

QUAL O LUGAR DAS NARRATIVAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL?!: UMA METASSÍNTESE EM ESTUDOS DE CASOS QUALITATIVOS

RODRIGO SEEFELD

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

JESSICA CRISTINA CENI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

QUAL O LUGAR DAS NARRATIVAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL?!: UMA METASSÍNTESE EM ESTUDOS DE CASOS QUALITATIVOS

RESUMO

Organizações diante da perspectiva de processos deixaram de ser consideradas substância, sendo elas mesmas a mudança. Diante disso, considera-se que todas as coisas na realidade social, e não apenas as organizações, estão em um constante fluxo de vindo a ser (*becoming*), em outras palavras, em um processo contínuo de transformação. Partindo-se desse entendimento, uma das formas pelas quais as mudanças se estabelecem é por meio das narrativas. Desta maneira, o objetivo do presente estudo é compreender de que maneira as narrativas são empregadas na mudança organizacional. Para o alcance deste objetivo, realizou-se uma metassíntese conforme as etapas propostas por Hoon (2013). A pesquisa possui abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. A busca por artigos ocorreu na base de dados *Web of Science*, a qual gerou 5 artigos utilizados no estudo. Ao final da análise, apresenta-se como contribuição à teoria que para uma mudança tornar-se legítima, e ser consumida pelos membros organizacionais, narrativas são utilizadas como ferramenta de criação de sentido e de alinhamento para a manutenção e legitimação do processo de mudança.

Palavras-chave: Metassíntese. Narrativas. Mudança organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A filosofia do processo tem se tornado uma das formas de explicar a dinâmica da realidade social bem como a constituição das próprias organizações. Diante disso, entende-se que todas as coisas estão em um constante processo de mudança e transformação (TSOUKAS; CHIA, 2002), sendo essa a ideia central da perspectiva. Todas as coisas que estão dispostas na realidade social não mais são concebidas como estáticas, imutáveis ou substância – no sentido que algo apenas é, mas um todo relacional, conectado e interativo (LANGLEY; TSOUKAS, 2017).

Neste contexto, admite-se que o mundo está em movimento (HERNES, 2014), assim como tudo em que nele se encontra. Uma vez que nada mais apenas é, a filosofia processual encara que todas as coisas são mudança, em um fluxo constante de interações e conexões (NAYAK; CHIA, 2011). Concebe-se que todas as coisas, organizações e demais seres, inclusive os não-humanos, estão em um constante *becoming*, traduzido do inglês como “vindo a ser”. É preciso ressaltar que esse “vindo”, o qual denota o movimento, é o cerne da filosofia, pois nada é considerado estático, mas sim transformação, mudança. (LANGLEY; TSOUKAS, 2017). A temporalidade figura-se enquanto fundamental nesta abordagem, visto que algo que é hoje, é diferente do ontem e será outro amanhã. A cada momento que passa, tem-se uma nova concepção daquilo que já foi, isto é, o que é agora não é a mesma coisa que foi antes, e não será a mesma depois.

A perspectiva processual apresenta e desafia às metodologias vigentes em relação à pesquisa tradicional. É preciso delimitar o que se pretende estudar em virtude da própria concepção do que são os processos. Como tudo está em mudança, segmentar faz-se necessário, para determinar o que dentro do segmento pode ser apreendido. Capturar essa modificação, os fatores de alteração e emergência é o que se busca, além de entendê-los em relação a um dado fenômeno. Nesse sentido, em decorrência dos objetivos pode-se estudá-los de várias maneiras, devendo o pesquisador delimitar a melhor forma de captura os significados e experiências. (LANGLEY; TSOUKAS, 2017).

Nesta acepção, as organizações são caracterizadas como fontes de mudança. De outra forma, elas mesmas são mudança. Hernes (2014) ressalta que as organizações são constituídas em um processo denominado *organizing*. Esse conceito explicita o movimento que constitui as organizações dado que são todas como mundo abertos, isto é, relacionam-se e interagem com

diversos elementos, de forma que essas conexões e interações as caracterizem. Portanto, como delimitar as fronteiras que definem as organizações se é as organizações são compostas por interações e conexões?

Em consonância às ideias da filosofia processual, considera-se, portanto, que as organizações são constantemente e continuamente constituídas pelas relações e conexões que se desenvolvem dentro e fora dos seus “limites”, em um constante vindo a ser. Weick (1995) afirma, dessa maneira, que as organizações são fenômenos emergentes e à medida que são transformadas, faz-se necessário as ações, relações e os resultados desse processo sejam sensíveis e compreensíveis. Neste contexto, Maitlis e Christianson (2014, p. 58) ressaltam que no *organizing* uma atividade central é o *sensemaking*, entendido com o “o processo pelo qual os indivíduos trabalham para compreender eventos novos, inesperados ou confusos”, ou seja, um meio pelo qual os indivíduos criam sentido a partir das constantes mudanças e transformações oriundas do vindo-a-ser que acomete às organizações.

Sendo assim, surgem as narrativas e aponta-se a sua importância. Elas são responsáveis por capturar a realidade organizacional e social (CZARNIAWSKA, 2011) e serem utilizadas na construção de sentidos e significados (VAARA; TIENARI, 2011). Segundo Thurlow e Mills (2015) as narrativas são originadas do processo de *sensemaking* e além de construir e compartilhar significados, permitem que as mudanças sejam compreendidas. Ademais, são essenciais para entender o processo natural do *organizing* e a complexidade dos processos de mudança organizacional (RANTAKARI; VAARA, 2017)

Estudos desta natureza, que compreendem a utilização das narrativas face aos processos de mudança organizacional, podem ser identificados na literatura (JANSSON, 2014; LANDAU; DRORI; TERJENSEN, 2014; THURLOW; MILLS, 2015; SOLOUKI, 2017; GROVER; DUXBURT, 2018). No entanto, apesar da importância e da utilidade das narrativas durante períodos de mudança, são relativamente poucas as pesquisas que abordam como as narrativas desempenham um papel na mudança organizacional, visto que a mudança organizacional apresenta incertezas e um contexto que incita a criação de sentidos (GROVER; DUXBURT, 2018). Sendo assim, em função do exposto, o objetivo deste estudo é compreender de que maneira as narrativas são empregadas na mudança organizacional.

