



# Gestão universitária à luz do sensemaking e das práticas: uma revisão bibliográfica integrativa

*University management in the light of sensemaking and practices: an integrative literature review*

ISSN: 2319-0639  
OPEN ACCESS

Juliano Silva Cougo <sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-8781-2479>

Iasmin Ribeiro Diniz <sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-5762-7491>

Elisabeth Thaiane Tercino de Araújo <sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-6402-726X>

Dany Flávio Tonelli <sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0002-4307-6430>

<sup>1</sup> Universidade Federal de Lavras – MG

Received on:

May/2024

Approved on:

July/2024

Editor:

Mateus Panizzon, Dr.  
PPGA UCS

Assistant Editors:

Catiane Borsatto Ma.  
PPGA UCS

Bianca Libardi Ma.  
PPGA UCS

Evaluation Process:

Double blind peer review

Reviewers:

Reviewer 1

Reviewer 2

## HIGHLIGHTS

- O artigo investiga como organizações de ensino superior têm reinterpretado práticas e estratégias de gestão frente a mudanças institucionais, utilizando as lentes teóricas do sensemaking e das práticas organizacionais.
- A pesquisa destaca a influência das políticas de autonomia e de mercado na transformação das universidades, afetando seus modelos de gestão, diretrizes curriculares e a atuação estratégica de professores e chefes de departamento.
- Por meio de uma revisão bibliográfica integrativa, o estudo analisa 14 trabalhos que discutem a construção de sentidos e práticas organizacionais em universidades, enfatizando processos de adaptação, resistência e conflitos identitários.
- Os resultados revelam que o novo gerencialismo universitário promove mudanças na autonomia, responsabilidade e cultura institucional, ao mesmo tempo em que gera tensões entre identidade docente e funções gerenciais.
- O artigo propõe reflexões sobre os limites da lógica mercadológica no ensino superior e aponta a necessidade de aprofundar estudos interpretativistas sobre a gestão universitária e seus desafios contemporâneos.



Este artigo não possui nenhum arquivo associado  
*This article does not have any associated files.*

## HOW TO CITE:

Cougo, J. S., Diniz, I. R., Araújo, E. T. T., & Tonelli, D. F. (2024). Gestão universitária à luz do sensemaking e das práticas: uma revisão bibliográfica integrativa. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, 11(3), 55-64. <https://doi.org/10.18226/23190639.v11n3.06>



RBGI

KEYWORDS

Sensemaking  
Theory of Practices  
University Management  
Higher Education

ABSTRACT

**Objective:** the study aims to investigate how university reorganizations have been addressed in the specialized literature, considering the influence of governmental policies that increased managerial autonomy and market logic in higher education institutions. It seeks to understand the processes of constructing new meanings and responses by university agents.

**Design/Method/Approach:** this is an integrative bibliographical research based on the theoretical lenses of sensemaking and theories of practice. Fourteen (14) studies were selected according to established criteria, focusing on sensemaking processes and practical developments arising from organizational changes in universities.

**Originality/Relevance:** by applying sensemaking and practice theories, the study highlights how higher education institutions have interpreted and reacted to changes in autonomy and market pressures. It reveals different perceptions, strategies, and conflicts, offering a comprehensive view of university adaptation processes.

**Main Results/Findings:** the results identify (i) the operationalization of autonomy through emancipated management systems, (ii) the inclusion of curricular guidelines aimed at labor market performance, and (iii) the disturbances experienced by professors and department heads questioning their roles as strategic leaders.

**Theoretical/Methodological Contributions/Implications:** the study advances knowledge on organizational change in universities by emphasizing how adversities and challenges are interpreted and responded to. It provides a basis for deepening future research on the dynamics of sensemaking and practical adjustments in higher education institutions.

**Social/Managerial Contributions:** the research offers insights into the tensions and adaptations faced by universities under new managerial and market pressures. It highlights critical aspects for public policies, institutional governance, and leadership strategies in the education sector.

PALAVRAS - CHAVE

Sensemaking  
Teoria das Práticas  
Gestão Universitária  
Ensino Superior

RESUMO

**Objetivo:** o estudo visa investigar como as reordenações universitárias têm sido abordadas na literatura especializada, considerando a influência de políticas governamentais que atribuíram maior autonomia e responsabilidade gestonária às instituições de ensino superior, intensificando a lógica mercadológica em sua gestão. Busca-se compreender os processos de construção de novos sentidos e respostas dos agentes universitários às mudanças em seus ambientes.

**Design/Metodologia/Abordagem:** trata-se de uma pesquisa bibliográfica integrativa, baseada nas lentes teóricas do sensemaking e das teorias das práticas. Foram selecionados quatorze (14) estudos conforme critérios estabelecidos, focados em processos de sensemaking e desdobramentos práticos decorrentes de mudanças organizacionais no âmbito universitário.

**Originalidade/Relevância:** ao aplicar as teorias de sensemaking e práticas, o estudo ilumina como as instituições de ensino superior interpretaram e reagiram às pressões por autonomia e mercado. Revela diferentes percepções, estratégias e conflitos, oferecendo uma visão abrangente dos processos de adaptação universitária.

**Principais Resultados/Constatações:** os resultados apontam (i) a operacionalização da autonomia por meio do estabelecimento de sistemas emancipados de gestão, (ii) a inserção de diretrizes curriculares voltadas para o desempenho dos discentes no mercado de trabalho, e (iii) as perturbações de professores e chefes de departamento que questionam suas atuações como líderes estratégicos.

**Contribuições Teóricas/Metodológicas/Implicações:** o estudo avança no conhecimento sobre mudanças organizacionais em universidades, destacando como as adversidades e desafios são interpretados e enfrentados. Fornece subsídios para aprofundar futuras pesquisas sobre as dinâmicas de sensemaking e ajustes práticos no ensino superior.

**Contribuições Sociais/Gerenciais:** a pesquisa oferece insights sobre as tensões e adaptações enfrentadas pelas universidades diante das novas pressões gestonárias e mercadológicas, ressaltando aspectos críticos para políticas públicas, governança institucional e estratégias de liderança no setor educacional.

## 1. Introdução

As organizações de ensino superior (OES) têm passado por diversas transformações, principalmente nos últimos trinta anos. Estas, referem-se especificamente a reformulações ao que tangem seus posicionamentos e estratégias. Observa-se que, no início do último século, os países com elevados níveis de desenvolvimento introduziram nessas entidades diretrizes orientadas para o mercado e para o atendimento das demandas de um cenário globalizado, utilizando-se de processos comunicacionais cada vez mais fluidos (Doten-Snitker et al., 2020; Frølich, et al, 2020; Ruge, Tokede & Tivendale, 2009).

No Brasil também foi possível perceber estas tendências. Há na conjuntura acadêmica nacional um alinhamento aos propósitos internacionais, a partir de demandas como: cobranças por posturas estratégicas, aumento de produtividade, avaliação de recursos e melhoria dos índices de qualidade, dentre outros aspectos que exigem maior robustez dos modelos de gestão (Amarante, Crubellate & Junior, 2017).

Amplamente, estes movimentos desencadeiam para a composição de dois conjuntos de atividades. O primeiro refere-se ao discurso da universidade comprometida com um futuro social e econômico preferível, que reflete na composição de estruturas pedagógicas direcionadas para a inovação de ensino e para a educação empreendedora (Gomes et al., 2014; Arya & Nardon, 2014; Voto & Thomas, 2020; Frølich, et al., 2012; Sewerin & Holmberg, 2017). O segundo, por sua vez, diz respeito ao aumento das expectativas para que essas organizações adquiram maior autonomia gestonária. Esses aspectos corroboram com o advento de esquemas gerenciais dotados de maior flexibilidade, independência, emancipação operacional e estratégica (Amarante, Crubellate & Junior, 2017; Degn, 2014; Degn, 2014 b, Møthe, Ballangrud & Stensaker, 2014).

