

# ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NOS ENANPADS NO PERÍODO DE 2000 A 2008

Helio Alves da Cruz  
Universidade do Vale do Itajaí – Univali  
[adm.helio@bol.com.br](mailto:adm.helio@bol.com.br)

Adriano Cecchi  
Universidade do Vale do Itajaí – Univali  
[adriano@iluminicoaching.com.br](mailto:adriano@iluminicoaching.com.br)

Luciano Frederico de Souza  
Universidade do Vale do Itajaí – Univali  
[max@ifsc.edu.br](mailto:max@ifsc.edu.br)

**RESUMO:** *O objetivo deste estudo foi o de verificar a contribuição da Adaptação Organizacional para os estudos organizacionais. O presente trabalho teve a finalidade de compreender a Adaptação Organizacional por meio de uma análise bibliométrica da produção científica nos EnANPADs no período de 2000 a 2008. O qual possibilitou a identificação de 13 artigos sobre a temática, que efetivamente delimitaram este estudo de Adaptação Organizacional. O resultado da pesquisa proporcionou conhecer o perfil das produções sobre o assunto nesse período, como quantidade de artigos, anos das publicações, área da produção científica, conhecer os autores e seus gêneros, metodologia e estratégia de pesquisa empregada, as fontes de dados, os setores, os objetos e os enfoques das pesquisas. A Adaptação Organizacional foi pesquisada através de um caráter exploratório em artigos pertinentes e efetivamente publicados, para construção da fundamentação teórica. Adaptação é um tema de debate que desperta interesse de pesquisadores em estudos organizacionais, devido sua importância para as organizações. Pois no atual contexto macro ambiental, as mudanças ocorrem rapidamente e a capacidade de adaptação das organizações deve ser proporcional a esta velocidade. Portanto, a característica da mudança, voluntária ou determinista, poderá resultar no sucesso ou no fracasso da estratégia organizacional. Os estudos bibliométricos podem contribuir para a sistematização de idéias para com os Estudos Organizacionais. Consequentemente com a evolução da ciência e despertando o interesse para a comunidade acadêmica. Concluímos com uma discussão geral, onde se verificou que as organizações não podem impedir que as mudanças ambientais aconteçam, o que elas podem melhor fazer se adaptar.*

**Palavras-chave:** Adaptação Organizacional, Adaptação estratégica, Condições Ambientais e Mudanças.

## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional é influenciado por diversas forças externas, como a competitividade mercadológica, as evoluções tecnológicas e as alterações de legislações governamentais. Ao mesmo tempo, as organizações também influenciam a nossa sociedade, por exemplo, por meio de novos produtos, oferta ou não de empregos, participando diretamente da comunidade através de ações voluntárias, entre outros.

Grandes organizações são capazes de influenciar a maior parte do dia-a-dia das pessoas de maneira completamente estranha àquela encontrada numa remota tribo nas selvas da América do Sul (MORGAN, 1996). Talvez não tão estranha como Morgan afirme. Pois com o avanço tecnológico, principalmente dos meios de comunicação, as informações chegam praticamente em todos os locais do planeta.

Num mundo em que a função do empresário adquire crescente conteúdo social, não somente ele como os que dele dependem, isto é, empregados e trabalhadores, estão

compelidos à observância da chamada ética da responsabilidade (GUERREIRO RAMOS, 1983). Portanto, a cumplicidade entre os indivíduos, a sociedade e as organizações, formam um elo de variáveis auto-dependentes.

A empresa é um sistema social, além de um sistema econômico e técnico (SAINSAULIEU; KIRSCHNER, 2006). Ela possui características de uma sociedade humana com sua própria história, seus valores específicos centrados no trabalho e nas relações interprofissionais e hierárquicas. E empresa é um sistema social com dimensões que ultrapassam os objetivos econômicos. A valorização do indivíduo no contexto organizacional pode ser uma forma de conseguir reduzir as resistências em momentos de mudanças. O que poderá resultar numa menor dificuldade das organizações para adaptar-se as mudanças ambientais e poder alcançar sucesso em suas respectivas estratégias.

De acordo com o que expõem ASTLEY e VAN DE VEN (2007), que são os papéis e não os indivíduos que são estruturados; os seres humanos ocupam papéis e para atender os requisitos destes papéis terão que ser bem escolhidos, treinados e controlados para atingir tal objetivo. Mas vale ressaltar que, os indivíduos devem possuir autonomia para desempenhar sua função e não apenas seguir uma “cartilha”. Caso contrário, ocupariam apenas uma função mecânica, a qual inibiria qualquer possibilidade de criatividade e evolução.

A preocupação das organizações com o modo como gerir sua estrutura merece atenção, porém, não abrir de foco principal, o negócio. GONÇALVES (1998, p. 13) afirma que “as empresas gastam parcela cada vez maior de sua energia e recursos com a sua própria organização e não com o seu negócio”.

Os estudiosos organizacionais devem inspirar-se e buscar idéias em diversas fontes, do passado e do presente, até mesmo em outras áreas do conhecimento. Por se tratar de um campo holístico, os pesquisadores devem influenciar a evolução como um todo. E, diz que “a administração é um dos fenômenos mais importantes da civilização moderna” (WITZEL, 2005, p. 7).

Portanto, um estudo sobre Adaptação Organizacional poderá auxiliar na compreensão do comportamento das organizações, ao receber constantemente influências externas e ao mesmo tempo, influenciando o ambiente. Esta troca de estímulos e principalmente, como as organizações de adaptam as mudanças, merecem uma atenção dos Estudos Organizacionais.

Então, resolvemos realizar este estudo com base nas publicações acadêmicas dos EnANPADs no período de 2000 a 2008. No qual, objetivamos conhecer o perfil das produções sobre a temática nesse período, como quantidade de artigos, anos das publicações, área da produção científica, conhecer os autores e seus gêneros, metodologia e estratégia de pesquisa empregada, as fontes de dados, os setores, os objetos e os enfoques das pesquisas. Para tanto, captamos os artigos *on-line* no site [www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br), por meio das palavras-chave *Adaptação Organizacional*.

## **2. ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Os Estudos Organizacionais despendem parte de seus esforços na compreensão da adaptação das organizações ao ambiente externo. Devido sofrer influências constantes e na maioria das vezes, inesperadamente. Ou em alguns casos, as próprias organizações se modificam de forma planejada. Contudo, o entendimento de como as organizações se adaptam às mudanças, será tratado neste trabalho. Para QUEIROZ (2008, p. 27), a tal escassez de literatura no campo acadêmico impossibilita uma perspectiva de análise de toda cadeia produtiva, sob a ótica da adaptação organizacional. O que permitiria maior amplitude do conhecimento, tanto setoriais quanto inter-setoriais.

