o preço do livro tabelado é o relacionamento com o cliente, e em alguns casos um pequeno desconto que conseguem fazer na venda para o cliente que influencia na fidelização destes. No caso da concorrência que vem da internet, há um diferencial, pois estas empresas abaixam muito o preço de venda dos livros para atrair os compradores e assim é o canal de vendas que mais disputa clientes com as livrarias locais. Rubens é um profissional que está há 30 anos trabalhando na indústria do livro, antes de ser proprietário da Macunaíma já foi funcionário nesta mesma empresa e na editora Saraiva. Esta narrativa é significativa também para o entendimento do mercado de livros como modo macro. Nas notícias, a mídia externaliza as informações obtidas e nem sempre conseguem contemplar o todo. Essa vivência refere-se aos acontecimentos internos que é de conhecimento dos profissionais da área. Ter essa informação ajuda a compreender os próximos acontecimentos que serão narrados no próximo tópico.

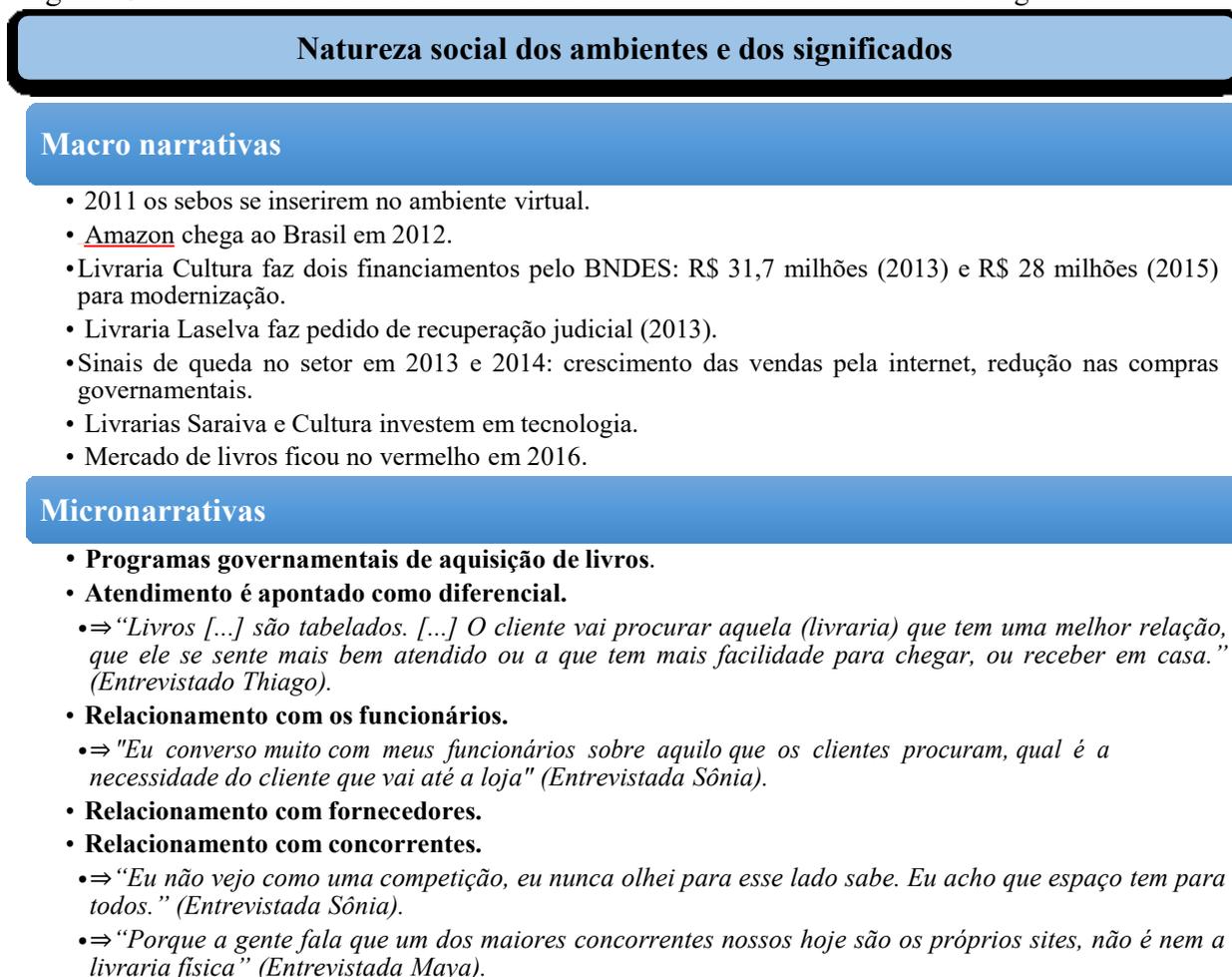
As informações apresentadas neste tópico de análise evidenciam as relações sociais presentes na narrativa de construção de sentido nas informações da mídia de notícias e nas entrevistas concedidas pelos gestores de livrarias de Uberlândia. Heath e Porter (2019) lembram que o *sensemaking* aborda mecanismos cognitivos e sociais para lidar com eventos inesperados. As pessoas percebem os eventos e o que eles significam e como os significados influenciam nos comportamentos. Além disso, em sua natureza social ações coletivas e interações entre sujeitos acontecem em torno de um ponto em comum para que possam ser gerado significado com aquilo que cada um compartilha. Isto pode ser observado no modo como sabendo das dificuldades que o setor oferece no preço dos livros, os gestores identificam que ter um atendimento diferenciado, que conquiste o cliente com suas indicações é uma forma de competir pelos leitores.

Nas organizações, o ato de contar histórias é a forma preferida encontrada pelas pessoas para dar sentido às relações humanas que ocorrem interna e externamente. As experiências vividas por cada um formam peças e pedaços que são recontadas para toda a empresa e por meio deste processo comunicativo é transformado em uma memória da organização. As histórias práticas que ficam retidas em cada um serão importantes na construção de raciocínio

e tomadas de decisão (BOJE, 1991). Ao longo de anos conduzindo as livrarias e com todas as mudanças do mercado, cada um destes entrevistados vivenciaram incontáveis experiências. Aquelas narradas nas entrevistas foram as experiências que deixaram peças em suas memórias para serem recontadas.

A tomada de decisão das organizações, além de carregar na memória dos gestores as experiências vividas e compartilhadas pelas pessoas ali inseridas (BOJE, 1991), Weick (1995) destaca que nas organizações, as decisões são tomadas na presença de outros ou com o conhecimento que será implementado ou compreendido, ou aprovado por outros. Há uma rede de interações cuja natureza social de algum modo faz presença. De modo que há compartilhamento social na criação das decisões ou no ato de colocá-las em prática. Algo que exemplifica isso é a relação que os gestores aqui entrevistados possuem com seus funcionários. Os diálogos e o bom relacionamento entre eles é relevante para que nas histórias contadas pelos funcionários haja um compartilhamento dos interesses do cliente, como é feito por Sônia. A Figura 13 apresenta as principais informações deste tópico de análise.

Figura 13. Narrativas do setor de livrarias sobre a natureza social dos ambientes e significados



Fonte: Elaborada pela autora.

Retomando as informações apresentadas até aqui, identificou-se que nas relações organizacionais o reconhecimento da natureza social e seus desdobramentos possuem relevância fundamental na sobrevivência das empresas. No caso das livrarias como forma macro, foi apresentado um momento em que há uma mudança importante no mercado e as livrarias começam a sentir dificuldades no pagamento para as editoras. Livrarias e editoras precisaram entrar em diálogo para negociar a prorrogação dos prazos de pagamento. A Livraria Cultura também passa por negociação, mas por um motivo distinto, ela consegue em menos de 2 anos, dois financiamentos milionários para investir na estrutura da empresa.

Outra situação apresentada foi a Laselva, que pediu recuperação judicial devido ao montante de dívidas que gerou comprometimento financeiro. Quanto às relações micro do setor de livro, foi apresentado o modo como relacionamentos são percebidos pelos gestores locais. De modo geral apostam na qualidade do relacionamento com os clientes para os fidelizar. Para isso, conta com uma boa preparação dos funcionários e se relacionam bem com eles. Quanto aos fornecedores, possuem bom relacionamento e estes retribuem com lançamentos e campanhas publicitárias a serem utilizadas. Há também o relacionamento com os concorrentes, que é percebido como algo tranquilo entre as livrarias locais, mas sentem-se ameaçados pelos preços competitivos aplicados pelas livrarias virtuais.

3.5.3 Interpretação em “pistas extraídas” do declínio de livrarias

Neste tópico ficam mais evidentes as narrativas de declínio organizacional identificadas na indústria do livro. A presença de ação e incerteza são pontos de partida para que haja a percepção que algo não está como deveria. Para criar sentido, os sujeitos unem pistas, peças, lembram de eventos e dilemas que vão se encaixando para gerar entendimento (WEICK, 1995). Nesta pesquisa, as interpretações das pistas extraídas são identificadas nas percepções de ameaça das mudanças vivenciadas, sinais de queda, ações realizadas para corrigir a queda, bem como a identificação do caminho a seguir e as perdas e traumas gerados por dissoluções das empresas ou sinais de que a recuperação não está acontecendo.

Retomando a narrativa macro das livrarias, em 2016 as empresas sentiram o baque das mudanças no mercado. Com a queda nas vendas de livros, as livrarias foram perdendo faturamento e ficaram mais frequentes as notícias que anunciavam o fechamento de livrarias no Brasil (G1, 2016; MEIRELES, 2017). Ao apresentar seus resultados anuais referentes a 2016, a Saraiva mostrou as dificuldades que vinha enfrentando. O fluxo de clientes caiu, bem como o faturamento, com uma queda de 16% nas vendas. Desde 2014 a livraria vinha apresentando

prejuízos e em 2015 decidiu vender a operação de educação por R\$ 725 milhões, mas não foi suficiente para recuperar dos prejuízos que vinha tendo consecutivamente (EXAME, 2017).

Em 2017, a FNAC, uma rede francesa de livrarias, anunciou que pretendia deixar o mercado brasileiro e passou a procurar um parceiro que assumisse as operações do Brasil. Com 12 lojas no Brasil, a empresa tomou essa decisão após a união com a concorrente Darty, uma varejista de livros e eletrônicos com forte presença na Europa. O presidente da companhia apontou que os resultados da empresa estavam sólidos, mas sem previsão de crescimento e a retirada do Brasil seria uma decisão estratégica (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017).

Depois de negociações, a Livraria Cultura comprou as operações da FNAC do Brasil em 2017. A FNAC ofereceu um valor em torno de R\$ 130 milhões para a Cultura cuidar do negócio como bem preferisse e assim saíram do país sem nada. Ao “pagar para sair” a empresa encontrou uma tática mais vantajosa do que simplesmente fechar as lojas e arcar com todos os custos envolvidos no processo (CALDAS, 2017; CAVALLINI, 2018). Neste mesmo ano, a Livraria Cultura intensificou suas negociações fechando parceria com o Mercado Livre para colocar seus livros na plataforma de *e-commerce* (REUTERS, 2017) e anunciou a compra da plataforma *online* Estante Virtual, um *marketplace* comumente utilizado por sebos do Brasil.

Se de 2015 até 2017 o mercado apresentava sinais de declínio, no ano de 2018 veio à tona com mais força as dificuldades enfrentadas pelas livrarias. Em março deste ano, a Livraria Laselva, que fez o pedido de recuperação judicial em 2013, tem a sua falência decretada pela Justiça (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018). Ainda neste mês, a Saraiva buscou negociar o prazo de pagamento com seus fornecedores. Esta alternativa foi tida pela empresa devido às dificuldades em equilibrar o fluxo de caixa (OLIVEIRA, 2018). Em junho, a Livraria Cultura já havia reduzido pela metade as lojas da rede FNAC, restando até então, 6 unidades abertas após um ano de aquisição (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2018). E no mês seguinte a Bookwire, principal distribuidora de *e-books* no Brasil, anunciou o corte do acesso da Livraria Cultura e Saraiva do catálogo de *e-books*, devido à ausência de resposta das empresas quanto à falta de pagamentos (MEIRELES, 2018a).

A Livraria Cultura continuou sua sequência de fechamentos das lojas da FNAC. Em outubro de 2018 fechou a última loja no Brasil e retirou o site do ar. Além disso, cerca de trinta funcionários realizam protesto na Livraria Cultura, pois segundo eles, a empresa não cumpriu o acordo de pagamento de verbas indenizatórias e fundo de garantia (CAVALLINI, 2018). Neste mesmo mês, a Livraria Cultura entra com pedido de recuperação judicial. O pedido ocorreu após dois anos de sucessivos atrasos de pagamento a editores (MEIRELES, 2018b).

A Saraiva não teve um destino muito diferente. Em outubro de 2018 comunicou o fechamento de 20 lojas e ainda uma mudança na parte de tecnologia de suas lojas físicas, que passaram a ser vendidos apenas no *marketplace* (NETO; FACCHINI, 2018). Em novembro a Saraiva buscou nova negociação de prazos de pagamento dos fornecedores, mas estes recusam. Com uma dívida de cerca de R\$ 675 milhões, a Saraiva entrou com pedido de recuperação judicial para reorganizar suas dívidas (JORNAL NACIONAL, 2018).

Em entrevista para o Jornal Nacional (2018), Luís Antonio Torelli, o presidente da Câmara Brasileira do Livro falou sobre a crise enfrentada pelo setor no momento.

A gestão dessas lojas é muito cara hoje em dia. São lojas de shopping centers, com aluguéis caros, são muitos funcionários, é difícil você treinar esses funcionários. Enfim, é aquilo que a gente chama de conjugação de fatores que levam a essa crise, principalmente para as nossas grandes redes, Saraiva e Cultura (JORNAL NACIONAL, 2018).

Com as redes de livrarias Saraiva e Cultura em recuperação judicial, o mercado de livros passou a refletir sobre os erros e como o setor poderia se reorganizar para sobreviver à crise que vinham passando. A exemplo disso, o grupo editorial da Associação Brasileira da Indústria Gráfica (Abigraf) criou um grupo para ajudar a reorganizar a cadeia produtiva do livro. Identificaram que nesta crise ocorreu um efeito dominó, já que com a renegociação de dívidas de grandes livrarias, as editoras fazem o mesmo processo e isso chega até a indústria do papel. Além disso, identificaram que não há uma crise de falta leitores, tanto que no ano de 2018 houve um leve crescimento nas vendas de livro em relação ao ano anterior (AGÊNCIA BRASIL, 2018).

A crise narrada afeta a cadeia do livro como um todo, porém para pequenas e médias livrarias do país há uma visão diferente de acontecimentos no mercado. No ano de 2018 houve um pequeno crescimento nas vendas de livros, que significa oportunidades de vendas. Ao reconhecer o seu tamanho menor, os livreiros já buscam naturalmente por redução de custos e aluguéis mais baratos. Para concorrer com as grandes redes de livrarias precisaram apostar em diferenciais que atráíssem a atenção dos clientes como a especialização em nichos ou mesmo a presença de espaços de leitura, cafeterias e eventos culturais. Com um atendimento mais personalizado e pessoal, com uma curadoria que indica os livros que combinem com cada leitor. Estes fatores que diferenciam as pequenas e médias livrarias das *megastores* e livrarias de rede foram pontos de reflexão para a busca pela sobrevivência e enfrentamento do momento difícil vivido pela indústria do livro (RIBEIRO JR, 2019).

O ano de 2019 foi marcado pela avaliação do mercado para identificar o melhor caminho de recuperação. Agencias relacionadas ao livro realizaram levantamentos estatísticos do setor,

como a GFK que em pesquisa realizada para a Associação Nacional de Livrarias (ANL) identificou que as livrarias físicas estavam perdendo espaço para outros canais de venda (ESTADÃO, 2019b), algo que foi confirmado em pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) apontando que as livrarias representaram 50,45% das vendas de livros de 2018, enquanto o restante ficou dividido em canais como distribuidores, *marketplaces* e livrarias exclusivamente virtuais (ESTADÃO, 2019a).