Em face às transformações, é crucial se levar em consideração que, tanto em entidades públicas como em privadas, há diferentes agentes exercendo funções específicas. Nesse meio, é possível evidenciar aspectos intersubjetivos e interrelacionais, como comprometimentos, jogos de interesses e manifestações de poder (Montenegro, 2011). Universidades são organizações complexas, com especificidades que as diferenciam de outros arranjos organizacionais. Estas influenciam diretamente suas gestões, a se começar pela existência simultânea, por vezes conflitua, dos seus objetivos com o ensino, a pesquisa, a extensão e a própria administração (Amarante, Crubellate & Junior, 2017).

Nesse sentido, as reconfigurações pelas quais as OES têm passado precisam ser avaliadas no cerne dos significados sobre o campo, em suas estruturas materiais e imateriais, e sobre o próprio trabalho docente (Rondini, Pedro & Duarte, 2020). Tal problemática convida a entender como os agentes da educação têm criado sentidos acerca dos novos contornos do trabalho docente, em face às alterações relativamente recentes no campo.

Nessa premissa, a abordagem teórica do sensemaking oferece sustentação para a análise destes fenômenos. O referencial tem como propósito investigar as maneiras pelas quais os agentes estabelecem sentidos em contextos de alterações nas estruturas habituais das organizações (Weick, 1995). O mesmo busca evidenciar a forma em que os sentidos são interpretados, significados e respondidos ao longo do processo de reordenação organizacional, com o intuito de propor soluções e reduzir equívocos (Giuliani, 2016; Mills, Thurlow & Mills, 2010; Maitlis & Christianson, 2014). Assim, o sensemaking busca compreender as organizações à luz de sua dinamicidade (Weick, 1995; Sandberg & Tsoukas, 2015).

Para além dos sentidos estabelecidos por agentes no contexto das mudanças universitárias é crucial investigar as práticas e as estratégias desenvolvidas em meio a tais atribuições. Em linhas amplas, as práticas são entendidas como um "conjunto organizado e amplo de articulações de ações interpostas, sendo atividades humanas organizadas" (Schatzki, 2005, p. 471). A perspectiva das práticas alinha-se a teoria do sensemaking, tendo em vista que ambas contribuem ao traçarem a estratégia como um elemento historicamente dependente do caminho, das condições intra e extra ambientais, bem como das escolhas dos agentes que perpassam pelos fenômenos analisados (Frølich et al., 2012).

Isto posto, a partir de uma revisão bibliográfica integrativa, este trabalho pretende responder como reordenações universitárias têm sido tratadas na

literatura especializada. Para isso, objetiva-se investigar e discutir, à luz do sensemaking organizacional e das teorias das práticas, quais aspectos afetam a gestão de organizações universitárias e como eles têm sido significados.

Observa-se que a maioria dos trabalhos direcionados a entender as alterações nas estruturas do ensino superior, pouco estabelecem relações entre as conexões acerca das influências ambientais, as percepções coletivas e os comportamentos que se desencadeiam da conjuntura (Frølich et al., 2012; Kezar & Eckel, 2002). Portanto, tornam-se pertinentes revisões bibliográficas, com enfoque em teorias interpretativistas dentro das problemáticas que transpassam as OES, como esta revisão. Adentrando em um campo que ainda apresenta muitos questionamentos, este trabalho destaca e tece considerações sobre as mudanças organizacionais no ensino superior e seus desdobramentos.

A fim de dar conta do objetivo central, além dessa introdução, o artigo apresenta um breve referencial das principais premissas do sensemaking e das práticas organizacionais para a gestão universitária. A metodologia do estudo integrativo da literatura é apresentada na sequência, esclarecendo a forma de reunião dos artigos investigados, juntamente com seus critérios de inclusão e exclusão. Após essa parte, são apresentados os resultados organizados em tópicos explicativos do conjunto de textos analisados e, ao final, as conclusões do estudo.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Premissas do sensemaking nas organizações

Sensemaking é uma abordagem teórica aplicada às estruturas sociais, cujo objetivo é desvelar a compreensão dos agentes em processos em que a ambiguidade, a incerteza e a incompletude se fazem presentes (Weick, 1995). O sensemaking caracteriza-se como um processo dinâmico, em que as preocupações dos pesquisadores se voltam a caracterizar o comportamento de agentes em meio a transitoriedade (Thomas, Clark & Gioia, 1993; Maitlis & Christianson, 2014; Jeong & Brower, 2008).

Em uma das obras seminais sobre a teoria aplicada ao âmbito das organizações - "Sensemaking in Organizations", Weick (1995) conceituou sete propriedades fundamentais da abordagem, que distinguem seus pressupostos de outras apreensões teóricas, de cunho interpretativistas. As propriedades são: a) fundamentação na identidade: a produção de sentidos se estabelece, ao menos inicialmente, a partir da identidade. A identidade, para Weick (1995), não é caracterizada como um elemento estritamente individual, mas composta pela sobreposição e negociação de processos identitários, que montam comportamentos e interpretações no ambiente organizacional; b) orientação baseada na retrospectiva: o sensemaking ocorre por meio da recordação de ocorrências. Estas, servem como referência para que os agentes envolvidos projetem suposições em cenários futuros; c) presunção de ambientes sensíveis: o sensemaking pressupõe que a realidade observada não pode ser caracterizada como um elemento fixo e impérvio às influências de fatores externos; d) é um processo social: ocorre por meio da interação de indivíduos, que participam do mesmo fenômeno, e, por isso, compartilham e remontam significados; e) é contínuo: a teoria não delimita um ponto inicial ou final do fenômeno para sua análise, tendo em vista que parte do entendimento de que as organizações se encontram sob fluxos constantes; f) possui foco em dicas extraídas: os elementos simples e familiares são levados em consideração pelo sensemaking. Conforme propõe Weick (1995), esses elementos são potencialmente fornecedores de pistas capazes de revelar os sentidos mais amplos sobre o fenômeno que ocorre no ambiente; g) preocupação com a plausibilidade: a teoria se debruça na compreensão de comportamentos e práticas, pressupondo a incerteza inerente na construção desses processos. As respostas advindas do constructo teórico tendem a não se pautar pelo aspecto da objetividade (Weick, 1995).

O sensemaking evoluiu na academia como uma abordagem teórica capaz de ir além de suas definições iniciais. A literatura indica que os estudos que abraçaram essa concepção teórica, paulatinamente, começaram a apontar fluxos diversos da produção de sentidos. Portanto, ressaltam-se os conceitos de sensegiving e sensebreaking. O primeiro diz respeito a um complexo de estratégias, dispostas a influenciar a produção de sentidos para a construção de uma realidade preferível (Giuliani, 2016; Maitlis & Lawrence, 2007). O

segundo refere-se ao processo em que os agentes buscam romper com sentidos institucionalizados no ambiente, bem como promover a inserção de outros sentidos no lugar dos mesmos (Giuliani, 2016; Rom & Eyal, 2018).

Por fim, o sensemaking também é caracterizado por três processos: a “percepção”, em que os agentes, efetivamente, “se dão conta” da alteração ocorrida no ambiente; a “interpretação” em que os participantes da mudança questionam suas posições e combinam entendimentos sobre a realidade em busca de maiores compreensões acerca do cenário; e a “ação”, a qual refere-se ao momento em que os agentes respondem a tais ocorrências (Jeong & Brower, 2008). É, principalmente, pelo aspecto da ação enquanto respostas às mudanças, que as práticas se estabelecem, conceito que será discutido a seguir.