Pela visão de ALPERSTEDT *et. al* (2006, p. 4), a Adaptação Organizacional é compreendida como sendo um “processo de ajuste recíproco entre a organização e seu ambiente”. Mas, para MONTEIRO e CARDOSO (2002), o processo de adaptação é entendido como um novo modo organizacional de resolver os problemas.

Adaptação organizacional hoje é tema de debates, despertando o interesse de muitos pesquisadores em Estudos Organizacionais. Porém, de acordo MILES e SNOW (1978), esse interesse é estudado e analisado, basicamente, a nível teórico em estudos fragmentados, que tendem a gerar diversas abordagens interpretativas, nas quais cada autor procura impor a sua interpretação, e replicando a idéia de que suas perspectivas de análise são as mais coerentes.

GONÇALVES (1998, p. 7) diz que algumas empresas a adaptação aos novos tempos é inevitável, uma questão de vida ou morte. Para outras, a adaptação é uma recomendação, uma medida preliminar de segurança. Na verdade, as empresas têm pelo menos três motivos para se adaptarem: tirar o atraso das décadas que passaram sem realizar maiores ajustes, adequar-se às novas exigências que obrigam as empresas a aprenderem a se modificar continuamente, e simplesmente corrigir o que se provou não estar certo no desenho das empresas convencionais.

Então, as mudanças ocorrerão de uma maneira ou de outra. Sendo de forma voluntária ou determinista. Talvez a diferença seja o sucesso ou fracasso de uma organização. De maneira que os tomadores de iniciativas poderão ter vantagem no mercado e conseguirem adaptarem-se melhor as condições ambientais. VIEIRA e GARCIA (2004, p. 8) argumentam que a competência pressupõe a capacidade de transferência, de aprendizagem e de adaptação. Não é imitar, mas poder adaptar a conduta às situações novas e imprevistas; é poder improvisar onde os outros não fazem mais do que repetir.

O planejamento ou adequação as mudanças podem ser medidas pela capacidade de adaptação das organizações, mesmo considerando que as alterações ambientais não poderão ser impedidas de acontecer. GONÇALVES (1998, p. 17) considera que as organizações não podem impedir o mundo de mudar. O melhor que elas podem fazer é se adaptar. As mais espertas mudam antes de serem obrigadas a fazê-lo. Aquelas de sorte conseguem dar um jeito quando a pressão inevitável chega. As outras são as perdedoras e acabam virando história.

Talvez, nesse momento, seja requisitado ao gestor, colocar em prática sua possível capacidade de prever e adequar-se, dependendo do tipo da mudança. Para que os resultados da organização sejam satisfatórios, de acordo com sua estratégia planejada.

Na perspectiva de ROSSETTO e ROSSETTO (2005, p. 4), a adaptação organizacional refere-se à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, de forma a assegurar suas vantagens competitivas.

Para que o campo organizacional seja caracterizado como um estudioso da Adaptação Organizacional, é necessário perceber de forma mais dinâmica e próxima da realidade, conectados por meio de dimensões institucional e técnico-econômica (CUNHA, 1996). E não deixar se contaminar pelo que VERGARA e PINTO (1998) expuseram, que a adaptação circunda sobre um conceito poderá obstáculos de “décadas de obediência ensimesmada”.

Na visão de VOLBERDA (2004), o que conduz exatamente à adaptação? Como é que empresas pequenas, com recursos escassos, conseguem se adaptar com sucesso a mudanças competitivas, enquanto corporações gigantes, com diversos recursos e opções estratégicas, não conseguem? Aparentemente, opções estratégicas e recursos não são o suficiente para a adaptação. A adaptação exige que os participantes sejam capazes de prover sentido aos ambientes em que estão inseridos, e entendam a que devam se adaptar. A realidade é definida

por meio de processos de interação social em que as percepções são afirmadas, modificadas ou substituídas, em uma aparente congruência com as percepções alheias.

Enfim, a Adaptação Organizacional deverá ser pensada por todas as organizações, independentes de seu porte. Ora, o ambiente global não distingue tamanho, ramo ou localidade. Então, a preparação deverá ocorrer de forma preventiva, voluntarista, para que as chances de sucessos possam ser aumentadas. Pois a adaptação de forma determinista poderá trazer maiores desafios para organizações.

E HREBINIAK e JOYCE (1985) colocam o pressuposto ao dizerem que a adaptação é também um processo dinâmico, resultante de uma força relativa e do tipo de poder, ou da relação de dependência existente entre uma organização e o ambiente onde a mesma está inserida.

A relação entre as organizações e o ambiente externo, traduz o sentido da adaptação. Pois as alterações externas provocam mudanças nas organizações, as quais derivam de uma forma ou de outra, reações estratégicas organizacionais.

### 2.1. ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

O gestor responsável pela estratégia organizacional é o ponto chave da preparação da organização para que esteja em sintonia com o ambiente externo. Portanto, WITZEL (2005) conceitua estrategista como “aquele que sabe aplicar e explorar com eficácia os recursos de que dispõem, suas ações são planejadas de acordo com objetivos determinados”.

CUNHA (2008, p. 15) diz que “os estudos da adaptação estratégica procuram visualizar o processo evolutivo das mudanças, sendo que as organizações respondem conforme a sua cultura organizacional, políticas e diretrizes”. Portanto, a forma de gestão da organização proporciona condições para a adaptação estratégica caminhe de acordo com os objetivos internos da empresa. Considerando que as alterações ambientais ocorrem mesmo sem a percepção da organização.

QUEIROZ (2008) diz que sob o enfoque científico, os estudos sobre Adaptação Organizacional poderão proporcionar maior compreensão dos resultados das organizações em sua atuação estratégica. As indicações de como as organizações se adaptam às mudanças, poderá ser influenciado justamente pelo modo como as organizações percebem as alterações e busquem soluções prévias.

A observação de MONTEIRO e CARDOSO (2002) que existe uma tendência de adaptação das organizações às realidades de padrões dominantes, mercadológicas, tecnológicas e produtivas, bem como político-institucionais. O macro ambiente influencia a realidade das organizações, por meio de alterações que independem da vontade delas. Para ROSSETTO e ROSSETTO (2005, p. 3), as organizações vivem cada vez mais em ambientes dinâmicos, os estudos do processo de Adaptação estratégica organizacional têm sido enfatizados como de fundamental importância pelos teóricos das organizações.