Quanto às livrarias Cultura e Saraiva, estas tiveram os pedidos de recuperação judicial aceitos neste ano, mas as dificuldades continuaram. A Saraiva acumulou 34 pedidos de despejo (PUBLISHNEWS, 2019b), recebeu uma multa milionária pelo atraso nas entregas dos produtos aos clientes (PUBLISHNEWS, 2019a) e os credores da empresa pediram que a família fundadora saísse da gestão da livraria (GENTIL; LANDIM, 2019).

Com a crise vivida pelas *megastores*, o mercado começou a apresentar mudanças. Novas lojas começaram a ocupar os espaços deixados pela Saraiva e Cultura, mas não com o mesmo modelo. As novas livrarias têm preferência de serem pequenas, buscam recuperar a imagem do livreiro com atendimento personalizado, com curadoria afinada aos gostos dos clientes. A aposta é na experiência de compra de o cliente terá na livraria (MOLINERO, 2019). Há também livrarias que nasceram em regiões não centrais, onde não havia Saraiva ou Livraria Cultura, estas empresas conseguiram se manter em crescimento e continuaram abrindo novas filiais. Este é o caso da Livraria Curitiba que tinha 28 lojas em 2019 e a Livraria Leitura, empresa criada em Belo Horizonte que caminhava em 2019 para ser a maior livraria do país, tendo naquele momento 72 lojas abertas (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2019; PUBLISHNEWS, 2019c). Um modelo de negócio de livros que vinha tendo adesão e cresceu em 2019 foram os clubes do livro, que enviam para seus leitores uma obra surpresa por mês (FERRASOLI, 2019).

Quanto a análise micro do setor, destaca-se inicialmente a constatação e ameaças que se apresentam na percepção de mudanças internas e externas que, a longo prazo, ameaçam a sobrevivência da empresa. As mudanças internas têm início logo que livraria é criada e surgem as primeiras adaptações. A exemplo disso há a Livraria Bússola de Ouro, de Sônia, que começou dentro de uma igreja foi crescendo e ganhando o seu próprio espaço na rua. Sônia foi a terceira proprietária e realizou mudanças no espaço e na estrutura.

No começo [...] era uma loja pequena e eu fui ampliando o estabelecimento [...] procurei construir o melhor lugar mais aconchegante para que as pessoas entrassem e se sentissem bem, se sentisse com uma vontade de estar ali naquele lugar e pudesse ter momentos agradáveis ali, pudessem encontrar um tempo gostoso e se sentir bem em escolher um livro e folhear e olhar e buscar (Entrevista concedida por Sônia, 2021).

As mudanças no espaço físico também foram realizadas por Rubens ao adquirir a Livraria Macunaíma “Eu mudei tanta coisa lá. Isabela, quando eu cheguei lá não ficou uma cadeira, troquei tudo. Não ficou uma cadeira. Troquei todas as prateleiras, processo. Nossa!” Vicente mudou não só o espaço, como mudou de endereço em busca de uma localização melhor “a gente mudou de endereço em 2017 [...] para um imóvel melhor, um espaço melhor, [...] que a gente achou que conseguiria atrair um público maior, no entanto, não foi o que aconteceu. Pelo contrário, a gente até perdeu um pouco dos clientes que a gente tinha.” A mudança de endereço busca atrair novos clientes, mas a mudança pode não ser bem recebida por alguns clientes. A mudança de endereço foi algo realizado recentemente na Livraria Hogwarts como é contado por Maya “a gente saiu de um local que não era tão acessível e viemos para um local de maior visibilidade, maior conforto pro cliente e é a proposta de ter um espaço diferente que não perca o sentido da livraria”.

Mudanças internas também ocorreram em relação à gestão da empresa, como conta Maya, que a Livraria Hogwarts se desvinculou de uma rede maior e tornou-se uma empresa mais reduzida com uma loja em Uberlândia e outra em Belo Horizonte

Eu acho que o momento mais difícil foi quando a gente, aqui de Uberlândia, a livraria de Uberlândia e a geral em Minas, se desvinculou um pouco da Matriz, que era São Paulo. E hoje [...] a gente já é independente. Hoje a nossa Matriz é em Belo Horizonte né. Esse foi um processo bem difícil, eu acho que para a empresa, a gente passou por dificuldades comerciais aí, financeiras, mas conseguimos superar tranquilamente (Entrevista concedida por Maya, 2021).

Outra mudança de gestão significativa ocorreu na Livraria Nárnia. Thiago conta que o fundador da livraria, seu pai, faleceu e tiveram dificuldades na transição, principalmente por ser um acontecimento inesperado, e sua mãe ao assumir o controle da empresa não estava acostumada com a gestão.

A empresa então foi fundada [...] pelo meu pai, [...] 1987 até 2004, onde ele veio a falecer. Quem assumiu a administração da empresa foi a esposa dele, minha mãe, onde ela manteve a administração. [...] Não foi uma gestão planejada. Porque foi um acontecimento repentino. Teve dificuldades simplesmente por ser pessoas que não estavam acostumadas com gestão. Igual, da noite para o dia precisaram administrar. [...] Depois 3, 4 anos as coisas se normalizaram novamente (Entrevista concedida por Thiago, 2021).

Entre as mudanças externas, Sônia cita as dificuldades que a grande variação da inflação já causou “um dos momentos difíceis eram as transições que no começo tinham com a inflação, com os planos que foram entrando no país que cada mês era uma inflação nova, tinha que estar fazendo tabelas novas, com preços novos, os produtos e era tudo manual”. A entrevistada cita também os desafios do hábito de leitura da população e a criação de estratégias para incentivar a leitura “a gente começou a [...] motivar um pouco a leitura, a levar. As vezes a pessoa entrava,

[...] colocava as pessoas que trabalhavam comigo para ler, para passar informações dos livros, [...] para que as pessoas sonhassem com aquilo que iam adquirir pra poder ler”. Outros entrevistados identificam esta mesma dificuldade.

Na hora que a gente pensa que o brasileiro lê 10% do que um europeu lê, que um asiático lê, aí você fica pensando “Poxa, mas o que que a gente pode fazer pro cara passar a ler mais?”. E infelizmente a coisa está indo no sentido contrário. Cada vez diminuindo as livrarias, ficando mais difícil da pessoa adquirir um livro, tanto do lado financeiro como do lado de acessibilidade também (Entrevista concedida por Vicente, 2021).

Tipo assim, é um pouco mais difícil aqui em Uberlândia do que no Paraná. Eu acho que aqui em Uberlândia o pessoal lê um pouco menos. Lá no Paraná a Cultura já um pouco mais diferente sabe. A busca lá por livros é, vamos supor que aumenta 50%. [...] meu desejo é que o pessoal comece a ler mais. Incentivar a leitura (Entrevista concedida por Jorge, 2021).

A presença da internet e a mudança de hábitos de consumo de livros é uma mudança que impactou o mercado de livros e Maya comenta sobre isso “eu acho que quando começou a ter um boom do livro digital, acho que foi um despertar aí para as livrarias. Se você tem um livro digital lá, você tem um aparelhinho que lê o seu livro, e por um custo bem menor.” O crescimento das vendas *online* passou a incomodar livreiros como Telma “livros hoje assim, a gente tem um percentual muito pequeno de desconto [...] e hoje tem a internet que oferece tudo mais barato do que a gente. [...] Então o desafio é isso hoje. A internet, as vendas *online*.” Quanto a concorrência com este canal de vendas, Jorge explica o porquê de sua preocupação com as vendas pela internet mesmo que ele mesmo utilize plataformas de *marketplace*.

O que mais me preocupa é as vendas *online*. [...] Como a gente trabalha também com as vendas *online* ajuda a gente. Mas igual eu falei, ela mais prejudica do que ajuda. Então o ideal seria a venda no balcão. [...] Porque você vai entrar pela internet, um livro novo você vai comprar direto da editora, às vezes a internet está vendendo mais baixo que a editora. Eu não consigo entender isso sabe, como que eles conseguem ter essa margem assim [...] Aí isso que prejudica bastante a gente (Entrevista concedida por Jorge, 2021).

Essa é uma dificuldade pela qual os livreiros precisam se adaptar, como percebe Maya “estamos atualmente se adaptando para essa venda do *Marketplace*, a venda da internet que vêm crescendo bastante e se a gente não entrar nessa, a gente fica para trás aí. Mas a gente já está bem evoluído nossa parte, já temos sites para cada filial, para cada loja.” No próximo tópico será tratado com mais detalhes a questão do impacto da pandemia de Covid-19 nas livrarias, mas cabe ressaltar neste momento que, com as livrarias fechadas para evitar a contaminação pelo vírus, as empresas se viram obrigadas a utilizar redes sociais e os canais de venda *online* para conseguir manter o mínimo de vendas possíveis a portas fechadas.

Outro ponto a ser analisado nas narrativas são os sinais identificados pelos entrevistados sobre o caminho queda. São situações vividas que onde há a percepção de redução de ganhos, demanda e vendas por exemplo. Uma narrativa que chama atenção é a de Vicente, que passou por um momento que percebeu estes sinais de queda a tempo e conseguiu recuperar a livraria de uma dissolução.

A gente no intuito de querer crescer, aumentar as vendas, a gente começou a trabalhar com [...] licitação. [...] O principal foco era vender livro para as escolas, e no caso as universidades, as universidades federais e começou bem, depois não existia um planejamento que deveria ter sido feito e quase quebramos na época. [...] Isso foi em 2006, 2007 mais ou menos. Porque você comprava na editora, pagava com 30 e 60 dias aí existia um... porque as universidades não queriam receber os produtos a parte, picado, eles queriam receber integral e a universidade pagar integral, então não podia receber picado e pagar aquela parte que recebeu. Então, existia um gargalo, porque a gente adquiria de várias editoras, uma editora mandava com 5 dias, outra com 10, outra mandava com 30 e aqueles primeiros que te mandaram começaram a vencer as duplicatas e as vezes você nem tinha entregado ainda os livros para a universidade ainda. E a universidade depois que recebia, tinha universidade que demorava 6 meses para pagar. Isso aí num fluxo pequeno de 10 mil, 20 mil você suporta, mas aí quando passa para 1 milhão, igual aconteceu com a gente, além de ter uma margem muito pequena, você não tinha capital de giro para manter esse gargalo aí de pagamento do fornecedor e recebimento dos clientes. Então, quase quebramos, quase chegamos assim, no final do poço. Buscamos ajuda, conseguimos ajuda com alguns distribuidores para continuarmos atendendo apesar da inadimplência e aí aos poucos nós começamos a recuperar. Então esse é o fato mais assim, marcante na história da livraria (Entrevista concedida por Vicente, 2021).

O caso de Vicente recorda o que a Laselva enfrentou por volta de 2013. Naquele momento a empresa venceu uma licitação para atender os aeroportos, mas devido a um mal planejamento da empresa, a livraria teve falência decretada em 2018. Neste caso, a diferença é que Vicente e sua esposa identificaram a tempo o problema no qual estavam metidos e conseguiram uma boa negociação com os fornecedores para continuar atendendo. Além deste caso, os entrevistados apontaram outras situações de queda, como Levi “aluguel, que é muito caro, o lucro é muito, muito pouco, você não tem apoio, você não tem nada.” Durante a pandemia os sinais de queda ficaram mais evidentes para Sônia “as minhas compras diminuíram aí 80%. Então as editoras também estão sentindo. Então eu não sei o que vai acontecer com as próprias editoras de novos livros” e foi também sentido por Thiago “os custos teoricamente não param, as responsabilidades com os fornecedores, muitos vencimentos ainda [...]. Então, negociava um aluguel, negociar prorrogação de vencimento e o faturamento zero, é muito complicado.”

Em meio a sinais de que as coisas não vão bem, ou mesmo que algo precisa ser feito para melhorar, os gestores se deparam com duas opções: realizar ações corretivas de reorientação da organização ou fazer uma política de esperar para ver o que acontece. Com o

perfil mais ativo, Rubens ao receber uma informação que o cenário do mercado estava prestes a mudar e entrar em declínio, fez logo as mudanças internas para não ser pego de surpresa quando a crise viesse. Por outro lado, Sônia escolhe a opção de esperar para ver. Faz pequenas mudanças e vai se adaptando, mas não tem medo se uma hora isso não for suficiente.

Quando eu estive na direção do CDL a gente trouxe um cara para palestrar, [...] e ele colocou... não estava nem falando em crise, [...] e aí esse cara falou assim “Vai ser assim, vai se assado” e o cara é igual banco, trabalha dois anos na frente. Terminou a palestra eu fui conversar com ele e falei “Cara, eu estou com uns projetos assim” “Pensa, nós vamos enfrentar a maior crise da história desse país”. Já fui embora para a empresa, não tinha nem ouvido falar em crise, comecei fazer as mudanças. Fiz as readaptações nos colaboradores, substituí aqueles funcionários assim que tinha um salário diferenciado demais, não porque não merecesse “Oh, não vou dar conta mais, vou te agradecer e tal” Fui reorganizando. Quando a crise chegou, a empresa estava organizadinha e ela levou 1 ano e meio para chegar. “Mas como assim?” eu escutei e pus em prática. [...] Então quando a crise chegou, eu já estava reestruturado, meu custo já estava baixo, impactou nas vendas, mas eu já estava com o custo (baixo) (Entrevista concedida por Rubens, 2021).

No momento eu não estou fazendo planos. Porque não é tempo de fazer plano é tempo de esperar. Porque qualquer plano que fizer agora, eu posso fazer errado. Porque no meio de uma situação tão turbulenta é melhor esperar toda essa pandemia passar, todo esse caos passar para depois fazer qualquer tipo de plano. Por enquanto o plano que eu faço é manter a livraria. [...] Eu não afundo meu pé além do que eu posso ir. [...] Empresas fecham, empresas abrem, [...] eu sei também que eu tenho meu tempo. [...] Se chegar o meu tempo de passar a empresa para a frente e eu perder minha empresa, vai chegar o meu tempo e acabou (Entrevista concedida por Sônia, 2021).

Essas duas narrativas exemplificam bem as diferenças entre os dois perfis de gestão. Ao adotar qualquer um dos é necessário que por trás disso haja uma segurança e boa gestão financeira que sustentem as ações. Estes são dois casos que conseguiram sobreviver até o momento, mas se esperar além da conta pode não haver tempo hábil de reestruturação da empresa para que essa vença as dificuldades. Quanto às ações corretivas, se não estiverem claros os pontos de reestruturação podem haver equívocos. A exemplo disso podemos lembrar o caso das Livrarias Cultura e Saraiva, que reduzem muito o preço para competir com a Amazon, mas os prejuízos gerados deixaram as empresas em situações financeiras graves. Cabe ao gestor tomar as decisões acertadas em tempo hábil.

Um ponto relevante no momento de declínio é não só aplicar as ações corretivas, como também identificar se a estratégia adotada é realmente a melhor opção. Os gestores checam as ações adotadas, e caso necessite, realizam mudanças e reduzem as atividades implementadas que são pouco promissoras. A partir disso é que encontram o caminho a seguir naquele momento. Os entrevistados contam sobre algumas mudanças realizadas que não deram certo.

A gente tinha um ônibus livraria. Então, ele viajava de cidade em cidade tipo uma biblioteca ambulante. Só que não era de empréstimo, era venda. Mas em virtude da dificuldade de você ter uma pessoa que dirigisse, dormisse e vendesse livro, foi

ficando muito trabalhoso, a pessoa não tinha ânimo de fazer isso tudo o dia inteiro, o mês inteiro, o ano inteiro e por falta de funcionário a gente acabou encerrando o ônibus também (Entrevista concedida por Vicente, 2021).

Aqui o que a gente sentiu declínio foi na parte de áudio, CDs e DVDs, essa área não se vende mais. Então, isso sim, na parte de cartões também, devido ao fato de ser eletrônico hoje. A parte de livros eu ainda não senti esse declínio ainda, até acredito que possa chegar nesse ponto, mas livros ainda não (Entrevista concedida por Telma).

Tinha uma cafeteria dentro da loja, tinha mesa de leitura, tinha um espaço para criança, tudo isso eu fui fazendo ao longo do tempo. [...] Com a dificuldade que eu tive de funcionários para atendimento de cafeteria [...] mudava muito no atendimento da cafeteria. Infelizmente eu tive que fechar (Entrevista concedida por Sônia).

