

AGENCIAMENTO E GESTÃO DA COMUNICAÇÃO NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

Profa. Dra. Maria do Carmo. Reis

Depto Comunicação Social-UFMG

mcreis@fafich.ufmg.br

Resumo

Este *paper* discute o agenciamento e gestão corporativos da comunicação em contextos de mudança organizacional estratégica pervasiva. Tal discussão dá-se à partir da apresentação do case da British Airways World Cargo, um dos que subsidiou empiricamente um estudo maior que buscou compreender melhor a interrelação entre os processos de comunicação e de mudança organizacional estratégica pervasiva. A pesquisa foi de caráter qualitativo, longitudinal, com foco processual. Os resultados revelam, dentre outras coisas, que há uma indissociabilidade de natureza constitutiva entre os processos de comunicação e mudança. Esta natureza provoca uma dinâmica de mútua influência que faz do agenciamento e gestão da comunicação instrumentos expressivos e eficientes para uso no diagnóstico, em tempo real, dos resultados da implementação de mudança.

Palavras-chave: comunicação e mudança, gestão da mudança, gestão da comunicação

Introdução

Pesquisadores de renome na área de mudança organizacional [e.g., Pettigrew, Ferlie & McKee, 1992; Kotter, 1996; Eisenhardt, 1998] vêm já há algum tempo argumentando que a comunicação é um fator central em processos de mudança estratégica. Entretanto, falta uma melhor compreensão de como ocorre o interrelacionamento entre processo de implementação de mudança estratégica e processos comunicativos. Como a natureza das iniciativas comunicacionais influencia o caráter formativo do micro-contexto de mudança? Em que medida esta é uma ação recíproca? A comunicação de fato propicia e facilita a mudança? Como a compreensão do agenciamento e da gestão da comunicação contribui para uma gestão mais eficaz da mudança? Este artigo apresenta e discute tais questões à partir da experiência vivenciada pela British Airways World Cargo-BAWC.

Desenho da pesquisa

O estudo no qual este case da British Airways World Cargo se insere é uma pesquisa de quatro anos, de natureza qualitativa e longitudinal, realizada na Inglaterra e que foi subsidiada empiricamente por estudos de caso de organizações empresariais vivenciando processos de mudança organizacional pervasiva radical. O desenho da pesquisa foi fundamentado em *ground theory*.

A escolha dos casos levou em consideração uma seleção de casos extremos [Yin, 1994] (mudança pervasiva) em que a comunicação seria assumida corporativamente como um instrumento de mudança e seu agenciamento estaria sob a responsabilidade, em princípio, do departamento interno de comunicação. A coleta e a análise de dados foram de natureza processual, reiterativa, guiada pelo problema de pesquisa que foi obtendo foco e gerando o desenho da pesquisa detalhado na figura 1, abaixo^{xii}.

Desenho da pesquisa

Dimensão sincrônica:

- ♦ *Identificação do locus do agenciamento de comunicação corporativa: a articulação entre as expectativas do gerente e do trabalhador e a ação corporativa;*
- ♦ *Identificação das características das iniciativas de comunicação corporativa implementadas;*
- ♦ *Visualização de afirmações ou padrões comuns às iniciativas comunicacionais implementadas.*

Dimensão diacrônica:

- ♦ *Análise do desenvolvimento do agenciamento corporativo da comunicação no contexto de mudança, explicitando a estratégia da comunicação corporativa;*
- ♦ *Análise das percepções e reações correspondentes ao que as iniciativas de comunicação corporativa expressam;*
- ♦ *Desvelamento das articulações políticas e decisórias na implementação do agenciamento comunicativo.*

Dimensão paralela

- ♦ *Comparabilidade entre os casos, dando visibilidade aos pontos comuns e às diferenças*
- ♦ *Generalização*

Figura Erro! Apenas o documento principal.

Esse desenho de pesquisa foi de extrema utilidade na captura da interrelação evolutiva e contínua entre processos comunicativos e de mudança estratégica no *locus* comum às suas ações: as práticas interativas. A abordagem utilizada no uso deste desenho foi a de múltiplos *stakeholders*^{xii}, visando, com isto, enfatizar a existência de uma multiplicidade de vozes no processo de mudança:[Hatch, 1996] de agentes diretos (operários, gerentes, direção executiva, consultores) e de observadores-intérpretes do processo (jornalistas). O foco foi no padrão de interação –padrão comunicativo- desenvolvido entre os agentes de mudança em consequência dos estímulos corporativos produzidos na implementação da mudança.

