

# **Mudança Organizacional: Uma Reflexão Conceitual e uma Análise dos Estudos Publicados nos EnANPADs NO PERÍODO DE 1999 A 2008**

## **RESUMO**

*Neste trabalho realizamos uma discussão teórica por meio de uma pesquisa bibliográfica e uma análise bibliométrica dos artigos publicados nos EnANPADs no período de 1999 a 2008 sobre Mudança Organizacional, sinalizando sua importância estratégica para as organizações, em razão de estarem inseridas constantemente em seu cotidiano, modificando as relações e estabelecendo novos laços culturais. Neste contexto surgiram pesquisas que aliaram os Estudos Organizacionais a outras áreas, como a Sociologia e a Filosofia. A mudança organizacional possibilita oportunidade de crescimento e desenvolvimento, mas também poderá causar tensões e preocupações aos envolvidos, gerando até mesmo resistências. As rápidas alterações ambientais causam modificações estruturais, estratégicas, culturais, tecnológicas e humanas, e tanto podem ser reativas como voluntárias, de caráter reeducativa ou coercitiva. Evidenciam o comportamento dos indivíduos e sua adaptação ou resistência às alterações, à construção dos significados e a visão de mundo individual ou de grupos. Os resultados do estudo bibliométrico caracterizaram os trabalhos sobre Mudança Organizacional de pesquisadores, métodos e estratégias de pesquisa, sujeitos pesquisados e enfoque predominante. O estudo será apresentado da seguinte forma: primeiro, a introdução; após o referencial teórico e sua discussão; em seguida, os procedimentos metodológicos da pesquisa; na sequência, a apresentação e análise dos resultados da pesquisa bibliométrica; e finalmente, as considerações finais.*

*Palavras-chave: Mudança Organizacional; Estratégias e Organização*

---

## **1. INTRODUÇÃO**

A Mudança Organizacional permanece numa posição fundamental nos estudos organizacionais. Estudos referentes à mudança estratégica da organização que analisam as transformações na performance decorrentes do processo e do contexto da mudança não são frequentes na literatura (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001). Entretanto, este cenário tem mudado ao longo do tempo, em função dos estudos relacionados, como os trabalhos de Rossetto (1998), Alperstedt e Cunha (2000), Sausen (2002), Pereira (2002), Orssatto (2002) e Bandeira-de-Mello e Cunha (2004) entre outros, que estudaram esta mudança sem relacioná-la ao desempenho das organizações pesquisadas. O mundo organizacional muda constantemente e de maneira surpreendente, em função disso muitos esforços têm sido feitos para melhor compreender as organizações, de modo a auxiliá-las na adaptação aos novos contextos ambientais. Pois nessa nova realidade não há mais espaço para pensamentos reducionistas e modelos simplistas, onde receitas e fórmulas de sucesso são rejeitadas pelas organizações. Entender as organizações por meio de uma visão profunda e integrada, onde seja considerada e valorizada a complexidade das suas relações internas e externas. Então, a visão ampla sobre o tema Mudança Organizacional poderá trazer concepções úteis para o campo dos Estudos Organizacionais e para a evolução das organizações. O interesse dos estudos organizacionais em pesquisar a mudança organizacional faz sentido pela complexidade do tema no cotidiano dos indivíduos no cenário das organizações. Esta relação entre os mesmos e para com o ambiente reflete a forma como a adaptação ocorre em detrimento de aspectos macro ambientais. As influências externas têm suscitado constantes alterações do ambiente organizacional, seja em momentos atuais, no passado e provavelmente no futuro. As mudanças planejadas pelas próprias organizações também fazem parte do cenário, mas ocorrem talvez em menor intensidade, todavia também provocam

repercussões no ambiente organizacional, de modo a gerar mudanças de atitudes. As organizações e os indivíduos que dela fazem parte, uma das razões de ser das pesquisas, devido aos indivíduos presentes na organização formarem interações e constituírem um contexto socialmente fértil. Entretanto, as relações nesse ambiente tornam-se satisfatórias ou não, dependendo como se constrói a cultura da organização e de seus membros, principalmente quando estão em fase de mudança, onde indivíduos terão contato com novas tecnologias, novos modelos de trabalho, alterações de comando, enfim, uma mudança total ou parcial no ambiente organizacional. Mesmo assim poderá acarretar em tensões e resistências por parte daqueles que necessitarão de alterações em sua rotina ou modo de fazer, e não estarão dispostos a sair de uma zona de conforto.

