

**Rodrigo Seefeld**

Universidade Federal do Paraná – UFPR

Curitiba, Paraná, Brasil.

rodrigoseefeld@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5398-8807>

**Jéssica Cristina Ceni**

Universidade Federal do Paraná – UFPR

Curitiba, Paraná, Brasil.

jeh\_jcc@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8686-2730>

Qual é o Lugar das Narrativas na Mudança Organizacional?  
Uma Metassíntese de Estudos de Casos Qualitativos<sup>1,3</sup>

What is the Place of Narratives in Organizational Change?  
A Meta Synthesis of Qualitative Case Studies

---

RESUMO

De acordo com a perspectiva de processos, organizações deixaram de ser consideradas substâncias, tornando-se mudanças. Ou seja, todas as coisas na realidade social, e não apenas as organizações, estão em constante fluxo de vir a ser (*becoming*), de transformação. Uma forma pela qual a mudança se estabelece é por meio de narrativas. O objetivo da presente pesquisa é compreender de que maneira as narrativas são empregadas na mudança organizacional. Foi realizada uma metassíntese a partir dos pressupostos formulados por Hoon (2013). A pesquisa possui abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. Ao final da análise, constitui uma contribuição à teoria a ideia de que para uma mudança se tornar legítima e ser absorvida pelos membros organizacionais, são utilizadas narrativas como ferramenta de criação de sentido e de alinhamento para a manutenção e a legitimação do seu processo.

**Palavras-Chave:** metassíntese; narrativas; mudança organizacional.

---

ABSTRACT

Organizations from the perspective of processes are no longer considered substance, but change themselves. In other words, all things in social reality, and not just organizations, are in a constant flux of becoming. Thus, one of the ways in which changes are established is through narratives. Thus, the objective of the research is to understand how narratives are used in organizational change. A meta-synthesis was carried out from Hoon (2013). The research has a qualitative, descriptive and exploratory approach. At the end of the analysis, it is presented as a contribution to the theory that for a change to become legitimate, and to be consumed by the organizational members, narratives are used as a tool to create meaning and alignment for the maintenance and legitimization of the change process.

**Keywords:** meta-synthesis; narratives; organizational change.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras

29.075-910, Vitória-ES

gestaoeconexoes@gmail.com

<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em

Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 19/11/2019

Aceito em: 03/04/2020

Publicado em: 17/06/2020

## Introdução

A filosofia do processo tornou-se uma das formas de explicar a dinâmica da realidade social e a constituição das organizações. Diante disso, entende-se que todas as coisas estão em processo constante de mudança e transformação. Essa é a ideia central da abordagem. Todas as coisas dispostas na realidade social não são mais concebidas como estáticas, imutáveis ou como substância, no sentido de algo que apenas é, mas como um todo relacional, conectado e interativo (Langley & Tsoukas, 2017; Tsoukas & Chia, 2002).

Neste contexto, admite-se que o mundo está em movimento, assim como tudo que nele se encontra (Hernes, 2014). Uma vez que nada mais apenas é, a filosofia processual encara todas as coisas como mudança, existindo em um fluxo constante de interações e conexões (Nayak & Chia, 2011). Concebe-se que todas as coisas, entre elas as organizações e os seres humanos e não-humanos, estão em constante *becoming*, traduzido do inglês como 'vindo a ser'. É preciso ressaltar que o verbo vir, o qual denota movimento, é o cerne da abordagem, pois nela nada é considerado estático, mas sim transformação, mudança (Langley & Tsoukas, 2017). A temporalidade é fundamental na filosofia processual, já que algo que é hoje, é diferente do que era ontem e será outro amanhã. A cada momento que passa, tem-se uma nova concepção daquilo que já foi.

A perspectiva processual desafia também os métodos de pesquisa tradicionais. É preciso delimitar o que se pretende estudar em virtude da própria concepção do que são processos. Como tudo está em mudança, é necessário identificar os parâmetros processuais de análise, para determinar o que pode ser apreendido dentro do segmento no qual os processos se encontram. Busca-se capturar essas modificações, que fazem os processos serem considerados mutáveis e em constante fluxo, bem como os fatores de sua alteração e emergência, além de entendê-los em relação a um dado fenômeno. Nesse sentido, em decorrência dos objetivos propostos em pesquisas que levam em conta tal perspectiva, pode-se estudar os processos de várias maneiras, devendo o pesquisador delimitar a maneira mais adequada de capturar os significados e experiências (Langley & Tsoukas, 2017).

Nesta acepção, as organizações são caracterizadas como fontes de mudança. De outra forma, elas mesmas são a mudança. Hernes (2014) ressalta que elas são constituídas em um processo denominado *organizing*. Tal conceito explicita o movimento que constitui as organizações, porque elas são um mundo aberto, isto é, se relacionam e interagem com diversos elementos que se encontram na realidade social, sejam eles recursos, pessoas, relações, de forma que as conexões e interações entre esses vários elementos as caracterizem e as constituam. Mas como delimitar as fronteiras que definem as organizações se elas são compostas por interações e conexões?

Em consonância com as ideias da filosofia processual, considera-se que as organizações são constante e continuamente constituídas pelas relações e conexões que se desenvolvem dentro e fora dos seus limites, em um frequente 'vir a ser'. Isso também é visto no trabalho de Weick (1995), quando ele afirma que as organizações são fenômenos emergentes, e, à medida que são transformadas, é necessário tornar sensíveis e compreensíveis as ações, relações e resultados desse processo. Nesse 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 mudanças e transformações constantes oriundas do ‘vir a ser’ que acomete as organizações.

Sendo assim, surgem as narrativas e aponta-se a sua importância. Responsáveis por capturar a realidade organizacional e social, elas são utilizadas na construção de sentidos e significados (Czarniawska, 2011; Vaara & Tienari, 2011). Segundo Thurlow e Mills (2015), as narrativas resultam do processo de *sensemaking*, isto é, do processo de fazer sentido. 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 na organização (Rantakari & Vaara, 2017).

Estudos dessa natureza, que compreendem a utilização das narrativas face aos processos de mudança organizacional, podem ser identificados na literatura (Grover & Duxburt, 2018; Jansson, 2014; Landau, Drori, & Terjensen, 2014; Solouki, 2017; Thurlow & Mills, 2015). No entanto, apesar da importância e da utilidade das narrativas durante períodos de mudança, há poucas pesquisas que abordam como as narrativas desempenham um papel na mudança organizacional, enquanto contexto que gera incertezas e incita a criação de sentidos (Grover & Duxburt, 2018). Em função do exposto, o objetivo do presente estudo é compreender de que maneira as narrativas são empregadas na mudança organizacional.

Dadas as características apresentadas anteriormente, a metodologia de Hoon (2013) foi utilizada para maior compreensão da temática delineada. Segundo a autora, a metassíntese é adequada quando se deseja explorar e aprofundar determinados conhecimentos que ainda não foram explorados amplamente na literatura. O uso de tal metodologia possibilitou, assim, alcançar o objetivo proposto.