## 2.2 Práticas organizacionais e gestão universitária

As práticas, de maneira isolada, são definidas como um “conjunto organizado e amplo de articulações de ações interpostas, sendo atividades humanas organizadas” (Schatzki, 2005, p. 471). Elas são organizadas por meio das ações dos indivíduos inseridos em um determinado contexto, ou seja, onde as ações das pessoas se interligam (Schatzki, 2005). Loscher, Seidl e Splitter (2019), ao estudarem a definição de práticas a partir da perspectiva de Schatzki (2002, p. 87), entendem uma prática como um “conjunto aberto e em evolução temporal de ações e ditos ligados por entendimentos práticos, regras, estrutura teleafetiva e entendimentos gerais”.

Nicolini e Monteiro (2017), na tentativa de definirem o que é uma prática, utilizam de uma abordagem diferente e apontam o que não caracteriza uma prática. Para os autores, uma prática não é um simples relato do que as pessoas fazem ou dizem, além de não serem ações realizadas individualmente. Uma prática é entendida como um conjunto de ações conscientes, que ocorrem em um contexto espacial específico. O espaço e tempo em que ocorrem, determinam como e quais ações são realizadas (Nicolini & Monteiro, 2017).

Para Santos e Silveira (2015), uma organização pode ser definida como um produto de ações executadas pelos indivíduos em meio as práticas, tal qual uma rede que envolve práticas existentes e um mix de novos e antigos arranjos materiais e imateriais, compostos também por uma grande variedade de práticas. Portanto, as organizações são fenômenos sociais e também um tipo de formação social (Schatzki, 2005).

O estudo das práticas em conjunturas organizacionais permite uma maior compreensão de como ocorrem os fenômenos nesses ambientes, identificando quem são os agentes, assim como as relações estabelecidas por eles. Essas mudanças podem ocorrer de forma sutil e organizada, ou de forma não planejada. Como organizações, as universidades, ao longo do tempo, estão propensas a passar por mudanças na forma como são gerenciadas e na forma como ocorrem suas práticas organizacionais (Monteiro, 2014). Nesse contexto, desafios de gestão são passíveis de ocorrer, sobretudo em episódios de mudanças (Monteiro, 2014).

De modo geral, as universidades, principalmente públicas, ainda se encontram muito engessadas em procedimentos, que são considerados tradicionais e burocráticos. Esses aspectos podem ser percebidos, tanto em seus processos de ensino-aprendizagem, como em seus procedimentos gerenciais (Janissek et al. 2017). Logo, as OES têm enfrentado constantes desafios provocados por mudanças no ambiente (Meyer Junior, Pascucci & Mangolin, 2012), implicando em diversas iniciativas e reformas, as quais são implementadas com o intuito de tornar-lhes mais eficazes (Janissek et al., 2017). No entanto, tais implementações podem implicar em diversos conflitos e conferir-lhes novos impasses, conforme será discutido na seção de resultados.

## 3. Metodologia

Este trabalho caracteriza-se como uma revisão integrativa de bibliografia, conceituado como uma proposta de investigação voltada a criticar e sintetizar a literatura representativa sobre um tema, de modo a oferecer panoramas e novas perspectivas sobre o assunto abordado (Torraco, 2005; 2016). Conforme argumentam Kezar e Eckel (2002), grande parte da literatura dedica-se a discussão de aspectos relacionados à gestão e

a configuração organizacional, no âmbito do ensino superior. Assim, denota-se uma tendência a pautas dedicadas a modelos teleológicos, a fim de explicitar percepções e comportamentos dos agentes componentes deste campo. Contudo, como se percebe por meio da própria realização deste trabalho, propostas de estudos com ênfase a investigar práticas organizacionais, utilizando-se de processos de construção de sentidos vêm aparecendo como uma orientação para a investigação das particularidades do campo, sobretudo nos últimos dez anos, conforme será discutido a posteriori.

Nesse sentido, uma revisão bibliográfica integrativa torna-se uma atividade de estudo pertinente, tendo em vista que uma de suas principais contribuições é a teorização sobre temas dinâmicos, que estão em crescimento dentro da academia, mas que ainda não passaram por uma revisão ampla sobre suas discussões (Torraco, 2005; 2016). Ademais, a realização de uma revisão integrativa é indicada quando os pesquisadores pretendem aprender mais sobre o fenômeno, confirmar a omissão ou a deficiência na literatura, quando há mudança em uma tendência ou direção de um fenômeno e na forma a qual este é relatado (Torraco, 2005).

Sob tais premissas, realizou-se uma busca nas bases de dados Web of Science e Scopus. Utilizou-se as palavras-chave “sensemaking” ou “sense making” ou “making sense”, combinados os termos “higher education” e “practices education” ou “practices”. Em ambas, a busca por estudos limitou-se ao encontro dos termos supracitados no campo de tópicos dos trabalhos. Isto é, os resultados obtidos foram encontrados por meio da investigação dessas palavras quando inseridas nos títulos, nos resumos ou nas palavras-chaves dos trabalhos.

Destaca-se que não foram utilizados filtros temporais, e apesar desta proposta voltar-se às discussões sobre o campo de estudos organizacionais, a busca não se restringiu a áreas específicas da ciência. Foram considerados apenas artigos publicados em periódicos de alto impacto, não levando-se em consideração livros ou capítulos, trabalhos de conclusão de curso ou trabalhos publicados em journals, apontados como periódicos de “baixa relevância” pela comunidade científica. Tendo estabelecidas as estratégias de buscas, a base de dados Web of Science ofereceu 42 estudos que responderam aos critérios estabelecidos, ao passo que 39 trabalhos foram encontrados na base dados Scopus, somando um total de 81 trabalhos possíveis de serem inseridos no rol de estudos.

Todos os trabalhos passaram por leituras prévias antes de serem adicionados ao grupo de possíveis contribuições. Por meio desse processo, foram excluídos “falso-positivos”. Tais estudos não foram considerados porque, apesar de conterem implicações pertinentes sobre educação, não se referiam às suas dimensões organizacionais ou eram somente dispostos a discutir métodos pedagógicos. Ao fim da análise prévia, 22 trabalhos empíricos e teóricos foram selecionados e lidos integralmente. A partir disso, outros 8 trabalhos foram excluídos, porque não tocavam diretamente implicações relacionadas ao ensino superior. Estes, dedicam-se às organizações de ensino de forma geral ou não oferecem nenhuma contribuição acerca de práticas dos agentes atuantes no ensino superior. Portanto, ao fim desta etapa, 14 artigos foram selecionados.

É importante dizer que dentre os trabalhos selecionados, 4 artigos não reservaram seções específicas para teorizar sobre sensemaking. Entretanto, todos eles fundamentam-se em processos de estabelecimento de sentidos para a confecção de práticas, no âmbito da educação superior, além de citarem obras seminais e outros estudos referentes a este aporte teórico no âmbito organizacional, como, por exemplo, Weick (1995); Gioia & Chittipedd (1991); Gioia & Thomas (1996); Maitlis (2005), dentre outros.

Os principais aspectos do trabalho foram submetidos a uma matriz de facilitação analítica. Os blocos dessa matriz continham questões como: data de publicação; autores; área de estudos; contexto tratado; origem do processo de sensemaking; aspectos metodológicos; descrição da mudança estratégica ou crise organizacional; desdobramentos decorrentes do estabelecimento de sentidos; meio pelos quais sentidos foram compartilhados; práticas descritas antes do processo; práticas posteriores ao processo; relação das práticas com o processo de sensemaking; observações pertinentes e principais contribuições do trabalho; e, insights.