Por outro lado, há também narrativas de mudanças implementadas que deram certo para a livraria. Como Jorge, que viu a necessidade de ter uma segunda loja para atender todos os clientes que apareciam, ele fala sobre o aumento do espaço físico “quando a gente abriu aqui, a gente abriu a loja pequena, aí passou 2 anos a gente aumentou ela e hoje ela está em torno de uns 80 mil livros na loja.” Outra estratégia que funcionou para Jorge foi a venda de livros raros em *marketplaces* “tinham muitos livros raros que era mais difícil de vender. Quando a gente começou a vender pela internet a venda subiu bastante porque lá só vendia mais os livros raros, um livro que é mais caro. Então essa mudança para a gente foi muito especial.” O crescimento no espaço físico foi uma ação que também funcionou para Thiago “o espaço ficou pequeno, cresceu justamente por o trabalho ter dado certo, a necessidade de produtos, pra Uberlândia e na região quando você pensa no atacado.”

Rubens conta que o faturamento de uma livraria dependia muito das vendas de dezembro a março, período que vai do Natal até a volta às aulas. Em sua livraria, a venda de livros didáticos para as escolas particulares era o que rendia ganhos para serem aplicados ao longo de todo o ano. Com o passar dos anos, as escolas passaram a aderir ao modelo de sistema de ensino, com apostilas que eram vendidas pela própria escola. Após mudar o foco para venda de livros Universitários, que não funcionou, Rubens resolveu não lutar contra o sistema de ensino e resolveu integrá-lo, passando então a atender escolas distribuído os materiais para os alunos.

Porque eu tive essa sacada de fazer o quê: Eu falei assim, eu não vou remar contra, eu vou pegar essas escolas que estão indo para o sistema de ensino e vou oferecer o meu serviço de fazer a venda desse sistema de ensino com exclusividade e aí eu desenvolvi toda uma expertise que quase ninguém tem (Entrevista concedida por Rubens, 2021).

Neste processo cuja empresa se encaminha para o declínio, após realizar ações corretivas que não funcionam, ou ao não fazer as readequações no tempo certo, a organização pode chegar a fase de dissolução e encerramento de suas atividades. Este foi o caso de Levi, o

entrevistado abriu sua livraria em 2008 e fechou as portas da livraria física em 2015. Hoje ele continua vendendo livros pelo *facebook* e *whatsapp*. A livraria de Levi, a Odisseia, nasceu dentro de uma igreja e com o crescimento das vendas passou a ter um local próprio na rua. Ele conheceu um distribuidor de livros e conseguiu desenvolver bem a loja “a loja ficou muito bem-organizada, muito bem cheia de livros. Então quando a gente teve essa assistência dessa editora [...] eu achei muito interessante, porque quando você tem muitos livros, chama atenção das pessoas.” A filha dele lia muitos livros e isso ajudava nas indicações dos livros. Enquanto mantinha a empresa, Levi continuava com outro emprego “eu sempre tive outro emprego. Porque nós percebemos que para viver da livraria era muito difícil. Não era fácil. [...] Então, você fazia investimento [...] tinha que arrancar seu salário para pagar o investimento.” As dificuldades passaram a ser insustentáveis.

Para mim foi muito gratificante por todo esse tempo. Só que infelizmente por conta de aluguel, que é muito caro, livro, o lucro é muito, muito pouco [...] você não tem apoio. [...] Imposto, você tinha que pagar isso, tinha que pagar aquilo. Então [...] eu vi num momento assim que, a gente sobrevivia. Porque vendia bem, vendia muito livro, vendia bíblia, só que você chega num momento que cansa, porque aí você está fazendo trocadilhos. [...] O que você tinha, tinha que pagar a conta e investir, aí chega um momento que cansa. Aí no momento tive que dispensar funcionário, para tentar melhorar alguma coisa, mas não dá. Aí foi quando resolvemos fechar. Aí nós fechamos... foi muita mão de obra para fechar. São móveis que você perde, que não tem mais utilidade pois os móveis eram para livro. Então você vende a preço de banana. Então assim, a gente fica muito chateado com isso aí. Todo investimento que você faz, tudo aquilo que você pensa no futuro, aí com algum passar dos anos você vai vendo que passou (Entrevista concedida por Levi, 2021).

No relato de Levi é possível identificar que na história de sua livraria houve momentos de crescimento, momentos que o deixaram feliz, mas com o tempo as dificuldades próprias deste setor devido aos custos de manutenção de uma empresa, mas tendo o livro baixos ganhos, é uma conta que não fecha. Observa-se que a dissolução gera nele uma certa frustração com o fechamento. Ele sabia que era o que podia fazer no momento, mas desfazer daquele investimento de anos o deixou chateado. Mesmo nos gestores que não vivenciaram o fechamento de suas livrarias, é unânime o sentimento de tristeza ao ouvir uma notícia sobre o fechamento de uma empresa, como o entrevistado Danilo, que abriu sua empresa neste ano de 2021 “Eu fico triste porque [...] sempre gostei muito de livraria. Principalmente porque eu morei em cidade pequena, então quando tinha que ir em uma cidade grande e tinha Saraiva, Leitura, eu adorava ficar lá horas vendo vários livros para comprar.” O fechamento de outras livrarias impacta no mercado também, como aponta Jorge que tem um sebo.

Aí, isso é muito triste. [...] “Ah, mas fechou uma livraria para vocês vai aumentar a venda.” Não. Porque igual eu te falei, se começa a fechar as livrarias, começa a parar de circular os livros. Para a gente é ruim também. Porque para a gente o legal é a

pessoa não só comprar aqui, mas comprar na livraria novo e traz livros para a gente vender depois entendeu (Entrevista concedida por Jorge, 2021).

Este sentimento de tristeza que os livreiros sentem com o fechamento das livrarias é explicado por Rubens “eu fico triste porque é o meu mercado. Aí fala ‘Poxa, são concorrente seu’ Nenhum problema, tem espaço para todo mundo. [...] ‘Ah eu quero que o concorrente morra’ Se ele morre, o segmento dele está morrendo, é sinal de que tudo está ruim.” Deste modo, a notícia sobre o fechamento de uma empresa que está no mesmo mercado que eles, fazem com que temam pelas livrarias, pois é sinal de que algo não está indo bem.

As narrativas até aqui apresentadas são relevantes na identificação da evolução da indústria de livros ao longo do tempo, mesmo que nesta pesquisa há um corte temporal para as narrativas da mídia de notícias e as entrevistas se refiram ao período vivenciado pelas pessoas entrevistadas. Weitzel e Jonsson (1989) entendem que o declínio começa quando a empresa falha em reconhecer e responder de forma eficaz a deteriorações da organização e não consegue antecipar problemas e oportunidades, tendo em vista que essas condições implicam uma abordagem organizacional proativa. Os autores apontam que reagir às mudanças com negação, evitação e resistência aumentam o custo e o risco da mudança que é inevitável (WEITZEL; JONSSON, 1989). A exemplo disso é possível destacar a forma como Rubens conseguiu prever uma crise que atingiria o mercado e ao se organizar para ela teve menos perdas do que aqueles que foram surpreendidos. A Figura 14 apresenta as principais informações discutidas nesse tópico.

O tópico destaca as pistas ou sinais percebidos das dificuldades que o setor vinha enfrentando. Ghazzawi (2018) destaca que falar de declínio não significa necessariamente falência, pode ser a identificação de quedas de lucros, recursos financeiros reduzidos, aumento nas dificuldades ou mesmo a dificuldade de sustentar um crescimento. Weitzel e Jonsson (1989) falam sobre as mudanças internas e externas que atingem as organizações e afirmam que estas podem ser tanto positivas, quanto negativas. Cabe à organização observar como isto afeta o contexto em que está inserida. A forte presença da internet na venda e consumo de livros foi vista para uns como ponto positivo e para outros como algo negativo. Mas têm se saído melhor aqueles que decidiram não lutar contra isso e se adaptar à nova realidade, seja na venda em *marketplaces* ou com a criação de sites próprios.

A entrada no mercado de uma empresa como a Amazon, que já chegou estruturada e estabelecida, tem uma força que mexeu com a estrutura da indústria do livro. Ghazzawi (2018) aponta que empresas menores são mais vulneráveis e podem sofrer mais com o declínio. Isso

ocorre porque organizações menores podem pagar taxas de juros e custos mais altos, diferente das grandes empresas que utilizam economia de escala e conseguem absorver choques e eventos inesperados das mudanças do ambiente. A Amazon se instalou no país com um modelo de negócio diferente: a venda do livro digital. Depois de explorar o mercado de venda eletrônica nos Estados Unidos, a empresa adotou estratégias visando explorar oportunidades que as livrarias daqui pouco haviam explorado. A empresa logo muda também o preço da oferta de livros físicos e isso alterou a estrutura do setor. Algo que pode ser identificado tanto nas narrativas macro, quanto micro. Sua presença movimentou o mercado.

Figura 14. Narrativas a partir da interpretação de “pistas extraídas” sobre o declínio de livrarias

Interpretação em “pistas extraídas” do declínio de livrarias

Macro narrativas

- Saraiva vende a operação de educação por R\$ 725 milhões para pagar dívidas.
- A FNAC anuncia saída do Brasil (2017) e Livraria Cultura compra as operações da FNAC do Brasil. A FNAC paga R\$ 130 milhões para sair.
- Livraria Cultura compra a Estante Virtual em 2017.
- Em 2018: falência da Laselva, fechamento de lojas da FNAC e Saraiva, pedido de recuperação judicial das livrarias Cultura e Saraiva.
- Pequenas e médias livrarias passam a ocupar os espaços.

Micronarrativas

- **Mudanças internas e externas.**
- **Sinais identificados sobre o caminho queda.**
 - ⇒ *"Quase quebramos [...]. Buscamos ajuda, conseguimos ajuda com alguns distribuidores para continuarmos atendendo apesar da inadimplência e aí aos poucos nós começamos a recuperar" (Entrevistado Vicente).*
 - ⇒ *"As minhas compras diminuíram aí 80%. Então as editoras também estão sentindo. Então eu não sei o que vai acontecer com as próprias editoras de novos livros" (Entrevistada Sônia).*
- **Ações corretivas.**
 - ⇒ *"Tinham muitos livros raros que era mais difícil de vender. Quando a gente começou a vender pela internet a venda subiu bastante porque lá só vendia mais os livros raros, um livro que é mais caro" (Entrevistado Jorge).*
- **Traumas da dissolução.**
 - ⇒ *"Aí nós fechamos... foi muita mão de obra para fechar. Então assim, a gente fica muito chateado com isso aí" (Entrevistado Levi).*

Fonte: Elaborada pela autora.

Se confirmada a prática da Amazon de venda de livros a preços abaixo de custo, isso pode ser considerado como *dumping*. O *dumping* é conceituado por Silva (2005.p.392) como “o lançamento de mercadorias em um mercado externo a preços abaixo do valor normal, executado em seu mercado, com o objetivo de prejudicar a concorrência tanto do país importador como dos demais produtores da mesma mercadoria ou similar a esta.” A prática de *dumping* é considerada uma forma de concorrência desleal, pois a intenção é eliminar a

concorrência e após se consolidar no mercado sobe os preços para aumentar os lucros (SILVA, 2005). É caracterizada como uma prática de *dumping* quando são identificados três condicionantes simultâneos, sendo o fato, o dano e nexos causal. Ou seja, a identificação da existência do *dumping*, o prejuízo para a indústria doméstica e a demonstração deste prejuízo (GERALDELLO, 2015). Na França, essa redução de preços praticada pela Amazon, levou a Assembleia Nacional a aprovar um projeto de lei em 2013, chamado de Lei Lang de 1981, que proíbe empresas como a Amazon de adicionar a gratuidade dos preços do transporte ao desconto de 5% legalmente aprovado. O objetivo da lei é evitar uma concorrência desleal entre livreiros independentes e os gigantes do *e-commerce* (EL PAÍS, 2013).

Levando em consideração que a indústria do livro como um todo foi afetada com a digitalização do livro e dos canais de venda, as livrarias que criaram as melhores estratégias estão sobrevivendo e além disso, crescendo, como a Livraria Leitura que neste ano de 2021 já é a maior livraria do Brasil. Gotteiner, Mas-Machuca e Marimon (2018) destacam que a pesquisa sobre recuperação corporativa parte do princípio de todas as empresas em uma indústria é afetada de forma semelhante por elementos externos e a sobrevivência de cada organização dependerá das estratégias tomadas pela gestão. E é possível dizer que a situação enfrentada pela Livraria Cultura e Saraiva é fruto de uma sequência de ações corretivas que não tiveram sucesso.

A entrada da Amazon alterou a estrutura da indústria, mas a saída de empresas também é motivo de alteração da indústria. O fechamento de empresas causa danos e custos sociais aos variados agentes sociais que compõe o ambiente, agravando assim o desemprego e há uma concentração do mercado em poucas empresas (VASCONCELOS *et al*, 2018). A exemplo disso o entrevistado Levi contou uma narrativa sobre seu processo de fechamento da empresa e as dificuldades que o levaram a isso. E na análise macro houve também muitos outros fechamentos de livraria pelo Brasil. Foram empresas que não conseguiram sustentar as mudanças do setor.

3.5.4 Ocorrência temporal

A temporalidade é uma característica central em termos de narrativa. Localizar as coisas no tempo, é uma forma que os sujeitos utilizam para pensar sobre elas, de modo que eventos como um todo possuem passado, presente e um futuro implícito (CLANDININ; CONNELLY, 2011). Ao longo deste estudo vêm sendo apresentadas narrativas da indústria do livro do Brasil e de Uberlândia e a identificação temporal está presente nas lembranças de mais significância para cada entrevistado, bem como na contextualização de anos anteriores como uma história

continua que vem acontecendo neste mercado e narrada pelas mídias de notícias. O passado teve um grande destaque até o momento como forma de perceber os acontecimentos marcantes que levaram o setor até a forma como é hoje (2021). Neste tópico há uma ênfase para as narrativas que fazem parte de um contexto atual, que começa em 2020, com o início da pandemia de Covid-19, que neste momento ainda faz parte do presente e como isso influencia na forma como o se encaminha para um futuro desta indústria.

Retoma-se a narrativa macro do setor de livrarias em um período temporal que remete ao presente por ser um momento da narrativa que ainda está em construção. O ano de 2020 inicia com a notícia que as Livrarias Cultura e Saraiva continuaram acumulando perdas em 2019, mesmo após estarem em processo de recuperação judicial, mecanismo que suspende por 180 dias ações de execução. Neste prazo a empresa deve apresentar um plano de pagamento que precisa ser aprovado pelos credores em assembleia (GENTIL; MOLINERO, 2020).

Para manter suas atividades e ajudar no pagamento das dívidas, a Livraria Cultura realizou um leilão para vender a plataforma Estante Virtual. A Magazine Luiza arremata pelo valor de R\$ 31 milhões, sendo a única empresa a apresentar proposta de compra. A estratégia da Magalu era diversificar seu portfólio de vendas e ampliar o catálogo de produtos do comércio eletrônico (SOPRANA, 2020).

Em comparação com 2019, as vendas de livro de início de ano foram melhores em 2020 e conseguiram superar as perdas do ano anterior (NETO, 2020a). Em março de 2020 é anunciado que o mundo estava passando por uma pandemia de Covid-19. Para evitar o espalhamento do vírus de alto contágio, o setor de varejo como um todo fecha as portas por tempo indeterminado. Com o faturamento caindo à zero, as livrarias deixaram de pagar duplicatas a fim de manter algum dinheiro como fluxo de caixa e tentaram negociar com as editoras novos prazos, o que gerou desentendimentos. Cabe ressaltar que muitas livrarias físicas funcionam por consignação, ou seja, os pagamentos para as editoras são feitos após a venda dos livros e deveriam pagar por vendas já concluídas (MEIRELES, 2020).

Em meio à nova crise enfrentada pelas livrarias, começam a aparecer alternativas adotadas pelas empresas para continuar a venda dos livros com portas fechadas e a principal delas foi a aposta na internet para aproximar dos leitores. Passaram a vender pelas redes sociais, criar *lives* e vídeos com conteúdos relacionados a livros. Mas com todas as empresas utilizando estratégias semelhantes, houve atrasos nas entregas devido o auto volume de encomendas (BOFILL, 2020).