## A visão processual das narrativas na mudança organizacional

A virada narrativa (*narrative turn*) nos estudos organizacionais promove a ideia de que as narrativas e a linguagem possibilitam compreender como as organizações são constituídas, bem como o seu papel no compartilhamento de significados dentro delas (Czarniawska, 2004; Fenton & Langley, 2011). Comunicar-se é uma característica humana, um modo inerentemente humano de ação pelo qual os significados podem ser criados, traduzidos e compartilhados (Fischer, 1984). Partindo desse posicionamento, as narrativas são meios pelos quais os indivíduos adquirem sentido do mundo e estabelecem interações. Além disso, elas traduzem crenças, valores e processos de pensamento existentes no contexto do qual a organização faz parte (Barge, 2004; Rouleau, 2010; Schoeneborn, Kuhn, & Kärreman, 2019).

As narrativas desempenham papel central nas pesquisas com posicionamento fundamentado na perspectiva processual, pois fornecem riqueza e detalhamento que permitem a compreensão da processualidade (Langley, 2007). Afinal, elas possuem características próprias, e envolvem cadeias temporais de eventos ou ações realizadas por indivíduos (Gabriel, 2004). Enquanto construções discursivas temporais, fornecem meios para a elaboração do *sensemaking* individual, social e organizacional (Rantarakki & Vaara, 2017).

Nas organizações, é comum a existência de narrativas inacabadas, isto é, que não apresentam início, meio e fim, estabelecendo-se como fragmentos frequentemente articulados em um discurso organizacional. São as chamadas antenarrativas (Boje, 2001). Barge (2004) argumenta que antenarrativas explicitam que o meio organizacional é permeado por uma natureza fragmentada, coletiva, situada. Enquanto metodologia, as narrativas são utilizadas para captar a dinâmica da realidade organizacional, pois elucidam o aumento de conhecimento organizacional. Elas também ajudam a criar um sistema de significados, que capacita a organização a impor a sua versão de verdade aos *stakeholders* (Brown, 2006; Czarniawska, 2011; Rhodes & Brown, 2005).

Entende-se, dessa forma, as narrativas como 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 tanto constroem uma realidade organizacional ou até mesmo social, como são responsáveis por determinar que os sentidos sejam compartilhados e consumidos pelos indivíduos na organização e pelos demais *stakeholders* com quem se relaciona.

Usualmente, os vocábulos *estória*<sup>2</sup> e *storytelling* estão associados às narrativas. Certos autores tratam as três palavras como se elas tivessem o mesmo significado. No entanto, neste trabalho pretende-se diferenciá-las. As histórias são consideradas centrais no *storytelling*. Afinal, ele se constitui como processo pelo qual elas são contadas, compartilhadas e conhecidas (Boje, 1991; Gabriel, 2004). Ademais, o *storytelling* se apresenta enquanto recurso que as organizações utilizam para estabelecer uma versão da realidade, e influenciar determinado sentido em relação a um período de crise ou mudança (Ceni & Rese, 2019).

Como pontuado, é corriqueira a utilização intercambiável dos termos narrativa e *storytelling*. Em vista disso, define-se aqui *storytelling* como um ato comunicativo relativo a um evento particular ocorrido (Søderberg, 2003). Segundo Fenton e Langley (2011, p. 1179), na literatura dos estudos organizacionais observa-se a promoção do *storytelling* a “uma prática formalizada ou [...] uma técnica de gestão em si mesma”. Küpers, Mantere e Statler (2012) argumentam que, a partir de uma abordagem instrumental, o *storytelling* figura muitas vezes como recurso para comunicar as intenções estratégicas da organização. A diferença entre narrativas e *storytelling* é a intencionalidade presente ao se construir e disseminar uma história, pois fica evidente que o *storytelling* pode “conduzir os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações” (Magalhães, 2013, p. 84).

Em suma, o *storytelling* aparece na literatura de gestão como recurso para gerar comprometimento e engajamento em períodos de mudança (Mittins, Abratt, & Christie, 2011); como recurso para gerenciar períodos de crises e mudanças (Ceni & Rese, 2019; Kopp, Nikolovska, Desiderio, & Guterman, 2011); como recurso para recuperação da imagem e reputação organizacional (Valdebenito, 2013); e como uma prática estratégica relevante (De La Ville & Mounoud, 2010; Rouleau, 2010; Sonenshein, 2010).

Por conseguinte, no que diz respeito às antenarrativas, observa-se que nas organizações pode haver não somente uma única narrativa, mas a coexistência de múltiplas. Quanto a isso, Boje (2001) afirma que quando as narrativas correntes não atingem o seu fim na realidade organizacional, surgem as antenarrativas, utilizadas

para justificar ou corroborar ações, visões e estórias. Elas podem ser empregadas intencionalmente para construir interesses específicos (Vaara & Tienari, 2011).

De acordo com Vaara, Sonenshein e Boje (2015), as narrativas organizacionais 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 na organização, ou seja, são capazes de induzir ou alterar uma configuração organizacional mediante a capacidade de influenciar atos que resultem em transformações.

Fenton e Langley (2011) evidenciaram a manifestação das narrativas em situações de mudança, criando experiências, construindo sentidos e gerando conhecimento em face do novo. Além disso, levando em consideração a problemática desta pesquisa, as narrativas são vistas com base na abordagem processual, pois elas são elementos chaves na compreensão da realidade em processo, ou seja, no entendimento de que o real está em constante 'vir a ser'. Isso decorre da possibilidade da narrativa abranger temporalidade, o tempo cronológico e o tempo vivido. Assim, sob uma perspectiva processual de que tudo está em mudança frequente, as narrativas são formas essenciais para compreender a natureza da complexidade de processos de mudança organizacional (Rantakari & Vaara, 2017).

Cabe ressaltar que nesta concepção a mudança organizacional não ganha a classificação de intencional, planejada e emergente, dado o entendimento processual de que toda e qualquer interação gera mudança no *status* das coisas, nas organizações e na realidade. Organizações estão em processos constantes de mudança, porque são locais de fluxo contínuo de conexões, interações e transformações (Briody, Pester, & Trotter, 2012; 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 modo como as organizações evoluem e os atores são moldados a partir dela. Com base na compreensão de que as narrativas amparam o fluxo constante da mudança organizacional, elas podem revelar significados alternativos, que as afetam por uma via ainda não noticiada.