Os campos foram preenchidos à medida que os artigos foram lidos e analisados. Em síntese, as principais informações sobre os trabalhos selecionados para este estudo estão dispostas no Quadro 1.

**Quadro 1.** Síntese dos trabalhos selecionados para o rol de estudos.

Nº	AUTOR(ES)	NOME	JOURNAL	ANO
1	Craig De Voto e Michael K. Thomas	Cultural sensemaking and the implementation of edTPA technological tools: lessons for the field.	Education Tech Research Dev	2020
2	Ralph A. Gigliotti	The perception of crisis, the existence of crisis: navigating the social construction of crisis	Journal of Applied Communication Research	2020
3	Kerice Doten-Snitker, et al.	Developing a Shared Vision for Change: Moving toward Inclusive Empowerment	Research in Higher Education	2020
4	Cormac McGrath, Torgny Roxå e Klara Bolander Laksov	Change in a culture of collegiality and consensusseeking: a double-edged sword	Higher Education Research & Development	2019
5	Gesa Ruge, Olubukola Tokede e Linda Tivendale	Implementing constructive alignment in higher education – cross-institutional perspectives from Australia	Higher Education Research & Development	2019
6	Thomas Sewerin e Robert Holmberg	Contextualizing distributed leadership in higher education	Higher Education Research & Development	2017
7	Lise Degn	Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education.	High Educ	2014
8	Lise Degn	Identity constructions and sensemaking in higher education – a case study of Danish higher education department heads.	Studies in Higher Education	2014
9	Svein Møthe, Brit Olaug Bolken Ballangrud e Bjørn Stensaker.	The values and visions of the professional department head: not so different from the past?	International Journal of Educational Management	2014
10	Steffen Blaschke, Jetta Frost e Fabian Hattke.	Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities.	High Educ	2014
11	Ali Arya, Luciana Nardon	Google it: critical thinking and problem solving in the internet age.	EDULEARN Proceedings	2014
12	Frølich, et al.	A reinterpretation of institutional transformations in European higher education: strategising pluralistic organisations in multiplex environments	High Educ	2012
13	Deborah Churchman e Sharron King	Academic practice in transition: hidden stories of academic identities	Teaching in Higher Education	2009
14	Adrianna Kezar e Peter Eckel	Examining the institutional transformation process: the importance of sensemaking interrelated Strategies, and balance	Research in Higher Education	2002

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Diante do percurso metodológico descrito, utiliza-se desses trabalhos para as discussões, orientadas pelo objetivo previamente traçado.

#### 4. Resultados e discussões

Esta seção dedica-se a apontar e discutir os principais apontamentos e as inter-relações entre os trabalhos selecionados para esta revisão. Como considerações iniciais, pode-se perceber pelas informações do Quadro 1, que os estudos dispostos a discutir as práticas organizacionais a partir da lente teórica do sensemaking aparecem no cenário acadêmico, pelos dados fornecidos pelas duas bases de dados utilizadas, em um cenário relativamente novo. Nota-se que o primeiro trabalho é datado no ano de 2002, e só a partir de meados da década de 2010, tais estudos começaram a ganhar maior relevância.

Apesar de se poder encontrar raízes do sensemaking já nos anos 1960, não é uma informação nova que os trabalhos fundamentados nesta teoria tenham começado a ganhar maior expressão principalmente na última década (Maitlis & Christianson, 2014). Contudo, observa-se que a proposta

de se estudar práticas decorrentes do sensemaking no âmbito das OES, se apresenta como uma possibilidade pouco explorada por pesquisadores. O que também indica o campo como uma área promissora de novas discussões, sobretudo quando se tem em vista a dinamicidade que está sendo perpassada por tais organizações nos últimos anos. Nesse sentido, destacam-se a pluralidade de modelos de gestão (McGrath, Roxå & Laksov, 2019), a interferência constante de forças institucionais (Voto & Thomas, 2020) e a implementação de novas diretrizes curriculares (Ruge, Tokede & Tivendale, 2018), além de outros aspectos que serão abordados nesta seção.

Outro aspecto que se destaca, é que poucos são os estudos realizados nas OES pela Administração por meio do sensemaking. Dos journals que contribuíram para a realização deste trabalho, apenas um (International Journal of Educational Management) tem abertura efetiva para práticas gerenciais na área do ensino superior. Essa tendência é confirmada nos estudos de Gigliotti (2020), cujo argumento sustenta-se no contexto do ensino superior, sendo estes estudos orientados para a comunicação e liderança em crise, os quais permanecem poucos explorados. Por meio dessa revisão identificou-se que há diversas questões a serem respondidas por pesquisadores construcionistas dispostos a entender as configurações de crises, os processos de mudanças e o estabelecimento de sentido em OES. Enfatiza-se a necessidade de discussões voltadas a descrever como tais situações são definidas, rotuladas, interpretadas e respondidas pelos agentes que participam desse campo.

#### 4.1 A universidade como um ambiente aberto

Apesar de ainda poucos, os trabalhos que apareceram no rol de estudos avançam para uma compreensão mais ampla acerca do que é uma organização e das interferências passíveis de afetarem seu cotidiano. Obviamente, tais trabalhos ao utilizar pressupostos do sensemaking, adentram, ou ao mesmo beiram, as premissas básicas do construcionismo social e dessa forma, observam a realidade construída, a partir da interação de indivíduos dotados de padrões de comportamento, símbolos e elementos culturais, e históricos, que são compartilhados em meio ao universo social ao qual pertencem (Berger & Luckmann, 1999).

No sentido desta direção epistemológica, organizações são caracterizadas como conjuntos de pessoas e sistemas constituídos tanto por matérias concretas, quanto por recursos simbólicos, como reconhecimento e legitimação social, por exemplo (Carvalho, Vieira & Silva, 2012). Isso também implica dizer que tais entidades estão constantemente passíveis de receber influências de outras organizações e sistemas sociais, que direta ou indiretamente vão agir sobre suas estruturas e também sobre seus macroprocessos.

Esse caráter dinâmico e mutável das organizações pode ser ampliado na lente do sensemaking, na medida em que a realidade observada não é estática. Isto é, as organizações de ensino também são fruto de um processo social, que é impactado diretamente pelo trato entre os indivíduos e os sentidos que são constantemente interpretados e elaborados. Logo, as ações implementadas nesse ambiente são orientadas pelas ressignificações compartilhadas entre as pessoas, acerca de um determinado fenômeno, o que não quer dizer que não seja passível de resistências e reelaborações (Weick, 1995). Partindo do pressuposto de que é o indivíduo quem cria a sua realidade, Weick (1995) utiliza a palavra enactment (criação) com o intuito de elucidar a ideia de que o indivíduo produz parte do ambiente organizacional em que está inserido.

Sob essa proposição, alguns trabalhos abordam discussões propriamente a partir de vertentes teóricas advindas do institucionalismo sociológico. Destes se destacam os estudos de Churchman e King (2014), Frølich (2012), Blaschke, Frost e Hattke (2014), Degn (2014) e Degn (2014b). Entretanto, mesmo aqueles que não necessariamente adentram na dimensão da teoria institucional, tecem suas discussões a partir da perspectiva das universidades como ambientes abertos, passíveis de interferências individuais e sociais, bem como de outros elementos originados de sistemas externos.