Para tanto, o objetivo deste trabalho será de pesquisar sobre o tema Mudança Organizacional, por meio de um estudo bibliográfico dos conceitos a respeito do tema, disseminados entre os autores nacionais, e ao mesmo tempo, realizar uma análise bibliométrica dos estudos apresentados em EnANPADs no período de 1999 a 2008. Conhecer os autores referenciados e pesquisadores, os métodos e técnicas de pesquisas utilizadas, os focos de pesquisa, os ramos e unidades investigadas, enfim, desvendar algumas características desse campo de estudos talvez seja um trabalho relevante para a área. A importância da Mudança Organizacional para os Estudos Organizacionais e as organizações está relacionada às múltiplas dimensões envolvidas nesse processo. Portanto, faremos uma reflexão teórica e após uma análise das produções dos EnANPADs no período de 1999 a 2008. Este estudo foi viabilizado pela oportunidade e evolução da tecnologia da informação, possibilitando aos pesquisadores acesso a bases de dados tradicionais, nacionais e internacionais, bem como acesso as informações emergidas em encontros e revistas nacionais que possuem relevância científica.

## **2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

### **2.1. MUDANÇAS E ORGANIZAÇÕES**

Na visão de Morgan (1996, p. 53) as “organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais”. Ao mesmo tempo, diz que à medida que as organizações sedimentam as suas identidades, podem iniciar transformações mais amplas na ecologia social a que pertencem. Podem também estabelecer as bases para a própria destruição, ou então criar as condições que permitirão a elas evoluírem simultaneamente ao ambiente. Nesse sentido, a mudança organizacional tem atraído interesse de pesquisadores nos últimos anos devido a dois fatores principais: as modificações nos ambientes organizacionais após a alteração da conjuntura mundial de competitividade pela abertura de novos e livres mercados, e também pela percepção que a mudança não é apenas o oposto de estático, mas um processo constante no ambiente organizacional (MENDONÇA; VIEIRA, 1999). Silva e Vergara (2002) também apontam que a mudança organizacional é um dos temas que mais têm despertado interesse nos estudos organizacionais nas últimas décadas. Como consequência, a geração de estudos para solucionar problemas no momento de mudanças, tanto para as organizações como para os indivíduos.

Na definição de Stablein (2009, p. 63) os estudos organizacionais (EOs) tratam do esforço de compreensão do mundo social que nós, especialistas em organizações, habitamos. [...]. Os EOs são, necessariamente, estudos empíricos, explorando atitudes, comportamentos, experiências, artefatos, símbolos, documentos, textos, sentimentos, crenças, significados, medidas, fatos e números. Nesse sentido, Wood Jr. et al. (1995) inferem que o ambiente das organizações contemporâneas exige um olhar complexo sobre os movimentos de mudanças,

de acordo com as relações culturais e de poder, formais e informais, onde a superação das organizações está em responder à demanda do mercado e ao mesmo tempo possuir práticas flexíveis e mudanças. Batalha e Rachid (2008, p. 199) vêm contribuir com o assunto ao dizerem que a estrutura organizacional “não deve ser vista como algo rígido, que não pode mudar, pelo contrário, existe a necessidade de que a estrutura acompanhe as mudanças de estratégia da organização”. Cardoso e Serralvo (2009, p. 63) ressaltam que “o mundo das organizações e da sociedade em geral apresenta níveis elevados de complexidade, oscilações, instabilidades, auto-organização e profundas mudanças”, o que sugere um olhar mais crítico com relação à mudança. Finalmente Minayo (2005, p. 53-54) expõe que a mudança pode ser entendida como a vida, a sociedade, a natureza, tudo o que vive se transforma e a mudança é intrínseca à dinâmica existencial. No entanto, mesmo que todos saibam disso pela experiência, mudar constitui um processo difícil que supõe nascimento de novos brotos, flores e frutos e, também perdas.

No argumento de Silva e Vergara (2003) a mudança organizacional deve valorizar uma dimensão social como fator determinante para com o sucesso das organizações. É necessário perceber a mudança organizacional também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com os companheiros, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e consigo mesmo. Porém, para as organizações adaptarem-se as mudanças é preciso compreender a magnitude de sua realidade, pois segundo Naves et. al (2000) as ocorrências de constantes mudanças, sejam previstas, desejáveis ou incontrolláveis não podem ficar sem uma observação mais acurada. As mudanças no ambiente organizacional são influenciadas pela relação entre os indivíduos e a organização, e que se refletem na estrutura, na estratégia e na dinâmica das organizações. Pois a atenção das organizações, segundo Wood Jr. et. al (1994, p. 66-67), deverá estar no sentido de que a mudança torna-se essencial quando ocorrem alterações ambientais, e mudar caracteriza-se uma questão de sobrevivência, considerando que as “mudanças ambientais nem sempre são percebidas pela organização”.