Tsoukas e Chia (2002) afirmam que para entender a mudança é preciso criar um sentido da sua necessidade ou implementação. O que os autores propõem é uma associação aos preceitos de Weick (1995) de *sensemaking*. Toda mudança passa por um processo de aceitação quando o seu sentido é compreendido. Dentro dessa dinâmica, mais uma vez as narrativas passam a ter o seu papel ressaltado como condutoras da mudança, possibilitando a ação (Rhodes & Brown, 2005). Dessa forma, dada a ambiguidade que a mudança muitas vezes causa, as narrativas têm a capacidade de rotular eventos, moldando as interpretações de outros face àqueles que se desenrolam em razão da mudança. Assim, as narrativas direcionam o ambiente organizacional e suas práticas (Vaara *et al.*, 2015).

Em suma, as narrativas possuem diversas aplicações, como evidenciam Rhodes e Brown (2005), entre elas no *sensemaking* organizacional, na comunicação, na política e no poder, na aprendizagem/mudança e, por fim, na identidade e identificação. Tais áreas não são as únicas, mas as que mais se

destacam pelo uso de narrativas. Salienta-se, ainda, o seu caráter multifacetado, que as conduz para além de meras formas de dados, assumindo um papel preponderante nos estudos organizacionais.

No entanto, apesar dessas aplicações das narrativas e sob múltiplas abordagens, um aspecto ainda pouco trabalhado na literatura é o seu entendimento conforme a ontologia e a filosofia processual, carecendo de mais explicações sobre o papel delas nessa abordagem e o modo como a mudança é constituída e legitimada. Sob esta perspectiva, as narrativas são responsáveis por construir, carregar e disseminar significados, que modificam e determinam a compreensão das coisas em transformação (Rantaraki & Vaara, 2017).

## Metodologia

A partir dos pressupostos delineados por Hoon (2013) a respeito da utilização da metassíntese como método, caracteriza-se o presente estudo como de abordagem qualitativa. Ritchie e Lewis (2003) destacam que essa abordagem é adequada quando há necessidade de compreensão de algum fenômeno bastante específico ou de questões ainda pouco esclarecidas nas pesquisas. Ademais, a percepção humana é primordial para a análise do fato investigado, ressaltando-se a sua aderência à característica interpretativa da metodologia delineada (Hoon, 2013; Ritchie & Lewis, 2003). Destaca-se também que o uso da metassíntese visa ao aprofundamento de um tema específico a partir de artigos de estudo de caso. Assim, é comum o número de artigos não ultrapassar dez, razão pela qual o *corpus* analisado é reduzido.

O estudo também é classificado como descritivo, de modo a descrever estudos de casos qualitativos em consonância com os critérios definidos para a consecução da análise. Não obstante, a pesquisa também é exploratória, cuja finalidade é explorar algo relativamente 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 (Babbie, 2010).

Segundo Hoon (2013), a metassíntese se relaciona a pesquisa de caráter exploratório e indutivo, delineada para sintetizar os achados de estudos de casos qualitativos e, assim, contribuir além dos artigos originais. Seu objetivo é a construção teórica, tanto por refinar ou ampliar os conhecimentos 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 Elaboração da 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	Sintetizar em nível cruzado
7	Realizar construção teórica a partir da metassíntese
8	Elaborar a discussão

**Nota.** Adaptado de “Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building”. Fonte: Hoon, C. (2013). *Organizational Research Methods*, 16(4), 522-556, p. 529.

De modo geral, a etapa 1 trata da delimitação da questão norteadora da pesquisa. Com base nessa definição, a etapa 2 visa a localizar pesquisas que atendam ao objetivo delineado. Na etapa 3, são estabelecidos critérios de inclusão e exclusão a serem aplicados nas pesquisas encontradas. Na quarta etapa, a partir dos 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, é realizada uma síntese cruzada com base nas informações coletadas na etapa anterior. Por fim, é estabelecida uma contribuição teórica a partir da metassíntese, e o trabalho é finalizado na discussão. A seguir, serão abordadas as três primeiras etapas. As demais etapas serão explicitadas no próximo capítulo.

### Etapa 1: formulação da questão de pesquisa

Hoon (2013) destaca que o passo inicial para a realização da metassíntese é formular a questão de pesquisa que norteará o trabalho e as demais etapas. A delimitação do tema envolve o propósito de obter algum conhecimento ou relação pouco abordados nas pesquisas. A questão deve ser ampla o suficiente para englobar estudos de casos qualitativos relevantes. Assim, a pergunta balizadora deste estudo é: de que maneira as narrativas são empregadas na mudança organizacional?

### Etapa 2: localização de pesquisas relevantes

O passo seguinte para a elaboração da metassíntese é localizar pesquisas relevantes. Para isso, inicialmente é formado um conjunto de pesquisas para serem analisadas, para que dele sejam selecionadas as mais importantes para o estudo, e descartadas aquelas cujo conteúdo não tem alinhamento com o objetivo proposto (Hoon, 2013). Primeiro, os termos narrativa, mudança organizacional e estudo de caso foram usados para a busca na base de dados *Web of Science*. Na sequência, foram utilizados os radicais de tais palavras em inglês para ampliar a quantidade de artigos. A busca com os radicais em português não apontou resultados. Os termos

buscados foram *narrativ\**, *organizational chang\** e *case stud\**. Para fins de refinamento, foram estipulados o radical *organizational chang\** como título e os radicais *narrativ\** e *case stud\** como tópico. Não foi empregado filtro para o período de publicação, pois, se determinado período fosse delimitado, a quantidade de artigos encontrados seria ainda menor.

A primeira busca resultou em 16 artigos. A partir desse resultado, foi aplicado filtro para as áreas temáticas *management* e *business*, reduzindo-se o número de artigos para 12. Outro filtro aplicado foi o uso do termo *article*, já que interessavam somente artigos de periódicos científicos. Permaneceram os mesmos 12 artigos para a análise inicial, conforme apresentado na Tabela 2. Os dados completos estão disponíveis para consulta no Apêndice.

Tabela 2

**Literatura Pesquisada**

Periódico	Período selecionado	Fator de Impacto	Artigo por periódico (n = 12)
Human Relations	Até Jun/2019	3.367	1
Journal of Applied Behavioral Science	Até Jun/2019	1.676	1
Journal of Management Studies	Até Jun/2019	5.839	1
Journal of Organizational Behavior	Até Jun/2019	5.000	1
Journal of Organizational Change Management	Até Jun/2019	1.185	5
Organization	Até Jun/2019	2.704	1
Organization Studies	Até Jun/2019	3.543	1
Scandinavian Journal of Management	Até Jun/2019	1.415	1

**Nota.** Dados da busca principal: pesquisa em banco de dados eletrônico - *Web of Science*. Busca por título e tópico nas áreas 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*). Fonte: dados da pesquisa.

A tabela mostra que, do total de artigos, 8 foram publicados em periódicos internacionais. Em um deles, o *Journal of Organizational Change Management*, foram encontrados 5 artigos pelo foco do seu tema, perceptível na leitura do título. Após a primeira análise do seu conteúdo, que compreendeu a leitura do título, resumo e palavras-chave, constatou-se que 4 não estavam alinhados com os propósitos da presente pesquisa e um era um ensaio teórico. Dessa forma, restaram 8 artigos para leitura completa na próxima etapa, visando a seleção dos que seriam utilizados na metassíntese.