O material empírico obtido no case da British Airways World Cargo resultou de pesquisa de campo que teve a duração de um ano e meio de acompanhamento da mudança em tempo real, complementada por pesquisa histórica retrospectiva em 10 anos. Foram realizadas entrevistas individuais e coletivas em profundidade com 50 agentes de mudança (consultores, operários, gerentes, diretoria executiva). Pessoas ‘chave’ no agenciamento corporativo (devido ao seu papel no programa de mudança, ao seu interesse pela questão comunicacional ou à sua responsabilidade como agente comunicacional corporativo) foram entrevistadas em média três vezes durante o ano e meio de pesquisa de campo para identificação de como as suas percepções e intenções se alteraram durante a implementação da mudança. Do grupo de entrevistados, 12 eram gerentes de apoio e gerentes *senior*; 13, gerentes de linha e 25, operários e agentes administrativos. Além desse grupo básico, também foram conduzidas entrevistas com consultores externos e líderes sindicais.

A retrospectiva histórica contextualizou o programa de mudança. Essa contextualização levou à identificação, entre outras coisas, de que de fato, o programa de mudança da BAWC foi apenas a formalização de um processo iniciado anos antes, lenta e imperceptivelmente. De fato, o que a formalização desse programa fez foi tornar pública a vontade política da direção da BAWC de

assumir essa mudança já em andamento, intensificando seu ritmo e alterando seu grau de pervasividade.

Uma análise processual do agenciamento comunicativo, sua natureza, estrutura, modos de implementação, usos e respostas; mensagens, formas simbólicas, expectativas e interpretações identificadas, permitiu a triangulação de dados gerando uma sólida base empírica para a discussão teórica sobre o interrelacionamento entre processos comunicativos e de mudança organizacional estratégica.

O contexto da mudança

A British Airways World Cargo é o empreendimento do grupo British Airways responsável pelo transporte de carga aérea. É um empreendimento de médio porte (2.800 empregados; faturamento anual de 600 milhões de libras) que atua globalmente e tem escritórios e representações em 160 países. Não possuindo frota própria, utiliza-se fundamentalmente dos espaços de carga nos aviões de passageiros da British Airways, complementados por *joint-ventures* e *leasing* de aviões de carga para as rotas mais sobrecarregadas. Apesar desta dinâmica ímpar, ou talvez devido a ela, a BAWC sempre foi líder de mercado, sobressaindo-se pela riqueza de opções de suas rotas.

O mercado onde a BAWC atua, o de transporte de carga aérea, se constituiu como uma evolução natural da necessidade de prover transporte para a carga dos passageiros das linhas aéreas. Com o tempo e seu desenvolvimento, ganhou quinhões do mercado antes dominado pelo transporte de carga marítimo. Em termos globais, até a década de 90, o mercado de carga aérea não era considerado como um mercado ágil, moderno tecnologicamente ou em permanente mutação. Muito antes pelo contrário, ele era obsoleto, resistia ao uso das novas tecnologias (devido ao valor do investimento necessário) e a correlação de forças havia há muito sido estabelecida, se mantendo estável. A globalização da economia provocou enorme pressão neste quadro consolidado: incrementou enormemente a demanda, principalmente por parte das grandes manufaturas (que passaram a buscar fornecimento ao custo mais baixo, em termos globais) e dos prestadores de serviços ligados à área de alimentos. Essa clientela, habituada à eficiência e ao uso intensivo de tecnologia dos serviços de transporte dos integradores (e.g, DHL), começou a

demandar esse mesmo padrão de qualidade de serviços das companhias de transporte de carga aérea. Por volta de meados da década de 90 o contexto deste mercado estava assim delineado:

Os principais 25 transportadores de carga aérea dominavam 39% do mercado e estudos de tendência indicavam que esta concentração aumentaria para 57% em 2016. A demanda de prestação de serviços crescia sistemática e consistentemente, principalmente através da agregação de um novo perfil de consumidor-aquele que exigia mais qualidade, agilidade, pontualidade e possuía uma enorme força de barganha. Tal força devia-se ao volume e frequência da sua demanda por prestação de serviços. Devido a tal poder de pressão da nova clientela, a competição entre pares, mantida estável por várias décadas, estava sendo alterada com aquisições e entrada pontual de potenciais novos concorrentes. Dentre essa nova clientela exigente e poderosa crescia o nicho constituído por fornecedores de carga altamente perecível (alimentos), dispostos a buscar por outras alternativas de transporte caso o mercado de carga aéreo não viesse a atender às suas necessidades. A BAWC visualizava os integradores como potenciais entrantes.