Apesar de ainda haver uma vasta agenda de pesquisa sobre o assunto dentro desta perspectiva, conforme esclarecem Frølich et al. (2012), o ensino superior parece ter começado mais recentemente a ganhar a atenção de pesquisas focadas na interação entre o ambiente e as formas pelas quais é

interpretado. Isto é, envolvendo, em termos concretos, a elaboração e exploração de estratégias vis-à-vis as interações entre organização e ambiente (Frølich et al., 2012).

Portanto, observa-se, ainda que incipientemente, a introdução de perspectivas ou mesmo nuances institucionais dentro dos estudos direcionados às discussões no âmbito do ensino superior. Esse movimento é indicado principalmente pela propensão de tais estudos a direcionar esforços para entender influências de sistemas maiores que agem sobre os processos, práticas e comportamentos dos agentes que compõem essa área.

Em linhas gerais, os estudos que enfatizam a influência ambiental nas organizações de ensino superior concentram suas discussões em mudanças nas diretrizes políticas e nos modelos de gestão pública (Degn, 2014; Degn 2014b; Møthe, Ballangrud & Stensaker, 2014; Blaschke, Frost & Hattke, 2014), instruções voltadas para direcionamentos econômicos (Churchman & King, 2014; Blaschke, Frost & Hattke, 2014; Degn, 2014; Degn 2014b; Ruge, Tokede & Tivendale, 2009) e introdução de novas tecnologias externas para a melhoria do desempenho pedagógico (Voto & Thomas, 2020; Doten-Snitker et al., 2020; Arya & Nardon, 2014).

#### 4.2 Diretrizes empreendedoras no âmbito universitário

Uma característica de movimento institucional proeminente e bastante correlacionado entre os trabalhos que apareceram no rol de estudos, foi a propensão dos mesmos em tratar sobre a inserção de diretrizes baseadas no mercado e nas práticas de empreendedorismo no cerne das organizações de ensino superior.

Sobre esse aspecto, é importante relatar que apesar dos estudos encontrados por esta pesquisa terem centrados principalmente nas entidades de educação superior europeias, com algumas exceções de universidades estadunidense, canadenses e australianas, há uma tendência de amplo espectro mundial para que universidades, principalmente públicas, introduzam diretrizes empreendedoras ou voltadas para o mercado como guias de orientação de suas bases curriculares (Frølich, 2014; Ruge, Tokede & Tivendale, 2009), e em suas próprias estruturas de organização (Sewerin & Holmberg, 2017; Blaschke, Frost & Hattke, 2014; Degn, 2014; Degn 2014b). Questões estas que, conforme discutem os trabalhos, levaram aos agentes organizacionais a reinterpretarem a realidade a partir de alterações ambientais. As pesquisas também utilizam do aspecto retrospectivo presente na teoria do sensemaking (Weick, 1995), ao construir narrativas sobre o contexto anterior a inserção de novas políticas educacionais, e ao discorrerem sobre os processos de adaptação, negociação ou resistência presentes neles.

Os resultados apontam para dois conjuntos de práticas diferentes que seguem paralelamente no ambiente universitário. Por um lado, os gestores se viram mais encorajados a estabelecer práticas pedagógicas direcionadas para um bom desempenho profissional do aluno, e com maiores chances de serem rapidamente absorvidos pelo mercado de trabalho. Tais práticas refletem em atividades como: programas de desenvolvimento profissional (Frølich et al., 2012); inserção de recursos funcionais para melhoramento do nível de empregabilidade dos cursos (Ruge, Tokede & Tivendale, 2009); implementação de atividades voltadas a desenvolver identidades profissionais por meio da construção de sentidos (Sewerin & Holmberg, 2017); e, tentativas completas de alteração nas diretrizes curriculares (Kezar & Eckel, 2002).

Sobre este aspecto, conforme argumentam Ruge, Tokede e Tivendale (2009) as universidades estão dentro do processo crescente de globalização, o que envolve fortes tendências a criar modelos estruturados em alicerces da economia. Esta tendência mostra-se ainda mais proeminente nos últimos vinte anos, em que os processos de operação e comunicação se tornaram mais dinâmicos, o acesso aos cursos universitários tornou-se mais abrangente, e, conseqüentemente, as vagas em empresas que oferecem maiores remunerações tornaram-se mais concorridas. Nesse sentido, considerando que o empreendedorismo habitualmente está relacionado a aspectos econômicos e de autorrealização, as salas de aula tornaram-se ambientes caracterizados pela lógica do mercado (Sewerin & Holmberg, 2017).

O outro desdobramento da robustez da lógica do mercado no ambiente universitário refere-se às alterações nas estruturas de gestão, nas políticas

internas que suportam os novos modelos gerenciais e nas práticas coletivas que se desencadeiam desses processos. Os resultados indicam um movimento expressivo de reordenações governamentais direcionadas a garantir maior autonomia universitária.

A orientação parte de regiões economicamente desenvolvidas do globo terrestre, como grande parte da Europa, Estados Unidos e Austrália, e apresenta-se como uma tendência para o cenário acadêmico como um todo (Ruge, Tokede & Tivendale, 2009). Em tais regiões, embora a autonomia didática científica seja elemento precípua dessas instituições, as políticas governamentais movimentaram-se para estabelecer maior poder de autonomia gerencial para as universidades.

Observa-se, que nas últimas décadas, as organizações universitárias receberam maiores pressões políticas para o aumento de sua contribuição para o atendimento de expectativas do mercado. O setor, por sua vez, vem respondendo às demandas por meio de implementação de esquemas gerenciais que tendem a garantir maior flexibilidade, responsabilidade e consolidação de práticas empreendedoras em seus sistemas de gestão (Degn, 2014; Degn, 2014 b, Møthe, Ballangrud & Stensaker, 2014).

No ínterim da reestruturação, também conhecida como “novo gerencialismo universitário” (new managerialism) (Blaschke, Frost & Hattke, 2014), observa-se que as reformas têm representado, em muitas instituições, a abolição da estrutura tradicional colegiada, substituindo-a por sistemas de gestão mais profissionalizados, com aberturas de cargos de gestão universitária para agentes não diretamente relacionados a esses campos (Degn, 2014b). Conforme argumentam Møthe, Ballangrud e Stensaker (2014), no passado, a liderança nas universidades era percebida como uma responsabilidade do corpo docente, menos intensa do que uma atividade administrativa propriamente dita.

Nessa direção, tratando-se de instituições de ensino, torna-se possível ilustrar o caráter retrospectivo e social do sensemaking. Isto é, diante da tradicionalidade das práticas implementadas e vigentes nesse contexto organizacional, os indivíduos partem de um quadro de referência que em alguns cenários perduram por anos. Através da retrospectiva coletiva, o indivíduo passa a refletir sobre a experiência vivenciada, trabalhando na reconstrução da seqüência de atos, o que inevitavelmente os faz remeter e em alguma medida resgatar a história (Montenegro, 2009; Garcia & Montenegro, 2019).

O trabalho de Sewerin e Holmberg, (2017) ilustra como essa mudança institucional afetou a construção de práticas gerenciais em uma universidade do norte da Europa. Na organização analisada, primeiramente, constatou-se o esforço coletivo na construção de práticas voltadas a racionalizar os fluxos de gestão operados. Isso resultou em uma redução significativa dos departamentos que respondiam diretamente ao vice-reitor da universidade. Em um segundo momento, outros vice-reitores foram nomeados e os níveis de liderança foram novamente estruturados para uma nova matriz organizacional, reorientando os fluxos gerenciais nos departamentos.