**Etapa 3: critérios de inclusão/exclusão**

Nesta etapa, foram determinados critérios para a inclusão de artigos na análise. Ela é considerada muito importante, porque a validade da síntese depende da qualidade dos estudos primários nos quais se baseia (Hoon, 2013). Optou-se por utilizar dois critérios: ser estudo de caso qualitativo e se alinhar ao objetivo da metassíntese. Após uma leitura aprofundada, foram excluídos 3 artigos, apresentados na Tabela 3.



Tabela 3  
**Critérios de Inclusão/Exclusão**

<b>Critérios</b>	<b>Princípios</b>	<b>Referências excluídas</b>
Estudo de caso qualitativo	O critério objetiva restringir a metassíntese à artigos que sejam estudos de casos qualitativos. Excluíram-se todos os artigos que não atenderam a esse critério.	---
Alinhamento do artigo com o objetivo da metassíntese	O critério visa a selecionar artigos que atendam à delimitação proposta. Excluíram-se todos os artigos que foram considerados fora do escopo.	Ybema (2014), Teram (2010), Barner (2008).

**Nota.** Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a tabela acima apresentada, 3 artigos foram excluídos da base de dados. A razão foi o desalinhamento do conteúdo à proposta da metassíntese. Com isso, foram selecionados 5 artigos, expostos na Tabela 4.

Tabela 4  
**Artigos Incluídos na Metassíntese**

<b>Autor(es)</b>	<b>Periódico</b>	<b>Título</b>	<b>Fator de Impacto</b>
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

**Nota.** Fonte: dados da pesquisa.

As etapas 4, 5, 6, 7 e 8 da realização da metassíntese são explicadas a seguir.

## Análise e discussão

Obtidas as informações especificadas no capítulo anterior, começou a análise propriamente dita. Segundo Hoon (2013), após a definição dos critérios e a seleção dos artigos, a etapa seguinte consiste na extração e codificação das informações relevantes, com a finalidade de categorizar as evidências dos estudos em questão.

## Etapa 4: extração e codificação dos dados

A etapa de extração e codificação foi elaborada de acordo com os itens apresentados na Tabela 5. Os dados para a realização da metassíntese não se originam dos dados brutos dos estudos, mas de *insights* gerados pelo pesquisador a partir dessa etapa (Hoon, 2013). Tais dados são as informações que compõem a metassíntese.

Tabela 5  
**Protocolo de Codificação**

Itens	Detalhamento
1	Autor(es)
2	Título
3	Revista
4	Data
5	Tipo do estudo
<b>O que os autores pretendem alcançar?</b>	
6	Objetivo mais amplo do estudo
7	Questão de pesquisa
8	Contribuição pretendida
<b>Enquadramento teórico</b>	
9	Como as narrativas são tratadas nos artigos?
10	Como a mudança organizacional é tratada nos artigos?
11	De que modo as narrativas se relacionam à mudança organizacional?
<b>Contexto onde o estudo foi realizado</b>	
12	País
13	Indústria/setor
14	Contexto de pesquisa
15	Seleção de local para pesquisa (organizações)
16	Design de pesquisa (por ex.: seis empresas metalúrgicas)
<b>Procedimentos metodológicos</b>	
17	Proposta da pesquisa (por ex.: estudo de caso histórico, indutivo ou para teoria)
18	Abordagem (por ex.: construção teórica, elaboração de teorias)
19	Unidade de análise
20	Número de casos incluídos
21	Procedimentos de amostragem
<b>Técnica de coleta de dados e fontes</b>	
22	Tempo e sequência da coleta de dados (por ex.: <i>a posteriori</i> , em tempo real)
23	Técnicas de coleta de dados (por ex.: entrevistas semiestruturadas, <i>focus group</i> )
24	Fonte de dados (por ex.: transcrições, notas de campo, dados de arquivo)

Continua

Tabela 5 (conclusão)

**Protocolo de Codificação**

<b>Itens</b>	<b>Detalhamento</b>
25	Quantidade de dados/validade (por ex.: quantidade de entrevistas e documentos)
26	Técnicas de gerir os dados (por ex.: casos históricos)
<b>Abordagem de análise de dados</b>	
27	Métodos de análise de dados (por ex.: codificação, comparação)
28	Técnicas de análise (por ex.: matriz de dados)
<b>Perspectivas</b>	
29	Principais conclusões evidenciadas no resumo, na introdução e nas conclusões
30	Eventos, fatores ou padrões evidenciados
31	Efeitos das narrativas em processos de mudança
32	Condições ambientais
33	Visualização do modelo ou quadro conceitual
<b>Discussão</b>	
34	Discussão dos principais resultados
<b>Contribuições</b>	
35	Contribuição para o controle gerencial
36	Contribuição para outras áreas
<b>Limitações</b>	
37	Limitações gerais (por ex.: de natureza metodológica)
38	Qual a relevância do estudo para o problema investigado?
39	Qual a validade do estudo?
40	Quais informações são inconsistentes?
41	Comentários adicionais

**Nota.** Fonte: dados da pesquisa.

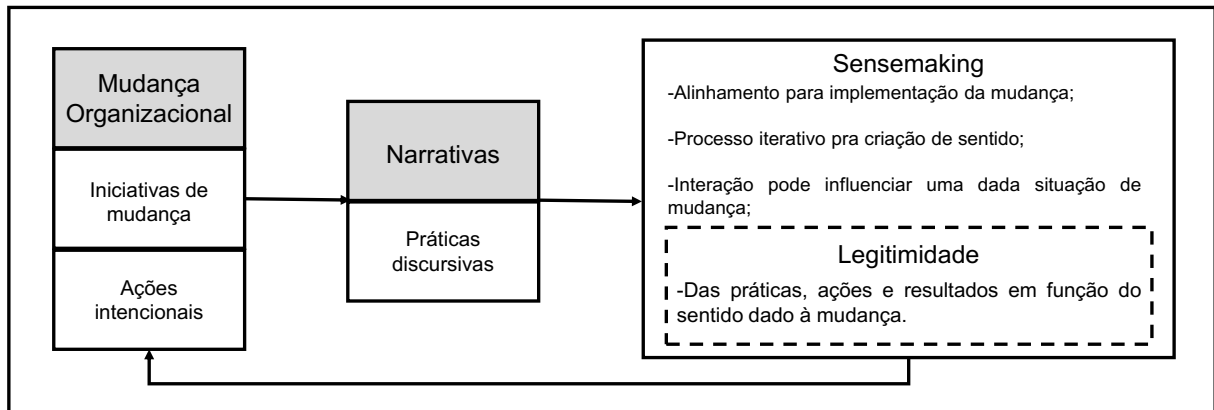
O protocolo contou com 41 pontos de observação, que foram essenciais para a estruturação das etapas seguintes.