Dadas as características apresentadas anteriormente, utilizar-se-á para uma maior compreensão da temática delineada a metodologia de Hoon (2013). Segundo a autora, a metassíntese é adequada quando se deseja explorar e aprofundar determinados conhecimentos os quais ainda não estão amplamente dispostos na literatura, proporcionando uma maior compreensão acerca da maneira que as narrativas são empregadas na mudança organizacional.

2 A VISÃO PROCESSUAL DAS NARRATIVAS NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A virada narrativa – *narrative turn* – foi a responsável por intensificar e demonstrar a importância dos estudos narrativos (CZARNIAWSKA, 2004), às narrativas novas funções (FENTON; LANGLEY, 2011). Segundo Fischer (1984), comunicar-se é uma característica humana, um modo inerentemente humano de ação pelo qual significados podem ser criados, traduzidos e compartilhados. Diante deste entendimento, encontram-se inseridas as narrativas evidenciando-se que sejam meios de compreensão das interações humanas e da construção e de significados pelo ator de contar, narrar (ROULEAU, 2015).

Narrativas desempenham papel central nas pesquisas que levam em consideração a perspectiva processual, pois fornecem riqueza e detalhamento que permitem a compreensão da processualidade (LANGLEY, 2007). De acordo com essa visão, as narrativas são construções discursivas temporais que provêm meios para o *sensemaking* individual, social e organizacional (RANTAKARI; VAARA, 2017). Ressaltam os autores que nem sempre são formas completas com início, meio e fim, mas fragmentos frequentemente articulados em um discurso organizacional.

Não obstante, as narrativas são utilizadas para captar a dinâmica da realidade organizacional (CZARNIAWSKA, 2011). Em adição, Rhodes e Brown (2005) elucidam que o aumento do conhecimento organizacional pode ser dar pela utilização da abordagem narrativa. Ademais, as narrativas podem criar um sistema de significados capacitem às organizações a impor a sua versão de verdade aos *stakeholders* (BROWN, 2006).

Entende-se, dessa forma, o conjunto de elementos ou representações que, organizados em uma dada sequência de acontecimentos, possibilita a compreensão de determinadas ações ou fenômenos em função do tempo e espaço (SEAL; MATTIMOE, 2016). Nesta perspectiva, as narrativas não apenas constroem uma realidade organizacional, ou até mesmo social, mas são as responsáveis por determinar que os sentidos sejam compartilhados e consumidos pelos indivíduos em uma organização ou os demais *stakeholders* com quem se relaciona.

Usualmente estão associadas às narrativas, os vocábulos *estórias* e *storytelling*. Certos autores tratam as três palavras como se tivessem os mesmos significados. No entanto, neste trabalho pretende-se diferenciá-las. De acordo com Duffield e Whitty (2016), *estórias* são narrativas detalhadas que geram conhecimentos e ações organizacionais. Boje (1991), em complemento, afirma que são centrais no processo de *storytelling*, o qual é compreendido como o processo pelo qual as *estórias* são contadas, compartilhadas e conhecidas (GABRIEL, 2004).

Nas organizações, no entanto, pode haver não somente uma única narrativa, mas múltiplas. Quanto a isso, Boje (2001) afirma que na realidade organizacional, quando as narrativas correntes não suprem o seu fim, surgem as antenarrativas, que com as já expressas relacionam-se para justificar ou corroborar ações, visões ou *estórias*. Elas podem ser utilizadas propositalmente para construir interesses específicos organizacionais (VAARA; TIENARI, 2011).

As narrativas organizacionais de acordo com Vaara, Sonenshein e Boje (2015) apresentam seis características: (1) são temporais, isto é, são construções que operam nos níveis individual, grupal, organizacional e social; (2) podem não ser explícitas; (3) focam nos meios de suas transmissões e compartilhamentos; (4) são multifacetadas, expressando-se tanto no nível macro quanto no micro; (5) estão associadas as mais diversas formas de comunicação, sejam elas faladas, escritas ou visuais; e (6) cumprem papel em relação à estabilidade e à mudança organizacional, ou seja, são capazes de induzir ou alterar uma configuração organizacional, tendo a capacidade de influenciar atos que levem a mudança organizacional.

Fenton e Langley (2011) já evidenciaram o papel das narrativas na mudança organizacional, quando expuseram como se manifestava diante de situações de mudança, criando experiências, construindo sentidos e gerando conhecimento face ao novo. Diante de uma perspectiva processual em que tudo está em constante mudança, as narrativas são formas essenciais para compreender a natureza da complexidade de processos de mudança organizacional (RANTAKARI; VAARA, 2017).

Cabe ressaltar que a mudança organizacional não compreende a acepção que a distingue em intencional, planejada ou emergente, dado o entendimento processual de que toda e qualquer interação provê uma mudança no status das coisas, nas organizações e na realidade. Nessa concepção, organizações estão em constantes processos de mudança (BRIODY; PESTER; TROTTER, 2012), dado que são locais de fluxo contínuo de conexões, interações e mudanças (TSOUKAS; CHIA, 2002).

Nesse contexto, as narrativas são consideradas ferramentas de captura, construção e adequação das questões referentes à mudança em função do desenvolvimento temporal e do entendimento do como as organizações evoluem e como os atores são moldados a partir dela. A partir do entendimento de que as narrativas amparam o fluxo constante da mudança organizacional, as narrativas podem revelar significados alternativos que a impactam que por uma via ainda não noticiada. Desta forma, dada a ambiguidade que a mudança muitas vezes causa, as narrativas têm a capacidade de rotular evento de várias formas, moldando as

interpretações dos outros faces aos eventos que se desenrolam em razão da mudança. Sendo assim as narrativas tem poder como apontador organizacional. (VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2015).

Tsoukas e Chia (2002), em complemento, afirmam que para entender a mudança é preciso criar um sentido a partir de sua necessidade ou de sua implementação. O que os autores propõem é uma associação aos preceitos de Weick (1995) em relação ao *sensemaking*. Toda mudança passa por um processo de aceitação quando seu sentido é compreendido. Dentro dessa dinâmica, mais uma vez que as narrativas passam a ter seu papel ressaltada com condutoras da mudança possibilitando a ação (RHODES; BROWN, 2005).