O mercado de livros vinha de momentos de dificuldade e antes que pudesse se recuperar veio a pandemia de Covid-19 deixando as coisas mais complicadas. Identificando essa situação,

começaram a surgir iniciativas de dentro da própria indústria que buscam ajudar as empresas com mais dificuldade financeira e evitar o fechamento delas. O clube do livro TAG, por exemplo, que perdeu assinantes, mas ganhou novos na mesma proporção, resolveu ajudar a divulgar uma lista com mais de 200 livrarias que estavam atendendo *online* e realizando entregas. Para ajudar pequenas editoras, passou a vender seus livros pelo site da TAG e entregava sem custos para quem era assinante (DESIDÉRIO, 2020).

Outra ação foi realizada pela Companhia das Letras com a criação de um fundo de R\$ 400 mil para socorrer pequenas livrarias. O objetivo era que estas conseguissem pagar os funcionários (PUBLISHNEWS, 2020a). A Câmara Brasileira do Livro (CBL) criou o projeto “Retomada das Livrarias”, uma campanha de financiamento coletivo cuja meta de arrecadação era R\$ 300 mil e conseguiu ao final R\$ 530 mil (ESTADÃO, 2020b). Iniciativa semelhante foi criada pela Catarse, o projeto “+Livros” tinha meta de arrecadação de R\$ 750 mil. Essas iniciativas buscaram ajudar pequenas livrarias, editoras e autores independentes (ESTADÃO, 2020a).

Após o baque inicial causado pelo fechamento do varejo por conta da pandemia de Covid-19, as livrarias conseguiram adaptar ao novo contexto enfrentado e ter crescimento nas vendas de julho. As vendas caíram quase que pela metade em março e abril, mas a demanda por livros se manteve e começou a crescer nos meses seguintes. Após meses sem abrir as lojas, em maio e junho as livrarias se adaptaram para voltar a receber clientes, e as aos poucos foram recuperando as vendas (PORTO, 2020).

Em agosto surgiu uma nova preocupação. Em um projeto de reforma tributária enviado pelo governo do presidente Jair Bolsonaro ao Congresso, havia a proposta que prevê taxaço de 12% para os livros (desde 2004 o mercado livreiro é isento do imposto Confins), com a justificativa de que livros são consumidos por camadas da população de maior renda. O texto foi algo que gerou críticas e repercussão. Foi criada nas redes sociais um abaixo-assinado chamado #DefendaOLivro. Isso impulsionou as vendas de livros e no mês de outubro o mercado livreiro teve faturamento superior ao mesmo período do ano anterior, pré-pandemia (G1, 2020), quanto a proposta, esta está parada no congresso até o momento.

Em processo de recuperação judicial, as livrarias Saraiva e Cultura não conseguiram seguir o plano de pagamentos aprovado pelos credores. Apresentaram novos planos de recuperação judicial e terminam o ano sem aprovação (NETO, 2020b). A Saraiva finalizou o ano com 36 lojas a menos, restando 39 filiais (PUBLISHNEWS, 2021a). A Livraria Cultura chegou perto de ter sua falência decretada após a não aprovação do seu novo plano de pagamentos. Ao recorrer em Segunda Instância, houve o reconhecimento dos votos de dois

credores, que computados, passou a uma aprovação por mais de 50% da assembleia anulando a decisão de decreto de falência (PUBLISHNEWS, 2020b).

Com o espaço deixado pelas duas grandes livrarias, pequenas e médias redes de livrarias assumiram lojas fechadas pela Saraiva. A Livraria Leitura conseguiu se consolidar como a maior rede de livrarias brasileira em número de lojas, chegando a 80. No ano de 2020 houve um grande crescimento de vendas de conteúdos digitais por meio de *e-books* e audiolivros, impulsionado por um novo comportamento do leitor durante a pandemia (NETO, 2020b).

Em 2021 a Livraria Cultura fecha seis de suas lojas logo no mês de janeiro. A empresa passou a contar apenas com 7 unidades, além do *e-commerce* (SALLES, 2021). Em abril, a Cultura faz mudanças internas e anuncia o +Cultura Pass, um serviço de assinatura que funciona por meio do empréstimo de livros com devolução em até 30 dias, é como aluguel de livros (PUBLISHNEWS, 2021b). E em maio, a Justiça homologa o plano de recuperação judicial da Livraria Cultura (PUBLISHNEWS, 2021c). A Saraiva abriu um leilão com objetivo de vender parte de suas operações de livrarias físicas e vendas virtuais, porém não atraiu nenhum comprador que estivesse habilitado aos termos propostos para a compra (PORTO, 2021).

Um acontecimento chamou atenção da indústria do livro neste ano de 2021. Em março, a Amazon mandou um e-mail para alguns de seus fornecedores propondo um novo acordo no preço de capa dos livros, a proposta era de descontos de 55% a 58% além de 5% de plano de marketing. A postura da empresa movimentou os editores que logo se posicionaram a respeito. O presidente da Liga Brasileira de Editoras (Libre) afirmou que era inviável dar mais descontos. Um grupo de 90 editores assinaram um documento defendendo que estas condições propostas estavam além das possibilidades, e o Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL) enviou uma carta aos seus associados intitulada “Por um ambiente saudável nos negócios” que debatia sobre os descontos excessivos aplicados ao preço de capa, já que este movimento afeta as margens de lucro de editoras e livrarias, e defendia um ambiente de negócios saudável. Em resposta, a Amazon disse apenas que não comenta sobre seus acordos com parceiros comerciais (PUBLISHNEWS, 2021d).

No mês de junho foi aprovado pela Câmara dos Deputados, o Projeto de Lei 2604/20 que prevê abertura de linhas de crédito, em agências públicas, para empresas do setor livreiro e editorial em razão da pandemia de Covid-19. Haverá ainda uma análise pelas comissões de Finanças e Tributação; e de Constituição e Justiça e de Cidadania antes de ser aplicado (EXAME, 2021). Algo que compõe narrativas futuras do mercado de livros no Brasil.

Outros acontecimentos que geram pensamentos sobre o futuro da indústria do livro, referem-se às pequenas livrarias que têm conquistado mais espaço em locais antes dominado

pelas grandes redes, uma aposta no fortalecimento da curadoria e mais poder de adaptação (ABDO, 2021) e o crescimento que os conteúdos digitais passaram a ter no mercado. Após o início desde período de pandemia, as vendas de *e-books* e audiolivros passaram a representar 6% do mercado editorial. Em 2019 este valor era de 4% (NETO, 2021).

Trazendo a narrativa para o contexto micro, os entrevistados relataram os impactos causados pela pandemia de Covid-19. Um destes impactos foi a demissão de funcionários, como relata Vicente “Tínhamos 3 funcionários, da pandemia para cá a gente dispensou, ficou só mais 1 funcionário”. O mesmo aconteceu com Sônia “Eu tenho no momento 3 funcionários [...] Antes da pandemia eu tinha 7 funcionários.” Maya comenta sobre a capacidade de se reinventar neste momento mesmo com as perdas e mudanças “a questão da pandemia que mudou muito o aspecto de tudo. Então assim, a gente teve que se reinventar. [...] Tivemos redução sim no quadro de funcionários, mas em nenhum momento a gente pensou que iríamos fechar a loja.” Alguns conseguiram passar pelo momento sem demissões, mas outras dificuldades foram identificadas.

Olha, uma dificuldade mesmo é essa pandemia. É ficar com a loja fechada. [...] Porque a gente não consegue desconto de aluguel, tem que pagar os funcionários entendeu. E se não entra dinheiro, é difícil. Quem não tem um caixa por exemplo, é difícil manter (Entrevista concedida por Jorge, 2021).

A pandemia, disparado foi o maior momento de dificuldade. [...] Os custos teoricamente não param, as responsabilidades com os fornecedores, muitos vencimentos ainda [...] Então, negociava um aluguel, negociar prorrogação de vencimento e o faturamento zero, é muito complicado. A gente não tinha um investimento... na verdade tinha um investimento mínimo pra vendas por *delivery* ou outras soluções assim. Era muito presencial mesmo, até por conta do perfil do nosso público que tem um pouquinho de dificuldade, são pessoas mais velhas, então essa pandemia foi disparado o mais difícil (Entrevista concedida por Thiago, 2021).

Essas falas retratam as dificuldades que tiveram em manter a estrutura de uma livraria quando o faturamento chega a zero. Para conseguir sobreviver foi preciso fazer renegociações de aluguel do espaço, pagamento de fornecedores, pagamento de funcionários. Neste momento, ter custo fixo mais baixo e algum tipo de investimento ou reserva financeira foram fundamentais para sobreviver. Logo vieram as adaptações nas vendas com portas fechadas. Foi unanime a utilização de canais digitais para manutenção das vendas, como relata Telma “A gente tá trabalhando... eu tenho *WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook*, são as mídias dos nossos clientes.” Thiago conta que tentaram muitas ferramentas para identificar qual os seus clientes adaptariam melhor “fomos testando ali o que dava certo, até porque a gente não tinha muito tempo para tentar um ou outro. Então fizemos vários testes para ver onde que conseguiríamos um melhor resultado e um resultado também mais rápido para atender clientes de portas fechadas.”

Ao longo de mais de ano de pandemia de Covid-19, as livrarias passaram por diversos momentos de abertura e fechamento das lojas e Sônia aponta como estas incertezas afetavam a gestão do negócio.

Agora eu estou fazendo mudança no atendimento ao cliente, eu estou tendo que reduzir funcionário, tendo que reduzir o meu espaço, eu estou tendo que visualizar as situações diferentes pra vendas: o que eu vou fazer, o tipo de produto que eu vou colocar para vender, porque eu não posso mais ter a quantidade de livros que eu tinha, porque reduziu a venda. [...] A gente tem que trabalhar com aquilo que você está vendendo. Você não sabe amanhã se vai fechar, se não vai fechar, então não posso colocar um estoque grande (Entrevista concedida por Sônia, 2021).

Apesar de estar enfrentando esta crise, assim como todos, Rubens teve nos últimos anos bons resultados financeiros, como ele explica no trecho a seguir:

Então assim, eu na realidade, eu tive o meu melhor ano 2019 para 20 foi o melhor ano da história da Macunaíma, da história! E 2020 para 21 eu nunca imaginava, devido a pandemia as escolas que vendiam os materiais botava junto com a mensalidade, começou não receber mensalidade, não receber material e ter que pagar editora, aí muitas delas passaram dificuldade. Então disse “Cara, tira isso daqui! Compra, vende, paga” (Entrevista concedida por Rubens, 2021).

O contraste apresentado por Rubens em relação aos demais é a diferenciação de produtos e serviços adotado em sua livraria ao longo dos anos. A venda de livros deixou de ser sua maior fonte de faturamento e o serviço prestado como interveniente (mediador entre as escolas e as editoras na distribuição de sistema de ensino) tornou-se a principal fonte de rendimento para a livraria “hoje não brigo mais, porque para mim isso não me pertence, não é a coluna principal do meu negócio já algum tempo. Eu deixei de ter os produtos? Não. Se você ligar lá eu tenho certeza, de cada 10 livros [...] de 6 a 8 tenho que ter de pronta entrega.”, é o que relata Rubens.

Assim como no ambiente macro, mesmo em tempos de pandemia, houve abertura de novas empresas da indústria do livro em Uberlândia. Este é o caso de Danilo, que tinha aberto seu negócio há menos de um mês, no momento da entrevista. Situações causadas pela pandemia foram impulsionadores para que tomasse a decisão de abrir a empresa, como relata Danilo “decidi colocar ela em prática, por ter visto as situações das livrarias em Uberlândia, até dos sebos sofrendo muito e de amigos próximos também que queriam ler, queriam a sensação do livro físico, mas não tinham o dinheiro pra comprar.” O negócio de Danilo se difere do modelo de uma livraria comum. Com base em ideias de economia solidária, o entrevistado lançou, inicialmente no *Instagram*, um negócio de aluguel de livros.

A ideia na verdade era de aluguel de tudo né, qualquer tipo de coisa: de furadeira, ferramentas, barraca de acampamento. Então a ideia principal é a economia compartilhada, ajudar quem não tem dinheiro para comprar e ajudar quem também está precisando de dinheiro e está com essas coisas paradas em casa e aí resolvi começar com o livro (Entrevista concedida por Danilo, 2021).

Ao relatar sobre o processo de colocar a plataforma no ar, Danilo se recorda das interações sociais que foram importantes “Eu faço parte da Liga Empreendedora de Uberlândia, [...] pouco antes de eu lançar eu tive sim muito *feedback* deles, muita ajuda, a gente sempre se ajuda nos empreendimentos um do outro. Mas não tive de ninguém na área de livraria em si.” Ele explica que não teve dificuldades em colocar a ideia em prática “no início foi só mesmo colocar meu *Instagram* pra funcionar, criar um catálogo e ver se alguém iria se interessar.” E se surpreendeu com a adesão inicial “eu acho que o fluxo atendeu minhas expectativas. O que que foi maior do que eu esperava, foi de pessoas querendo colocar o livro para alugar. É muita gente mesmo.” Mesmo com um fluxo de aluguéis dentro de suas expectativas, Danilo vê que a dificuldade do momento é conseguir mais clientes “as maiores dificuldades? Eu diria por enquanto, eu acho que conseguir clientes para alugar mesmo o livro.”

Em relação à concorrência, Danilo identificou em suas pesquisas poucas empresas de aluguel de livros no Brasil “eu fiz uma pesquisa de mercado antes de começar a Terra Média, e encontrei algumas, acho que cerca de 2 ou 3 empresas que fazem isso, essa questão de aluguel de livros nesse estilo que eu estou fazendo. [...] Não é uma competição muito forte ainda.” A plataforma de aluguéis de livro funciona como uma forma de conectar as pessoas que querem colocar o livro para alugar, com aquelas que querem realizar o aluguel e oferece a opção de um serviço de logística que funciona em Uberlândia para realizar as entregas e devoluções “eu só faço a logística, a questão de conectar mesmo essas duas pontas: a de quem está querendo colocar pra alugar e quem está querendo alugar mesmo”, é o que diz Danilo.

O fato de o negócio estar localizado em Uberlândia, é visto por Danilo como um ponto positivo “Uberlândia é uma cidade com muita estrutura. Por exemplo, a empresa que eu te falei (de logística), ela não funciona em muitas cidades ainda no Brasil, ela só funciona em cidades grandes e Uberlândia é uma delas. [...] E do núcleo universitário também que é muito grande.” O núcleo universitário é visto por ele como um público em potencial a ser explorado. Os outros entrevistados também percebem em Uberlândia um local de benefícios para a manutenção dos negócios, como Telma “Uberlândia é uma cidade próspera, está sempre em crescimento.” Vicente confirma esta percepção “Uberlândia é uma cidade progressista, [...] um poder econômico maior, melhor, pelo menos se comparar com as cidades da região aqui. Infelizmente quem lê livro hoje é quem tem poder aquisitivo melhor.”

A localização de Uberlândia é o ponto de destaque para Maya “eu acho que Uberlândia é uma localização assim, super privilegiada no Brasil, [...] eu acho a logística perfeita. A livraria estar localizada aqui é um ponto muito positivo.” Rubens exalta o poder aquisitivo da população

“Uberlândia é uma cidade boa, bonita, o povo gasta. Lógico que tem cidade com potenciais maiores. Mas Uberlândia é uma das cidades muito importante, rola muita grana aqui [...]. Mas não está diferente de outras cidades, eu sempre tenho essa visão.” Jorge é o único que possui um ponto de vista diferente “é um pouco mais difícil aqui em Uberlândia do que no Paraná. Eu acho que aqui em Uberlândia o pessoal lê um pouco menos. Lá no Paraná a cultura já um pouco diferente sabe. A busca lá por livros é, vamos supor que aumenta 50% Jorge.”

No momento vivido pela indústria do livro, os entrevistados falaram sobre o papel da experiência dos gestores e o planejamento para a sobrevivência das livrarias. De modo geral, identificaram a importância dos dois, como explica Sônia “Você pode fazer um planejamento, mas se você não tiver experiência não funciona. E se você tiver experiência, mas não fizer planejamento também não funciona. As duas coisas precisam caminhar juntas.” Dando mais peso para o planejamento, Thiago diz “como é um mercado que está teoricamente na mudança, a experiência, o que passou está muito diferente do que é hoje, mas já houve outras dificuldades não se pode zerar a experiência. Mas eu acredito que o planejamento tem mais peso.” Já Danilo aponta a importância da experiência “Eu acho que os dois. Eu sinto um pouco de falta de ter experiência nesse mercado, eu acho que é muito necessário para você ter o planejamento certo. Você conhecer bastante o seu público principalmente. Eu acho que isso ajuda bastante.”