## 2.2. OS CONCEITOS CONTEMPORÂNEOS

Wood Jr. (1995) define que o estudo sobre Mudança Organizacional é visto como uma tarefa árdua e desafiadora, por tratar de um tema que possibilita múltiplas características, como a profundidade e a complexidade. Ele destaca que a pesquisa contemporânea sobre Mudança Organizacional tramita por diferentes áreas de estudos acadêmicos, devido tratar de um assunto simultaneamente teórico e prático multifacetado. De correntes dominantes que são ultrapassadas pelas novas abordagens, apesar de basearem-se também em conceitos clássicos, caracterizam-se por um fluxo de inovações, renovações e rupturas constantes. No histórico da Mudança Organizacional, Wood Jr. (1995) identifica que as publicações entre o final da década de 1960 e o início da década de 1970, objetivavam estudos que valorizavam a influência do Japão no mundo ocidental, por meio do desempenho esplendoroso de suas organizações. Nessa linha, Cândido e Abreu (2002) expõem que a velocidade das mudanças ambientais se acentuou a partir da metade da década de 1970 e cresceram fortemente a partir da década de 1980. Entretanto, sobre aquela época, Wood Jr. (1995) trata a Mudança Organizacional através da categorização: as mudanças estruturais, baseadas na Escola de Administração Clássica; e as mudanças comportamentais, influenciada pela Escola de Relações Humanas. Também cita que os estudos organizacionais recebem contribuições de outras correntes de pensamentos, como a sociologia, antropologia, filosofia e política.

A conclusão do estudo de Wood Jr. (1995, p. 27) é que as organizações se deparam com panoramas modificados e dinâmicos, as quais se adaptam aos novos desafios, pois “não há opção à mudança”. Ao mesmo tempo, as organizações aos poucos tendem a agir de

maneira proativa e não apenas reativa em relação às mudanças. Também esclarece que o papel dos administradores contém responsabilidades sobre suas ações de transformar a visão de futuro em realidade, por meio do desenvolvimento de estratégias que possibilitem as organizações alcançarem níveis elevados de produtividade. Entretanto, Vasconcelos et. al (2004, p. 16) caracterizam a Mudança Organizacional como um processo de criação coletiva, através do qual os membros de uma dada coletividade inventam e fixam novas maneiras de jogar o jogo social da cooperação e do conflito, negociando interesses e instaurando uma nova estrutura e uma nova ordem social. Portanto não se trata apenas de uma mudança técnica, mas da instauração de novos jogos políticos, novas formas de controle de recursos, hábitos e práticas sociais que favoreçam a implementação efetiva da nova tecnologia, ferramenta ou modelo de gestão. Trata-se sim da construção de um novo sistema organizacional.

Ainda segundo Wood Jr. et. al (1995, p. 190), consideram que a Mudança Organizacional é “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Nessa perspectiva, eles argumentaram que a dificuldade em promover mudanças nas organizações decorre do que Cruz, Cecchi e Souza (2009, p. 11) concluíram, que “a direção da mudança é no sentido de uma melhor adaptação ao ambiente, e não necessariamente para a formatação de organizações mais complexas ou melhores”. Em grande parte do tempo, as mudanças ocorrem de forma incremental nas organizações, e decisões de alterações são tomadas sucessivamente, em decorrência de eventos externos e internos. Esse modelo decisório é adequado à necessidade de perenidade e harmonia dos membros das organizações; eles intermediam, através de modelos interpretativos, suas relações com a complexidade ambiental. A evolução incremental é gerenciada consciente ou racionalmente pelos líderes, como forma de lidar com as incertezas do ambiente, sendo que os estudos de Wood Jr. et. al (1995, p. 196) apontam que as “mudanças ambientais nem sempre são percebidas pela organização. O contrário também pode ocorrer: a organização superestimar uma mudança ambiental e originar uma mudança interna”. Ao mesmo tempo, alertam que comumente as lideranças organizacionais preferem utilizar instrumentos antigos e conhecidos por não quererem trabalhar com o desconhecido. Porém, essa atitude poderá afetar o desempenho da organização, por estar desalinhada com o ambiente.

Ainda na década de 1970, Bertero (1976, p. 30) conceituou mudança organizacional como sendo o produto da “alteração da estrutura organizacional, tornando a estrutura adequada ao desempenho das tarefas, e da mudança comportamental ou atitudinal pela qual novos estilos administrativos são fixados e incorporados à organização”. Já para Xavier e Dornelas (2006, p. 12-13), a mudança está relacionada a um programa intensivo de ações que deve ser precedido de um planejamento que defende a transformação proposta e demonstra suas necessidades e vantagens, prepara a organização para o que virá, ou seja, justamente a tentativa de construir o contexto da mudança. Assim, a figura do agente da mudança surge então como líder ou guia da nova situação organizacional, interagindo e alimentando novos valores, atitudes e comportamentos por meio da identificação e internalização das ações inerentes ao processo de mudança. Nesse sentido, Bastos e Santos (2007) dizem que a Mudança Organizacional se caracteriza como um fenômeno que poderá e deverá abranger nos múltiplos níveis de sua ação. Concomitantemente, atentam para o fato de que a mudança também é fonte de tensão e ansiedade, sendo foco de percepções negativas. Na procura de respostas, Shirley (1976) propôs um modelo para análise da mudança organizacional, contendo: percepção e análise das forças; desenvolvimento de objetivos de mudança; determinação dos alvos da mudança; implementação da mudança organizacional; determinação das táticas e canais de influência; resultados da mudança e variáveis intervenientes. Ao mesmo tempo, esclareceu que as forças externas, exógenas, criam

necessidade mudanças internas, endógenas. Além das alterações planejadas pela organização como forma de diminuir a perturbação do ambiente externo.