As visões sobre as interações das perspectivas deterministas e voluntaristas de HREBINIAK e JOYCE (1985), foram consideradas como duas perspectivas que oferecem visões complementares das decisões estratégicas nos processos de adaptação organizacional e deverão ser investigadas para a compreensão do comportamento organizacional (ROSSETTO e ROSSETTO, 2005).

Desta forma, para direcionar o entendimento dos vários conceitos, algumas perspectivas explicam o processo de adaptação das organizações, e foram organizadas e subdivididas em duas perspectivas, como orienta KELLY & AMBURGEY (1991), a saber: a perspectiva institucional, que considera a ecologia das populações são as que interpretam as

organizações como sendo extremamente coagidas e controladas caracterizando como perspectivas determinísticas; as de perspectivas da dependência de recursos e da escolha estratégica, são perspectivas consideradas voluntaristas, ou seja, aquelas que interpretam as organizações como emergindo dos valores dos atores organizacionais.

Neste debate entre estudiosos das teorias das organizações, que condicionam a adaptação organizacional do processo de adaptação estratégica estão centrados, fundamentalmente, em dois aspectos: a visão determinista, que considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais; a visão voluntarista ou da escolha estratégica, que defende a organização como tendo a capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais (ROSSETTO, 1998).

## 2.2. CONDIÇÕES AMBIENTAIS E MUDANÇAS

“A efetividade da adaptação organizacional depende das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições” (MILES e SNOW, 1978, p. 121).

Para QUEIROZ (2008), os modelos estudados constituem investigações sobre Adaptação Organizacional, contribuem para análises das mudanças organizacionais. VERGARA e PINTO (1998) argumentam que em momentos de mudanças, as organizações preocupam-se com seu comportamento ambiental, na perspectiva de amenizar os problemas de adaptação.

Na visão de GRZYBOVSKI *et. al* (2002), a adaptação às exigências ambientais sofre influência de movimentos bruscos, os quais devem ser respondidos pelas ações de gestão. Para MONTEIRO e CARDOSO (2002, p. 3), “a preeminência das restrições do ambiente tende a refletir no desempenho de uma empresa e a influenciar as suas formas de adaptação”.

Nessa perspectiva, as condições ambientais influenciam diretamente as mudanças provocadas nas organizações. De forma que a Adaptação Organizacional está condicionada as variáveis ambientais e sua intensidade, e ao nível de preparação da organização para possíveis alterações. No entanto, a função dos gestores será adequar às estruturas organizacionais às condições mutáveis do ambiente, desconsiderando os processos pelos quais eles fazem suas escolhas e as implantam (ROSSETTO e ROSSETTO, 2005).

Neste contexto, em que a competitividade é um fator determinante, os sistemas de mensuração de desempenho se tornaram indispensáveis para a avaliação sistemática da adaptabilidade da organização em cenários ambientais controversos e ambíguos, polivalentes e caóticos. Nesta percepção, em que o tema adaptação organizacional é determinante na formação de uma base teórica de definições, que venham deliberar em uma consciência institucional apta a incorporar a adaptação organizacional como pórtico referencial em sua identidade corporativa.

Para MILES e SNOW (1978) a sobrevivência da organização está no nível de adaptação alcançada pela percepção das principais variáveis ambientais, como: o produto-mercado, a tecnologia atual e os processos organizacionais. Portanto, eles definiram a perspectiva da escolha estratégica tem cinco componentes: coalizão dominante, grupo de decisores que influenciam as escolhas estratégicas; percepções, as escolhas feitas pela coalizão dominante por meio de suas percepções ambientais e as condições ambientais não percebidas ou desconsideradas pelos gestores têm mínima influência nas decisões e ações tomadas; segmentação, definição de uma estrutura organizacional que perceba as condições ambientais; busca de atividades, identificação dos elementos críticos ambientais relevantes para a organização, a qual definirá a postura reativa ou proativa da organização sobre as informações acessadas; restrições dinâmicas, estratégias, estruturas e experiências anteriores

que filtrem as novas escolhas. Também definiram que o método estratégico sustenta, em essência, que a eficácia da adaptação organizacional depende das percepções da coalizão dominante em relação às condições ambientais e das decisões por elas tomadas em relação a como a organização lidará com tais condições.

A percepção das condições ambientais possui importante papel nas mudanças geradas nas organizações. Pois a formulação estratégica é traduzida pela percepção ambiental. Sendo que a coalizão dominante, gestores responsáveis pelas decisões estratégicas, buscam informações no ambiente para definir as melhores estratégias para a organização. Portanto, ficou reconhecido em partes da referida intencionalidade, que muitos estudos foram desenvolvidos na tentativa de contribuir para o avanço do conhecimento em prol da compreensão do papel da organização e de seu ambiente no processo de Adaptação Organizacional. A extensa literatura sobre processos de adaptação-seleção cobre diversas perspectivas teóricas, mas é inconclusiva sobre o papel da intencionalidade gerencial na Adaptação Organizacional (VOLBERDA e LEWIN, 2003).

Por outro lado, a adaptação da organização com o ambiente pode ser interpretada através de posturas teóricas, que são até antagônicas no que se refere à capacidade de influência de um sobre o outro, isto é, organização ambiente; ambiente-organização. Ou seja, em determinado período temporal, a organização pode adaptar-se ao ambiente, de acordo com as exigências deste. Portanto, na concepção do determinismo ambiental, defendido por muitos pesquisadores das décadas de 70 e 80, as organizações adaptam-se de acordo com as escolhas estratégicas feitas pelos tomadores de decisão, assumindo, dessa forma, a concepção voluntarista de adaptação organizacional. (FREITAS, 2004).

### 2.3. DINÂMICA SOCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

PEREIRA *et. al* (2005) diz que os aspectos técnicos pouco influenciam na capacidade de adaptação do indivíduo ao contexto cultural. E que a aculturação caracteriza-se como um fator decisivo para adaptação do indivíduo ao novo ambiente.

Nesse sentido, VERGARA e PINTO (1998, p. 68) argumentam que a dinâmica social do grupo é regida por fatores que tanto podem facilitar como dificultar um processo de mudança, podendo explicar tanto o sucesso como o fracasso de uma adaptação necessária (ou imposta, tanto faz), como as conseqüências desta para o próprio grupo. O aspecto cultural de uma empresa vem tratar do muito de subjetividade existentes nas organizações e do qual as ferramentas tradicionais não conseguem dar conta.

O comportamento organizacional está diretamente relacionado ao modo como o processo de mudança será conduzido pelos tomadores de decisões. E poderá resultar no sucesso ou fracasso da organização, dependendo da leitura ambiental feita por seus gestores.