Mudando a visão temporal, os entrevistados falaram sobre o futuro das livrarias, como imaginam que elas serão. Alguns acreditam que no futuro não existirão livrarias como vemos hoje, como diz Levi “Eu acho que não vai ter. Vai ser tudo virtual. Porque o jeito que está indo... [...] Talvez vai ter uma mesinha lá, com tela de computador com um punhado de coisa lá e vai lá “O que que você está precisando? Mando para o seu celular agora.” E vai ser por aí.” Sônia têm um pensamento semelhante “às vezes eu imagino uma livraria com telas. Telas e as pessoas vão vendo ali para comprar como se faz hoje. O resumo ali [...] não vejo mais para o futuro um livro de papel.”

Alguns entrevistados acreditam que no futuro as livrarias ficarão menores, como diz Vicente sobre o possível futuro de sua livraria “Eu acho assim, que vai ser uma livraria menor, vou trabalhar com todo tipo de livro, mas vou ter um foco específico, no meu caso é o livro espírita, e com baixo custo. No molde que está hoje não consigo sobreviver.” Maya pensa de modo semelhante “o futuro das livrarias eu acho que a tendência vai ser diminuir [...] o tamanho das livrarias. Não ter livrarias assim, gigantescas. [...] Seguir exemplos [...] que tem um cafezinho dentro, menor, mas que você consegue estar atendendo o cliente.” Thiago aposta nas experiências dentro da livraria “eu acho que a experiência do cliente voltada para o livro físico

vai fazer muita diferença. Se dentro dela vai ser uma mistura de livraria com cafezinho? Não sei o que vai ter junto, mas a experiência do cliente está ligado.”

Quanto ao futuro de suas livrarias, Rubens tem planos de mudanças para serem implementadas ainda em 2021 “ela vai praticamente se tornar distribuidora de abastecimento desse segmento escolar. É literalmente o que vai acontecer. Devido a expertise dela, a coluna do negócio dela hoje é isso.” Outra livraria que já estava com mudança encaminhada é na livraria Hogwarts, como explica Maya “nós estamos em reforma, nós vamos trazer uma cafeteria vinculada com a livraria. Então assim, vão ser dois ambientes diferentes mais ao mesmo tempo que vão estar interligados.” E Thiago também já pensa em realizar mudanças na livraria “já enviamos várias propostas para as editoras ajudarem e melhorar o ambiente justamente pensando nessa experiência do cliente e fazer teste pra ver se alguma estratégia que a gente pode adotar pode fazer diferença.”

Por fim, os gestores falaram sobre os seus desejos para o mercado de livros. Alguns desejam pela continuidade do livro, como diz Telma “é que nunca se acabe. [...] porque o livro é tudo que uma pessoa pode ter na vida.” Sônia também deseja pela continuidade do livro “que ele continue. Que ele continue por um bom tempo ainda. Nunca gostaria que ele acabasse.” Thiago comenta também nesse sentido “que ele se reinvente e consiga... eu acredito muito no livro físico apesar do *e-book*, *audiobook*, mas que ele consiga se reinventar e crescer novamente. [...] Ele está em declínio, mas ele precisa de um crescimento para se sustentar.”

Outros comentários falavam sobre o desejo de democratizar o acesso ao livro e crescimento no hábito de leitura. Como diz Vicente em relação ao preço dos livros como é hoje “meu maior desejo, eu queria vender livro barato. Eu queria que fizesse fila na porta da minha livraria. Não no sentido de eu estar faturando, estar ganhando. Mas no sentido de ver uma pessoa mais intelectualizada.” Danilo também fala sobre preços “acessibilidade. Com certeza. Não é todo mundo hoje em dia que consegue comprar o livro físico. [...] E a cultura de leitura em si nas escolas, na faculdade, de fomentar essa cultura.” Jorge conta seu desejo “o meu maior desejo é o pessoal cada dia ler mais.” Maya quer que mais pessoas tenham acesso à leitura “meu maior desejo hoje é que chegue a mais pessoas. Que mais crianças principalmente, possam ter oportunidade de conhecer livros que a gente acaba conhecendo que vão agregar muito na vida dele, o conteúdo que tá dentro do livro.” E Rubens gostaria de voltar a ter um fluxo de leitores que já teve um dia “eu gostaria era de ver o povo indo lá tomar café, apesar que eu tive que tirar porque mudou todo o procedimento, a música ao vivo, o pessoal levando os filhos para frequentar a livraria, levando no infantil.” Mas o gestor relata a dificuldade de isto acontecer “o meu desejo não vai ser atendido, porque mudou muito o estilo do consumidor. O

comportamento de consumir mudou. Mudou demais o comportamento e acredito que também vem um pouquinho da pandemia aí também.”

Em uma pesquisa narrativa como esta, a experiência do entrevistado é um ponto chave. A experiência é pessoal e social e se desenvolve de modo contínuo, onde experiências vividas levam a outras experiências. Cada vivência possui um passado e leva ao imaginário do futuro (CLANDININ; CONNELLY, 2011). Weick (1995) falava de como a construção de sentido fazia este movimento retrospectivo, de que as vivências e acontecimentos do passado formam a experiência do sujeito. As memórias acessadas contribuirão no sentido construído. Weick (1995, p.111) explica como o presente é construído. Para o autor “a combinação de um momento passado + conexão + momento de experiência presente criam a definição de significado da situação presente”. Para o autor, o presente é um momento de reconexão com uma experiência do passado.

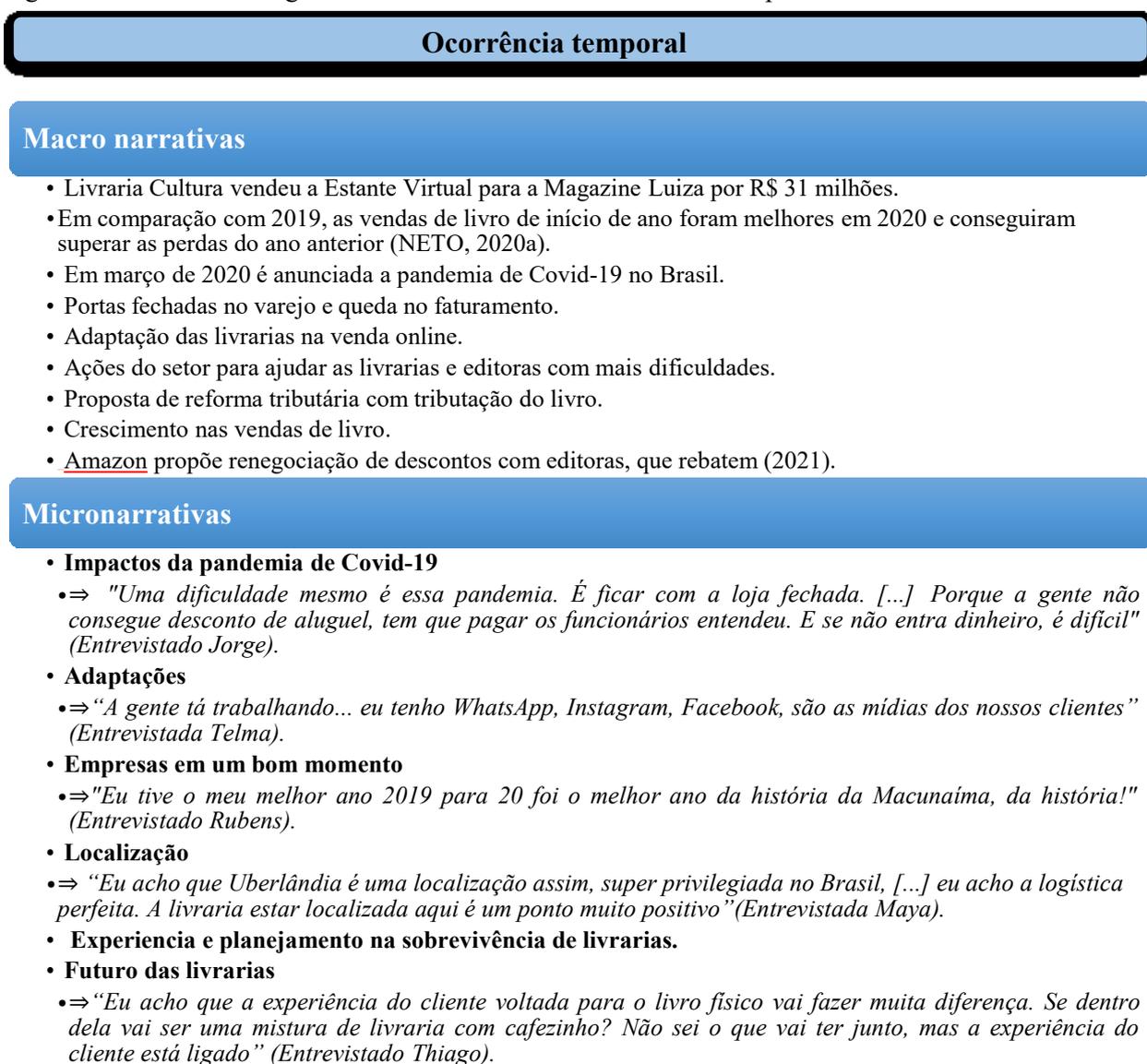
Ao fazer uso de metáfora, as pessoas aplicam um termo em um contexto diferente do que é aplicado (HEKKALA; STEIN; ROSSI, 2018). Nas macronarrativas das livrarias foi possível identificar momentos que falaram sobre as novas tecnologias utilizadas no mercado de livros, seja pela criação de sites ou em uma nova forma de consumo de livros por canais digitais. O ambiente virtual não é um local físico, mas é uma expressão utilizada para falar de sites, redes sociais e canais de comunicação utilizado pelas empresas. A personificação é uma figura de linguagem utilizada para referir às empresas como um organismo vivo. Há também as narrativas sobre adaptação ao ambiente que estão inseridos. A adaptação quem realiza são as pessoas e refere-se a um conjunto de ações como modernização dos processos, aumento ou redução da estrutura.

Já nas micronarrativas, os entrevistados comparam suas empresas com imagens diversas. Alguns fazem referência a espaços ou objetos religiosos, outros com aspectos da natureza. Utilizam as analogias para comparar as livrarias com outros ambientes ou objetos que representam sentimento semelhante ao experimentado em suas empresas. Outra metáfora retratada é sobre nascimento e morte das livrarias. Como Vicente que fala que “chegou ao fundo do poço” quando distribuíam para faculdades por licitação. Outra metáfora é citada por Rubens, que ao falar sobre o declínio das livrarias, diz que o que “matou” o setor foi a forma como são realizadas as vendas pela internet.

Ao longo desta seção foram apresentadas as narrativas experienciadas pelos gestores entrevistados e pelos acontecimentos narrados pela mídia de notícia em tempos mais distantes. A seguir, a Figura 15 apresenta as principais informações presentes neste tópico sobre ocorrência temporal.

Todas estas experiências vieram à tona no momento presente por meio do acesso às notícias e entrevistas realizadas. São essas ações que reconectam o passado, gera o estímulo de fazer memórias das vivências e isto constrói o sentido do momento presente. Em um contexto macro, ações do passado como a digitalização dos canais de venda e a chegada da empresa Amazon ao Brasil são lembrados em uma contextualização sobre as estratégias adotadas pelas livrarias, explicando assim, o momento atual e as dificuldades passadas, afinal a temporalidade é um movimento de continuidade constante (CLANDININ; CONNELLY, 2011). O momento presente tem como ponto de destaque o enfrentamento da pandemia de Covid-19. Viver em uma pandemia pode não ser algo que estas pessoas tivessem experiência, mas a opção de enfrentamento veio de experiências já conhecidas das vendas *online*.

Figura 15. Narrativas dos gestores das livrarias sobre a ocorrência temporal



Quanto ao tempo futuro, Clandinin e Connelly (2011) explicam que há nas narrativas uma transição temporal. A orientação para o futuro é um evento complexo que está determinado pelo passado, e que a partir do momento presente está determinado a uma forma incerta, que é o futuro. Ao falar sobre perspectivas futuras, os entrevistados fazem uma construção de sentido que passa pelo passado, avaliam o presente e chegam a uma forma incerta de como pode ser o futuro do setor. É possível observar que levam em consideração a concorrência com a internet e as dificuldades vividas por grandes livrarias como Saraiva e Cultura para perceberem que um futuro provável para as livrarias é a redução do tamanho, diminuição dos custos e em vez de focar na disputa de preços, a saída seja investir na experiência do leitor em uma livraria, algo que as vendas pela internet não conseguem oferecer.

3.6 Conclusões

O presente estudo teve como objetivo analisar a construção de sentido (*sensemaking*) de gestores de pequenas livrarias na cidade de Uberlândia – MG a partir de macro narrativas da mídia sobre declínio do setor de livrarias. Para isso, fundamentou-se na perspectiva do *sensemaking* organizacional como um processo narrativo e no conceito de declínio organizacional para alcançar este objetivo.

Para chegar aos resultados propostos, utilizou-se do método de pesquisa narrativa, por meio de uma análise da narrativa jornalística da mídia sobre o negócio de livros no país e a realização de entrevistas narrativas com gestores de pequenas livrarias da cidade de Uberlândia-MG. Foram analisadas notícias da mídia que retratassem o mercado de livros a partir do ano 2000 até os dias atuais (2021), considerando o período que começam a surgir os livros digitais, crise encadeada pelas dificuldades financeiras das Livrarias Cultura e Saraiva e o momento de pandemia de Covid-19 que começou em março de 2020 no Brasil. Quanto as entrevistas, foram realizadas 9 entrevistas narrativas com gestores de pequenas livrarias de Uberlândia.

Ao realizar a revisão bibliográfica das perspectivas teóricas aqui empregadas, foi possível identificar pontos de contato entre *sensemaking* e o declínio organizacional como processo narrativo (Figura 11). As categorias identificadas foram utilizadas nas análises de resultado, de modo que foram apresentadas a narrativas em nível macro e micro da indústria de livros contemplando a fundamentação na construção de identidade, natureza social dos ambientes e dos significados, interpretação por pistas extraídas do declínio de livrarias e a ocorrência temporal nas narrativas.

Analisando contradições e pontos comuns do *sensemaking* na macro narrativa sobre declínio do setor de livrarias e as narrativas de gestores de livrarias locais foi identificado que

como ponto comum, que o setor de livrarias como um todo ainda enfrenta mudanças na digitalização das vendas e consumo de livros, além da chegada da empresa Amazon ao Brasil. Como contradições, os gestores interpretam essas mudanças de modo diferente. As pequenas livrarias passaram a se especializar em nichos e reduziram a estrutura de custos, grandes livrarias buscaram atrair clientes pelo preço, o que impactou o lucro e não trouxe os resultados esperados para essas grandes empresas.

Para a realização do que foi proposto para este estudo, houve a limitação causada pela pandemia de Covid-19, tendo em vista que dificultou o acesso a entrevistados em potencial que poderiam dar uma contribuição a mais para os resultados desta pesquisa. Mesmo assim, a pesquisa alcançou os resultados que buscava obter.

Este estudo gerou implicações acadêmicas e gerenciais relevantes. Quanto às acadêmicas é possível citar a integração da perspectiva do *sensemaking* como o declínio organizacional em um contexto narrativo e a construção de categorias de análise (Figura 11) que considerem estas três perspectivas. Já as implicações gerenciais referem-se aos resultados obtidos por meio da pesquisa. Ao conhecer melhor a história do setor de livrarias do Brasil, os gestores inseridos no mercado, ou que desejem entrar na indústria do livro, podem ter a noção de como os canais digitais são pontos de desafios para os gestores e que por ser o livro, um produto de pouca margem de lucro, aumentar os descontos pode não ser a melhor alternativa para competir com grandes empresas como Amazon. Manter uma estrutura de menor custo fixo e investir na experiência do leitor, pode ser a alternativa para a sobrevivência das livrarias físicas.