### 2.3. INDIVÍDUOS E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

Para Silva e Vergara (2002), a mudança organizacional passa a ser a compreensão das pessoas do processo pelo qual reconstrói a visão de mundo coletivo e das identidades dos participantes do processo de mudança organizacional, pois está estreitamente relacionada à forma como os indivíduos interpretam e dão significado a ela. Enquanto que Brito et. al (2002) dizem que a superação dos valores culturais e a institucionalização de novos valores organizacionais dependem da estratégia e da gestão da mudança, pois poderá estimular comportamentos de adesão e resistência, de convergência e divergência. Nesse processo de mudança, novos atores surgem com possibilidades concretas de propor e conduzir mudanças, conforme a percepção de Brunstein et. al (2008). Todavia, o objetivo da mudança, na visão de Cândido e Abreu (2002, p. 12), seria “trazer satisfação e harmonia no ambiente de trabalho, proporcionando as devidas condições para a autoestima e realização das pessoas, e, concomitantemente gerando maior eficiência, eficácia e efetividade nas organizações”.

Em seu trabalho, Sommer e Amick (2003) concluem que em momentos de mudanças nas organizações, as características pessoais são importantes para manejar ambigüidades e estresse, soluções de problemas externos e internos, sensibilidade para com os sentimentos dos indivíduos, além da integridade e ética profissional. Eles ainda destacam que pesquisadores e acadêmicos não se interessam em fazer suas respectivas pesquisas em organizações locais. Neste ponto de vista, talvez tenham objetivado incentivar a intensificação de investigações que forneçam subsídios para o desenvolvimento regional, sem dar prioridade apenas aos grandes casos ou organizações. Vergara e Pinto (1998, p. 67-68) analisaram o interesse na cultura da organização produtiva entre as décadas de 1970, 1980 e 1990. Até a década de 1970 as propostas de mudanças dentro do ambiente organizacional, com vistas a responder as variações ambientais ou a estratégias de crescimento mostravam-se vinculadas à visão clássica, funcionalista e comportamentalista da empresa, com alteração de organogramas e trocas de pessoal. No entanto, a partir da década de 1980, os autores constaram a falta de entendimento mais completo, holístico e multifacetado das empresas, o que inviabilizou várias tentativas e esforços de transformação organizacional. Ainda hoje pode-se observar a existência de opções teórico-práticas, as quais são lançadas na tentativa de amenizar os efeitos de ambiente às organizações, como a valorização da adaptação organizacional como fator determinante das mudanças organizacionais (CRUZ; CECCHI; SOUZA, 2009).

Ademais, Wood Jr. et. al (1995) apontaram na direção de que a cultura organizacional é uma das mudanças mais difíceis de ser alcançada, talvez devido ao que Naves et. al (2000) definiram ao tratar as mudanças, como requerentes de um amplo e real conhecimento da estrutura e dinâmica da organização por parte de seus membros. Entretanto, Bertero (1976) infere que somente poderá ser considerada a mudança organizacional como efetuada quando está incorporada ao comportamento dos indivíduos da organização. Um dos temas preocupantes sobre Mudança Organizacional pode ser a resistência dos indivíduos em momentos de transição. Por isso Vergara e Pinto (1998, p. 69) observam que “talvez não exista tema mais antigo e mais atual que a mudança”, e que “a resistência à mudança é um movimento inerente ao grupo na sua tentativa de preservar os padrões de comportamento já testados”. O que vem corroborar a posição de Estrada e Almeida (2007), onde a mudança organizacional promoverá um crescimento técnico e comportamental da organização e de seus membros.