A direção da BAWC conhecia e acompanhava com apreensão o desenvolvimento de tal quadro. Desde 1993 a direção da British Airways já vinha alertando a *holding* sobre a necessidade de ampliação, em novos patamares do principal *hub* de conexão de carga da companhia, situado no aeroporto de Heathrow, em Londres. Há algum tempo este *hub*, crítico para todo o *network* de transporte da BAWC, já estava operando com sobrecarga. O problema é que pequenas mudanças não seriam suficientes para alterar a situação estabelecida. Havia limitações técnicas à modernização que, a ocorrer, teria de ser radical, alterando completamente processos de trabalho e dinâmicas de interação devido à necessidade de uso intensivo de tecnologia. Mudanças dessa extensão em Heathrow exigiriam a implementação do novo padrão por todo o empreendimento. Internamente, principalmente na sede e nos escritórios ingleses, a população de trabalhadores tinha por volta de 20 anos de serviços na empresa, muitas vezes no mesmo cargo, no mesmo local de trabalho. Os processos de trabalho eram arcaicos, com uso mínimo de tecnologia, não havia tradição de mensuração e avaliação de desempenho, não havia a cultura de trabalho em equipe nem de compartilhamento de informações. Os funcionários da BAWC sentiam-se como trabalhando para ‘o patinho feio’ do grupo British Airways. Apesar do período Thatcher ter diminuído em muito o poder dos sindicatos, a cultura sindicalista era ainda

muito forte e isto fazia com que o sindicato fosse, para os operários da BAWC, a fonte privilegiada de informações sobre as ações desenvolvidas pela empresa. A relação operários-gerentes, como de praxe em tal tipo de cultura, era marcada pela desconfiança daqueles para com estes no que se refere à compreensão de mensagens de cunho institucional-corporativo como uma proposta de mudança organizacional.

Em 1996, pressionada pelo contexto externo e pela holding que estava realizando um extenso programa de reengenharia por todo o grupo, a direção da BAWC tomou a decisão formal de anunciar e implementar um processo de mudança organizacional pervasiva intensivo. Essa mudança teria dimensão global, em termos do empreendimento e teria início à partir de Heathrow. O período da mudança seria demarcado pelo tempo necessário à construção de um novo *hub* em Heathrow.

Características da mudança

Ao caracterizar a mudança a ser deflagrada, a direção da BAWC estabeleceu seis áreas que seriam *core* neste processo: (1) métodos de trabalho, (2) foco do negócio, (3) limites do mercado (4) métodos administrativo-gerenciais, (5) relações internas de trabalho, (6) uso e consumo internos de informação. Um ano e meio após era possível identificar que todas estas áreas haviam passado por um processo de transformação, caracterizando o que Mintzberg [1995] rotula como re-concepção do *core business*. O quadro abaixo sintetiza como ocorreu este processo:

British Airways World Cargo

Tipo de mudança:

Radical e pervasiva, envolvendo toda a organização

velocidade:

acelerada

Deadline:

Jan 2000- data de inauguração do novo World Cargo Centre, em Heathrow, a ser construído

Ordem de implementação das iniciativas de mudança durante o primeiro ano e meio da mudança:

1-eficientização dos processos de trabalho

2-mudança do foco do negócio

3-mudança simultânea de estrutura, métodos administrativos e de disseminação/uso/consumo interno de informação

4-mudança do portfolio de produtos

5- mudança de estratégia de marketing

6- mudança tecnológica por etapas

5- mudança de processos de trabalho

Uso intensivo de consultorias externas de renome

Estabelecimento de convênios de parceria com universidades para capacitação da força gerencial da empresa em novos patamares

Figure Erro! Apenas o documento principal.

Uso da comunicação no processo de mudança

O processo de mudança acima identificado contou com o uso intensivo do agenciamento [Giddens, 1984] da comunicação. Desde o momento em que a intenção de mudança foi formalizada através de negociação com o sindicato (exigência da legislação inglesa) para permitir a tomada de decisão, a comunicação foi chamada a tomar assento junto aos agentes de tomada de decisão estratégica.

Quando a decisão de mudar se tornou imperativa enquanto intenção, a BAWC não possuía setor de comunicação social. O setor de marketing, já existente à época, cuidava da comunicação comercial diretamente associada à venda dos serviços da BAWC. Produzia alguma comunicação de cunho corporativo associado à formação de imagem, mas apenas para o público externo e sempre vinculada às preocupações comerciais da empresa. O escasso agenciamento corporativo da comunicação interna, quando ocorria, era promovido como atividade periférica da diretoria de Recursos Humanos. Não havia um sistema de comunicação corporativa e a maioria dos meios de comunicação existentes, de cunho setorial, era apenas para disseminação de

informação. Algum agenciamento corporativo da comunicação era produzido pela holding e nestes, as mensagens e dinâmicas visavam o grupo British Airways como um todo.