Por meio desta pesquisa foi possível identificar as percepções das livrarias sobre o mercado do livro. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da pesquisa voltada para outros membros da cadeia do livro, como editores ou mesmo os consumidores de livros, de modo a identificar como absorveram as mudanças no formato, venda e consumo dos livros, além da intenção de leitura e concorrência do livro quanto a outros formatos de consumo de entretenimento, como os *streamings* de música e conteúdo visual.

3.7 Referências

ABDO, H. Livrarias apostam em unidades menores para competir com o on-line. 17 de junho de 2021. Disponível em: <https://vejasp.abril.com.br/cultura-lazer/libraria-unidade-menores-ruas-concorrencia/>. Acesso em: 01 de julho de 2021.

ABRAHAMSEN, M. H.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P. Sensemaking in business networks: Introducing dottograms to analyse network changes. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 6, p. 1035-1046, 2012. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.02.001>.

AGÊNCIA BRASIL. A chegada da Amazon ao Brasil. 10 de fevereiro de 2015. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2015/07/vendas-de-livros-cresceram-69-no-primeiro-semester-de-2015.html>. Acesso em: 24 de março de 2021.

AGÊNCIA BRASIL. Abigraf cria grupo para reorganizar cadeia produtiva do livro. 14 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2018/12/abigraf-cria-grupo-para-reorganizar-cadeia-produtiva-do-livro.html>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

AGÊNCIA O GLOBO. Livro digital perde o brilho e fica com só 3% do setor. 03 de outubro de 2016. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/10/livro-digital-perde-o-brilho-e-fica-com-so-3-do-setor.html>. Acesso em: 29 de março de 2021.

AROMAA, E.; ERIKSSON, P.; MILLS, J. H.; HILTUNEN, E.; LAMMASSAARI, M.; MILLS, A. J. Critical sensemaking: challenges and promises. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 14, n. 3, p. 356-376, 2019. <https://doi.org/10.1108/QROM-05-2018-1645>.

BALIEIRO, S. Site brasileiro da Amazon está no ar. 06 de dezembro de 2012. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2012/12/site-brasileiro-da-amazon-esta-no-ar.html>. Acesso em: 24 de março de 2021.

BENCHERKI, N.; BASQUE, J.; ROULEAU, L. A *sensemaking* perspective on Open Strategy. In: David Seidl, Georg von Krogh & Richard Whittington (eds.) **The Cambridge Handbook of Open Strategy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019. <https://doi.org/10.1017/9781108347921.015>.

BLAU, P. M. The hierarchy of authority in organizations. **American journal of Sociology**, v. 73, n. 4, p. 453-467, 1968. <https://doi.org/10.1086/224506>.

BLAU, P. M. Interdependence and hierarchy in organizations. **Social science research**, v. 1, n. 1, p. 1-24, 1972. [https://doi.org/10.1016/0049-089X\(72\)90055-5](https://doi.org/10.1016/0049-089X(72)90055-5).

BOFILL, M. E. Livrarias independentes de Porto Alegre se adaptam devido ao coronavírus. 24 de abril de 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2020/04/23/livrariasindependentes-de-porto-alegre-se-adaptam-devido-ao-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

BOJE, D. M. The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm. **Administrative science quarterly**, p. 106-126, 1991. <https://doi.org/10.2307/2393432>.

BOJE, D. M.; HALEY, U. C. V.; SAYLORS, R. Antenarratives of organizational change: The microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context. **Human relations**, v. 69, n. 2, p. 391-418, 2016. <https://doi.org/10.1177/0018726715585812>.

BOJE, D.; LUNDHOLT, M. W. Understanding Organizational Narrative-Counter-narratives Dynamics. **Communication & Language at Work**, v. 5, n. 1, p. 18-29, 2018. <https://doi.org/10.7146/claw.v5i1.109656>.

BOGUE, E. G. Alternatives to the growth-progress syndrome. In: **The Educational Forum**. Taylor & Francis Group, p. 35-43. 1972. <https://doi.org/10.1080/00131727209339132>.

BRENTANO, L. Livraria Cultura lança leitor digital Kobo Touch por R\$ 400 no Brasil. 26 de novembro de 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/11/livraria->

cultura-lanca-leitor-digital-kobo-touch-por-r-400-no-brasil.html. Acesso em: 24 de março de 2021.

BROWN, A. D. A narrative approach to collective identities. **Journal of management Studies**, v. 43, n. 4, p. 731-753, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x>.

BROWN, A. D.; COLVILLE, I.; PYE, A. Making sense of *sensemaking* in organization studies. **Organization Studies**, v. 36, n. 2, p. 265-277, 2015. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>.

CALDAS, E. A Fnac Brasil era estruturalmente deficitária, diz diretor. 22 de julho de 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/07/fnac-brasil-era-estruturalmente-deficitaria-um-preco-negativo-e-justificavel-diz-diretor.html>. Acesso em: 29 de março de 2021.

CAMERON, K. S.; KIM, M. U.; WHETTEN, D. A. Organizational effects of decline and turbulence. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 2, p. 222-240, 1987. <https://doi.org/10.2307/2393127>.

CAMERON, K. S.; SUTTON, R. I.; WHETTEN, D. A. **Readings in organizational decline: Frameworks, research, and prescriptions**. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company, 1988.

CARDON, M. S.; STEVENS, C. E.; POTTER, D. R. Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. **Journal of Business Venturing**, v. 26, n. 1, p. 79-92, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.004>.

CAVALLINI, M. Fnac tira site do ar e fecha última loja no Brasil. 19 de outubro de 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2018/10/19/fnac-tira-site-do-ar-e-fecha-ultima-loja.ghtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

CAVANAGH, M. Sensemaking a public library's internet policy crisis. **Library Management**, v. 26, n. 6/7, p. 351-360, 2005. <https://doi.org/10.1108/01435120410609761>.

CLANDININ, D. J.; CONNELLY, F. M. **Pesquisa narrativa: experiência e história em pesquisa qualitativa**. Uberlândia-MG: EDUFU, 2011.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista portuguesa de educação**, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003.

COMBE, I. A.; CARRINGTON, D. J. Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 307-322, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.002>.

CORREIA, R. B.; GOMES, S. M. S.; BRUNI, A. L.; ALBUQUERQUE, K. S. L. S. Um estudo empírico sobre ciclo de vida e estágios organizacionais. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Anísio Teixeira – REAC**, v. 8, n. 2, p. 14-30, 2016.

COZER, R.; BARBOSA, M. Com dívida de R\$ 120 milhões, Laselva pede recuperação judicial. 14 de junho de 2013. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/06/1294819-com-divida-de-r-120-milhoes-laselva-pederecuperacao-judicial.shtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

CZARNIAWSKA, B. (Ed.). **A narrative approach to organization studies**. Vol 43. Sage Publications, 1997. <https://doi.org/10.4135/9781412983235>.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Organizações como Sistemas Interpretativos: em busca de um modelo. In: Caldas, M. P.; Bertero, C. O. Teoria das Organizações [233-256]. São Paulo: Atlas, 2007. (Originalmente publicado em: DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984). <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>.

D'AVENI, R. A. The aftermath of organizational decline: A longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms. **Academy of Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 577-605, 1989. <https://doi.org/10.2307/256435>.

DESIDÉRIO, M. Clube TAG divulga editoras e livrarias na pandemia: "Muitas vão falir". 26 de maio de 2020. Disponível em: <https://exame.com/pme/clube-tag-divulga-editoras-e-livrarias-na-pandemia-muitas-vao-falir/>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

DIÁRIO DE UBERLÂNDIA. Escritora mineira lança livro em Uberlândia nesta terça-feira (5). 05 de novembro 2019a. Disponível em: <https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/23323/escritora-mineira-lanca-livro-em-uberlandia-nesta-terca-feira-5>. Acesso em: 03 de junho de 2020.

DIÁRIO DE UBERLÂNDIA. Leo Chaves lança novo livro com sessão de autógrafos em Uberlândia. 06 de dezembro de 2019b. Disponível em <https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/23687/leo-chaves-lanca-novo-livro-com-sessao-de-autografos-em-uberlandia>. Acesso em: 03 de junho de 2020.

EL PAÍS. França aprova projeto de lei contra 'dumping' da Amazon. 03 de outubro de 2013. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/cultura/franca-aprova-projeto-de-lei-contradumping-da-amazon-10239435>. Acesso em 16 de setembro de 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Fnac anuncia saída do Brasil. 01 de março de 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/03/fnac-anuncia-saida-do-brasil.html>. Acesso em: 29 de março de 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Livraria Cultura reduz à metade a rede de lojas Fnac no Brasil. 13 de junho de 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2018/06/livraria-cultura-reduz-metade-rede-de-lojas-fnac-no-brasil.html>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Após crise da Saraiva, Leitura deve virar maior rede de livrarias do País. 24 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/12/epoca-negocios-apos-crise-da-saraivaleitura-deve- virar-maior-rede-de-livrarias-do-pais.html>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

ESTADÃO. Saraiva e Fnac apostam em lojas em aeroportos. 05 de maio de 2014. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/05/saraiva-e-fnac-apostam-em-lojas-em-aeroportos.html>. Acesso em: 24 de março de 2021.

ESTADÃO. Indústria do livro está no vermelho. 02 de junho de 2016. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/06/epoca-negocios-industria-do-livro-esta-no-vermelho.html>. Acesso em: 24 de março de 2021.

ESTADÃO. Venda de livro em livrarias despenca no Brasil em 2018, aponta Fipe. 29 de abril de 2019a. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2019/04/epoca-negocios-venda-de-livro-em-livrarias-despenca-no-brasil-em-2018-aponta-fipe.html>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

ESTADÃO. Livrarias perdem mais espaço, segundo pesquisa da GFK. 25 de maio de 2019b. Disponível em: <https://exame.com/negocios/livrarias-perdem-mais-espaco-segundo-pesquisa-da-gfk/>. Acesso em: 06 de abril de 2021.

ESTADÃO. Projeto capta verba e ajuda pequenas livrarias prejudicadas na pandemia. 02 julho de 2020a. Disponível em: <https://exame.com/casual/projeto-capta-verba-e-ajuda-pequenas-livrarias-prejudicadas-napandemia/>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

ESTADÃO. Projeto de apoio a livrarias chega ao fim e arrecada R\$ 530 mil. 13 de outubro de 2020b. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2020/10/epoca-negocios-projeto-deapoio-a-livrarias-chega-ao-fim-e-arrecada-r-530-mil.htm>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

EXAME. Saraiva: livrarias na berlinda. 28 de março de 2017. Disponível em: <https://exame.com/negocios/saraiva-livrarias-na-berlinda/>. Acesso em: 29 de março de 2021.

EXAME. Câmara aprova socorro a editoras e livrarias durante crise do coronavírus. 14 junho de 2021. Disponível em: <https://exame.com/brasil/camara-aprova-socorro-a-editoras-e-livrarias-durante-crise-docoronavirus/>. Acesso em: 01 de julho de 2021.

FELLOWS, R.; LIU, A. Sensemaking in the cross-cultural contexts of projects. **International journal of project management**, v. 34, n. 2, p. 246-257, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.010>.

FERRASOLI, D. Clubes do livro crescem e veem crise do varejo, não do produto. 27 de setembro de 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2019/09/clubes-do-livro-crescem-e-veem-crise-dovarejo-nao-do-produto.shtml>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

FOLHA DE SÃO PAULO. Justiça decreta falência da Laselva, e livraria fecha lojas. 8 de março de 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2018/03/justica-decreta-falencia-da-laselva-e-livraria-fecha-lojas.shtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

FORNETTI, V. Redes de livrarias anunciam expansão. 02 de março de 2011. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me0203201108.htm>. Acesso em: 23 de março de 2021.

FUSCO, C. Saraiva entra no mercado de "ebooks". 14 de agosto de 2010. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me1408201012.htm>. Acesso em: 23 de março de 2021.

GARATTONI, B. Programas facilitam leitura de obras no computador. 24 de janeiro de 2001. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/informat/fr2401200118.htm>. Acesso em: 23 de março de 2021.

G1. Livraria Cultura receberá R\$ 28 milhões do BNDES. 09 de maio de 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/05/livraria-cultura-recebera-r-28-milhoes-do-bndes.html>. Acesso em: 23 de março de 2021.

G1. Com queda nas vendas de livros, fecha a única livraria de Petrolina, PE. 27 de julho de 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/pe/petrolina-regiao/noticia/2016/07/com-queda-nas-vendas-de-livros-fecha-unica-livraria-de-petrolina-pe.html>. Acesso em: 29 de março de 2021.

G1. Mercado de livros fatura R\$136,8 milhões em outubro e tem maior aumento do ano. 18 de novembro de 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/pop-arte/noticia/2020/11/18/mercado-de-livros-faturar1368-milhoes-em-outubro-e-tem-maior-aumento-do-ano.ghtm>. Acesso em: 10 de abril de 2021.

GASKELL, G. **Entrevistas individuais e grupais**. BAUER, M. W; GASKELL, G.(orgs). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. 7 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

GENTIL, R.; LANDIM, Raquel. Credores querem família fora da gestão da livraria Saraiva. 09 de agosto de 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/08/credores-querem-familia-fora-da-gestao-dalivraria-saraiva.shtml>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

GENTIL, R.; MOLINERO, B. Livrarias Saraiva e Cultura acumulam perdas mesmo após recuperação judicial. 24 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2020/01/livrarias-saraiva-e-cultura-acumulam-perdasmesmo-apos-recuperacao-judicial.shtml>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

GERALDELLO, C. S. As medidas antidumping na organizacao mundial do comercio e os constrangimentos aos estados unidos. **Meridiano** 47, v. 16, n. 151, p. 29, 2015. <https://doi.org/10.20889/M47e16025>.

GHAZZAWI, I. Organizational decline: a conceptual framework and research agenda. **International Leadership Journal**, v. 10, n. 1, p. 37-80, 2018.

GIANNASI, I. Efeito megastore limita participação de pequenos. 13 de abril de 2008. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/negocios/cn1304200801.htm>. Acesso em: 24 de março de 2021.

GOTTEINER, S.; MAS-MACHUCA, M.; MARIMON, F. Fighting organizational decline: a risk-based approach to organizational anti-aging. **Management Research Review**, Vol. 42 No. 11, pp. 1259-1277, 2019. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2018-0367>.

GREENHALGH, L.; LAWRENCE, A. T.; SUTTON, R. I. Determinants of work force reduction strategies in declining organizations. **Academy of Management review**, v. 13, n. 2, p. 241-254, 1988.

GUERRAZZI, L. A. C.; SERRA, F. A. R.; MARCHIANO, M.; PINTO, R. F. Um estudo bibliométrico sobre declínio organizacional em ambiente empreendedor: perspectivas e tendências. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 2, p. 72, 2017. <https://doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n2p7288>.

GUIETTE, A.; VANDENBEMPT, K. Exploring team mental model dynamics during strategic change implementation in professional service organizations. **A sensemaking perspective**.

European Management Journal, v. 31, n. 6, p. 728-744, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.002>.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American journal of sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977. <https://doi.org/10.1086/226424>.

HEATH, M.; PORTER, T. Sensemaking through a storytelling lens. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 14 No. 4, p. 428-443, 2019. <https://doi.org/10.1108/QROM-05-2018-1648>.

HEKKALA, R.; STEIN, M-K.; ROSSI, M. Metaphors in managerial and employee sensemaking in an information systems project. **Information Systems Journal**, v. 28, n. 1, p. 142-174, 2018. <https://doi.org/10.1111/isj.12133>.

HOFER, C. W. Turnaround strategies. **Journal of business strategy**, v. 1, n. 1, p. 19-31, 1980. <https://doi.org/10.1108/eb038886>.

INDIK, B. P. The relationship between organization size and supervision ratio. **Administrative Science Quarterly**, v. 9, p. 301-312, 1964. <https://doi.org/10.2307/2391443>.

IVANOVA, M.; TORKKELI, L. Managerial sensemaking of interaction within business relationships: A cultural perspective. **European Management Journal**, v. 31, n. 6, p. 717-727, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.007>.

JACOBSEN, M. Livrarias brasileiras: o mercado editorial não está morto. 18 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/mercado-de-livrarias/>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

JALONEN, K.; SCHILDT, H.; VAARA, E. Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 10, p. 2794-2826, 2018. <https://doi.org/10.1002/smj.2924>.