Em suma, as narrativas possuem diversas aplicações como evidenciam Rhodes e Brown (2005). Sob a perspectiva processual, são responsáveis por construir, carregar e disseminar significados que transformam e determinam a compreensão das coisas que estão em mudança (RANTARAKI; VAARA, 2017), sejam elas indivíduos, organizações ou a realidade. Deste modo, dão sentido ao capturar a essência da mudança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir dos pressupostos delineados por Hoon (2013), no que se refere à utilização da metassíntese como método, caracteriza-se o trabalho em desenvolvimento como de abordagem qualitativa (STAKE, 2010). Diante disso, Ritchie e Lewis (2003) destacam que essa abordagem é adequada quando há a necessidade de compreensão de algum fenômeno ou prover o entendimento sobre questões ainda não muito esclarecidas ou de profundidade. Ademais, a percepção humana seja primordial para a análise do fato analisado, ressaltando-se aderência à característica interpretativa da metodologia delineada (RITCHIE; LEWIS, 2003; HOON, 2013).

Ademais, o trabalho proposto é classificado como descritivo (MERRIAM, 2009), de modo a descrever estudos de casos qualitativos em consonância aos critérios definidos para a consecução da análise. Não obstante, a pesquisa também é exploratória (BABBIE, 2010), cuja finalidade é explorar relativamente algo novo atendendo aos desejos do pesquisador para verificar, a partir da metodologia supracitada, o que se pode ter de novidade em relação aos estudos de casos qualitativos selecionados.

De acordo Hoon (2013) a metassíntese relaciona-se a uma pesquisa de caráter exploratório e indutivo, delineada para sintetizar os achados de estudos de casos qualitativos a fim de contribuir além dos artigos originais. Acrescenta-se que seu objetivo é a construção teórica tanto por refinar ou ampliar os conhecimento de uma teoria já existente quanto por gerar novas contribuições. A metodologia da autora contempla oito etapas conforme disposto na tabela 1.

TABELA 1 – ETAPAS PARA METASSÍNTESE

Etapa	Descrição
1	Determinar a questão de pesquisa
2	Localizar pesquisas relevantes
3	Estabelecer critérios de inclusão/exclusão
4	Extrair e codificar os dados
5	Analisar cada caso
6	Síntese em nível cruzado
7	Construção teórica a partir da metassíntese
8	Discussão

FONTE: adaptado de HOON (2013).

De modo geral, a etapa 1 trata da delimitação da questão norteadora de pesquisa. Com base nesta definição, a etapa 2 visa localizar pesquisas que atendam ao objetivo delineado. Na etapa 3, são estabelecidos critérios de inclusão e exclusão que serão aplicados as pesquisas encontradas. Na quarta etapa, com base nos artigos que integram a metassíntese são codificadas e extraídas as informações que comporão as demais etapas. A etapa 5 trata da análise de cada caso na busca por variáveis que possam compor uma rede de relações comuns. Na sexta etapa, há uma síntese cruzadas com base nas informações coletadas na etapa anterior. Por fim, estabelece-se uma contribuição teórica a partir da metassíntese e finaliza-se o trabalho pela sua discussão. A seguir serão abordadas as três primeiras etapas, cabendo a seção de análise as 5 demais.

3.1 Etapa 1: Determinação da questão de pesquisa

Hoon (2013) destaca que o passo inicial para a realização da metassíntese é determinar a questão de pesquisa a nortear os trabalhos e as demais etapas. A delimitação do tema atrela o desvelar de algum conhecimento ou relacionamento que não se tenha demasiado conhecimento, de modo que se seja ampla o suficiente para englobar estudos de casos qualitativos relevantes. Sendo assim, a pergunta balizadora deste trabalho é de que maneira as narrativas são empregadas na mudança organizacional?

4.2 Etapa 2: Localização de pesquisas relevantes

O passo seguinte é localizar pesquisas que sejam relevantes para os interesses da metassíntese, formando inicialmente um conjunto de pesquisas que serão analisadas, para que sejam selecionadas as relevantes para o estudo e quais serão descartadas por falta de alinhamento face ao objetivo proposto (HOON, 2013). Nesse sentido, inicialmente pesquisou-se na base de dados *Web of Science* segundo os termos narrativa, mudança organizacional e estudo de caso. Para a busca, propriamente dita, utilizou-se dos radicais das palavras em inglês para ampliar os trabalhos a serem exibidos. A busca com os radicais em português não apontou resultados. Desta forma, os termos buscados foram *narrativ**, *organizational chang** e *case stud**. Para fins de refinamento, selecionou-se o radical *organizational chang** como título e como tópico os radicais *narrativ** e *case stud**. A busca não teve filtro em relação ao período de publicação, visto que se determinado período fosse estipulado, os resultados seriam menores aos encontrados sem tal delimitação.

Tendo sido estipulados os parâmetros iniciais, a primeira busca resultou em 16 artigos. A partir desses resultados, aplicou-se o filtro pelas áreas temáticas *management* e *business*, reduzindo-se o número de artigos para 12. Outro filtro fora aplicado, pois interessa aos fins da pesquisa apenas artigos de periódicos, de modo que como o filtro *article* restaram os mesmos 12 artigos para uma análise inicial. Os dados completos estão disponíveis para consulta no apêndice A.

TABELA 2 – LITERATURA PESQUISADA

I. Dados da busca principal: Pesquisa em banco de dados eletrônico - *Web of Science*. Busca por título e tópico nas área de *Management* e *Business*. Seleção apenas de artigos. Termos de Busca: *narrativ** (tópico), *organizational chang** (título) e *case stud** (tópico). Refinado por categorias da *Web of Science* (*MANAGEMENT AND BUSINESS*) AND Tipos de Documentos (*ARTICLE*).