### Etapa 5: análise de cada caso

Nesta etapa, os casos são analisados para o alcance dos objetivos da pesquisa. De acordo com Hoon (2013), os casos são investigados à procura de redes de relações causais de variáveis. Para tanto, foi criada uma rede meta-causal com as principais variáveis identificadas nos 5 artigos selecionados. O resultado é apresentado na Figura 1.

A rede compreende um panorama das relações identificadas. A partir da rede causal elaborada pela análise de cada caso, apreenderam-se algumas relações de variáveis encontradas nas pesquisas que integram a metassíntese. Identificou-se que o ponto de partida é a mudança organizacional. Nos estudos sobre o tema existe distinção entre as ações intencionais e as iniciativas intencionais que fomentam a mudança (Landau *et al.*, 2014; Solouki, 2017) e a mudança organizacional que ocorre devido as conexões e trocas da organização com o ambiente (Gover & Duxbury, 2018; Jansson, 2014; Thurlow & Mills, 2015). No último

enfoque observou-se a perspectiva processual do *becoming*. As narrativas foram utilizadas em todos os casos para direcionar a mudança ou abastecê-la de significados. Contudo, como no caso ilustrado por Jansson (2014), elas foram associadas aos discursos de mudança, sendo ela mesma considerada uma prática discursiva.



**Figura 1.** Rede Meta-Causal

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme se observa na Figura 1, o objetivo da utilização das narrativas está associado à criação de sentido na implementação da mudança em função delas fomentarem a sua dispersão e entendimento, influenciando a sua compreensão 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 esse processo é retroativo, e alimenta e legitima a mudança. Mediante tal relação, na etapa seguinte apresenta-se a síntese em nível cruzado.

### Etapa 6: Síntese em nível cruzado

Hoon (2013) propõe que para avançar da análise de cada caso para a análise cruzada, é preciso atentar para a emergência das sequências de variáveis identificadas em cada caso, a fim de se constituir uma rede meta-causal. Como resultado da rede causal executada, elaborou-se uma síntese, que possibilita identificar os principais elementos, e, dessa forma, realizar uma análise comparativa das semelhanças e diferenças entre eles em nível cruzado. Tal síntese é mostrada na Tabela 6.

Tabela 6

## Variáveis e suas Classificações

Nr	Casos	Narrativas	Sensemaking	Legitimidade	Práticas Discursivas	Mudança Organizacional
1	Gover e Duxburt (2018)	Formas utilizadas para corroborar o sentido da mudança organizacional criado pelos indivíduos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Provê o entendimento e a integração necessários para implementar o processo de mudança.</li> <li>- Processo iterativo utilizado por indivíduos e grupos para criar um sentido aceitável de uma situação.</li> <li>- Relaciona-se ao desenvolvimento retrospectivo de imagens plausíveis, que racionalizam o que pessoas estão fazendo ou a criação dos significados.</li> </ul>	Não se aplica	Não se aplica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É terreno fértil para os processos de <i>sensemaking</i> dada as incertezas evocadas pelas mudanças.</li> <li>- Estudos revelam que o <i>sensemaking</i> pode envolver respostas às mudanças, bem como a implementação do processo narrativo, criação de sentido e formulação de narrativas para fomentar a mudança.</li> </ul>
2	Sobouki (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atuam como planos mentais, elaborados para dar créditos aos resultados esperados em virtude de processos de mudança. São interpretadas pelos atores envolvidos, não sendo apenas meios de comunicações e material literário, mas guias para a mudança organizacional por parte dos gestores.</li> <li>- Utilizadas em situações em que há objetivos definidos e resultados predeterminados a serem atingidos. São consideradas ações intencionais para o alcance de determinado fim.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As narrativas constroem os sentidos que apresentam a importância, conduzem e direcionam os processos de mudança organizacional.</li> </ul>	Não se aplica	Não se aplica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A matéria-prima que constitui e possibilita a mudança organizacional é decorrente da aplicação das narrativas, que promovem o seu processo.</li> <li>- Em situações de mudança, múltiplas narrativas podem coexistir, apresentando visões e estratégias diferentes, mesmo quando há um objetivo comum.</li> </ul>

Continua

Tabela 6 (conclusão)

## Variáveis e suas Classificações

3	Thurlow e Mills (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Originam-se do processo de <i>sensemaking</i>. Diante disso, há uma constituição coletiva de sentido, permeada pelos indivíduos organizacionais.</li> <li>- São embasadas pela construção de significados coletivos a serem compartilhados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oferece um caminho para o entendimento de como os indivíduos criam sentidos em vista de ambientes de complexidade.</li> <li>- A criação de sentido ocorre na interação entre diversos elementos e propriedades, que mutuamente ou isoladamente influenciam a situação de mudança.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No contexto de mudanças organizacionais, narrativas funcionam como meios de legitimação dos sentidos atribuídos aos seus processos.</li> <li>- Funciona como uma estratégia, que caracteriza como legítima a iniciativa de mudança e contribui para a sua aceitação na organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se aplica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Passa a ser compreendida pela utilização de narrativas que conectam indivíduos e suas histórias, provendo e criando sentidos coletivos para determinado fim.</li> <li>- Passa a ser considerada plausível pela utilização de narrativas que explicitam o seu sentido e importância.</li> </ul>
4	Landau, Drori e Tejlesen (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São construções sociais compostas de significados, que expressam regras e condutas enquanto representam um evento ou um conjunto deles.</li> <li>- Guiam a interpretação das características da mudança, e facilitam a compreensão dos seus sentidos em relação a estrutura, rotina e missão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se aplica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elucida o reconhecimento de ações desejadas dentro de um sistema de crenças, normas e regras construídos socialmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se aplica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em processos de mudança organizacional, múltiplas narrativas competem por ideias, <i>designs</i> ou processo para superar ou confrontar opções alternativas ou adversárias.</li> <li>- A utilização de uma ou de várias narrativas possibilita o engajamento para alcançar legitimidade externa e interna em processos de mudança organizacional.</li> </ul>
5	Jansson (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São expressões de práticas discursivas. A partir delas, pode-se conhecer a sua natureza, contexto e dependências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se aplica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não se aplica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discursos são construções sociais da realidade e possibilitam a mudança organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pode envolver histórias, mitos e narrativas, que são vistas como uma construção social, que toma diferentes formas.</li> <li>- Ocorrem pelo embate de forças conflitantes nas organizações, isto é, pelas contradições que se apresentam.</li> </ul>

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Cabe fazer alguns comentários sobre a tabela anterior. Nela é possível notar que nem todos os artigos apresentaram informações de todas as categorias delimitadas. Tal fato não invalida o resultado e os esforços de pesquisa dada a emergência do tema e o próprio objetivo da metassíntese, que pressupõe fornecer contribuições que vão além dos achados originais dos artigos incluídos na análise, como sustenta Hoon (2013). Isso decorre da configuração do modelo, que visa a capturar informações dos artigos para proposta de novos caminhos e perspectivas fundamentais sobre a análise cruzada. Em virtude dos filtros de pesquisa, os artigos selecionados possuem temática estritamente ligada a narrativas, mudança organizacional e assuntos correlatos. Thurlow e Mills (2015), por exemplo, tratam de narrativas, *sensemaking*, legitimidade e mudança organizacional, sem descartar as práticas discursivas. Em contrapartida, Landau *et al.* (2014) enfocam as narrativas, legitimidade e mudança organizacional, mas não o *sensemaking* e as práticas discursivas.