LIMA (1991, p. 30) argumenta que “uma análise em busca da essência dos problemas da administração, ao mesmo tempo, que oportuna, deverá enfrentar, inevitavelmente, esta inércia histórica das estruturas mentais”. Sendo que os que “os problemas específicos da administração poderão, entretanto, muito se beneficiar de uma análise flexível que parte das disfunções existentes para a busca de soluções adaptadas [...], baseada na estrutura da organização e no comportamento dos agentes” (Idem, 1991, p. 30). E para NAVES *et. al* (2000, p. 54), as organizações são partes indissociável, influenciada e influenciadora da vida moderna. Em todo o mundo as pessoas estão constantemente se organizando sob as mais diferentes formas, buscando efetividade em seus projetos, realização de sonhos pessoais ou simplesmente adaptação às regras impostas pelo mercado.

A relação entre indivíduos, sociedade e organizações compõem um complexo campo de estudos. Nesta relação, de influências mútuas, a dimensão social prevalece por meio de uma visão que carece de uma percepção do lado humano nas organizações.

WITZEL (2005) valoriza os pensamentos de Mary Parker Follett. A compreensão e o uso da informação devem ser precedidos por uma base de conhecimento anterior que permitirá a interpretação do que é relevante. Também destaca a importância esperada e dada ao conhecimento dos indivíduos nas organizações, bem como proporcionar oportunidades e liberdades para a criação. GRZYBOVSKI *et. al* (2002, p. 89) dizem que “a organização numa perspectiva processual, constrói, desconstrói e reconstrói o conhecimento, o que gera novas aprendizagens sobre formas de pensar e fazer as coisas”.

As influências dos indivíduos em momentos de mudanças, através de suas ações, poderão conduzir as organizações de maneira a conseguir vencer os obstáculos ambientais e adaptarem-se as condições presentes e futuras.

MORGAN (1996) diz que as oito metáforas: organizações vistas como máquinas, como organismos biológicos, como cérebros, como culturas, como sistemas políticos, como prisões psíquicas, como fluxo e transformação e como instrumentos de dominação. São capazes de explicar os comportamentos das organizações e compreender a realidade. Ela afirma que o todo é de alguma forma maior que a soma das partes.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para atender o objetivo primeiro desta pesquisa, a qual buscou conhecer os estudos apresentados nos EnANPADs no período de 2000 a 2008. Para tanto, foi realizada uma análise bibliométrica, de caráter exploratório em produções científicas sobre Adaptação Organizacional.

A fundamentação foi baseada no conceito de MACIAS-CHAPULA (1998), o qual argumenta que a bibliometria oportuniza os investigadores conhecerem produções acadêmicas sobre um determinado assunto ou área. O mesmo também sinaliza que a bibliometria se caracteriza como uma pesquisa sobre a propagação e a utilização dos estudos feitos e publicados.

Outros estudiosos também caracterizaram a análise bibliométrica. Para GRZEBIELUCKAS *et. al* (2008), a análise bibliométrica contribui para uma visualização do panorama atual da produção científica de um determinado campo de estudo. MORETTI e CAMPANÁRIO (2008) dizem que a pesquisa bibliométrica caracteriza-se como uma abordagem que possibilita o mapeamento e análise do perfil dos autores, bem como as citações de áreas de pesquisa. FARO e SILVA (2008) percebem que por meio da análise da produção científica de uma determinada área, possibilita a identificação de tendências, relevância, lacunas e análise de campos de estudos. Entretanto, GALLON *et. al* (2007) expõem que estudos bibliométricos possibilitam a revelação, contribuição e construção de diferentes pesquisas.

A pesquisa na EnANPAD sobre Adaptação Organizacional foi por meio das palavras-chave *adaptação organizacional*. Inicialmente, foram identificados os artigos com o perfil desejado. Por meio dos títulos, da área da produção científica, dos gêneros dos autores, número de autores por artigo, método de pesquisa utilizado, estratégia de pesquisa, as fontes de dados, os setores onde foram realizadas as pesquisas, os objetos de pesquisa e o enfoque da investigação e os autores que mais produziram nesse período. Todavia, lemos os textos completos para investigação dos dados.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados na pesquisa, revelam que houve uma produção de 13 artigos sobre Adaptação Organizacional nos EnANPADs no período de 2000 a 2008. Com destaque para o ano de 2001, em que foram publicados cinco artigos sobre a temática. Entretanto, nos anos de 2003, 2004 e 2005, não foram divulgados trabalhos sobre o tema.

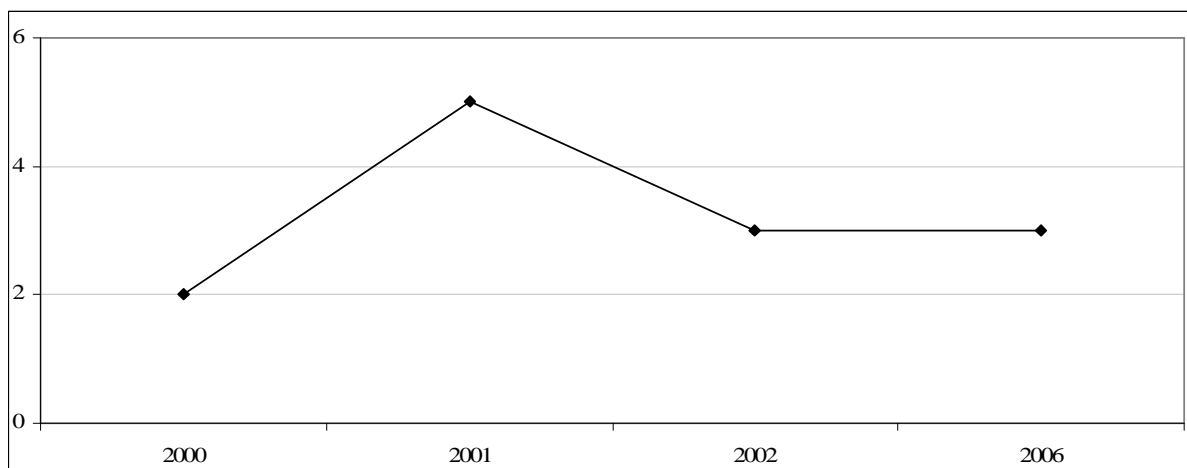


Gráfico 1. Número de artigos por ano divulgados nos EnANPADs.