JORNAL NACIONAL. Maior rede de livrarias do país pede recuperação judicial. 23 de novembro de 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2018/11/23/maior-rede-de-livrarias-do-pais-pede-recuperacao-judicial.ghtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. **Entrevistas narrativa**. BAUER, M. W; GASKELL, G.(orgs). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som [p. 90-108]. 7 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

KALKMAN, J. P. Sensemaking questions in crisis response teams. **Disaster Prevention and Management: An International Journal**, v. 28, n. 5, p. 649-660, 2019. <https://doi.org/10.1108/DPM-08-2018-0282>.

KELLEY, K. M.; BISEL, R. S. Leaders' narrative sensemaking during LMX role negotiations: Explaining how leaders make sense of who to trust and when. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 433-448, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.011>.

LANDAU, D.; DRORI, I. Narratives as sensemaking accounts: the case of an R&D laboratory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 6, p. 701-720 2008. <https://doi.org/10.1108/09534810810915736>.

LUNDGREN-HENRIKSSON, E.-L.; KOCK, S. Coopetition in a headwind—The interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in coopetitive strategic change development. **Industrial Marketing Management**, v. 58, p. 20-34, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.012>.

MADEIRA, P. Falência ou recuperação empresarial como resultado do declínio organizacional: uma estrutura conceptual explicativa. **GESTIN**, Ano II, n. 2, p. 191-206, 2003.

MATOS, C. Cresce número de sebos virtuais no país. 04 de novembro de 2011. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2011/11/1001332-cresce-numero-de-sebos-virtuais-no-pais.shtml>. Acesso em: 23 de março de 2021.

MEDLIN, C. J.; TÖRNROOS, J.-Å. Interest, sensemaking and adaptive processes in emerging business networks—An Australian biofuel case. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 6, p. 1096-1107, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.023>.

MEIRELES, M. Livraria Leitura da avenida Paulista fecha as portas. 21 de janeiro de 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/mauricio-meireles/2017/01/1851833-livraria-leitura-da-avenida-paulista-fecha-as-portas.shtml>. Acesso em: 29 de março de 2021.

MEIRELES, M. Sem pagamento, distribuidora corta fornecimento de ebooks da Livraria Cultura e da Saraiva. 31 de julho de 2018a. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2018/07/sem-pagamento-distribuidora-corta-fornecimento-deebooks-da-livraria-cultura-e-da-saraiva.shtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

MEIRELES, M. Livraria Cultura entra com pedido de recuperação judicial. 24 de outubro de 2018b. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2018/10/livraria-cultura-entra-com-pedido-de-recuperacaojudicial.shtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

MEIRELES, M. Mercado de livros se prepara para pior crise da história com novo coronavírus. 27 de março de 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2020/03/mercado-de-livros-se-prepara-para-pior-crise-dahistoria-com-novo-coronavirus.shtml>. Acesso em: 06 de abril de 2021.

MERKUS, S. *et al.* A storm is coming? Collective sensemaking and ambiguity in an inter-organizational team managing railway system disruptions. **Journal of Change Management**, v. 17, n. 3, p. 228-248, 2017. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1219380>.

MERLIN, B. Parque do Sabiá recebe campanha nacional de doação de livros nesta semana. 01 de outubro de 2019. Disponível em: <https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/22904/parque-do-sabia-recebe-campanha-nacional-de-doacao-de-livros-nesta-semana>. Acesso em: 03 de junho de 2020.

MILLS, J. H.; THURLOW, A.; MILLS, A. J. Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. **Qualitative research in organizations and management: An international journal**, v. 5, n. 2, p. 182-195, 2010. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>.

MOLINERO, Bruno. Pequenas livrarias ganham espaço em vácuo de megastores. 27 de setembro de 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2019/09/pequenas-livrarias-ganham-espaco-emvacuo-de-megastores.shtml>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

MORGAN, G.; BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, L. G. Análise pragmática da narrativa jornalística. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Intercom, p. 1-16. 2005.

MOTTA, L. G. **Análise crítica da narrativa**. Editora UnB: Brasília, 2013.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: Integrando *sensemaking*, narrativas e processo decisório estratégico. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 521-538, 2015. <https://doi.org/10.1590/1984-9230753>.

NETO, L. Consolidação, cancelamentos e atrasos marcaram 2015 das editoras. 21 de dezembro de 2015. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2015/12/22/consolidao-cancelamentos-e-atrasos-marcaram-2015-das-editoras>. Acesso em: 29 de março de 2021.

NETO, L. Vendas de livros cresceram, mas ainda estão longe do patamar do período de pré-crise. 13 de fevereiro de 2020a. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2020/02/13/vendas-de-livros-cresceram-mas-ta-longeainda-do-patamar-do-periodo-de-pre-crise>. Acesso em: 06 de abril de 2021.

NETO, L. 2020 e o mercado dos livros. 23 de dezembro de 2020b. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2020/12/23/2020-e-o-mercado-dos-livro>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

NETO, L. Digitais passam a representar 6% do faturamento das editoras brasileiras. 01 de julho de 2021. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2021/07/01/digitais-passam-a-representar-6-dofaturamento-das-editoras-brasileiras>. Acesso em: 01 de julho de 2021.

NETO, L.; FACCHINI, T. Saraiva fecha 20 lojas e deixa segmento de tecnologia. 29 de outubro de 2018. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2018/10/29/saraiva-fecha-20-lojas>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

O'CONNELL, C. J.; MILLS, A. J. Making sense of bad news: the media, sensemaking, and organizational crisis. **Canadian Journal of Communication**. Vol 28. 323-339. 2003. <https://doi.org/10.22230/cjc.2003v28n3a1374>.

OLIVEIRA, A. Uberlândia recebe noite literária neste sábado (16). 17 de agosto de 2019. Disponível em: <https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/22310/uberlandia-recebe-noite-literaria-neste-sabado-16>. Acesso em: 03 de junho de 2020.

OLIVEIRA, F. Livraria Saraiva renegocia prazo de pagamento com fornecedores. 27 de março de 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/03/livraria-saraiva-renegocia-prazo-de-pagamento-com-fornecedores.shtml>. Acesso em: 01 de abril de 2021.

PEARSON, J. V.; MICHAEL, R. J. Zero-base budgeting—A technique for planned organizational decline. **Long Range Planning**, v. 14, n. 3, p. 68-76, 1981. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(81\)90185-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(81)90185-0).

PINTO, R. F.; SERRA, F. A. R.; SCAFUTO, I. C. Uma Revisão das Perspectivas Teóricas de Declínio Organizacional. **Multi-Science Research (MSR)**, v. 1, n. 1, p. 135-163, 2018.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTO, W. Após baque inicial, venda de livros cresce na pandemia e livrarias se reinventam. 03 de agosto de 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2020/08/livrarias-se-reinventam-para-conseguir-navegar-atormenta-do-coronavirus.shtml>. Acesso em: 06 de abril de 2021.

PORTO, W. Livraria Saraiva tenta vender parte de sua operação, mas nenhum comprador aparece. 19 de abril de 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2021/04/livraria-saraiva-tenta-vender-parte-de-suaoperacao-mas-nenhum-comprador-appece.shtml>. Acesso em: 01 de julho de 2021.

PUBLISHNEWS. Por atrasos em entregas, Saraiva é multada em R\$ 7 milhões. 11 de abril de 2019a. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2019/04/11/por-atrasos-em-entregas-saraiva-e-multada-em-r-7-milhoes>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

PUBLISHNEWS. Saraiva enfrenta 34 ações de despejo. 24 de julho de 2019b. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2019/07/24/saraiva-enfrenta-34-acoes-de-despejo>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

PUBLISHNEWS. Grupo Livrarias Curitiba completa 56 anos e inaugura nova loja. 28 de novembro de 2019c. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2019/11/28/grupo-livrarias-curitiba-completa-56-anos-einaugura-nova-loja>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

PUBLISHNEWS. Livreiro: mais que um comerciante, um interlocutor. 21 de novembro de 2019d. Disponível em <https://www.publishnews.com.br/materias/2019/11/21/livreiro-mais-que-um-comerciante-um-interlocutor>. Acesso em 13 de setembro de 2021.

PUBLISHNEWS. Companhia das Letras cria fundo de R\$ 400 mil para socorrer pequenas livrarias. 01 de junho de 2020a. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2020/06/01/companhia-das-letras-cria-fundo-de-r-400-milpara-socorrer-pequenas-livrarias>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

PUBLISHNEWS. Na segunda instância, Cultura ganha mais prazo e evita falência imediata. 28 de setembro de 2020b. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2020/09/28/na-segunda-instancia-cultura-ganha-mais-prazoe-evita-falencia-imediata>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

PUBLISHNEWS. Saraiva perdeu 36 lojas de janeiro a novembro de 2020. 06 de janeiro de 2021a. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2021/01/06/saraiva-perdeu-36-lojas-de-janeiro-a-novembrode-2020>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

PUBLISHNEWS. Num movimento de volta às origens, Cultura lança serviço de empréstimo de livros. 22 de abril de 2021b. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2021/04/22/num-movimento-de-volta-as-origens-culturalanca-servico-de-emprestimo-de-livros>. Acesso em: 01 de julho de 2021.

PUBLISHNEWS. Segunda instância da Justiça paulista homologa plano de recuperação judicial da Cultura. 27 de maio de 2021c. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2021/05/27/segunda-instancia-da-justica-paulista-homologa-plano-de-recuperacao-judicial-da-cultura>. Acesso em: 01 de julho de 2021.

PUBLISHNEWS. Em resposta ao pedido por mais descontos pela Amazon, SNEL pede ‘um ambiente saudável nos negócios’. 26 de março de 2021d. Disponível em: <https://www.publishnews.com.br/materias/2021/03/26/em-resposta-ao-pedido-por-mais-descontos-pelaamazon-snel-pede-um-ambiente-saudavel-nos-negocios>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

RAVAGNOLI, N. C. S. R. A entrevista narrativa como instrumento na investigação de fenômenos sociais na Linguística Aplicada. **The Specialist**, v. 39, n. 3, p. 1-14, 2018. <https://doi.org/10.23925/2318-7115.2018v39i3a2>.

REUTERS. Mercado Livre avança no comércio de livros em acordo com Livraria Cultura. 09 de outubro de 2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/paywall/signup.shtml?https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1925604-mercado-livre-avanca-no-comercio-de-livros-em-acordo-com-livraria-cultura.shtml>. Acesso em: 29 de março de 2021.

RIBEIRO, M. B. P.; OLIVEIRA, L. P. Formação territorial do triângulo mineiro (MG): a cidade de Uberlândia como centro comercial. **InterEspaço: Revista de Geografia e Interdisciplinaridade**, v. 1, n. 2, p. 188-203, 2015. <https://doi.org/10.18766/2446-6549/interespaço.v1n2p188-203>.

RIBEIRO JR, V. Crise de grandes redes abre espaço para pequenas livrarias. 20 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2019/01/crise-de-grandesredes-abre-espaco-para-pequenas-livrarias.shtml>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

ROCHA, C. 4 visões sobre o tamanho da crise do mercado editorial. 15 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2018/12/15/4-vis%C3%B5es-sobre-o-tamanho-da-crise-do-mercado-editorial>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

RODRIGUES, M. F. A crise do mercado editorial brasileiro em cinco perguntas. 27 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://cultura.estadao.com.br/noticias/literatura,a-crise-do-mercado-editorial-brasileiro-em-cinco-perguntas,70002658690>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

ROIEK, R. S.; BULGACOV, S. Declínio organizacional e processo estratégico. Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração–**ENANPAD, XXIV**, 1999.

ROSENTHAL, G. **Pesquisa social interpretativa: uma introdução**. 5 ed. Edipucrs: Porto Alegre, 2014.

RUSHING, W. A. The effects of industry size and division of labor on administration. **Administrative Science Quarterly**, p. 273-295, 1967. <https://doi.org/10.2307/2391552>.

SALLES, D. Crise aberta e Livraria Cultura fecha três de suas maiores lojas; agora restam sete. 04 de fevereiro de 2021. Disponível em: <https://exame.com/casual/crise-aperta-e-livraria-cultura-fecha-tres-de-suas-maiores-lojas/>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

SILVA, A. R. Dumping e direito internacional econômico. **Prismas: Direito, Políticas Públicas e Mundialização (substituída pela Revista de Direito Internacional)**, v. 2, n. 2, 2005.

SILVA, V. L. R.; DIB, L. A.; CARVALHO, C. A. S. Estratégia para indústrias em declínio: O caso som livre na indústria fonográfica brasileira. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 17, n. 3, 2016. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v17i3.3208>.

SMART, J. C. Organizational decline and effectiveness in private higher education. **Research in higher education**, v. 30, n. 4, p. 387-401, 1989. <https://doi.org/10.1007/BF00992562>.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. I. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-735, 1985. <https://doi.org/10.2307/258041>.

SOPRANA, P. Magazine Luiza arremata Estante Virtual por R\$ 31 milhões. 30 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/01/magazine-luiza-arremata-estante-virtual-por-r-31-milhoes.shtml>. Acesso em: 05 de abril de 2021.

SPRUNG, W. L.; SANTOS, C. B. Desenvolvimento de competências individuais sob a abordagem do *sensemaking*. **Caderno PAIC**, v. 19, n. 1, p. 109-124, 2018.

STEEN, M. V. D. Managing bottom up strategizing: collective sensemaking of strategic issues in a Dutch bank. **Long Range Planning**, v. 50, n. 6, p. 766-781, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.02.003>.

STONE, B. Amazon e Google procuram popularizar livros eletrônicos. 26 de setembro de 2007. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/informat/fr2609200729.htm>. Acesso em: 23 de março de 2021.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action: Social science bases of administrative theory**. Transaction publishers: New York, 2003.

TRAHMS, C. A.; NDOFOR, H. A.; SIRMON, D. G. Organizational decline and turnaround: A review and agenda for future research. **Journal of Management**, v. 39, n. 5, p. 1277-1307, 2013. <https://doi.org/10.1177/0149206312471390>.

TRÊS, D. L.; SERRA, F. A. Ribeiro; PINTO, R. F.; PEREIRA, M. F. Ciclo de vida organizacional: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Revista Ciências Administrativas/Journal of Administrative Sciences**, v. 20, n. 2, p. 528-557, 2014. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2014.v20n2p528>.

TRIVIÑOS, A. N. S. **A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAARA, E.; SONENSHEIN, S.; BOJE, D. Narratives as sources of stability and change in organizations: approaches and directions for future research. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 495-560, 2016. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120963>.

VALOR. Livraria Cultura consegue financiamento de R\$ 31,7 mi do BNDES. 11 de novembro de 2011. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/1005482-livraria-cultura-consegue-financiamento-de-r-317-mi-do-bndes.shtml>. Acesso em: 23 de março de 2021.

VASCONCELOS, E. F.; ZANELLI, J. C.; RENTERIA, E.; COSTA, M. L. O declínio organizacional e a ameaça de desemprego ao trabalhador. **Interações**, Campo Grande, v. 19, n. 2, p. 359-371, 2018. <https://doi.org/10.20435/inter.v19i2.1633>.

VICTOR, F. Livraria Cultura amplia catálogo de e-books em português. 16 de junho de 2010. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2010/06/751612-livraria-culturaamplia-catalogo-de-e-books-em-portugues.shtml>. Acesso em: 23 de março de 2021.

WEBER, M. S.; THOMAS, G. F.; STEPHENS, K. J. Organizational disruptions and triggers for divergent *sensemaking*. **International Journal of Business Communication**, v. 52, n. 1, p. 68-96, 2015. <https://doi.org/10.1177/2329488414560281>.

WEICK, K. E. The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. **Journal of management**, v. 16, n. 3, p. 571-593, 1990. <https://doi.org/10.1177/014920639001600304>.

WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993. <https://doi.org/10.2307/2393339>.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 1995.

WEICK, K. E. Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 141-153, 2012. <https://doi.org/10.1177/0018726711424235>.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357-381, 1993. <https://doi.org/10.2307/2393372>.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, Kathleen M. Hospitals as cultures of entrapment: a re-analysis of the Bristol Royal Infirmary. **California Management Review**, v. 45, n. 2, p. 73-84, 2003. <https://doi.org/10.2307/41166166>.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of *sensemaking*. **Organization science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>.