A intenção de promover um programa de mudança estruturado e delimitado no tempo levou a direção executiva da BAWC a criar um setor de comunicação, ao nível de gerência, meses antes da formalização da decisão de mudança. Para dirigi-lo foi convidada uma funcionária de carreira na empresa que, segundo o CEO da BAWC, “tinha vindo da área operacional, onde havia demonstrado uma enorme habilidade em lidar com as pessoas e que era reconhecida pela sua capacidade de saber escutar”. Levando-se em consideração o papel estratégico que a direção da BAWC desejava que a comunicação viesse a desempenhar no processo de mudança, foi contratada, para prover suporte ao recém-criado setor, a renomada consultoria em comunicação e mudança ‘Smyth Dorward & Lambert’. Esta consultoria atuou junto ao setor de comunicação social ao longo de todo o processo de mudança.

O agenciamento institucional da comunicação buscou reproduzir –apesar de nem sempre conseguir– a lógica estruturada do planejamento da mudança. Sua principal tarefa era quebrar a lógica do monólogo hierarquizado que imperava no ambiente organizacional desde sempre e introduzir instrumentos de comunicação dialógicos, definidos estrategicamente. Estes instrumentos deveriam ser integrados em um sistema de comunicação a ser criado cuja tarefa imediata seria prover suporte ao processo de mudança através da criação e gestão de mecanismos de acesso à informação, *feedback*, disseminação do ponto-de-vista e da visão institucionais, interpretação de fatos e contextos, criação de espaços de socialização secundária [Berger & Luckmann, 1966] (em que a discussão entre pares e a reflexão pudesse conduzir a uma melhor compreensão das demandas da mudança e das exigências no seu atendimento). Documentos internos da empresa registravam como objetivos estratégicos da comunicação na BAWC os seguintes: “(1) build confidence around the vision and fit for people; (2) support implementation of change and strategy; (3) build customer focus; (4) build trust with senior managers; (5) build pride in World Cargo; (6) speed up decision-making; (7) integrate internal & external communication to prevent damaging customer perceptions.”

Como já foi dito, o programa de mudança da BAWC era altamente estruturado, tendo sido concebido em antecipação à implementação. Para garantir a continuidade de tal estruturação ao

longo da implementação, quando ocorreriam detalhamentos operacionais do conceptualizado, foi estabelecida uma rígida estrutura e dinâmica de controle e acompanhamento do processo. Foram indicados ‘diretores e gerentes de mudança’. Estes organizavam-se em um *steering committee* de coordenação da mudança e em vários *steering committees* setoriais. Estes comitês setoriais, num total de 7, eram, cada um, responsáveis por uma determinada área temática de estruturação da mudança e trabalhavam integrados. Um destes comitês era ‘comunicação’. Existia um segundo chamado ‘pessoas’. Dentre as decisões estratégicas tomadas pelo conjunto dos comitês, estavam as decisões (a) de que a comunicação deveria ser uma das variáveis a ser levada em conta em todas as tomadas de decisão (b)de que ela se responsabilizaria pela construção de contextos simbólicos que mediassem a experiência da mudança para todos os envolvidos diretamente e/ou afetados pela mudança.

Dinâmica da comunicação no processo de mudança e discussão dos resultados

Estas duas decisões citadas acima foram determinantes do grau e intensidade com que o agenciamento corporativo da comunicação ocorreu. O quadro abaixo revela a presença sistemática deste agenciamento, mes a mes, durante todo o período analisado.

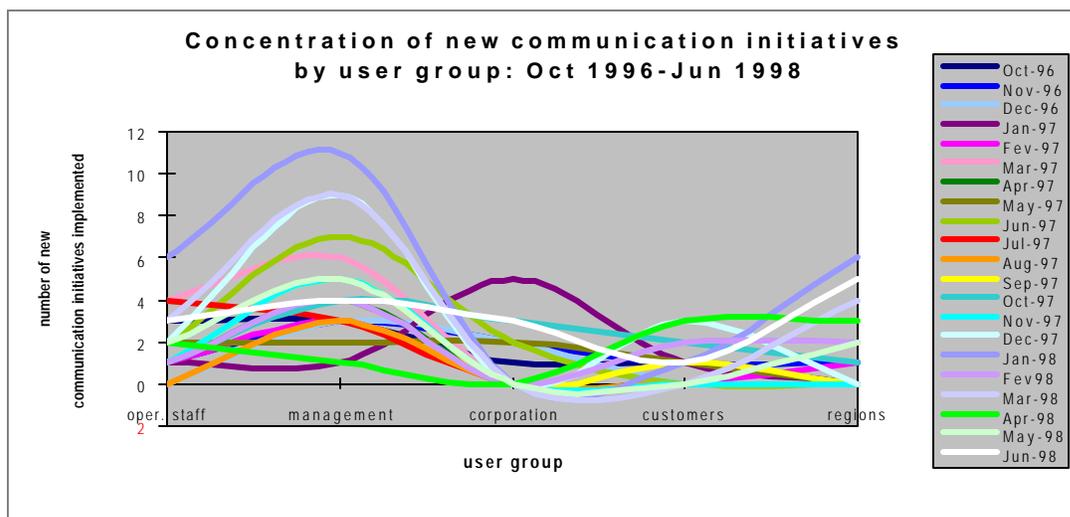


Figura 3

A distribuição deste agenciamento por grupo de usuários, bastante distinta, ilustra as diferentes funções que a comunicação desempenhou no processo de implementação da mudança. Estas funções podem ser visualizadas no quadro abaixo:

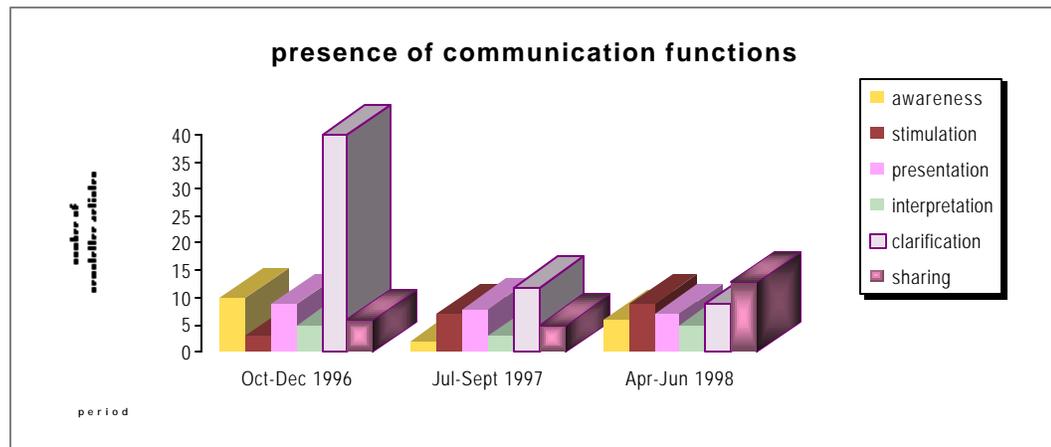


Figura 4

A natureza destas funções é explicativa da distribuição de meios por usuários apresentada no quadro anterior. Algumas das funções, como por exemplo a prestação de esclarecimentos sobre a mudança, em sendo uma atribuição natural das gerências e diretoria executiva, pode explicar a necessidade de que estes grupos sejam dotados de meios que possam ser utilizados por eles para desempenhar tal função. Por outro lado, a estimulação para participar e se envolver na mudança é uma função que pode ser compartilhada seja por gerentes/diretores, quanto por operários/agentes administrativos. Isto indicaria a necessidade do provimento de meios de comunicação que pudessem ser utilizados por estes grupos distintos, compartilhadamente ou não, para tais funções.

No quadro acima, é importante chamar a atenção para o fato de que as funções comunicativas identificadas no processo da BAWC são intrinsecamente constitutivas de qualquer processo de mudança. Referência a elas é sistematicamente feita nos registros de cases de mudança bem sucedidos [e.g. Balogun & Haley, 1999; Jick, 1993; Larsen, 1996; Hubbard, 1999], apesar de que nestas, elas não são reconhecidas como de natureza comunicacional.

O exercício destas funções comunicativas demandou a estruturação de meios de comunicação com diferentes possibilidades interativas. O conjunto de quadros abaixo revela

como foi a distribuição destes meios pelos diversos grupos de usuários, levando em consideração a capacidade interativa dos meios colocados à disposição de cada grupo:

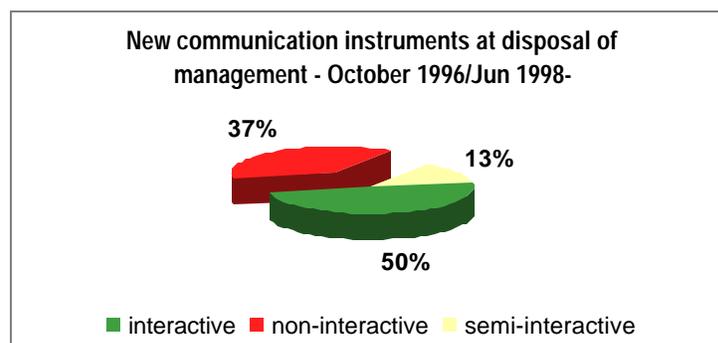
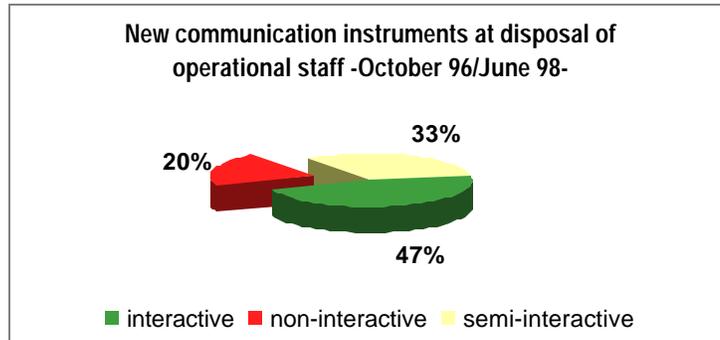


Figure Erro! Apenas o documento principal.