Periódico	Período selecionado	Fator de Impacto	Artigo por periódico (n = 12)
<i>Human Relations</i>	Até Jun/2019	3.367	1
<i>Journal of Applied Behavioral Science</i>	Até Jun/2019	1.676	1

<i>Journal of Management Studies</i>	Até Jun/2019	5.839	1
<i>Journal of Organizational Behavior</i>	Até Jun/2019	5.000	1
<i>Journal of Organizational Change Management</i>	Até Jun/2019	1.185	5
<i>Organization</i>	Até Jun/2019	2.704	1
<i>Organization Studies</i>	Até Jun/2019	3.543	1
<i>Scandinavian Journal of Management</i>	Até Jun/2019	1.415	1

FONTE: dados da pesquisa.

Conforme apresentado na Tabela 2, os 12 artigos inicialmente selecionados encontram-se em 8 periódicos internacionais. Salienta-se que em apenas um periódico, o *Journal of Organizational Change Management*, há 5 artigos, motivo explicado pelo foco do mesmo, facilmente percebido pela leitura do seu título. Após a primeira análise dos artigos, o que compreendeu a leitura de títulos, resumos e palavras-chave, constatou-se que 4 não estavam alinhados aos propósitos da pesquisa, pois tratam de 3 outras temáticas em desacordo com o proposto para a metassíntese e 1 deles se refere a um ensaio teórico. Desta forma, para a próxima etapa restaram 8 artigos para leitura completa visando a seleção de quais serão utilizados para a metassíntese.

4.3. Etapa 3: Critérios de inclusão/exclusão

Esta etapa está relacionada a determinação de critérios que ilustrem a inclusão de estudos de caso qualitativos e a exclusão de artigos, mediante a etapa anterior. Esta é uma etapa considerada muito importante porque a validade da síntese depende da qualidade dos estudos primários das quais é baseada. (HOON, 2013). Optou-se utilizar dois critérios: (I) estudo de caso qualitativo e (II) alinhamento do artigo em relação ao objetivo da metassíntese. Selecionaram-se os artigos que atenderam a esses dois critérios após uma leitura aprofundada dos mesmos, na sua integralidade.

TABELA 3 – CRITÉRIOS DE INCLUSÃO/EXCLUSÃO

Critérios	Princípios	Referências excluídas
1 - Estudo de caso qualitativo	O critério objetiva restringir a metassíntese apenas a artigos que sejam estudos de casos qualitativos. Excluíram-se todos os artigos que não atenderam a esse critério.	-
2 - Alinhamento do artigo em relação ao proposto como objetivo da metassíntese	O critério visa selecionar artigos que atendam à delimitação proposta. Excluíram-se todos os artigos que foram considerados fora do escopo.	Ybema (2014); Teram (2010); e, Barner (2008).

FONTE: dados da pesquisa.

De acordo com a tabela acima apresentada 3 artigos foram excluídos da base de dados. A razão para isso foi o desalinhamento dos mesmos face ao que essa metassíntese propõe. Com isso, foram 5 os artigos que contemplam este trabalho segundo a tabela 4.

TABELA 4 – ARTIGOS INCLUÍDOS NA METASSÍNTESE

Autor(es)	Periódico	Título	Fator de Impacto
Landau, Drori e Terjesen (2014)	Human Relations	Multiple legitimacy narratives and planned organizational change	3.367
Gover e Duxbury (2018)	Journal of Organizational Behavior	Making sense of organizational change: Is hindsight really 20/20?	5.000

Jansson (2014)	Journal of Organizational Change Management	Discourse phronesis in organizational change: a narrative analysis.	1.185
Solouki (2017)	Journal of Organizational Change Management	The road not taken: narratives of action and organizational change.	1.185
Thurlow e Mills (2015)	Scandinavian Journal of Management	Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process	1.415

FONTE: dados da pesquisa.

De conhecimentos de quais artigos serão analisados, a etapa seguinte compreende a codificação e a extração dos dados. Na seção seguinte, as etapas 4, 5, 6, 7 e 8 encontram-se dispostas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das informações apontadas na seção anterior, pode-se dar início a análise propriamente dita. Após os critérios e a definição de quais artigos pertenceriam à análise, a etapa seguinte consiste na extração e codificação das informações relevantes com a finalidade de categorizar as evidências dos estudos em questão (HOON, 2013).

4.1 Etapa 4: Extração e codificação dos dados

A etapa de extração e codificação é orientada de acordo com a tabela 5. Os dados para a realização da metassíntese não se originam dos dados brutos dos estudos, mas por meio de *insights* gerados pelo pesquisador a partir desta etapa (HOON, 2013). Esses dados são as informações que compõem a metassíntese.

TABELA 4 – PROTOCOLO DE CODIFICAÇÃO

Itens	Detalhamento
1	Autor(es)
2	Título
3	Revista
4	Data
5	Tipo do estudo
O que os autores pretendem alcançar?	
6	Objetivo mais amplo do estudo
7	Questão de pesquisa
8	Contribuição pretendida
Enquadramento teórico	
9	Como as narrativas são tratadas nos artigos?
10	Como a mudança organizacional é tratada nos artigos?
11	De que modo as narrativas relacionam-se à mudança organizacional?
Contexto onde o estudo foi realizado	
12	País
13	Indústria/setor
14	Contexto de pesquisa
15	Seleção de local para pesquisa (organizações)
16	<i>Design</i> de pesquisa (ex.: seis empresas metalúrgicas)
Procedimentos metodológicos	
17	Proposta da pesquisa (ex.: estudo de caso histórico, indutivo ou para teoria)

18	Abordagem (ex.: construção teórica, elaboração de teorias)
19	Unidade de análise
20	Número de casos incluídos
21	Procedimentos de amostragem
Técnica de coleta de dados e fontes	
22	Tempo e sequência de coleta de dados (ex.: a posteriori, em tempo real)
23	Técnicas de coleta de dados (ex.: entrevistas semiestruturadas, <i>focus group</i>)
24	Fonte de dados (ex.: transcrições, notas de campo, dados de arquivo)
25	Quantidade de dados/validade (ex.: número de entrevistas, quantidade de documentos)
26	Técnicas de gerir os dados (ex.: casos históricos)
Abordagem de análise de dados	
27	Métodos de análise de dados (ex.: codificação, comparação)
28	Técnicas de análise (ex.: matriz de dados)
Perspectivas	
29	Principais conclusões evidenciadas no resumo, na introdução e nas conclusões
30	Eventos, fatores ou padrões evidenciados
31	Efeitos da
32	Condições ambientais
33	Visualização do modelo conceitual ou quadro
Discussão	
34	Discussão dos principais resultados
Contribuições	
35	Contribuição para o controle gerencial
36	Contribuição para outras áreas
Limitações	
37	Limitações gerais (ex.: metodológica)
38	Qual a relevância deste estudo para o problema investigado?
39	Qual a validade deste estudo?
40	Quais as informações encontram-se inconsistentes?
41	Comentários adicionais