Em meio as alterações no ambiente organizacional, os gestores universitários enxergaram como uma possibilidade de gestão eficiente o compartilhamento de lideranças em diferentes níveis. O processo envolveu, não só a atuação de professores e demais profissionais diretamente ligados à organização, como a nomeação de alunos para desempenho de funções em menor nível hierárquico. Os autores enfatizam que a consolidação das práticas que guiaram a tais mudanças só foi possível por meio da criação de mecanismos de compreensão compartilhada da nova lógica, o que reforçou a conscientização sobre liderança entre os envolvidos, fortalecendo comportamentos colaborativos e a criação de sentidos compartilhados (Sewerin & Holmberg, 2017). À luz do sensemaking, observa-se que processos de sensegiving foram estabelecidos internamente para que professores ajustassem a realidade às demandas do setor, e também externamente, ao considerarem a entrada e formação de novos agentes, como alunos e demais profissionais, para dentro do âmbito da gestão universitária.

Além dos novos arranjos governamentais que deram aos líderes acadêmicos maior autonomia de gestão, a tendência a levar organizações universitárias a terem fluxos gerenciais mais dinâmicos é apontado pelos estudos por diversas causas. Tais como: o aumento do número de instituições privadas; a orientação internacionalizadora do ensino superior;

a estagnação do financiamento público; a cooperação entre universidades e empresas; o aumento da competição em determinados cursos; e a necessidade da OES em se manterem atrativas (Frølich, 2014; Ruge, Tokede & Tivendale, 2009; Blaschke, Frost & Hattke, 2014).

Nesses casos, reitores e pró-reitores, na iminência de tais demandas, se viram na responsabilidade de transformar as OES em entidades empreendedoras, habilitando professores e chefes de departamento com compromissos estratégicos de níveis muito mais elevados do que as atribuições já institucionalizadas dos cargos (Blaschke, Frost & Hattke, 2014; Sewerin & Holmberg, 2017; Degn, 2014 b).

O trabalho de Blaschke, Frost & Hattke (2014) analisou como tais diretrizes são operacionalizadas em micro padrões de práticas. Os autores abordam o conflito de lógicas existentes entre o modelo de gestão colegiada e o novo gerencialismo universitário. O estudo de caso refere-se a uma mudança organizacional em um centro universitário alemão, em que a organização buscou estabelecer estratégias para fortalecer a liderança e autonomia dos setores que a compõem. Como resposta, o centro universitário reduziu 18 departamentos para seis escolas autônomas.

Blaschke, Frost & Hattke (2014) identificaram quatro micro padrões de práticas: a “construção de agendas”, que refere-se ao alinhamento das propostas da instituição; a “reflexão crítica”, em que comitês e faculdades dão sentido as mudanças organizacionais e avaliam suas implicações para questões centrais ou periféricas da proposta; o “devising”, que refere-se a comunicação das escolas com os sistemas maiores e os fluxos de correspondência para a consolidação de estratégias e práticas, bem como os ajustes para tais efeitos; e, por fim, o “debriefing”, que refere-se à supervisão e a avaliação das práticas nas escolas (Blaschke, Frost & Hattke, 2014).

Evidencia-se que as interferências institucionais e os processos de sensemaking por elas desencadeados, trouxeram ao campo universitário a intimação para o estabelecimento de práticas direcionadas tanto para suas diretrizes curriculares, que passaram a atender em maior volume as demandas do mercado, quanto para seus processos organizativos, que se envolveram em dinâmicas de maior autonomia e responsabilidade. Entretanto, é imprescindível se discutir os desdobramentos desses processos nas percepções e nas próprias práticas dos professores e chefes de departamentos que, na medida em que tais ocorrências se desnovelaram, se viram fazendo autoquestionamentos sobre suas próprias funções. Essa questão será discutida na próxima subseção.

### 4.3 Compreensões conflituosas sobre lideranças e diretrizes organizacionais

Como discutiu-se na subseção anterior, as universidades estão sendo perpassadas por diretrizes orientadas pela lógica do mercado. Isso implica, como supracitado, na estruturação de sistemas de gestão em que professores e chefes de departamento adquirirão maior autonomia e maior responsabilidade sobre os processos decorrentes no interior dessas organizações (Frølich, 2014; Ruge, Tokede & Tivendale, 2009; Blaschke, Frost & Hattke, 2014).

Conforme contextualiza Degn (2014), a gestão estratégica e a liderança descentralizada têm surtidos efeitos vitais em faces às reformas educacionais, em grande parte das vezes apresentando-se como meios de garantir que as universidades desempenhem um papel ativo para a sociedade e contribuam de forma mais expressiva para a economia. Entretanto, para que essas novas estratégias sejam efetivadas, é necessário que profissionais do ensino superior ocupem papéis de gerentes estratégicos. Esse papel, além de ser novo para muitos dos agentes, é também intrincado pela derrubada da tradicional estrutura de gestão e a defesa da mesma, pelo corpo docente (Degn, 2014; Degn 2014b).

Observa-se que apesar de haver uma tendência mundial dos Estados em atribuir maior autonomia à gestão universitária, o estabelecimento de configurações efetivamente emancipatórias de gerenciamento não aparece como uma obrigação. Conforme apresentado nos estudos de McGrath, Roxå & Laksov (2019), ainda que tais OES tenham, tecnicamente, adquirido maior autonomia, as práticas que se dão em torno da coordenação, em substância, podem remeter mais aos modelos de gestão colegiada, do que garantir um papel realmente autônomo para os agentes que assumem essa função.

Contudo, é quase unânime entre os trabalhos que apareceram no rol de estudos que a atribuição de maiores responsabilidades e a adesão a lógica de gestão pelos líderes acadêmicos trata-se, na verdade, de um movimento bastante conflituoso. Isso porque, na grande maioria das vezes, a implementação de sistemas gerenciais com foco na autonomia do departamento implica na responsabilidade do professor assumir a posição de líder estratégico, dando a ele uma incumbência que dissolve o tempo e a disposição para a docência ou mesmo para a realização de pesquisas (McGrath, Roxå & Laksov, 2019; Sewerin & Holmberg, 2017; Degn 2014; Degn 2014b; Møthe, Ballangrud & Stensaker, 2014). Não obstante, evidenciam estudos que enfatizam a insatisfação e o estresse com a função adicional (Churchman & King, 2009; Møthe, Ballangrud & Stensaker, 2014).

Com relação a esse aspecto laboral, considera-se válido ressaltar que a construção de sentido assume uma utilidade significativa, na medida em que permite transcender a relação trabalho-capital, uma vez que os indivíduos lidam com a dualidade do contexto e da sua experiência (Manolchev, 2019). Em outras palavras, compreende-se que a criação de sentidos trata-se de um processo ativo de criação de conhecimento que ocorre em retrospecto, conforme mencionado anteriormente. Logo, mediante um processo reflexivo, os indivíduos consideram seus contextos atuais comparando com o que lhes foi experienciado (Manolchev, 2019). Revisa-se, portanto, a situação em questão, a partir da realidade antecipada (Weick, 1995; Weick et al., 2005).

Nota-se também o conflito entre a identidade docente e a identidade do profissional de gestão, que se apresenta como sentidos ainda negociados e/ou resistidos por agentes que vivenciam o fenômeno nessas organizações. Isso é: a construção em curso resultante da sobreposição e negociação de processos identitários, que moldam comportamentos e interpretações no contexto organizacional (Weick, 1995).