Portanto, na estruturação da síntese em nível cruzado buscou-se identificar e analisar em conjunto as variáveis investigadas nos casos, com a finalidade de se construir a rede meta-causal. A partir disso, procedeu-se a síntese em nível cruzado, na tentativa de identificar conexões entre elas que possibilitassem compreender de que maneira as narrativas são empregadas na mudança organizacional. Nesse ponto, salienta-se que não é estritamente necessário que todos os campos da Tabela 6 estejam completos, pois o intuito é cruzar as variáveis encontradas, a fim de ilustrar como os temas centrais podem ser corroborados, expandidos ou complementados a partir de tais variáveis. A síntese cruzada é essencial para a etapa seguinte, a de construção teórica, pois mesmo que os artigos tenham enfoques diferentes, fez-se um esforço analítico para averiguar as similitudes e as correlações entre os dois polos centrais da pesquisa – as narrativas e a mudança organizacional – e as demais temáticas.

Sendo assim, de acordo com o disposto na tabela anterior e em consonância com o conteúdo da Figura 1, mapeou-se os principais elementos que fomentam a rede causal elaborada e que denotam os achados. Encontrou-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. Essas questões são exploradas no tópico a seguir.

### 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 se criar proposições. Na etapa 8, são discutidos os achados da pesquisa com base nos resultados da etapa anterior. Conforme observado, os estudos abordam as narrativas em função do seu emprego na mudança organizacional. Portanto, por meio da análise e da síntese realizadas, foi formulada a seguinte contribuição: *para uma mudança se tornar legítima e ser absorvida pelos membros organizacionais, são utilizadas narrativas como ferramenta de criação de sentido e de alinhamento para a manutenção e legitimação do processo de mudança.*

Esse entendimento foi fundamentado em características que se assemelharam nos casos investigados. De acordo com Gover e Duxbury (2018), a mudança organizacional evoca incertezas, revelando a necessidade de criação de um sentido,

que alinhe a compreensão do processo, da sua implementação ou dos elementos que a tornam plausível. As narrativas atuam como guia dos indivíduos nesse processo (Soulouki, 2017).

Com isso, observa-se que é preciso criar sentido – *sensemaking* – para oferecer um entendimento da complexidade que a mudança proporciona. Uma ou múltiplas narrativas podem surgir durante o processo (Landau *et al.*, 2014; Thurlow & Mills, 2015).

Em todo os casos foram expressas características similares relativas à definição das narrativas. As narrativas corroboram o processo de mudança, sendo consideradas uma ação que não apenas serve de comunicação, mas para a construção social coletiva que permeia as organizações e seus integrantes (Gover & Duxbury, 2018; Landau *et al.*, 2014; Solouki, 2017; Thurlow & Mills, 2015). Ademais, elas são também práticas discursivas, pelas quais se pode conhecer a natureza, a complexidade e os elementos da mudança (Jansson, 2014).

Quanto ao *sensemaking* identificado nos artigos, pode-se concluir que seja uma ação necessária ao entendimento e à integração no processo de mudança, tornando-a plausível ao criar um sentido de necessidade ou planejamento (Gover & Duxbury, 2018). Essas ações, aliadas aos processos de criação de sentido e 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 da complexidade das mudanças em questão (Thurlow & Mills, 2015).

Em face da mudança, as narrativas e o sentido criado buscam, sobretudo, a legitimação do processo, seja ele intencional ou não. Nesse contexto, as narrativas atuam como estratégias de legitimação, concebendo os sentidos da mudança como legítimos (Thurlow & Mills, 2015). A legitimidade aborda e ilustra ações e fatores considerados desejados em um processo de mudança, os quais passam a ser conhecidos por meio das narrativas (Landau *et al.*, 2014). Desse modo, as ações de mudança, ou mesmo o seu processo, passam a ser consideradas plausíveis e mais facilmente aceitas diante dos significados atrelados, adquirindo o caráter de legítimas (Thurlow & Mills, 2015).

A mudança organizacional, portanto, é conhecida, evidenciada e legitimada pelas narrativas. Em consonância ao expresso no início desta seção, a mudança é destacada por elas, que expressam sentidos, engajam esforços e fomentam o processo. Tudo isso não apenas para tais fins, mas também para superar correntes alternativas ou adversárias, fornecendo o engajamento necessário para legitimar todo o processo (Gover & Duxbury, 2018; Jansson, 2014; Landau *et al.*, 2014; Solouki, 2017; Thurlow & Mills, 2015).

Apesar de remeter aos artigos que compuseram esta análise, é necessário retomar na discussão alguns conceitos da perspectiva processual. Nessa acepção, existe uma estreita relação entre os achados e o entendimento decorrente da análise, dado o alinhamento nas narrativas para a construção de sentidos da mudança. Conforme discutido até então, as narrativas são formas associadas à mudança no que se refere à disseminação de ideias e conceitos, capturando e construindo significados a serem disseminados. Nessa perspectiva, vislumbra-se conformidade com o que discutem Fenton e Langley (2011), ao tratarem as narrativas na construção de sentidos e experiências em relação ao novo.

Ao construir sentidos para a mudança, as narrativas permitem a compreensão da complexidade dos processos, conforme descrito por Rantakari e



Vaara (2017). Observou-se que esse aspecto também está em consonância com o que se apresenta na literatura. Pode-se inferir ainda sobre a capacidade das narrativas de moldarem a interpretação dos indivíduos nos eventos inesperados ou planejados decorrentes da mudança, como afirmam Vaara *et al.* (2015).

Finalmente, é preciso reiterar que se assumiu a mudança organizacional como característica inerente de toda organização. Apesar da perspectiva processual preconizar que todas as organizações estão em constante processo de mudança, não havendo obrigatoriedade e necessidade de implementá-las, nos artigos analisados há distinção em relação a isso, quanto a intencionalidade e as iniciativas de mudança. Entretanto, não foi percebida influência de tal diferenciação nas relações e na contribuição encontradas.