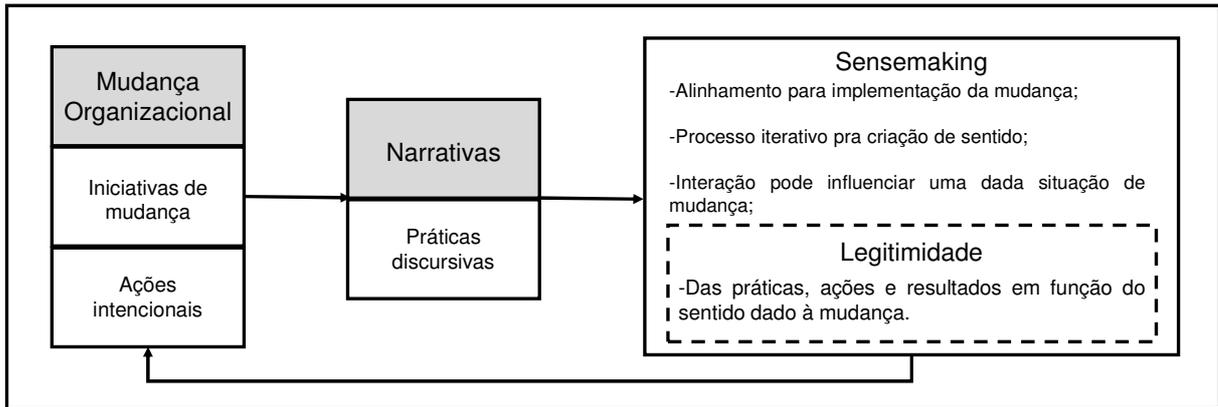
FONTE: adaptado de Hoon (2013).

O protocolo contou com 41 pontos de observação, os quais foram essenciais para a estruturação das etapas seguintes.

4.2 Etapa 5: Análise específica de cada caso

Nesta etapa os casos são analisados de forma que a análise atenda aos propósitos da pesquisa em questão. De acordo com Hoon (2013) os casos são investigados a fim de que se possam emergir redes de relações ou variáveis que influenciem uma ou outra variável. Para tanto, foi criada uma rede meta-causal a partir das principais variáveis identificadas nos 5 artigos, de modo que cada caso fosse analisado buscando-se as variáveis que logicamente influenciam outras, quais aparecem conjuntamente – ou não – e quais acontecem antes de outras (MILES; HUBERMAN, 1994). A figura 1 apresenta a rede causal e disposição das variáveis.

FIGURA 1 – REDE META-CAUSAL



FONTE: o autor com base nos resultados da pesquisa (2019).

A partir da rede causal elaborada pela a análise de cada caso, pode-se apreender algumas redes encontradas pelo olhar panorâmico dos estudos que integram a metassíntese e as variáveis identificadas. A partir delas, o autor pode elaborar a rede que compreende visualmente as relações identificadas. Identificou-se que o ponto de partida é a mudança organizacional. Nos trabalhos existe a distinção entre as ações intencionais e as iniciativas intencionais que fomentam a mudança (LANDAU; DRORI; TERJENSEN, 2014; SOLOUKI, 2017) e a mudança organizacional que ocorre devido as conexões e trocas com seu ambiente (JANSSON, 2014; THURLOW; MILLS, 2015; GOVER; DUXBURY, 2018) – neste enfoque observa-se a perspectiva processual do *becoming*. Não obstante, em todos os casos, as narrativas foram utilizadas para direcionar a mudança ou abastecê-la de significados. Contudo, como no caso ilustrado por Jansson (2014) as narrativas foram associadas aos discursos de mudança, sendo ela mesma considerada uma prática discursiva.

Conforme se observa na figura 1, o objetivo da utilização das narrativas está associada à criação de sentido na implementação da mudança em função das narrativas fomentarem a dispersão e o entendimento das mudanças, influenciando a compreensão da mesma pelos indivíduos. Ademais, a partir do *sensemaking* identificou-se que as narrativas servem ao propósito de legitimar as ações, o processo e os resultados decorrentes das mudanças, sejam elas intencionais ou não. Verificou-se, além disso, que este processo é retroativo, sendo a mudança, por meio deste processo, alimentada e legitimada. Diante dessa relação, a etapa seguinte abordará a síntese em nível cruzado.

4.3 Etapa 6: Síntese em nível cruzado

Hoon (2013) propõe que para avançar da análise cada caso para uma análise cruzada, deve-se atentar para a emergência das sequências de variáveis identificadas em cada caso, a fim de constituir uma rede meta-causal. Como resultado da rede causal elaborada, elaborou-se, conforme disposto na tabela 5, uma síntese a qual possibilita e identificar os principais elementos, permitindo, dessa forma, realizar uma análise comparativa das semelhanças, diferenças em um nível cruzado.