Como pode ser visto, a disponibilização de meios de comunicação que permitem a construção de diálogo –os meios interativos- é quase idêntica para funcionários operacionais (operários e administrativos) e gerência/direção da empresa. Por outro lado, a dotação majoritariamente significativa de veículos não interativos para a gerência/direção pode ser explicada na medida em que estes instrumentos, por não possibilitarem interação, são basicamente utilizados para simbolização e disseminação de informações, seja para expressar o exercício da autoridade, seja para controlar. A dotação expressivamente mais significativa de meios de comunicação semi-interativos (aqueles que permitem o diálogo intermediado no tempo e no espaço -como por exemplo, jornais internos que respondem à questões de leitores) para os funcionários operacionais indica uma predisposição ao diálogo por parte da BAWC, mas ao mesmo tempo uma estratégia de viabilizar a resposta estruturada, racionalizada. Em contexto de mudança organizacional pervasiva em que nem todas as respostas estão prontas por antecipação e onde todos estão com os nervos e o humor à flor da pele, criar instrumentos que permitem o diálogo mediado pela racionalização, pode ser, em alguns momentos, uma estratégia eficiente para conseguir caminhar com o processo de mudança.

O quadro geral de distribuição de meios de comunicação pelos diversos grupos-agentes de mudança indica que todos foram contemplados por um quinhão de instrumentos que possibilitou a eles participar do programa de mudança deflagrado com direito a voz, apesar de em diferentes proporções.

O quadro abaixo revela como esta distribuição de meios por grupos se deu:

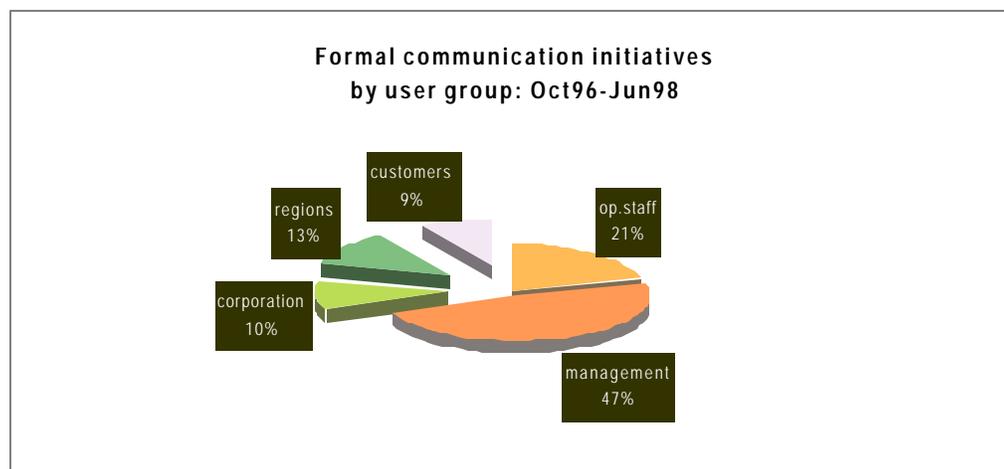
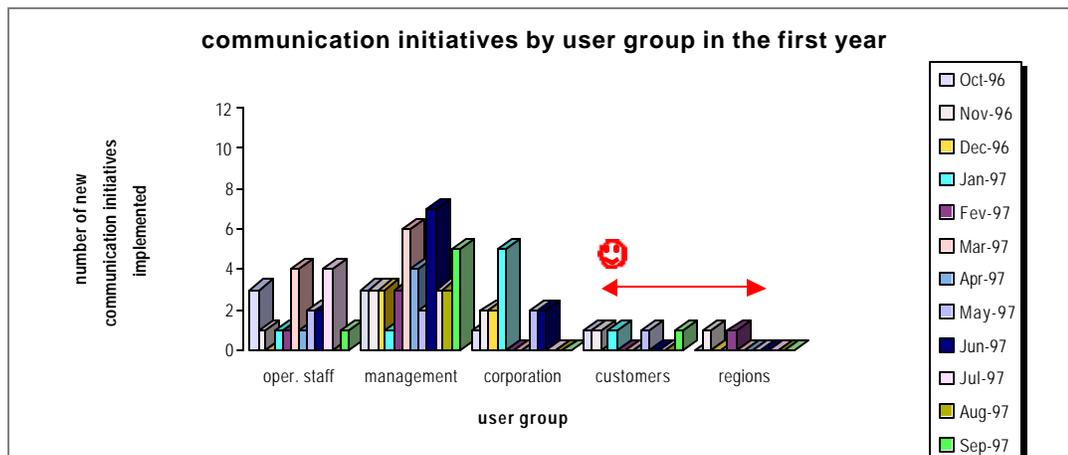
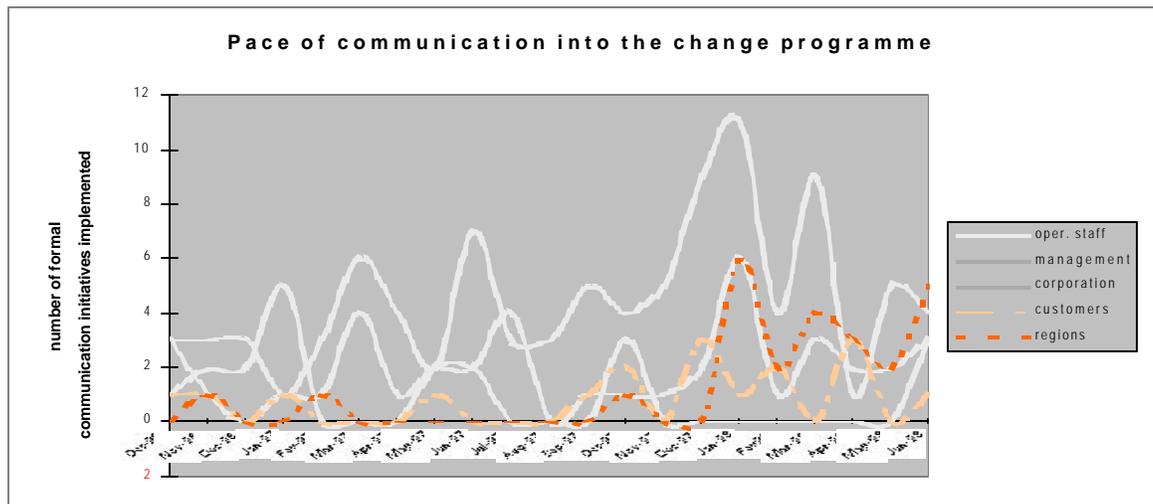