Para Andrade e Falk (2001) a Mudança Organizacional provoca novas relações dos indivíduos para com as suas respectivas tarefas, onde o apoio da alta administração é essencial para que as mudanças nas organizações ocorram. Ao considerar a reflexão de Cândido e Abreu (2002), os quais afirmam que em qualquer processo de mudança há necessidade de considerar que a organização é composta por indivíduos e grupos envolvidos, e que formam freqüentes e intensas relações internas e externas. Pode-se perceber uma tendência muito clara para relevância do indivíduo e suas tarefas, isso devido às mudanças impactarem na realidade e na mente destes, assim como nos ideais na constituição de uma sociedade mais justa. Em seus estudos, Neiva e Paz (2007) concluíram que as mudanças no ambiente externo pressionam e estimulam a instabilidade na organização, entretanto reforçam que não há mudança de valores e de cultura organizacional. Em outro estudo, Cândido e Abreu (2002) definiram um modelo, em que no contexto social e cultural da organização e dos indivíduos são considerados seus respectivos valores, e que provocam a mudança individual e organizacional, apontando para uma estratégia para minimizar e superar os diferentes modos de resistência à mudança, conseqüentemente resultando em satisfação e qualidade vida no trabalho para os indivíduos envolvidos no processo. A adequação do indivíduo a esta mudança possibilita a construção de uma nova visão e sua relação com o mundo e consigo mesmo. A preocupação está relacionada à resistência, onde a “mudança organizacional é, essencialmente, algo que mobiliza as emoções dos indivíduos” (SILVA; VERGARA, 2003, p. 19). Ademais, conforme Caldas e Wood Jr. (1997), a compreensão dos processos de mudança organizacional está relacionada com a análise da organização e de sua respectiva identidade. Observa-se no estudo de Vergara e Pinto (1998) que a mobilidade e a flexibilidade aparecem como características importantes à organização, para compreender se ela terá condições de adaptar-se ou resistir às alterações ambientais, ao mesmo tempo. A cultura organizacional indica o quanto à organização será capaz de perceber o ambiente, as necessidades de mudanças e utilizar suas respectivas qualidades para reconstituir-se. Nesse sentido, Vasconcelos et. al (2006, p. 8-9) entendem que a “administração do significado das mudanças organizacionais, isto é, como as mudanças serão interpretadas pelos indivíduos e como elas vão influenciar na construção dos novos padrões de identidade” e também valorizam a ação da liderança nesse processo. Para Martins e Paz (2000, p. 70) “os indivíduos, vistos como grupos ou unidades, estão no foco de maior atenção”, e justamente nesse momento, se posta que “o desafio para as organizações é conseguir que as prioridades daqueles diversos influenciadores sejam convergentes com a sua estratégia institucional e que essa, portanto, resulte e dê certo”.

Em se tratando de resistência à mudança, Cândido e Abreu (2002) relatam que a resistência à mudança pode surgir de indivíduos que nem sempre tenham a plena consciência da mudança, devido à organização ser composta por pessoas com diferentes valores e papéis sociais, atitudes e comportamentos. Mesmo considerando a posição de Vasconcelos et. al (2006, p. 81) que argumentam que “a mudança sem romper com a memória e com a identidade organizacional preserva a identidade dos indivíduos e pode desencadear menos processos de resistência organizacional”, pode-se perceber uma variação na forma de lidar com o indivíduo, buscando um encontro entre as mudanças e seus anseios. Todavia, o sentido do zelo pelas ações em momentos de mudanças pode estar relacionado ao que Cândido e Abreu (2002) identificaram. Onde as resistências às mudanças são menores quando se parte da alta direção para a base inferior hierárquica, entretanto, o nível de comprometimento é maior quando a ação de mudar inicia-se na base da pirâmide, mas que talvez não ocorra com tanta freqüência, pelo contrário, provavelmente a maioria das mudanças sejam influências pelo ambiente externo à organização. Todavia, Vasconcelos et. al (2006) expõem que em processos amplos de mudança organizacional os gestores projetam a construção de um futuro superior, por meio do desenvolvimento um novo produto ou uma nova competência técnica,

substituindo os produtos e competências até o momento presentes e valorizados na organização. Esta mudança de valores aflora resistências de grupos específicos. E finalmente, Silva e Fleury (2000, p. 28) apontam que “a mudança desarranja tudo o que já estava resolvido”. Anteriormente as mudanças, os indivíduos já sabiam quais seriam os papéis individuais, mas com a mudança há um realinhamento do papel individual e grupal, isso ocorre de maneira não programada, gerando incertezas e sofrimento aos sujeitos.

#### 2.4. GESTÃO E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Wood Jr. et. al (1995, p. 215) argumentam que na sociedade contemporânea as organizações devem interpretar continuamente o ambiente, originando movimentos internos de mudança. O ponto-chave é a passagem de uma postura passiva ou meramente reativa para uma postura proativa. Essa passagem implica na constante manipulação por parte dos líderes, de símbolos, valores e linguagem. Dentro da organização ocorre uma socialização contínua dos funcionários, para internalizar os novos significados e controlar comportamentos e performances. Na prática, essa passagem também significa a substituição do controle coercitivo pelo controle via cultura organizacional. Entretanto, Paço-Cunha et. al (2006) dizem que o poder da gestão está na capacidade de influenciar a realidade organizacional, utilizando práticas que objetivam disseminar aos membros da organização novos valores, atitudes e modos de compreender a realidade. Essa perspectiva possibilita a criação de condições para processos de mudança, justificado pela influência positiva de valores compartilhados pelos membros no momento de escolhas estratégicas para a organização. Na percepção de Naves et. al (2000, p. 64), quaisquer “mudanças a serem implementadas precisam ser compreendidas e aceitas pelas bases da organização, sob pena de desperdiçar esforços e idéias, pois sem participação e comprometimento não há mudança efetiva e positiva”. Todavia, na expectativa de Paço-Cunha et. al (2006, p. 139) “o processo de mudança que instaura a nova ordem exige estratégias para a sua manutenção”.