TABELA 5 – VARIÁVEIS E SUAS CLASSIFICAÇÕES

No.	Casos	Narrativas	Sensemaking	Legitimidade	Práticas discursivas	Mudança Organizacional
1	Gover e Duxburt (2018)	*Formas utilizadas como forma de corroborar para que os indivíduos criassem um sentido em função da mudança organizacional apresentada.	* <i>Sensemaking</i> provê o entendimento e a integração necessários para implementar o processo de mudança. *Processo interativo utilizado por indivíduos e grupos para criarem um sentido plausível de uma situação. *Relaciona-se ao desenvolvimento retrospectivo de imagens plausíveis que racionalizam o que pessoas estão fazendo ou na criação dos significados.	Não se aplica	Não se aplica	*A mudança organizacional é terreno fértil para os processos de <i>sensemaking</i> dada as incertezas evocadas pelas mudanças. *Estudos revelam que o <i>sensemaking</i> pode envolver respostas às mudanças; implementação; criação de sentido e a formulação de narrativas para o fomento da mudança.
2	Solouki (2017)	*Narrativas atuam como planos mentais elaboradas para dar créditos aos resultados esperados em virtude de processos de mudança. São interpretadas pelos atores envolvidos, não sendo apenas meios de comunicações e manteria, mas guias para a mudança organizacional por parte dos gestores. *Utilizadas em situações onde há objetivos definidos e resultados predeterminados os quais se desejam atingir. Considera-se uma ação intencional para o alcance de determinado fim.	*Em relação ao <i>sensemaking</i> , aponta-se que as narrativas constroem os sentidos que apresentam a importância, e conduzem os processos de mudança organizacional.	Não se aplica	Não se aplica	*A matéria-prima que constitui e possibilita a mudança organizacional é decorrente da aplicação das narrativas, que promulgam o processo de mudança. *Em situações de mudança, múltiplas narrativas podem coexistir apresentado visões e estratégias diferentes, mesmo quando há um mesmo objetivo em comum.

3	Thurlow e Mills (2015)	<p>*As narrativas originam-se do processo de <i>sensemaking</i>. Diante disso, há uma constituição coletiva de sentido que é permeada pelos indivíduos organizacionais.</p> <p>*A construção de significados coletivos a serem compartilhados embasa as narrativas.</p>	<p>*Sensemaking oferece um caminho para o entendimento de como os indivíduos criam sentidos em vista de ambientes de complexidade.</p> <p>*A criação de sentido ocorre na interação entre diversos elementos e propriedades que mutuamente, ou isoladamente, influencia uma dada situação de mudança.</p>	<p>*No contexto de mudanças organizacionais, narrativas funcionam como meios de legitimação dos sentidos atribuídos aos processos de mudança.</p> <p>*A legitimidade funciona como uma estratégia que caracteriza como legítima uma iniciativa de mudança e contribuir para a plausibilidade desta iniciativa pela organização.</p>	Não se aplica	<p>*A mudança organizacional passa a ser compreendida pela utilização de narrativas que conectam indivíduos e suas histórias, provendo e criando sentidos coletivos para um determinado fim.</p> <p>*A mudança passa ser a considerada plausível pela utilização de narrativas que explicitem o sentido e a sua importância.</p>
4	Landau, Drori e Terjesen (2014)	<p>*Narrativas são construções sociais compostas de significados, que expressam regras e condutas enquanto representam um evento ou um conjunto deles.</p> <p>*Narrativas guiam a interpretação das características da mudança e facilitam a compreensão dos sentidos da mudança em relação a sua estrutura, rotina e missão.</p>	Não se aplica	<p>*Legitimidade elucida o reconhecimento de ações desejadas dentro de um sistema de crenças, normas e regras construídos socialmente.</p>	Não se aplica	<p>*Em processos de mudança organizacional múltiplas narrativas compete por ideias, designs ou processo para superar ou confrontar opções alternativas ou adversárias.</p> <p>*A utilização de narrativas, ou de várias, possibilita o engajamento para alcançar legitimidade externa e interna em processos de mudança organizacional.</p>
5	Jansson (2014)	<p>*Narrativas como expressões de práticas discursivas. A partir delas, pode-se conhecer a sua natureza, contexto e dependências.</p>	Não se aplica	Não se aplica	<p>*Discursos são construções sociais da realidade e possibilitam a mudança organizacional.</p>	<p>*A mudança organizacional pode envolver histórias, mitos e narrativas, que é vista como uma construção social e que toma diferentes formas.</p> <p>*Mudanças ocorrem pelo embate de forças conflitantes nas organizações, isto é, as contradições que se apresentam.</p>

FONTE: dados da pesquisa (2019).

De acordo com o disposto no quadro anterior e em consonância ao ilustrado na figura 1, mapeou-se os principais elementos que fomentam a rede causal elaborada e que denotam os achados. A partir do apresentando, tem-se como síntese que as narrativas são os meios utilizados para conferir sentido à mudança organizacional. Ademais, por meio delas, legitima-se tal processo, o qual imbuído de sentidos, passa a ser considerado como legítimo nas organizações.

4.4 Etapas 7 e 8: Construção teórica a partir da metassíntese e discussão

A etapa 7 segundo Hoon (2013) é quando diante de tudo o que foi analisado pode-se fazer uma contribuição teórica ou criar proposições. Conjuntamente àquela, discutir-se-á, de acordo com a etapa 8, os achados da pesquisa. Conforme observado, os estudos abordam as narrativas em função do seu emprego na mudança organizacional. Sendo assim, por meio da análise e síntese realizada pode-se apresentar como contribuição o seguinte entendimento: **a fim de uma mudança tornar-se legítima, e ser consumida pelos membros organizacionais, narrativas são utilizadas como ferramenta de criação de sentido e de alinhamento para a manutenção e legitimação do processo de mudança.**

Para fundamentar este entendimento, baseou-se em características que se assemelharam nos casos investigados. De acordo com o explicitado por Gover e Duxbury (2018) a mudança organizacional evoca incertezas, revelando a necessidade da criação de um sentido que alinhe a compreensão a cerca do processo, de sua implementação ou de elementos que tornem a mudança plausível. Nesse contexto, as narrativas atuam para guiar os indivíduos por meio desse processo (SOULOUKI, 2017).

Com isso, observa-se que existe a necessidade da a criação de sentido – *sensemaking* – para oferecer um entendimento da complexidade que a mudança proporciona (THURLOW; MILLS, 2015). No entanto, não apenas uma única, mas podem ser múltiplas as narrativas durante esse processo (LANDAU; DRORI; TERJENSEN, 2014).