As áreas da produção científica dos EnANPADs em foram encontradas pesquisas sobre o tema proposto neste trabalho, foram: ESO - Estratégia em Organizações, GRT - Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, ORG - Organizações, EOR-B - Comportamento Organizacional, COR - Organizações / Comportamento Organizacional, ESO-C - Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor e EOR-C - Gestão de Organizações e Desenvolvimento.

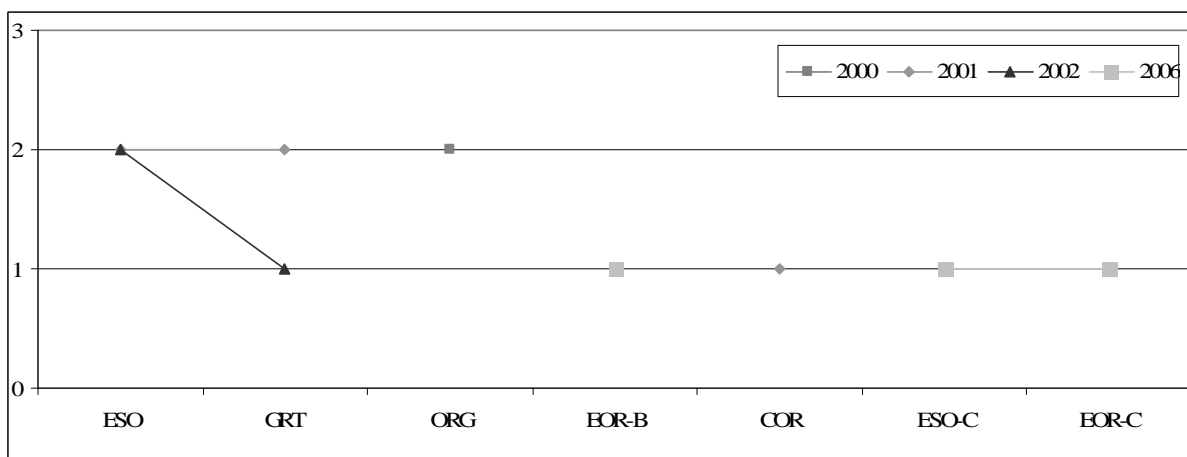


Gráfico 2. Número de artigos por área da EnANPAD.

Quanto ao gênero dos autores dos artigos publicados nesse período, nota-se um equilíbrio entre masculino e feminino. Com vantagem quantitativa para os homens em 2006 e para as mulheres em 2000 e 2001.

Gênero dos autores	2000	2001	2002	2006	Total	Média
Masculino	1	4	2	4	11	3
Feminino	2	6	2	2	12	2
Total	3	10	4	6	23	5



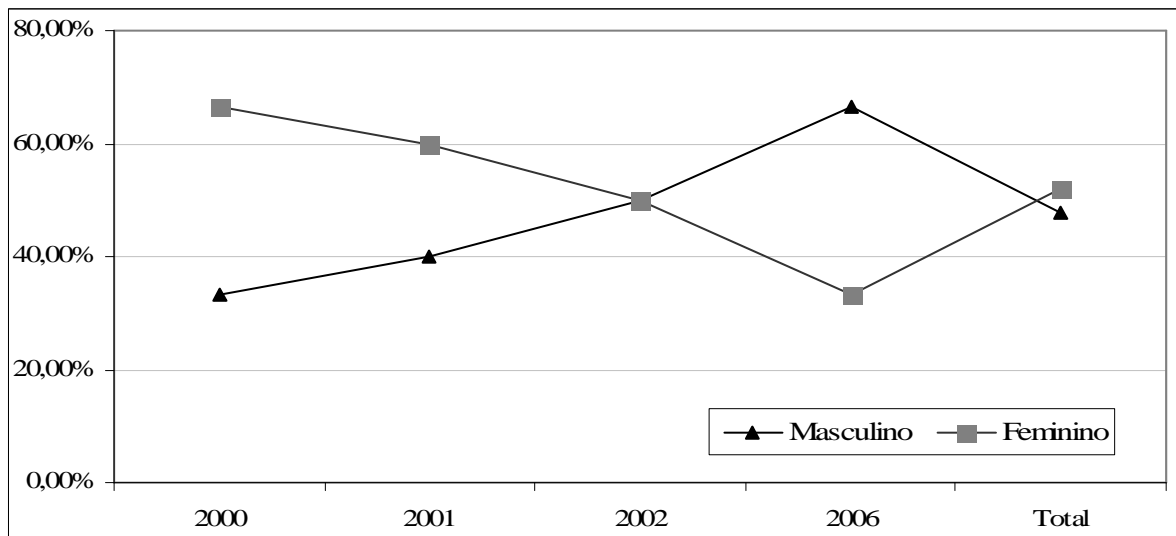


Gráfico 3. Autores por gênero.

Houve uma nítida predominância da realização das pesquisas em duplas ou até mesmo individual. Sendo que a minoria foi realizada por trio, e nenhum trabalho desenvolvido por equipes com mais de três integrantes.

Número de autores	2000	2001	2002	2006	Total	%
2	1	1	1	3	6	46,15%
1	1	2	2		5	38,46%
3		2			2	15,38%
Total	2	5	3	3	13	100,00%

A metodologia de pesquisa qualitativa apareceu em todos os trabalhos realizados de 2000 a 2008 sobre Adaptação Organizacional. Na maioria dos trabalhos, mais de dois terços, apenas qualitativa e em 30,77% das pesquisas foi mista, qualitativa-quantitativa.