Figura 6

A análise dos dados coletados durante o período da pesquisa de campo indicou um movimento de consolidação do processo de implementação de mudança com o passar dos meses. Inovação, controle, otimização e reconhecimento foram identificados como sendo as principais vetores que empurravam para frente o processo de mudança. Apesar de a comunicação não emergir como caracterizadamente uma destas forças da mudança, foi possível identificar a sua presença em todas elas através ou de ações de agenciamento corporativo ou de iniciativas comunicacionais de cunho emergente [Mintzberg, 1979], deflagradas pelos agentes da mudança. Os quadros abaixo revelam a dinâmica na comunicação na mudança:



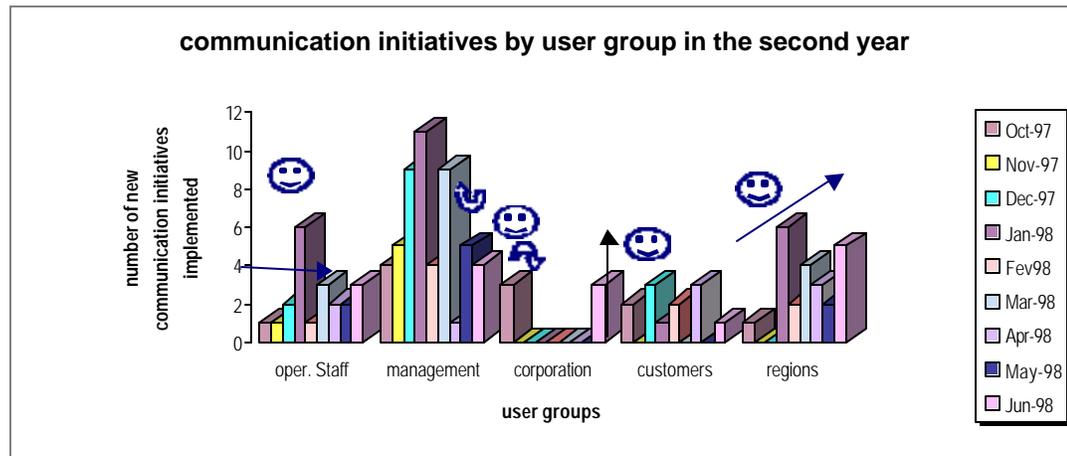


Figura 7

Esta visualização do agenciamento e gestão da comunicação durante o processo de mudança apresenta um movimento bastante similar ao da imagem proporcionada pelo quadro abaixo, que ilustra o avanço da mudança:

Este conjunto de quadros apresentados mostra como comunicação e mudança organizacional estratégica são processos imbricados ao nível constitutivo. Esta imbricação produz uma dinâmica de mútua influência cuja discussão não é o objetivo deste *paper*. Mas este conjunto de quadros mostra também que uma leitura detalhada do agenciamento e gestão da comunicação em contextos de mudança pode constituir-se como um eficiente método de leitura da mudança. Tal método pode ser de valor inestimável para a avaliação dos avanços da implementação de mudança organizacional estratégica na medida em que ele possibilita o desenho do quadro da mudança durante a realização de tais esforços, mesmo em um contexto conturbado e com lacunas de processos avaliativos da mudança.