Em todo os casos, expressam-se características similares quanto à definição das narrativas. Em vista disso, as narrativas visam corroborar para com o processo de mudança (GOVER; DUXBURY, 2018), sendo caracterizada como uma ação que não apenas serve de comunicação (SOLOUKI, 2017), mas uma construção social coletiva que permeia os indivíduos e as organizações (LANDAU; DRORI; TERJENSEN, 2014; THURLOW; MILLS, 2015). Ademais, são também práticas discursivas, pelas quais se pode conhecer a natureza, a complexidade e os elementos da mudança (JANSSON, 2014).

Tangente ao *sensemaking* identificado nos artigos, pode se concluir que seja uma ação necessária ao entendimento e a integração no processo de mudança, tornando, dessa maneira, uma mudança plausível ao criar um sentido de necessidade ou planejamento (GOVER; DUXBURY, 2018). Quando associadas às narrativas permitem reiterar a importância das mudanças e conduzi-las (SOLOUKI, 2017). A medida que as narrativas são estruturadas ocorre simultaneamente a criação de sentidos que influenciam o entendimento dos indivíduos quanto a complexidade das mudanças em questão (THURLOW; MILLS, 2015).

Diante da mudança, as narrativas e o sentido criado, buscam, sobretudo, a legitimação do processo seja ele intencional ou não. Nesse sentido, as narrativas atuam como estratégias de legitimação, concebendo os sentidos, em relação à mudança, legítimos (THURLOW; MILLS, 2015). A legitimidade aborda e ilustra ações e fatores considerados desejados dentro de um processo de mudanças, os quais passam a ser conhecidos por meio das narrativas (LANDAU; DRORI; TERJENSEN, 2014). Deste modo, as ações de mudança, ou mesmo o seu processo, diante dos significados atrelados, passa a ser considerada plausível – e mais facilmente aceita – assumindo o caráter de legítima (THURLOW; MILLS, 2015).

A mudança organizacional, portanto, permite-se ser conhecida, evidenciada e legítima pelas narrativas (LANDAU; DRORI; TERJENSEN, 2014; JANSSON, 2014; THURLOW; MILLS, 2015; SOLOUKI, 2017; GOVER; DUXBURY, 2018). Em consonância ao exposto no início desta seção, a mudança é destacada por elas que expressam sentidos, que engajam esforços, que fomentam o processo (THURLOW; MILLS, 2015; SOLOUKI, 2017; GOVER; DUXBURY, 2018). Não apenas para tais fins, mas também para superar correntes alternativas ou adversárias (LANDAU; DRORI; TERJENSEN, 2014), fornecendo o engajamento necessário para legitimar todo o processo.

A discussão, apesar de remeter aos artigos que compuseram esta análise, necessita retomar alguns conceitos acerca da perspectiva processual. Nesta acepção, tem-se uma estreita relação face aos achados e ao entendimento decorrente da sua análise, dado o alinhamento nas narrativas para a construção de sentidos face à mudança. Conforme discutido até então, as narrativas são formas associadas à mudança no tangente a disseminação de ideias, conceitos, capturando e construindo significados a serem disseminados. Nessa perspectiva, vislumbra-se conformidade com o que discutem Fenton e Langley (2011) ao tratar as narrativas na construção de sentidos e experiências em relação ao novo.

As narrativas ao construírem sentidos para a mudança permitem a compreensão da complexidade dos processos, conforme descrito por Rantakari e Vaara (2017). Observou-se que este aspecto também está em consonância ao que a literatura apresenta. Pode-se ainda realizar mais uma inferência, ao encontro ao que Vaara, Sonenshein e Boje (2015) escrevem, quanto as narrativas terem capacidade de moldar a interpretação dos indivíduos dados os eventos inesperados ou planejados que decorem em função da mudança.

Finalmente, precisa-se reiterar que se assumiu a mudança organizacional como característica inerente a toda e qualquer organização. Apesar da perspectiva processual preconizar que todas as organizações estão em constante processo de mudança, e que não há obrigatoriedade e a necessidade de implementá-las, nos artigos analisados há uma distinção em relação a isso, quanto a intencionalidade e as iniciativas de mudança. Entretanto, não foi percebido que esta separação teve influência nas relações e na contribuição encontrada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve com o objetivo compreender de que maneira as narrativas são empregadas na mudança organizacional, levando em consideração a ontologia processual. A partir disso, seguiu-se de acordo com o protocolo de Hoon (2013) todas as etapas para que ele fosse alcançado. A metodologia objetiva reunir um conjunto de pesquisas e sintetizar seus achados fornecendo algo novo ou ainda não explorado.

Para tanto, identificou-se de maneira as narrativas são empregadas na mudança organizacional. Tomou-se como fundamentos os preceitos da filosofia processual, sob a qual as narrativas estão embasadas. Como achados, identificou-se que as narrativas são tidas como meios para a criação de sentido durante o processo de mudança, com fins de legitimá-la.

Apesar do respeito ao posicionamento ontológico do autor, este trabalho apresenta como limitações o fato de que não foi possível filtrar trabalhos totalmente embasados na perspectiva processual, haja vista a escassez de estudos na área, que todavia se apresenta em uma crescente. Ademais, para uma coerência e alinhamento ao proposto, considerou-se mudança organizacional toda e qualquer modificação no *status quo* organizacional. Sugere-se para aprofundamento em trabalhos futuros, que apenas sejam diferenciados os tipos de mudança para averiguar similaridades e diferenças.

REFERÊNCIAS

- BABBIE, E. **The basics of social research**. 5. ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2010.
- BOJE, D. M. Consulting and Change in the Storytelling Organization. **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 3, p. 7-17, 1991.
- BOJE, D. M. **Narrative Methods for Organization and Communication Research**. Sage: New York, 2001.
- BRIODY, Elizabeth; MEERWARTH PESTER, Tracy; TROTTER, Robert. A story's impact on organizational-culture change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 1, p. 67-87, 2012.

BROWN, A. A Narrative Approach to Collective Identities. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 731-753, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CZARNIAWSKA, B. **Narratives in Social Science Research**. Sage Publications: London, 2004.

CZARNIAWSKA, B. Narrating organization studies. **Narrative Inquiry**, v. 21, n. 2, p. 337-344, 2011.