Se a alta administração perceber a necessidade de mudanças, ela promove as mesmas para os níveis hierárquicos inferiores, os quais possuem meios efetivos de promover a mudança (VERGARA; PINTO, 1998). De acordo com Neiva e Paz (2007), a mudança organizacional é imprescindível para as organizações na contemporaneidade e tendo sua avaliação uma conotação amplamente complexa. Na opinião de Xavier e Dornelas (2006), a mudança exige uma visão avançada dos líderes na compreensão do momento transitório e as modificações organizacionais exigidas no ambiente novo e competitivo. Cândido e Abreu (2002) citam que as organizações precisam criar um ambiente propício para a mudança organizacional e atingir seus objetivos. Para tanto, o comportamento e atitudes dos indivíduos envolvidos no processo, principalmente a alta administração, terão papel fundamental na mudança organizacional. Cañizares e Nakayama (2001) inferem que o planejamento da mudança possui valor estratégico para as organizações em momentos de projetar e implementar ações alinhadas aos seus objetivos, sendo que estas às vezes emergem pela própria organização e em outros casos são referentes influências externas, ao passo que compreendem a comunicação como um fator redutor da resistência à mudança, bem como visualizada como uma oportunidade de crescimento. Ao seguir esta linha de pensamento, Cândido e Abreu (2002) abordam que as organizações que desejam sobreviver no ambiente terão que condições de reagir às alterações, por meio de estratégias que possibilitem até mesmo prever tais mudanças. Todavia, o alerta de Schmidt e Pinheiro (2003) sobre os resultados em seus estudos, que considerou uma fraca associação entre comprometimento e mudança, mesmo sendo significativas. Fleury (1995) expôs que a mudança pode ocorrer por influência externa à organização ou por iniciativa da própria organização. Todavia, pode acontecer por meio de duas formas: mudança revolucionária, com a incorporação de novos

valores diferentes dos presentes até então, gerando alterações radicais e uma ampla redefinição das práticas organizacionais; ou mudança gradual, através da agregação de novos valores aos já existentes na organização.

Na argumentação de Wood Jr. (1992, p. 80), “desenvolver um agudo senso de percepção do ambiente e da conjuntura e conhecer e compreender os mecanismos de mudança são os fatores fundamentais para seguir esse novo caminho”. Já Brito et. al (2002, p. 20) ressaltam que nenhum processo de mudança, ao defrontar-se com a cultura organizacional, impõe valores de forma absoluta e totalitária, ou seja, por mais legítimo que o poder disciplinar seja, haverá sempre possibilidades e espaço para emergência de conflitos, interpretações divergentes das interpretações dominantes e, principalmente, sempre existirá margem para a emergência de comportamentos de resistências à institucionalização de novos padrões culturais. Wood Jr. et. al (1994) destacam que o assunto mudança organizacional destacou-se devido à velocidade das macro mudanças e o aumento das mudanças descontínuas, onde as organizações passaram a se preocupar e se precaverem mais com os processos de mudanças do que em outros tempos. Neste sentido, Hernandez e Caldas (2001) inferem que as organizações mudam para se adaptar as novas leis, regulamentações, tecnologias, e mercados, e a resistência à mudança surge como uma barreira para que se tenha sucesso nas organizações. Segundo eles, “tão importante quanto à análise das causas da resistência, particularmente para a mudança organizacional, é a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir à mudança e das razões desse comportamento” (Idem, 2001, p. 41).

Nessa perspectiva, Silva e Vergara (2003) apontam que um dos principais problemas referente a mudanças organizacionais caracteriza-se como a dificuldade da organização comunicar seus objetivos. Concomitantemente, tornar esses objetivos compreensíveis aos membros, fazer com que os indivíduos assimilem esses tais objetivos e principalmente adotem as mudanças. Nesse sentido, Estrada e Almeida (2007, p. 152) mencionam que “não é possível planejar mudanças em ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis”, porém, em momentos turbulentos as organizações flexíveis poderão transformá-los em oportunidades. Entretanto, Xavier e Dornelas (2006) sugerem que o processo de mudança organizacional inicia-se com o aparecimento de forças que estimulam mudança na organização, podendo ser exógenas ou endógenas à organização. Sendo assim, Andrade e Falk (2001) aconselham evitar a importação de soluções que possuam características diferentes da cultura predominante na organização, para que possua maior chance de êxito.