Referências bibliográficas

1. **Balogun**, Julia and **Hailey**, Veronica Hope. The impact of institutional context on organisational change: de-coupling and transformation [working paper]. in: BAM99 Proceedings: Managing Diversity. 1999 Sep.
2. **Barley**, Stephen R. Images of imaging- notes on doing longitudinal fieldwork. in: **Huber**, George P. and **Van de Ven**, Andrew H., editors. Longitudinal Field Research Methods- studying processes of organisational change. Thousand Oaks, Ca./USA:

Sage; 1995; pp. 1-37.

3. **Berger, P. and Luckmann, T.** The Social Construction of Reality. New York: Penguin; 1966.
4. **Eisenberg, Eric M.** Ambiguity as strategy in organizational communication. Communication Monographs. 1984; 51(September):227-242.
5. **Eisenhardt, Kathleen.** Building theories from case study research. in: Huber, George P. and Van de Ven, Andrew H., editors. Longitudinal Field Research Methods- studying processes of organisational change. Thousand Oaks, Ca./USA: Sage; 1995; pp. 65-90.
6. ---. Strategic challenge of change. in: Eisenhardt, Kathleen and others, ed . Competing on the edge. Boston, MA/USA: Harvard Business School Press; 1998.
7. **Giddens, Anthony.** The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. Cambridge: Polity Press; 1984.
8. **Hatch, M. J.** The Role of the Researcher: an Analysis of Narrative Position in Organization Theory. Journal of Management Inquiry. 1996; December(4):359-374.
9. **Hatch, Mary Jo.** The dialogic organization (and its implications for the management of organizational change) [paper]. presented at: Academy of Management. Symposium on Discourse and Change in Organizations; 1998; San Diego, Ca/USA. 1998.
10. **Jick, T. D.** Managing Change: Cases and Concepts. Boston: Irwin; 1993.
11. **Kotter, John P.** Leading change. Boston, Massachusetts/USA: Harvard Business School Press; 1996.
12. **Larsen, Henrik Holt.** Oticon- thinking the unthinkable: radical (and sucessful) organizational change. Storey, John, editor. Blackwell cases in human resource and change management. Oxford, UK: Blackwell; 1996; pp. 78-85.

13. **Mintzberg**, Henry. Five Ps for strategy. in : **Mintzberg**, Henry and **Quinn**, James Brian. The strategy process. Prentice Hall; 1991; pp. 12-19.
14. ---. Patterns in Strategy Formation. International Studies of Management and Org. 1979; IX(3):67-86.
15. **Mintzberg**, Henry; **Quinn**, James Brian, and **Ghoshal**, Sumantra. The Strategy Process. USA: Prentice Hall; 1995.
16. **Mintzberg**, Henry and **Westley**, Frances. Cycles of Organisational Change. Strategic Management Journal. 1992; 13:39-59.
17. **Pettigrew**, A. M. The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI. Oxford: Blackwell; 1985.
18. ---. The Character and Significance of Strategy Process Research. Strategic Management Journal. 1992; 13:5-16.
19. **Pettigrew**, Andrew M. Contextualist Research: a natural way to link theory and practice. of: Lawler III; **Mohrman Jr**; **Mohrman**; **Ledford Jr**; **Cummings**, and Associates, editors. Doing research that is useful for theory and practice. San Francisco, USA: Jossey Bass; 1985; pp. 222-248.
20. **Pettigrew**, Andrew M.; **Ferlie**, Ewan, and McKee, Lorna. Shaping change- making change in large organisations: the case of National Health Service. reprint ed. London, UK: Sage; 1994. 326 pages.
21. **Storey**, John. Blackwell cases in human resource and change management. Cambridge, MA/USA: Blackwell; 1996. 371 pages.
22. **Yin**, Robert K. Case Study Research - Design and Methods . 2nd ed. Thousand Oaks, Ca/USA: Sage; 1994. (Applied Social Research Methods Series).

^{xii} Este desenho de pesquisa foi inspirado em Barley,1995

^{xii} Stakeholders são categorias de agentes individuais ou coletivos que tendo um papel ativo ou passivo no ambiente institucional da mudança podem exercer influência ou ser influenciado por este contexto.