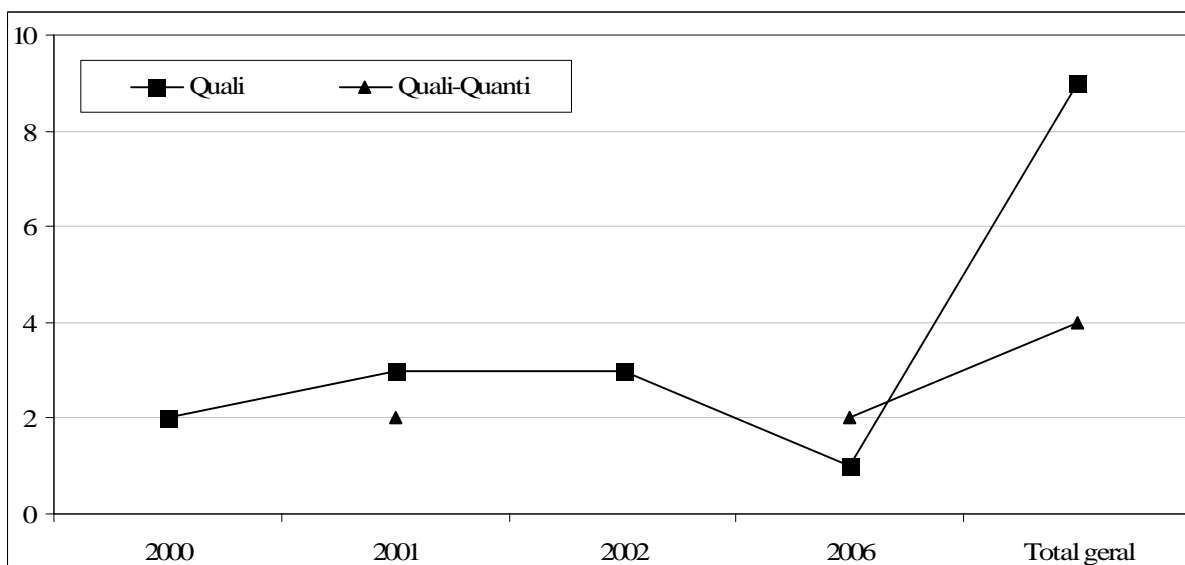


Gráfico 4. Tipos de pesquisa aplicada nos artigos.

Quanto a estratégias de pesquisa, em 84,62% das investigações foram realizadas por meio de estudo de caso e o restante, através de análise de discurso e *survey*. E as fontes de dados escolheram em todos os casos as entrevistas e em um terço das pesquisas foram usadas

simultaneamente às análises documentais e também em um terço, em conjunto com questionários.

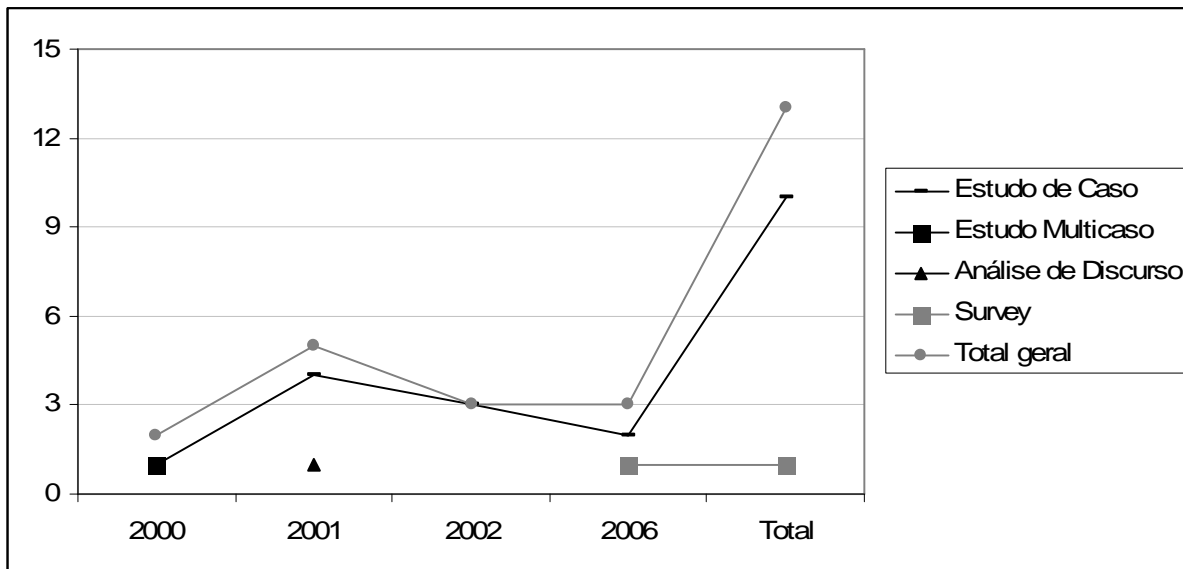


Gráfico 5. Estratégias de pesquisas utilizadas nas produções.

Os setores pesquisados nos artigos dos EnANPADs de 2000 a 2008 sobre Adaptação Organizacional, foram: a tecnologia da informação, construção civil e metal-mecânico, com dois trabalhos cada; e a educação, o moveleiro, o cooperativista, o entretenimento, o financeiro e o automotivo, com um trabalho cada.

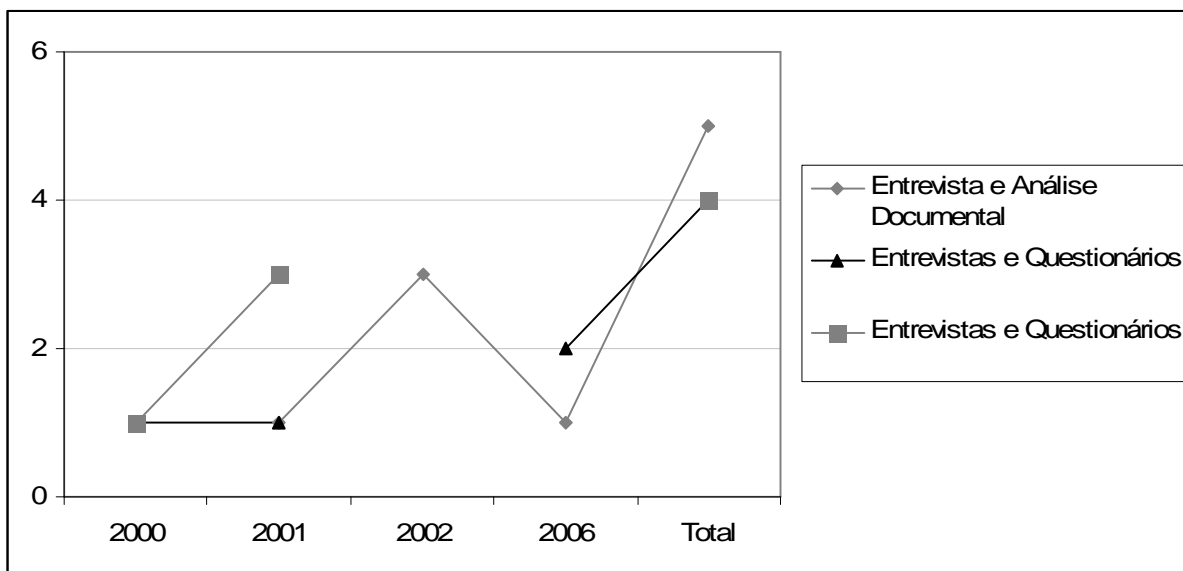


Gráfico 6. Método de coleta de dados nas investigações.