Os estudos de Degn (2014b) discutem com clareza os comportamentos e as práticas que se desdobram desses processos. A autora identifica três tipos de identidades estereotipadas dos gestores acadêmicos: a primeira refere-se aos líderes que abdicam-se parcialmente do aprofundamento de pesquisas e atividades docentes para garantir efetividade nas funções administrativas. A segunda refere-se aqueles que buscam trabalhar “pacificamente” em ambas as funções, mas que acabam tendo, em maior ou menor nível, insatisfação profissional (observações semelhantes são encontradas no trabalho de Sewerin; Holmberg, 2017). Já a terceira identidade é marcada pela “repulsa” às funções de gestão (discutidas também nos trabalhos de Degn (2014); Churchman & King (2009)).

Curiosamente, trabalhos que discutem estratégias de implementação de modelos de gestão empreendedoras, por meio de práticas coletivas de construção de sentidos enrobustecidas por materiais e tecnologias de apoio, tendem a apontar para percepções menos conflituosas sobre as competências gerenciais. Cabe dizer que esses trabalhos englobam ambientes institucionais em que a negociação de interesses está bem estabelecida, de forma que, ainda que a tomada de decisão em última instância seja do líder, os demais agentes são levados em consideração para sua efetivação (Sewerin & Holmberg, 2017; McGrath, Roxå & Laksov, 2019; Blaschke, Frost & Hattke, 2014).

Em síntese, os trabalhos apontam que, apesar da inserção de diretrizes de gestão mais autônomas, descentralizadas e com enfoques mais empreendedores nas OES ser uma tendência promissora no campo em cenário globalizado (McGrath, Roxå & Laksov, 2019), sua implementação efetiva é bastante discutível. Isso porque tais diretrizes podem comprometer severamente a função da universidade enquanto entidade promotora do ensino, pesquisa e extensão (Sewerin & Holmberg, 2017; Degn 2014b), além do bem-estar profissional do corpo docente. Portanto, até quais pontos uma OES deve aderir a lógica mercadológica ainda aparece como uma questão em aberto para a comunidade acadêmica.

## 5. Conclusão

A partir de uma revisão integrativa de estudos, este trabalho buscou apontar as principais alterações que vem ocorrendo no cenário das OES. Por meio da análise de trabalhos que envolveram a construção de sentidos para caracterizar os processos de interpretação e respostas as tais alterações, o estudo discute fatores como a inserção de diretrizes empreendedoras nos

currículos e nos modelos de gestão, a maior setorização de universidades para a autonomia das funções gerenciais, e a conflituosa alteração das funções já institucionalizadas de professores e chefes de departamentos para gestores estratégicos

Como principais práticas desencadeadas dos processos de estabelecimento de sentidos, o trabalho discute as implicações de atividades coletivas voltadas a desenvolver modelos curriculares para o desempenho profissional de alunos, a junção de departamentos acadêmicos para setores dotados de maior autonomia e responsabilidade, e as estratégias de reordenação de acadêmicos para o designo de atividades administrativas.

As principais limitações dessa pesquisa concentram-se na heterogeneidade dos trabalhos que foram abordados. Apesar de todos eles tratarem sobre o estabelecimento de sentidos como processos desencadeadores de práticas organizacionais e/ou metodológicas, suas especificidades contextuais foram bastante proeminentes. Entretanto, alguns aspectos observados são pertinentes de serem indagados para a construção de agendas de pesquisa. Estes podem ser sintetizados por questões como: como a autonomia da gestão universitária pode corromper

com a lógica da educação? Quais estratégias podem ser implementadas para que líderes de setores universitários consigam atuar em suas diferentes funções sem deixar as prioridades da docência e da pesquisa? Até quais pontos o campo universitário deve atuar como empresas em mercados competitivos? E como os professores lidam com as diversas lógicas que atuam sob o setor?

Tais questões surtem pela análise dos trabalhos, sobretudo pela lente do sensemaking, em que busca-se chegar a explicações que contemplem a incerteza e a continuidade dos processos estudados.

Como discutido, as questões que giram em torno das influências institucionais nos comportamentos e percepções de agentes universitários são diversas. Nesse sentido, este estudo também aponta para a carência de mais pesquisas voltadas a entender as dimensões e interferências institucionais no cotidiano dos agentes que atuam nesse campo. Para tanto, apesar das limitações, espera-se contribuir para uma agenda de pesquisa, a partir de perspectivas interpretativistas no setor universitário, bem como oferecer subsídios para que essas organizações avaliam suas políticas de gestão e estratégias de ensino.

## References

1. Amarante, J. M., Crubellate, J. M., & Junior, V. M. (2017). Estratégias em universidades: uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 10(1), 190-212. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n1p190>
2. Arya, A., & Nardon, L. (2014). Google It: Critical Thinking and Problem Solving in the Internet Age. In *EDULEARN14 Proceedings* (pp. 4166-4173). Recuperado de <https://library.iated.org/view/ARYA2014G00>
3. Bergan P. T. & Luckmann, T. (1999). *A Construção Social da Realidade—Um livro sobre a Sociologia do Conhecimento*. Lisboa: Dinalivro.
4. Blaschke, S., Frost, J. & Hattke, F. (2014). Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities. *Higher Education*, 68(5), 711-732. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9740-2>
5. Carvalho, C. A., Vieira, M. M. F., & Silva, S. M. G. (2012). A trajetória conservadora da Teoria Institucional. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 10(3), 469-496. Recuperado de <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaoorg/article/view/21893/18417>
6. Churchmann, D. & King, S. (2009). Academic practice in transition: hidden stories of academic identities. *Teaching in Higher Education*, 14(5), 507-516. <https://doi.org/10.1080/13562510903186675>
7. Degn, L. (2014). Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education. *High Education*, 69(6), 901-913. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/43648835>
8. Degn, L. (2014). Identity constructions and sensemaking in higher education: A case study of Danish higher education department heads. *Studies in Higher Education*, 40(7), 1179-1193. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.881345>
9. Doten-Snitker, K., Margherio, C., Litzler, E., Ingram, E. & Williams, J. (2020). Developing a shared vision for change: moving toward inclusive empowerment. *Research in Higher Education*, 62(3), 206-229. <https://doi.org/10.1007/s11162-020-09594-9>
10. Frohlich, E. V. Weghuber, D. & Zwaan, M. (2012). Association of Symptoms of Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder with Physical Activity, Media Time, and Food Intake in Children and Adolescents. *PLoS ONE*, 7(11), 1-8. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0049781>
11. Froehlich, H. E., Couture, J., Falconer, L., Krause, G., Morris, J. A., Perez, M., Stentiford, G. D., Vehvilainen, H., & Halpern, B. S. (2020). Mind the gap between ICES nations' future seafood consumption and aquaculture production. *ICES Journal of Marine Science*, 78(1), 468-477. <https://doi.org/10.1093/icesjms/fsaa066>
12. Frohlich. (2014). Two-year survey comparing earthquake activity and injection-well locations in the Barnett shale, Texas. *PNAS*, 109(35), 1-9. <https://doi.org/10.1073/pnas.1207728109>
13. Garcia, A., & Montenegro, L. M. (2019). Faço sentido; logo, aprendo: as propriedades do sensemaking na aprendizagem experiencial. *Revista de Estudos Brasileira de Estudos Organizacionais*, 6(3), 573-615. <https://doi.org/10.21583/2447-4851.rbeo.2019.v6n3.242>
14. Gigliotti, R. A. (2020). The perception of crisis, the existence of crisis: navigating the social construction of crisis. *Journal of Applied Communication Research*, 48(5), p. 558-576, 2020. <https://doi.org/10.1080/00909882.2020.1820553>
15. Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2486479>
16. Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-403. <https://doi.org/10.2307/2393936>
17. Giuliani, M. (2016). Sensemaking, sensegiving and sensebreaking. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 218-237. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2015-0039>
18. Gomes, M. S., Gonçalves, C. R., Pereira, C. D., & Vargas, S. L. (2014). A inovação como conexão para o desenvolvimento de parcerias entre universidade-empresa. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 4(2), 78-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350450614007>