## Conclusões

Esta pesquisa teve como objetivo compreender de que maneira as narrativas são empregadas na mudança organizacional, levando em consideração a ontologia processual. Para o seu alcance, as oito etapas sugeridas foram elaboradas de acordo com o protocolo de Hoon (2013). A metodologia visou a reunir um conjunto de pesquisas e sintetizar os seus achados, fornecendo algo novo ou ainda não explorado. Foram identificados 5 artigos para integrar o *corpus* de análise, selecionados segundo os critérios de busca estabelecidos e de inclusão/exclusão. A partir da identificação das variáveis contidas em cada caso e da análise individual deles, foi realizada a análise cruzada para encontrar similitudes, lacunas e possibilidade de correlação entre elas. Após essa etapa, chegou-se a um entendimento do papel das narrativas na mudança organizacional, delineado na sequência. Sendo assim, considera-se que o objetivo formulado foi atingido.

Para tanto, foram tomados como fundamentos do conceito de narrativas os preceitos da filosofia processual. Como achados, identificou-se que as narrativas são tidas como meios para a criação de sentido durante o processo de mudança para legitimá-la. Isso reforça os resultados de outras pesquisas, descritos no referencial teórico.

Como contribuição teórica, os achados deste artigo avançam efetivamente na compreensão da narrativa a partir da abordagem processual. Outro apontamento contributivo é o destaque à emergência do campo como frutífero para estudos futuros relacionados a tal perspectiva. Quanto a contribuição prática, esse artigo evidencia o papel das narrativas para a concretização e a manutenção da mudança organizacional. Ainda se considera que, em tempos de mudança, a forma para estabilizar e legitimar tal processo nas organizações é por meio do uso das narrativas, que o legitimam, dando-lhe sentido.

Conforme observado, adotar a ontologia processual também envolve caracterizar a realidade como um constante 'vir a ser'. Nesse contexto, esse trabalho apresenta como limitação a impossibilidade de filtrar pesquisas completamente embasadas na perspectiva processual. Verificou-se uma escassez de estudos na área, que, todavia, está em crescimento, evidenciado pela publicação dos livros *The Oxford handbook of process philosophy and organization studies* (Helin, Hernes, Hjorth, & Holt, 2014), e *The Sage handbook of process organization studies* (Langley & Tsoukas, 2016). Alguns artigos fundamentados nessa visão são os de Langley, Smallman, Tsoukas e Van de Ven (2013) a respeito de temporalidade, atividade e fluxo, e de Lord, Dihn e Hoffman (2015) sobre temporalidade e mudança organizacional. Ou-

tro indício de evolução do emprego dessa abordagem é a atividade do *European Group of Organization Studies* (Egos), que estipulou para o seu evento anual, em julho próximo, o subtema *Organization & Time: Understanding the Past (and Future) in the Present*.

Mais um ponto que pode parecer limitação é o número reduzido de artigos selecionados para análise. Porém, essa é uma exigência da metodologia de metassíntese, pois o objetivo é aprofundar a compreensão dos artigos a fim de relacionar os seus resultados, e, se for possível, alcançar um entendimento mais amplo do fenômeno investigado. Ademais, considerou-se mudança organizacional toda e qualquer modificação no *status quo* da organização. Sugere-se, por fim, que na realização de trabalhos futuros os tipos de mudança sejam divididos para se averiguar similaridades e diferenças.

## Notas

<sup>1</sup> O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES), Código de Financiamento 001.

<sup>2</sup> Apesar da palavra 'estória' haver caído em desuso na língua portuguesa do Brasil de acordo com os dicionários Aurélio e Houaiss, admite-se que a palavra 'história' engloba todas as acepções da palavra. No Dicionário Priberam da língua portuguesa (n.d.), história significa "narração escrita dos fatos notáveis ocorridos numa sociedade em particular ou em várias". Difere, portanto, do significado da palavra estória (*story* em inglês), utilizada neste trabalho como recurso de pesquisa, cuja definição no *Cambridge Dictionary* (n.d., tradução nossa) é "descrição, tanto verdadeira como imaginária, de uma série de eventos conectados". Como pesquisadores entendemos que no contexto desta pesquisa a palavra 'estória' denota significado diferente daquele evocado pela palavra 'história'. Logo, pretende-se demarcar a ideia de que são discutidas aqui as narrativas, versões e construções discursivas que intencionalmente direcionam um sentido, motivo pelo qual se usa a palavra 'estória'.

<sup>3</sup> Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada pelos autores no XXII SEMEAD, realizado em São Paulo, em 2019.

## Referências

- Babbie, E. R. (2010). *The basics of social research*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Barge, J. K. (2004). Antenarrative and managerial practice. *Communication Studies*, 55(1), 106-127. <https://doi.org/10.1080/10510970409388608>
- Boje, D. M. (1991). Consulting and change in the storytelling organisation. *Journal of Organizational Change Management*, 4(3), 7-17. <https://doi.org/10.1108/eum000000001193>
- Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. London: Sage.
- Briody, E., Pester, T. M., & Trotter, R. (2012). A story's impact on organizational-culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 67-87. <https://doi.org/10.1108/09534811211199600>

- Brown, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00609.x>
- Ceni, J. C., & Rese, N. (2019). Conto de fadas da lama: Uma discussão sobre tipologia de storytelling. *Cadernos de Linguagem e Sociedade*, 20(2), 74-92.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage.
- Czarniawska, B. (2011). Narrating organization studies. *Narrative Inquiry*, 21(2), 337-344. <https://doi.org/10.1075/ni.21.2.12cza>
- De La Ville, V. I., & Mounoud, E. (2010). A narrative approach to strategy as practice: strategy making from texts and narratives. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 183-198). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777882.013>
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171-1196. <https://doi.org/10.1177/0170840611410838>
- Fischer, W. R. (1984). Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communications Monographs*, 51(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/03637758409390180>
- Gabriel, Y. (2004). Narratives, stories and texts. In D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, & L. Putnam (Eds.), *The SAGE handbook of organizational discourse* (pp. 61-78). London: Sage.
- Gover, L., & Duxbury, L. (2018). Making sense of organizational change: Is hindsight really 20/20? *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 39-51. <https://doi.org/10.1002/job.2208>
- Helin, J., Hernes, T., Hjorth, D., & Holt, R. (Eds.). (2014). *The Oxford handbook of process philosophy and organization studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford: Oxford University Press.
- História (n.d.) In *Dicionário Priberam da língua portuguesa*. Recuperado de <https://dicionario.priberam.org/HIST%C3%93RIA>
- Hoon, C. (2013). Meta-synthesis of qualitative case studies: An approach to theory building. *Organizational Research Methods*, 16(4), 522-556. <https://doi.org/10.1177/1094428113484969>
- Jansson, N. (2014). Discourse phronesis in organizational change: A narrative analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 769-779. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2014-0173>
- Kopp, D. M., Nikolovska, I., Desiderio, K. P., & Guterman, J. T. (2011). Relaaax, I remember the recession in the early 1980s ...: Organizational storytelling as a