Os objetos de pesquisas achados como foco das investigações, foram: o Banco do Amazonas, o Brasil, um circo, uma concessionária de veículos, a Construtora Santa Helena, uma empresa tecnologia de informação, o Estado do Rio Grande do Sul, o Grupo Almeida Pedroso, uma incubadora tecnológica, a caso da Kepler Weber S/A, o Pólo Lucas do Rio Verde e a Unioeste.

Os enfoques dos trabalhos encontrados nesse período, foram os seguintes: Adaptação Estratégica, Dependência de Recursos e Isomorfismo, Gestão de Pessoas, Representações

Sociais, Conflitos, Orientação Empreendedora, Aprendizagem Organizacional, Adaptação e Mudança Estratégica Organizacional.

Os autores dos artigos encontrados na pesquisa bibliográfica foram: SAUSEN, J. O., com 3 trabalhos; e com um trabalho cada, CORDEIRO, A. T.; COSTA, M. M. F.; CRAMER, L.; CUNHA, C. J. C. A.; DALFOVO, W. C. T.; DUARTE, M.; GANTOIS, M.; ESTIVALETE, V. F. B.; MELO, M. C. O. L.; MUÑOZ, R.; NETO, A. F. S.; NETO, A. P.; RINALDI, R. N.; ROCHA, D. R. A.; ROCHA, V. Q.; ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C. R.; SOUZA, R. V.; TREZ, G.; VILAS BOAS, L. H. B.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após uma pesquisa bibliográfica intencionada para a fundamentação e uma análise bibliométrica nos EnANPADs de 2000 a 2008 sobre Adaptação Organizacional, fizemos algumas considerações a seguir.

Pode-se perceber que nesta pesquisa, que existem diversas teorias, os quais buscam explicar como as organizações se adaptam a seus ambientes. Uma grande parte da literatura e dos pesquisadores se dedica a entender o processo de mudança e adaptação organizacional, por entenderem ser um conceito multi-interpretativo, tendem a se confluírem no direcionamento conceitual a algumas perspectivas de estudo (KELLY; AMBURGEY, 1991).

Percebe-se também que, nestes últimos anos, o tema Adaptação Organizacional às mudanças do ambiente, além de se tornarem foco relevante do estudo das organizações são condicionantes dos estudos do processo de adaptação estratégica organizacional e, têm sido enfatizados como de fundamental importância pelos teóricos das organizações (TOSCHI, 2002).

Poucos autores utilizaram pesquisas empíricas, de forma, a saber, como realmente as organizações se adaptam às condições do macro-ambiente. Com a globalização e a abertura dos mercados, todas as organizações sofrem mudanças que as obrigam a se moldarem neste conturbado cenário transacional.

Podemos compreender a adaptação organizacional como a aplicação de procedimentos operacionais padronizados, em situações apropriadas, nos quais já foram eficazes anteriormente. E a direção da mudança organizacional é no sentido de uma melhor adaptação ao ambiente, e não necessariamente para a formatação de organizações mais complexas ou melhores. Entretanto, nesta percepção é desconsiderado o papel da escolha estratégica, aprendizagem e adaptações organizacionais.

A análise bibliométrica da produção científica nos EnANPADs, no período de 2000 a 2008, possibilitou identificar 13 artigos que efetivamente se direcionaram ao estudo da Adaptação. Dessa forma, comparando-se o número de artigos do período prospectado, foi possível verificar uma determinada concentração dos estudos em 2001 com 38,4%, com cinco artigos publicados e que nos anos de 2003, 2004 e 2005 não foi divulgado nenhum trabalho sobre o tema. E 61,8 % dos artigos publicados estão distribuídos nos anos de 2002, 2006, 2007 e 2008. Isso demonstra que houve uma maior concentração de pesquisas nestes últimos anos, o que reflete um possível interesse maior da comunidade acadêmica.

Os setores pesquisados nos artigos dos EnANPADs de 2000 a 2008 sobre Adaptação Organizacional, foram: a tecnologia da informação, a construção civil e metal-mecânico, com dois trabalhos cada; e a educação, o setor moveleiro, o cooperativista, o entretenimento, o financeiro e o automotivo, com um trabalho cada. Isso demonstra a versatilidade da temática e a possibilidade de investigação em diversos contextos.

No que se referem às áreas do conhecimento, as publicações nos EnANPADs focaram as seguintes: Adaptação Estratégica, Dependência de Recursos e Isomorfismo, Gestão de Pessoas, Representações Sociais, Conflitos, Orientação Empreendedora, Aprendizagem Organizacional, Adaptação e Mudança Estratégica Organizacional. Pode entender como uma preocupação de diversas áreas sobre adaptação organizacional.

Sobre a fundamentação conceitual envolta em cada artigo, notadamente percebeu-se neste estudo de bibliométrica da produção científica sobre Adaptação Organizacional, que esta temática é atual. É passível de muitas discussões sobre seu enfoque nas organizações e de seus desdobramentos conceituais no entendimento de diversos e renomados pesquisadores.

Sendo os seguintes autores dos artigos encontrados na pesquisa bibliométrica: SAUSEN, J. O., com 3 trabalhos; e com um trabalho cada, CORDEIRO, A. T.; COSTA, M. M. F.; CRAMER, L.; CUNHA, C. J. C. A.; DALFOVO, W. C. T.; DUARTE, M.; GANTOIS, M.; ESTIVALETE, V. F. B.; MELO, M. C. O. L.; MUÑOZ, R.; NETO, A. F. S.; NETO, A. P.; RINALDI, R. N.; ROCHA, D. R. A.; ROCHA, V. Q.; ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C. R.; SOUZA, R. V.; TREZ, G.; VILAS BOAS, L. H. B. Mesmo citando os autores dos trabalhos, gostaríamos de ressaltar que não recomendamos a avaliar a importância e relevância apenas baseada na quantidade, e que em outras fontes de dados, periódicos e congressos, poderão emergir outros pesquisadores com produções científicas relevantes.

Portanto, compreende-se que o tema Adaptação Organizacional, com foco nos artigos pesquisados, teve seu mérito reconhecido por discutir as principais perspectivas teóricas implícitas nesta temática organizacional, a qual ressalta a necessidade das organizações se preparem de forma voluntária para as adaptações advindas de mudanças ambientais externas. Por outro lado, aquelas organizações que esperarem um sinal mais destacado do ambiente externo, para aí perceberem as alterações, poderão sair em desvantagem no mercado, tendo que se adaptar de forma determinista e involuntária, onde não fornece condições de pensar de forma estratégica e tempo de adaptação.