DUFFIELD, S.; WHITTY, S. How to apply the Systemic Lessons Learned Knowledge model to wire an organization for the capability of storytelling. **International Journal of Project Management**, v. 34, p. 429-443, 2016.

FENTON, C.; LANGLEY, A. Strategy as practice and the narrative turn. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1171-1196, 2011.

FISCHER, W. R. Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. **Communication Monographs**, v. 51, n. 1, p. 1-22, 1984.

GABRIEL, Y. Narratives, stories, texts. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. L. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. London: Sage, 2004.

GOVER, Laura; DUXBURY, Linda. Making sense of organizational change: Is hindsight really 20/20?. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 1, p. 39-51, 2018.

HERNES, T. **A process theory of organization**. Oxford University Press, 2014.

HOON, C. Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 4, p. 522-556, 2013.

JANSSON, Noora. Discourse phronesis in organizational change: a narrative analysis. **Journal of Organizational Change Management**, v. 27, n. 5, p. 769-779, 2014.

LANDAU, Dana; DRORI, Israel; TERJESSEN, Siri. Multiple legitimacy narratives and planned organizational change. **Human Relations**, v. 67, n. 11, p. 1321-1345, 2014.

LANGLEY, A. Process thinking for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n.4, p. 691-710, 2007.

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introduction. In.: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. Sage, 2017.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: A Wiley Imprint, 2009.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

NAYAK, A.; CHIA, R. Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. In: TSOUKAS, H.; CHIA, R. (Eds.). **Philosophy and Organization Theory**. London: Emerald Group Publishing Limited, 2011.

RANTAKARI, A.; VAARA, E. Narratives and Processuality. In.: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. Sage, 2017.

RHODES, C.; BROWN, A.D. Narrative, organizations and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 3, p. 167-188, 2005.

ROULEAU, L. Studying strategizing through narratives of practice. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice – 2st Edition**. Cambridge University Press, 2015.

SEAL, W.; MATTIMOE, R. The role of narrative in developing management control knowledge from fieldwork: A pragmatic constructivist perspective. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 13, n. 3, p. 330-349, 2016.

SOLOUKI, Zahra. The road not taken: narratives of action and organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 3, p. 334-343, 2017.

STAKE, R. E. **Qualitative research: studying how things work**. London: the Gilford Press, 2010.

THURLOW, Amy; MILLS, Jean Helms. 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.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 5667-582, 2002.

VAARA, E.; SONENSHEIN, S.; BOJE, D. Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. **The Academy of Management Annals**, 2015.

VAARA, E.; TIENARI, J. On the narrative construction of multinational corporations: an antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 370-390, 2011.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations: Foundations for Organizational Science**. London: Sage Publications, 1995.

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

APÊNDICE A – COMPOSIÇÃO DOS ARTIGOS ENCONTRADOS NA WEB OF SCIENCE

Artigos identificados na base de dados eletrônica <i>Web of Science</i>		Primeira análise: artigos acessados e categorizados segundo o título/resumo/palavras-chave			Segunda análise: artigos acessados e categorizados de acordo com a leitura completa dos artigos		
No.	Referência	Outras temáticas	Ensaio teórico	Status após primeira análise	Estudo de caso qualitativo	Alinhamento ao objeto da metassíntese	Estudos de caso incluídos/excluídos na metassíntese
	GOVER, Laura; DUXBURY, Linda. Making sense of organizational change: Is hindsight really 20/20?. Journal of Organizational Behavior , v. 39, n. 1, p. 39-51, 2018.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	-	Incluído na metassíntese.
2	SOLOUKI, Zahra. The road not taken: narratives of action and organizational change. Journal of Organizational Change Management , v. 30, n. 3, p. 334-343, 2017.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	-	Incluído na metassíntese.
3	THURLOW, Amy; MILLS, Jean Helms. 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.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	-	Incluído na metassíntese.
4	LANDAU, Dana; DRORI, Israel; TERJESEN, Siri. Multiple legitimacy narratives and planned organizational change. Human Relations , v. 67, n. 11, p. 1321-1345, 2014.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	-	Incluído na metassíntese.
5	YBEMA, Sierk. The invention of transitions: History as a symbolic site for discursive struggles over organizational change. Organization , v. 21, n. 4, p. 495-513, 2014.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	X	Excluído. O foco principal do artigo abrange questões históricas. Não há paralelo com narrativas. Além disso, não há descrição metodológica que confira rigor e qualidade aos achados.
6	SØRENSEN, Bent Meier. Changing the memory of suffering: An organizational aesthetics of the dark side. Organization Studies , v. 35, n. 2, p. 279-302, 2014.	X		Excluído	-	-	Excluído
7	JANSSON, Noora. Discourse phronesis in organizational change: a narrative analysis. Journal of Organizational Change Management , v. 27, n. 5, p. 769-779, 2014.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	-	Incluído na metassíntese.
8	SIDANI, Yusuf; SHOWAIL, Sammy. Religious discourse and organizational change: Legitimizing the stakeholder perspective at a Saudi conglomerate. Journal of Organizational Change Management , v. 26, n. 6, p. 931-947, 2013.	X	-	Excluído	-	-	Excluído
9	TERAM, Eli. Organizational change within morally ambiguous contexts: A case study of conflicting postmerger discourses. The Journal of Applied Behavioral Science , v. 46, n. 1, p. 38-54, 2010.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	X	Excluído. A temática do artigo remete aos discursos e aos conflitos em relação à identidade organizacional.
10	BARNER, Robert. The dark tower: Using visual metaphors to facilitate emotional expression during organizational change. Journal of Organizational Change Management , v. 21, n. 1, p. 120-137, 2008.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	X	Excluído. O artigo fica em emoções e no uso de metáforas para dar voz às reações à mudança organizacional.
11	BUCHANAN, David; DAWSON, Patrick. Discourse and audience: organizational change as multi-story process. Journal of Management Studies , v. 44, n. 5, p. 669-686, 2007.	-	X	Excluído	-	-	Excluído
12	SEEGER, Matthew W. et al. Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. Journal of Organizational Change Management , v. 18, n. 1, p. 78-95, 2005.	X	-	Excluído	-	-	Excluído