- crisis management tool. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 373-385. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20067>
- Küpers, W., Mantere, S., & Statler, M. (2012). Strategy as storytelling: A phenomenological collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 21(3), 1-18. <https://doi.org/10.1177/1056492612439089>
- Landau, D., Drori, I., & Terjesen, S. (2014). Multiple legitimacy narratives and planned organizational change. *Human Relations*, 67(11), 1321-1345. <https://doi.org/10.1177/0018726713517403>
- Langley, A. (2007). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2017). Introduction. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *The SAGE handbook of process organization studies* (pp. 1-25). London: Sage.
- Lord, R. G., Dinh, J. E., & Hoffman, E. L. (2015). A quantum approach to time and organizational change. *Academy of Management Review*, 40(2), 263-290. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0273>
- Magalhães, A. C. C. (2013). *Storytelling como recurso estratégico comunicacional: avaliando a natureza das narrativas no contexto das organizações* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Mittins, M., Abratt, R., & Christie, P. (2011). Storytelling in reputation management: The case of Nashua Mobile South Africa. *Management Decision*, 49(3), 405-421. <https://doi.org/10.1108/00251741111120770>
- Nayak, A., & Chia, R. (2011). Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. In H. Tsoukas & R. Chia (Eds.), *Philosophy and organization theory* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 32, pp. 281-309). Bingley: Emerald.
- Rantakari, A., & Vaara, E. (2017). Narratives and processuality. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *The SAGE handbook of process organization studies* (pp. 271-285). London: Sage.
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x>

- Rouleau, L. (2010). Studying strategizing through narratives of practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 258-270). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511777882.018>
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019). The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475-496. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>
- Seal, W., & Mattimoe, R. (2016). The role of narrative in developing management control knowledge from fieldwork. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(3), 330-349. <https://doi.org/10.1108/qram-06-2015-0055>
- Søderberg, A. (2003). Sensegiving and sensemaking in an integration process: a narrative approach to the study of an international acquisition. In B. Czarniawska & P. Gagliardi (Eds.), *Narratives we organize by* (Advances in Organization Studies, Vol. 11, pp. 3-35). Amsterdam: John Benjamins.
- Solouki, Z. (2017). The road not taken: Narratives of action and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(3), 334-343. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0201>
- Sonenshein, S. (2010). We're changing - or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51467638>
- Story (n.d.) In *Cambridge Dictionary*. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/story>
- Thurlow, A., & Mills, J. H. (2015). Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), 246-254. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.10.002>
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2015). Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 10(1), 495-560. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1120963>
- Vaara, E., & Tienari, J. (2011). On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science*, 22(2), 370-390. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0593>

Valdebenito, M. S. (2013). Image repair discourse of Chilean companies facing a scandal. *Discourse & Communication*, 7(1), 95-115. <https://doi.org/10.1177/1750481312466474>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.

## Apêndice

Tabela

### 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 título/resumo/palavras-chave		Segunda análise: artigos acessados e categorizados de acordo com a leitura completa do conteúdo				
	Outras temáticas	Ensaio teórico	Status após primeira análise	Estudo de caso qualitativo	Alinhamento ao objeto da metassíntese	Estudos de caso incluídos/excluídos na metassíntese	
No. Referência							
1	Gover, L., & Duxbury, L. (2018). Making sense of organizational change: Is hindsight really 20/20? <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 39(1), 39-51.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	-	Incluído na metassíntese.
2	Solouki, Z. (2017). The road not taken: Narratives of action and organizational change. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 30(3), 334-343.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	-	Incluído na metassíntese.
3	Thurlow, A., & Mills, J. H. (2015). Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process. <i>Scandinavian Journal of Management</i> , 31(2), 246-254.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	-	Incluído na metassíntese.

Continua

Artigos identificados na base de dados eletrônica <i>Web of Science</i>		Primeira análise: artigos acessados e categorizados segundo título/resumo/palavras-chave		Segunda análise: artigos acessados e categorizados de acordo com a leitura completa do conteúdo		(continuação)	
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
4	Landau, D., Drori, I., & Terjesen, S. (2014). Multiple legitimacy narratives and planned organizational change. <i>Human Relations</i> , 67(11), 1321-1345.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	-	Incluído na metassíntese.
5	Ybema, S. (2014). The invention of transitions: History as a symbolic site for discursive struggles over organizational change. <i>Organization</i> , 21(4), 495-513.	-	-	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, B. M. (2014). Changing the memory of suffering: An organizational aesthetics of the dark side. <i>Organization Studies</i> , 35(2), 279-302.	X	-	Excluído	-	-	Excluído

Continua



Artigos identificados na base de dados eletrônica <i>Web of Science</i>	Primeira análise: artigos acessados e categorizados segundo título/resumo/palavras-chave		Segunda análise: artigos acessados e categorizados de acordo com a leitura completa do conteúdo				(continuação)
	Outras temáticas	Ensaio teórico	Status após primeira análise	Estudo de caso qualitativo	Alinhamento ao objeto da metassíntese	Estudos de caso incluídos/excluídos na metassíntese	
No. Referência							
7	Jansson, N. (2014). Discourse phronesis in organizational change: a narrative analysis. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 27(5), 769-779.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	-	Incluído na metassíntese.
8	Sidani, Y., & Showail, S. (2013). Religious discourse and organizational change. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 26(6), 931-947.	X	-	Excluído	-	-	Excluído
9	Teram, E. (2010). Organizational change within morally ambiguous contexts: A case study of conflicting postmerger discourses. <i>The Journal of Applied Behavioral Science</i> , 46(1), 38-54.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	X	Excluído. A temática do artigo remete aos discursos e conflitos em relação à identidade organizacional.

Continua

Artigos identificados na base de dados eletrônica <i>Web of Science</i>	Primeira análise: artigos acessados e categorizados segundo título/resumo/palavras-chave		Segunda análise: artigos acessados e categorizados de acordo com a leitura completa do conteúdo				(conclusão)
	Outras temáticas	Ensaio teórico	Status após primeira análise	Estudo de caso qualitativo	Alinhamento ao objeto da metassintese	Estudos de caso incluídos/excluídos na metassintese	
No. Referência							
10	Barner, R. (2008). The dark tower. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 21(1), 120-137.	-	-	Selecionado para leitura completa	-	X	Excluído. O artigo foca em emoções e no uso de metáforas para dar voz as reações à mudança organizacional.
11	Buchanan, D., & Dawson, P. (2007). Discourse and audience: Organizational change as multi-story process. <i>Journal of Management Studies</i> , 44(5), 669-686.	-	X	Excluído	-	-	Excluído
12	Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M., & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. <i>Journal of Organizational Change Management</i> , 18(1), 78-95.	X	-	Excluído	-	-	Excluído

**Nota.** Fonte: dados da pesquisa.