WEITZEL, W.; JONSSON, E. Decline in organizations: A literature integration and extension. **Administrative Science Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 91-109, 1989. <https://doi.org/10.2307/2392987>.

WHETTEN, D. A. Organizational Decline: A Neglected Topic in Organizational Science. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 577-588, 1980. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288962>.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação foi conduzida com o objetivo de analisar a construção de sentido, pelo *sensemaking* de gestores de pequenas livrarias de Uberlândia-MG com base em narrativas macro sobre o setor. Para isso, foi dividido em duas partes. A primeira parte fez uma revisão sistemática do *sensemaking*, identificando duas perspectivas diferentes na condução de pesquisas de *sensemaking*, sendo uma perspectiva weickeana, baseada nas ideias de Weick (1995) e uma perspectiva crítica, que levanta pontos de contraste com as ideias propostas por Weick (1995). A segunda parte refere-se a uma pesquisa aplicada ao setor de livrarias, que foi conduzida pela análise das narrativas de mídias de notícia sobre os acontecimentos do setor. Além disso, foram conduzidas entrevistas narrativas com gestores de livrarias de Uberlândia-MG, a fim de conhecer um aspecto micro de como isto tem atingido os livreiros locais.

O primeiro estudo, que corresponde ao Capítulo 2, é uma revisão sistemática que busca analisar os conceitos de *sensemaking* weickeano e *sensemaking* crítico (CSM) evidenciando contradições e pontos de contato. Nessa revisão, apresenta-se um retrospecto do conceito proposto por Weick (1995) e as abordagens do *sensemaking* organizacional e o *critical sensemaking* (CSM). Este estudo contribui com a identificação de sete abordagens utilizadas para pesquisar sobre o *sensemaking*, sendo o *sensemaking* weickeano e o *critical sensemaking* duas destas abordagens. Uma contribuição para o campo do *sensemaking* é a comparação realizada entre estes dois aspectos, apontando as principais características de cada um deles e propondo uma agenda de pesquisa para estudos do *sensemaking* weickeano por um debate epistemológico sobre o tema: estudos sobre *sensemaking* prospectivo e a pesquisa narrativa sobre *sensemaking* crítico.

O segundo estudo, que corresponde ao Capítulo 3, de um ponto de vista teórico-conceitual, resgatou teorias sobre o *sensemaking* e declínio organizacional e uniu-as a uma perspectiva narrativa como base de sustentação para a pesquisa aplicado ao setor de livrarias. A utilização destas conexões geram implicações para pesquisas nas três perspectivas utilizadas. Além disso, a criação de categorias de análise pode impulsionar pesquisas futuras que utilizem estas categorias para identificar o *sensemaking* em um contexto de declínio organizacional por uma perspectiva narrativa. Este trabalho considera a aplicação do conceito de *sensemaking* em um contexto caracterizado por mudanças estratégicas, que refletem incerteza e imprevisibilidade, e geram interpretações ambíguas dos acontecimentos: o declínio organizacional, um momento crítico de uma organização.

Com o objetivo de analisar a construção de sentido (*sensemaking*) de gestores de pequenas livrarias na cidade de Uberlândia – MG a partir de macro narrativas da mídia sobre o

declínio do setor de livrarias, utilizou-se o método de pesquisa narrativa para a realização de uma análise da narrativa jornalística da mídia sobre o negócio de livros no país e a realização de entrevistas narrativas com gestores de pequenas livrarias da cidade de Uberlândia-MG. Os resultados possuem implicações gerenciais ao identificar que ainda que o setor de livrarias como um todo enfrente mudanças na digitalização das vendas e consumo de livros, além da chegada da empresa Amazon ao Brasil, os gestores interpretam essas mudanças de modo diferente. As pequenas livrarias passaram a se especializar em nichos e reduziram a estrutura de custos, grandes livrarias buscaram atrair clientes pelo preço, o que impactou o lucro e não trouxe os resultados esperados para essas grandes empresas.

Essa dissertação possui implicações social-regionais ao pesquisar um setor que passa por dificuldades no país e que de fato também afeta as unidades locais de Uberlândia-MG. Essas dificuldades já resultaram em fechamento de empresa, bem como na demissão de funcionários para tentar dar fôlego à livraria em busca de sobrevivência. Cabe ressaltar que nem alguns gestores estão enxergando oportunidades mesmo em meio à crise do setor. Esta pesquisa foi relevante para conhecer a história deste setor em Uberlândia-MG, as mudanças enfrentadas e estratégias que funcionaram para manter a livraria viva.

APÊNDICE A**TERMO DE COMPROMISSO DA EQUIPE EXECUTORA**

Nós, abaixo assinados, nos comprometemos a desenvolver o projeto de pesquisa intitulado “*SENSEMAKING* EM UM CONTEXTO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL: NARRATIVAS DA MÍDIA E DOS GESTORES DE LIVRARIAS DE UBERLÂNDIA – MG” de acordo com a **Resolução CNS 466/12 e/ou 510/16 e normas complementares**.

Declaramos ainda que os itens **Objetivos, Riscos e Benefícios, Critérios de inclusão e exclusão e Metodologia**, bem como **Cronograma de execução e Orçamento** do Projeto de Pesquisa (detalhado) anexado por nós, pesquisadores, na Plataforma Brasil possui conteúdo idêntico ao que foi preenchido nos campos disponíveis na própria Plataforma Brasil (Informações básicas).

Portanto, para fins de análise pelo Comitê de Ética, a versão do Projeto que será gerada automaticamente pela Plataforma Brasil no formato “.pdf” terá, nos itens acima mencionados, o conteúdo idêntico à versão do Projeto anexada por nós, os pesquisadores.

Data:...../...../.....

Nomes e Assinaturas:

Isabela Ladeia Santos

Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada SENSEMAKING EM UM CONTEXTO DE DECLÍNIO: NARRATIVAS DA MÍDIA E DOS PROPRIETÁRIOS DE LIVRARIAS DE UBERLÂNDIA – MG, sob a responsabilidade dos pesquisadores Isabela Ladeia Santos e Prof. Dra. Jacqueline Florindo Borges.

Nesta pesquisa nós estamos buscando analisar como os gestores de livrarias de Uberlândia- MG constroem sentido e quais são suas ações estratégicas para o enfrentamento de uma situação na qual essas organizações parecem se encaminhar para o declínio organizacional.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será obtido pelo pesquisador Isabela Ladeia Santos no local combinado com o entrevistado, de modo que facilite o contato. O termo será apresentado antes da coleta de qualquer dado. Cabe ressaltar que você tem um tempo para decidir se quer participar da pesquisa, conforme o Cap. III da Resol. 510/2016.

Na sua participação, você será submetido a uma entrevista narrativa, que se caracteriza por ser uma entrevista em que o pesquisador não interfere na narração contada. Perguntas serão feitas em uma fase específica da entrevista. A entrevista será gravada para uma melhor coleta das informações e anotações serão realizadas ao longo da narração. As respostas obtidas nas entrevistas gravadas serão guardadas sob a responsabilidade das pesquisadoras por um período de cinco anos e depois serão destruídas (inclusive as gravações originais). Os dados coletados (inclusive as gravações) serão utilizados apenas no âmbito da pesquisa supracitada e eventuais publicações dela decorrentes (dissertação de mestrado, artigos para revistas científicas, congressos). Você responderá, por meio de uma narrativa, uma questão que será o tópico guia da entrevista. Em seguida poderão ser feitas até 34 perguntas, caso estas não forem respondidas ao longo da sua narrativa principal. A entrevista pode durar um tempo estimado de 30 minutos a 1 hora. Em casos onde o contato entre as pesquisadoras e o participante seja todo “*online*”, o contato será mantido por meios digitais e este termo será enviado para o entrevistado com antecedência (via e-mail ou outro canal preferível pelo participante) para que possa ler e assinar antes de nos enviar de volta. A entrevista *online* será feita em uma plataforma de reuniões que fique melhor para o entrevistado e também terá seu áudio gravado. Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada. É compromisso do pesquisador de divulgar os resultados da pesquisa, em formato acessível ao grupo ou população que foi pesquisada (Resolução CNS nº 510 de 2016, Artigo 3º, Inciso IV).

Você não terá nenhum gasto nem ganho financeiro por participar na pesquisa.

Havendo algum dano decorrente da pesquisa, você terá direito a solicitar indenização através das vias judiciais (Código Civil, Lei 10.406/2002, Artigos 927 a 954 e Resolução CNS nº 510 de 2016, Artigo 19).

Os riscos consistem em possível identificação do entrevistado por pessoas que tenham algum conhecimento a respeito da história narrada. Para que este risco seja minimizado, os nomes dos participantes da pesquisa não serão divulgados na Dissertação/Relatório da pesquisa. Serão utilizados nomes fictícios para os entrevistados. Também não será informado dados do endereço da empresa nem o nome da empresa. Será utilizado nome fictício para a empresa.

Os benefícios serão a possibilidade de que você tome consciência dos seus processos de construção de sentido em momentos de declínio organizacional. Além disso, pode ajudar a compreender o momento vivido pelas livrarias e assim estimular o gestor a pensar em possibilidades de enfrentamento.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos seus dados da pesquisa.

Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: Isabela Ladeia Santos, (38) 991933116/ (38) 988284578, isa.ladeia@hotmail.com ou Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges, (34) 99194-1775, jacborges@ufu.br. Para obter orientações quanto aos direitos dos participantes de pesquisa acesse a cartilha no link: https://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/documentos/Cartilha_Direitos_Eticos_2020.pdf. Você poderá também entrar em contato com o CEP - Comitê de Ética na Pesquisa com Seres Humanos na Universidade Federal de Uberlândia, localizado na Av. João Naves de Ávila, nº 2121, bloco A, sala 224, *campus* Santa Mônica – Uberlândia/MG, 38408-100; telefone: 34-3239-4131. O CEP é um colegiado independente criado para defender os interesses dos participantes das pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos conforme resoluções do Conselho Nacional de Saúde.

Uberlândia, de de 20.....

Assinatura do(s) pesquisador(es)

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Assinatura do participante da pesquisa

APÊNDICE C

GUIA PARA ENTREVISTAS

1. Início da entrevista: contato com o entrevistado(a)

- 1.1. Apresentação da pesquisadora e de uma identificação como estudante do PPGA/FAGEN/UFU
- 1.2. Informação do tema da pesquisa e da duração aproximada da entrevista
- 1.3. Solicitação para o preenchimento de um termo de aceite da pesquisa e solicitação para a gravação da entrevista: informação sobre ética, sigilo das informações e solicitação para a gravação da entrevista

2. Informações sobre o entrevistado

- 2.1. Gênero
- 2.2. Idade
- 2.3. Área e Formação educacional
- 2.4. Data de criação da empresa
- 2.5. Foco comercial da livraria

3. Entrevista narrativa

3.1 Tópico inicial para narração

Olá_____. Meu nome é Isabela e estou realizando uma pesquisa para analisar como os gestores de livrarias locais, da cidade de Uberlândia – MG, compreendem o atual momento do negócio de livrarias e como enfrentam a situação de fechamento de livrarias no país, conforme noticiado pela mídia.

Como ponto de partida, você pode contar a história da empresa. Fale sobre os fatos e as experiências de que você se lembra, nesse momento. Você pode usar o tempo que for necessário. No início não farei nenhuma interrupção, vou apenas fazer algumas anotações para retomar alguns temas posteriormente.

3.2 Questões exmanentes

As pessoas e a identidade na pesquisa narrativa

Perguntas:

- Conte sobre a história da livraria.
- Atualmente, quantos são os funcionários? Quantas são as lojas?
- No seu entendimento, o fato da livraria estar localizada na cidade de Uberlândia lhe oferece benefícios ou dificuldades?
- Você pode descrever como é a sua relação com a livraria, atualmente?
- O que é diferente, atualmente, nessa relação com a livraria de quando começou o negócio? (KELLEY; BISEL, 2014)

- Em relação à sobrevivência da livraria e ao seu trabalho de gestão, qual o papel das mudanças no negócio de livrarias ao longo dos últimos anos? (LANDAU; DRORI, 2008)
- Em relação às mudanças já vividas por você na livraria, destaque aquelas situações de maior dificuldade e qual foi o seu papel nessas situações? (KALKMAN, 2019)
- Em relação às mudanças já vividas por você na livraria, destaque aquelas situações de maior satisfação com o resultado e com o seu trabalho? (KALKMAN, 2019)

Contexto: a natureza social do tempo-lugar e dos significados nas interações

Perguntas:

- Como você descreve a situação atual do negócio de livros e as notícias sobre essa atividade comercial? Você pensa nessa situação no seu dia-a-dia? (LANDAU; DRORI, 2008)
- Em relação às demais livrarias da cidade, como você descreve a competição entre as livrarias? Há interesse em conhecer e até interagir com a concorrência? (KELLEY; BISEL, 2014)
- Conte sobre as interações que você considera relevantes para manter o negócio de livrarias (KELLEY; BISEL, 2014)
- Você busca informações da mídia sobre o setor de livrarias? Pode descrever?
- Você conversa com os clientes ou com funcionários sobre as mudanças no setor de venda de livros?
- Conte mais sobre a livraria, qual é a razão dessa livraria existir? (KELLEY; BISEL, 2014)
- Como você analisa o momento atual da sua livraria? Pode descrever o seu papel na continuidade do negócio? (MILLAR, 2012)
- Em sua análise, você percebe semelhanças e diferenças no negócio de livrarias, na cidade de Uberlândia quando comparado a outras cidades ou regiões? (KELLEY; BISEL, 2014; LANDAU; DRORI, 2008)
- Como você descreve a interação da sua livraria com o público que compra e frequenta a livraria? (KELLEY; BISEL, 2014)
- Se fosse para descrever a livraria em uma imagem, que imagem seria?

Temporalidade: continuidade passado, presente e futuro e concepção retrospectiva

Perguntas:

- Me conte sobre o tempo que você trabalha na livraria e neste cargo. (KELLEY; BISEL, 2014)
- Quais foram os motivos por trás dos principais processos de mudança da livraria? (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010)
- Conte sobre as diferentes sensações e sentimentos experienciados nos momentos de dificuldades pelas quais a empresa já passou. (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010)

- Conte sobre as diferentes sensações e sentimentos experienciados nos momentos de maior satisfação pelas quais a empresa já passou. (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010)
- Na sua interpretação, quando ocorreram as principais mudanças no mercado de livrarias? (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010)
- Em relação a essas mudanças, que ações foram realizadas para a sobrevivência da sua livraria? (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010)
- Quando você lê uma notícia sobre o fechamento de uma livraria, como você interpreta esse acontecimento do mercado atualmente? (MILLS J.; THURLOW; MILLS A., 2010)
- Como você imagina as livrarias do futuro? (KALKMAN, 2019)
- E quanto ao futuro da sua livraria, você tem planos? (KALKMAN, 2019)

Ação e incerteza: interpretação de palavras, ações e intenções a partir de um senso provisório de significados

Perguntas:

- O que mais lhe preocupa no mercado de livros, atualmente? (KALKMAN, 2019)
- Você pode descrever algumas ações recentemente empreendidas para lidar com este momento enfrentado pelo mercado de livrarias? (KALKMAN, 2019)
- Como são tomadas as decisões que envolvem a sobrevivência da livraria?
- Há alguma ação que você tenha desejado empreender, mas não tenha conseguido? Pode descrever? (KALKMAN, 2019)
- Em relação às ações que você pode empreender para enfrentar as dificuldades no negócio de livros, de onde surgem essas ideias? (São ideias suas, dos funcionários, de outras livrarias locais, ou de outras livrarias do país ou de alguma notícia de você viu na mídia?) (KALKMAN, 2019)
- Para a sobrevivência das livrarias, qual o papel da experiência dos gestores e qual o papel do planejamento/planos? Você diria que um é mais importante que o outro? (KALKMAN, 2019)
- Conte qual é seu maior desejo em relação ao negócio de livros. (KALKMAN, 2019)

4. Encerramento da entrevista

Existe alguma informação sobre o assunto da pesquisa que não tenha sido perguntado e você gostaria de acrescentar?

Agradecimento e interrupção da gravação.