19. Janissek, J., Aguiar, C. V. N., Mello, T. A. B. & Ferreira, R. S. (2017). Campos, M. S. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escola para medir seu grau de importância e adoção. *Revista do Serviço Público*, 68(2), 259-284. <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1631>
20. Jeong, H. S., & Brower, R. S. (2008). Extending the present understanding of organizational sensemaking: Three stages and three contexts. *Administration & Society*, 40(3), 223-252. <https://doi.org/10.1177/0095399707313446>
21. Kezar, A. & Eckel, P. (2002). Examining the institutional transformation process: The importance of sensemaking, interrelated strategies, and balance. *Research in Higher Education*, 43(3), 295-328. <https://doi.org/10.1023/A:1014889001242>
22. Loscher, G., Seidl, D., & Splitter, V. (2019). Theodore Schatzki's practice theory and its implications for organization studies. In S. Clegg, & M. Pina e Cunha (Eds.), *Management, Organizations and Contemporary Social Theory* (pp. 115-134). Routledge. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/328857681\\_Theodor\\_Schatzki's\\_theory\\_and\\_its\\_implications\\_for\\_Organization\\_Studies](https://www.researchgate.net/publication/328857681_Theodor_Schatzki's_theory_and_its_implications_for_Organization_Studies)
23. Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
24. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
25. Maitlis, S., & Lawrence, T. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160971>
26. Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111>
27. Manolchev, C. (2019). Sensemaking as 'Self'-defence: Investigating spaces of resistance in precarious work. *Competition & Change*, 24(2), 154-177. <https://doi.org/10.1177/1024529418822920>
28. McGrath, C., Roxa, T. & Laksov, B. K. (2019). Change in a culture of collegiality and consensus-seeking: a double-edged sword. *Higher Education Research and Development*, 38(5), 1-14. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1603203>
29. Meyer Jr, V., Pascussi, L. & Mangolin, L. (2012). Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, 46(1) 49-70. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100004>
30. Mills, J. H., Thurlow, A., & Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5(2), 182-195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>
31. Montenegro, L. M. (2011). Conhecimento e sensemaking: reflexões para a área de educação. *Revista Organizações em Contexto*, 7(14), 143-163. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/5342/534256503007.pdf>
32. Montenegro, L. M. Construção de sentidos (sensemaking) em práticas de um processo estratégico: Um estudo comparativo em duas instituições de ensino superior do Estado do Paraná. 2009. 207f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.
33. Møthe, S., Ballangrud, B. & Stensaker, B. (2014). The values and visions of the professional department head: Not so different from the past?. *International Journal of Educational Management*, 29(3), 298-308. <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2014-0061>
34. Nicolini, D. & Monteiro, P. (2017). The practice approach in organizational and management studies. In Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. London. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/282334669\\_The\\_Practice\\_Approach\\_For\\_a\\_Praxeology\\_of\\_Organisational\\_and\\_Management\\_Studies\\_2017](https://www.researchgate.net/publication/282334669_The_Practice_Approach_For_a_Praxeology_of_Organisational_and_Management_Studies_2017)
35. Rom, N. & Eyal, O. (2018). Sensemaking, sense-breaking, sense-giving, and sense-taking: How educators construct meaning in complex policy environments. *Teaching and Teacher Education*, 78, 62-74. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.11.008>
36. Rondini, C. A., Pedro, K. M., & dos Santos Duarte, C. (2020). Pandemia do Covid-19 e o ensino remoto emergencial: Mudanças na práxis docente. *Interfaces Científicas-Educação*, 10(1), 41-57. <https://doi.org/10.17564/2316-3828.2020v10n1p41-57>
37. Ruge, G., Tokede, O., & Tivendale, L. (2019). Implementing constructive alignment in higher education: cross-institutional perspectives from Australia. *Higher Education Research & Development*, 38, 833-848. <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1586842>
38. Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S6-S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>
39. Santos, L. L. S., & Silveira, R. A. (2015). Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: A Contribuição de Theodore Schatzki. *O&S*, 22(72), 79-98. <https://doi.org/10.1590/1984-9230724>
40. Schatzki, T. R. (2002). *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. University Park: The Pennsylvania State University Press.
41. Schatzki, T. R. (2005). The sites of organizations. *Organization Studies*, 26(3), 465-84.
42. Sewerin, T., & Holmberg, R. (2017). Contextualizing distributed leadership in higher education. *Higher Education Research & Development*, 36(6), 1280-1294. <https://doi.org/10.1080/07294360.2017.1303453>
43. Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2), 239-270. <https://doi.org/10.2307/256522>
44. Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human resource development review*, 4(3), 356-367. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484305278283>

45. Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human resource development review*, 15(4), 404-428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>
46. Voto, C., & Thomas, M. K. (2020). Cultural sensemaking and the implementation of edTPA technological tools: lessons for the field. *Educational Technology Research and Development*, 68(5), 2729-2751. <https://doi.org/10.1007/s11423-019-09732-w>
47. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (v. 3). Sage.
48. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005) Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16, 409-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

## EDITORIAL DETAILS AND AUTHOR CONTRIBUTIONS

### Detalhes Editoriais e Contribuições Autorais

#### Financial support:

Not informed by the authors.

#### Open Science:

Cougo, J. S., Diniz, I. R., Araújo, E. T. T., & Tonelli, D. F. (2024). Gestão universitária à luz do sensemaking e das práticas: uma revisão bibliográfica integrativa. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, 11(3), 55-64. <https://doi.org/10.18226/23190639.v11n3.06>

#### Interest conflicts:

The authors declare that they have no conflicts of interest.

#### Copyright:

RBGI owns the copyright of the published content.

#### Plagiarism Analysis:

RBGI performs plagiarism analysis on all its articles at the time of submission and after approval of the manuscript using the iThenticate tool.

#### Author 1

Juliano Silva Cougo  
Universidade Federal de Lavras – MG  
<https://orcid.org/0000-0002-8781-2479>  
[julianocougo00@gmail.com](mailto:julianocougo00@gmail.com)

#### Author 2

Iasmin Ribeiro Diniz  
Universidade Federal de Lavras – MG  
<https://orcid.org/0000-0002-5762-7491>  
[iasminrd@hotmail.com](mailto:iasminrd@hotmail.com)

#### Author 3

Elisabeth Thaiane Tercino de Araújo  
Universidade Federal de Lavras – MG  
<https://orcid.org/0000-0001-6402-726X>  
[elisabethtercino@yahoo.com.br](mailto:elisabethtercino@yahoo.com.br)

#### Author 4

Dany Flávio Tonelli  
Universidade Federal de Lavras – MG  
<https://orcid.org/0000-0002-4307-6430>  
[danytonelli@ufla.br](mailto:danytonelli@ufla.br)

#### Authors' statement of individual contributions (Not informed by the authors.)

Roles	Contributions			
	Author 1	Author 2	Author 3	Author 4
Conceptualization				
Data curation				
Formal analysis				
Funding acquisition				
Investigation				
Methodology				
Project administration				
Resources				
Software				
Supervision				
Validation				
Visualization				
Writing – original draft				
Writing – review & editing				



Editorial flow of double-blind peer review managed by PPGA of UCS Business School (AACSB Member)  
Owned/Editing/Layout by Publisher EDUCS from UCS - University of Caxias do Sul.