Neste trabalho, percebemos que nesse período, de 2001 a 2008, os teóricos começaram a valorizar a Adaptação no ambiente Organizacional, como um fator determinante das mudanças organizacionais. O pressuposto básico considerado nos artigos foi que quanto maior fosse a capacidade de adaptação da organização ao seu ambiente, melhor seria seu desempenho e resultado. A Adaptação Organizacional, além de estar intrinsecamente relacionada à mudança ambiental, foi interpretada como sendo algo intimamente ligada ao planejamento estratégico, formando um campo de estudos importante para o avanço de pesquisas nessa área.

Outro fato observado é, entre os autores relacionados no estudo que trabalham com mudança organizacional, muitos utilizam o conceito de adaptação organizacional ou ainda o de transformação organizacional, atribuindo-lhes o mesmo significado. Podemos concluir também que este entendimento multiconceitual, sugere que, mais do que uma questão semântica, a diferença ou não entre esses conceitos implica em pressupostos teóricos e lógicos de ação, sobre os quais estão embasados os artigos aqui confrontados e tabulados. Mas, informamos que nesta pesquisa bibliométrica, buscamos apenas os artigos que continham as palavras-chave *Adaptação Organizacional*, para análise dos resultados.

Podemos dizer que com base nesta pesquisa a Adaptação Organizacional poderá contribuir para o avanço da construção do conhecimento científico sobre os Estudos Organizacionais. Mas deve considerar como limitação deste estudo, o fato de termos realizado uma análise bibliométrica somente em uma fonte de publicação, que foram os Anais Eletrônicos da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração e Contabilidade.

Como sugestão para pesquisas futuras, citamos a possibilidade de ser buscamos também em outras fontes, periódicos e congressos, nacionais e até mesmo internacionais. Que possam estimular outros pesquisadores de estudos organizacionais a continuar a investigação dessa temática, a qual poderá influenciar a evolução sobre esta valiosa ferramenta metodológica para estudos teóricos, que corroborem no melhor entendimento do desempenho organizacional.

## 6. REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. *Revista de Ciência da Administração – RCA*. v. 8, n. 15, jan./jun. 2006.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coords.). *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

CUNHA, J. Adaptação estratégica e gestão ambiental: um estudo das mudanças organizacionais em uma indústria de fundição. 2008. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu/SC, 2008.

CUNHA, C. J. C. A. Adaptação Estratégica em Ambiente Turbulento. 1996. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

FARO, M. C. S. C.; SILVA, R. N. S. A natureza da pesquisa em contabilidade gerencial – análise bibliométrica de 1997 a 2007 nos principais periódicos internacionais. XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração e Contabilidade – EnANPAD 2008. Rio de Janeiro/RJ. 6 a 10 de setembro de 2008.

FREITAS, I. M. A. C. Configurações Estratégicas em Universidades Federais Brasileiras. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004, Florianópolis/SC. CD Room, 2004.

GALLON, A. V.; SOUZA, F. C.; ROVER, S.; ENSSLIN, S. R. Estratégias metodológicas da produção científica em capital intelectual: uma análise de 2000 a 2006. I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – EnEPQ 2007. Recife/PE. 21 a 23 de novembro de 2007.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1998.

GRZEBIELUCKAS, C.; CAMPOS, L. M. S.; MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. O perfil da produção acadêmica em contabilidade e custos ambientais no período de 1996 a 2007: um estudo bibliométrico. XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em

Administração e Contabilidade – EnANPAD 2008. Rio de Janeiro/RJ. 6 a 10 de setembro de 2008.

GRZYBOVSKI, D.; TEIXEIRA, E. B.; BOSCARIN, P.; LAMPERT, A. L. Gestão e conhecimento: um estudo comparativo de empresas que aderiram ao PGQP. *Organizações & Sociedade – O&S*. v. 9, n. 24, p. 75-90, mai./ago. 2002.

GUERREIRO RAMOS, A. Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 336-349, 1985.

KELLY, D.; AMBURGEY, T. L. Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 591-612, set. 1991.

LIMA, M. A. A. A estrutura e as ferramentas da intervenção-pesquisa sócio-econômica nas empresas e demais organizações. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. São Paulo, v. 31, n. 1, p. 21-30, jan./mar. 1991.

MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da ciênciometria e sua perspectiva nacional e internacional. *Ciência da Informação, Brasília*, v. 27, n. 2, p. 134-140, mai./ago. 1998.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MONTEIRO, A. V.; CARDOSO, S. P. Adaptação estratégica e perspectivas teóricas de mudança em um centro de pesquisa do governo. *Revista de Ciência da Administração – RCA*. v. 4, n. 8, jul./dez. 2002.

MORETTI, S. L. A.; CAMPANÁRIO, M. A. Para sair da zona de conforto: análise bibliométrica dos artigos sobre responsabilidade social empresarial – RSE na EnANPAD. XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração e Contabilidade – EnANPAD 2008. Rio de Janeiro/RJ. 6 a 10 de setembro de 2008.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NAVES, F. L.; MAFRA, L. A. S.; GOMES, M. A. O.; AMÂNCIO, R. Diagnóstico organizacional participativo: potenciais e limites na análise de organizações. *Organizações & Sociedade – O&S*. v. 7, n. 19, p. 53-66, set./dez. 2000.

PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na adaptação do expatriado. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*. v. 9, n. 4, p. 53-71, out./dez. 2005.

QUEIROZ, F. W. B. Adaptação organizacional na indústria de pneus: um estudo sobre escolhas estratégicas e hibridização de modelos produtivos. 2008. 258 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal Fluminense, Niterói/RJ, 2008.

ROSSETTO, C. R.. Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil - setor de edificações. 1998. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 1998.

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: Uma visão complementar. *Revista de Administração de Empresas – RAE-Eletrônica*. v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

SAINSULIEU, R.; KIRSCHNER, A. M. Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento do Brasil. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

TOSCHI, J. P. Adaptação organizacional na indústria farmacêutica de genéricos: em busca de um novo futuro - um estudo de caso no Laboratório Teuto Brasileiro. *Revista de Ciências da Administração – RCA*. Florianópolis/SC, v. 4 n.7, p. 51-59, 2002.

VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*. v. 2, n. 2, p. 63-84, mai./ago. 1998.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. *Revista de Administração de Empresas – RAE-Eletrônica*. v. 3, n. 1, art. 6, jan./jun. 2004.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. *Fórum*. *Revista de Administração Contemporânea – RAE*. v. 44, n. 4. out./dez. 2004.

VOLBERDA, H. W.; LEWIN, A. Y. Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution. *Journal of Management Studies*, v.40, n.8, p.2111-2136, dec. 2003.

WITZEL, M. 50 grandes estrategistas de administração. São Paulo: Contexto, 2005.