Ainda de acordo com Wood Jr. (1995, p. 25), os “processos respondem à necessidade ou desejo das organizações de implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica”. Para Astley e Van De Ven (1983; 2007) cada uma das quatro perspectivas, refere-se a uma visão parcial da realidade, portanto, para compreender os fenômenos organizacionais recomendam justapô-las. A compreensão da Mudança Organizacional está estreitamente relacionada com a visão da organização, particularmente do gestor, sobre o ambiente interno e externo. Essa leitura demonstra a linha traçada pela gestão e a cultura organizacional estabelecida e a atitude diante das possíveis mudanças caracterizam a forma de gestão. Entretanto, nesse sentido, pode-se perceber que o “compromisso da organização para com os seus envolvidos deve ser considerado pelo gestor. Devido a esta relação pode resultar no sucesso ou fracasso da própria organização no decorrer do tempo” (OSWALD; CRUZ, 2009, p. 13). E que o conhecimento da realidade é essencial para auxiliar as organizações a criarem estratégias gerenciais eficientes para enfrentar as demandas no ambiente em que competem (FREITAS; CRUZ, 2009).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo proposto neste estudo, o qual buscou conhecer as pesquisas apresentadas nos EnANPADs no período de 1999 a 2008, foi realizada uma análise bibliométrica, de caráter exploratório em trabalhos apresentados nos anos de 1999 a 2008. Além de uma reflexão conceitual dos estudos nacionais, por meio de uma pesquisa bibliográfica. O procedimento fundamentou-se na pesquisa bibliográfica de Gil (1991) e a bibliometria de Macias-Chapula (1998), que surgiram como uma oportunidade aos pesquisadores científicos captarem as produções já realizadas sobre um determinado assunto ou área. De acordo com Macias-Chapula (1998), a bibliometria se caracteriza como uma pesquisa sobre enfoques quantitativos de produção, propagação e a utilização dos estudos realizados e armazenados. Contudo, essa pesquisa exploratória e longitudinal proporciona pavimentar investigações sobre o tema, neste caso, sobre Mudança Organizacional. A busca pelos trabalhos sobre Mudança Organizacional ocorreu através da procura pelas palavras-chave mudança organizacional. Primeiramente, os dados foram tabulados com identificação e registro dos títulos dos artigos, bem como a identificação a área da produção científica, gênero dos autores, número de autores por artigo, tipo de metodologia de pesquisa utilizada, estratégia usada, as fonte de dados, os setores onde foram realizadas as pesquisas, o enfoque da investigação e os autores que mais produziram nesse período. Todavia, foi baseado na leitura dos resumos e dos textos completos para levantamento de dados para esta pesquisa.

### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O resultado da pesquisa será apresentado de forma sintética e direta, para uma apreciação das informações relevantes sobre a produção dos EnANPADs no período de 1999 a 2008. A exposição dos resultados achados será de acordo com os níveis estabelecidos na metodologia.

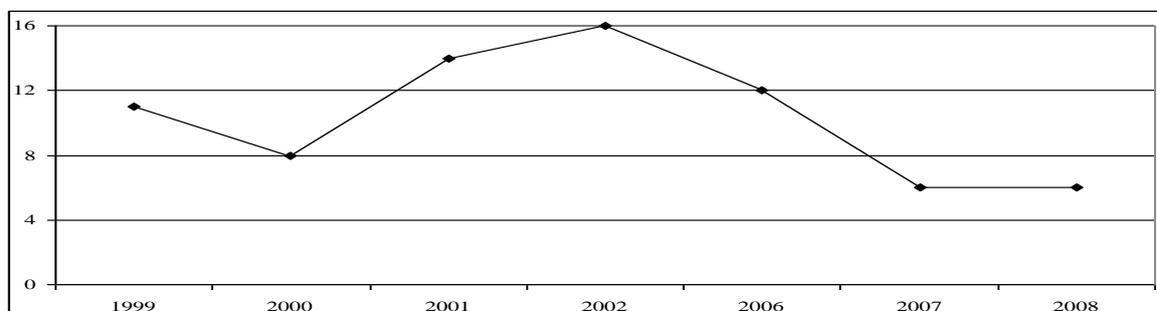


Gráfico 1. Evolução da produção de artigos dos EnANPADs de 1999 a 2008.

A produção de artigos apresentados nos EnANPADs de 1999 a 2008 somaram um total de 73 artigos sobre Mudança Organizacional, sendo seu ápice no ano de 2002 com 16 artigos. Curiosamente, nos anos de 2003, 2004 e 2005 não houve a divulgação de nenhum artigo. Porém, nos últimos dois anos constata-se uma queda acentuada no volume de trabalhos. E sobre o tema, Mudança Organizacional, nos eventos promovidos pela ANPAD notou-se que a maioria dos trabalhos está alocado nos EnANPADs, com 86,30% dos artigos encontrados e os demais se dividiram em EnEOs, EnGPRs, EnPG e Simpósio.

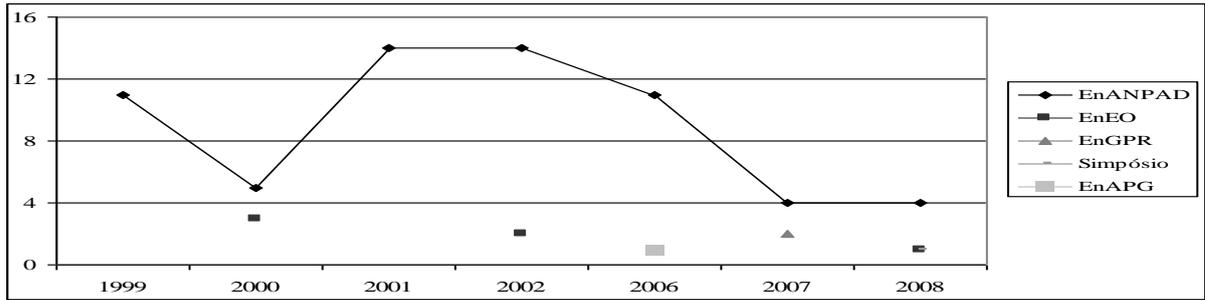


Gráfico 2. Trabalhos apresentados sobre Mudança Organizacional em diferentes encontros da ANPAD.

As áreas de conhecimento que mais houve produções científicas foram: Organizações (ORG), Organizações / Comportamento Organizacional (COR), Organizações / Teoria das Organizações (TEO), Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (GRT), EnEOs, Teoria das Organizações (EOR-A), Administração Estratégica (AE), Gestão de Pessoas (GPR-A).

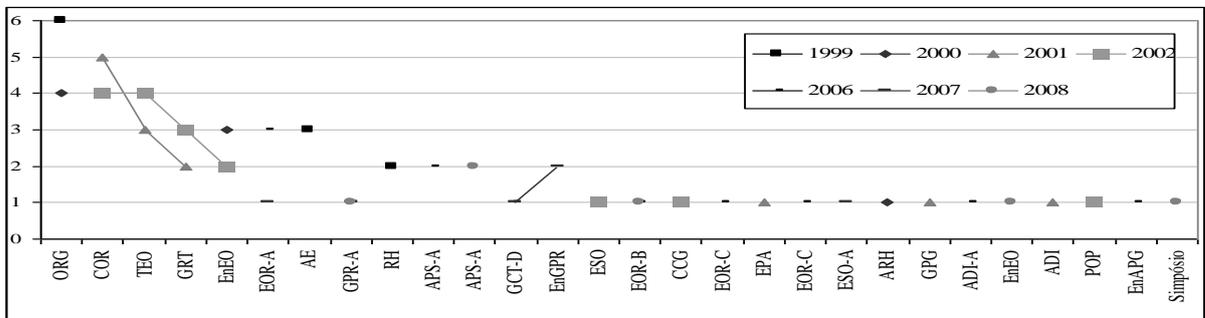


Gráfico 3. Produção sobre Mudança Organizacional por campo de conhecimento dos EnANPADs.

Quanto ao gênero dos autores dos artigos, constatou-se que nestes últimos 10 anos, que 2/3 das produções foram do gênero masculino e 1/3 do gênero feminino. Vale destacar que nos de 2002 e 2007 as mulheres foram responsáveis por 51,43% e 57,14%, respectivamente, dos artigos produzidos.

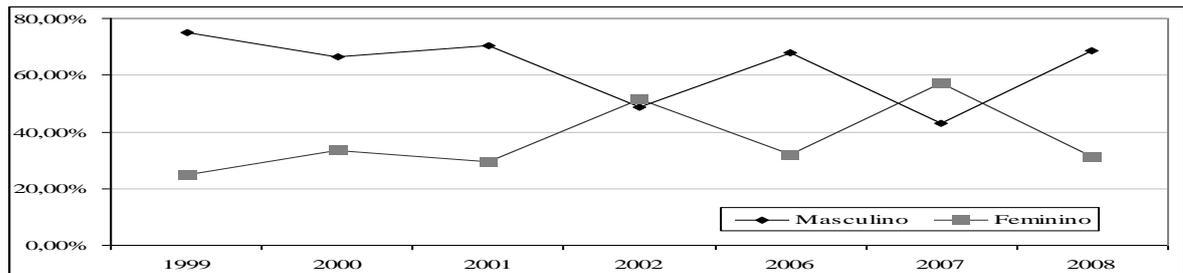


Gráfico 4. Produção de artigos por gênero nos últimos 10 anos sobre Mudança Organizacional.

A metodologia de pesquisa mais utilizada pelos investigadores foi a qualitativa, responsável por 67,12% dos trabalhos, em seguida o ensaio teórico com 24,66%, após quantitativa com 6,85% e por fim a qualitativa-quantitativa com 1,37%. A estratégia de pesquisa mais utilizada para realização dos trabalhos foi o estudo de caso, presente em 57,53% dos artigos. Desconsiderando, os 24,66% que foram ensaios teóricos, estranhamente, quase 10% dos trabalhos não houve explicitação da estratégia utilizada. E, nos demais trabalhos utilizaram outras estratégias, como pesquisa-ação, pesquisa participante, etc. A fonte de dados mais utilizada para a composição das pesquisas foram às entrevistas, presentes em 45,21% dos trabalhos, 23,29% a documental, 10,96% a observação, 8,22% os questionários. Considerando que 24,66% foram ensaios teóricos, a pesquisa qualitativa mostrou presente na maioria dos estudos.

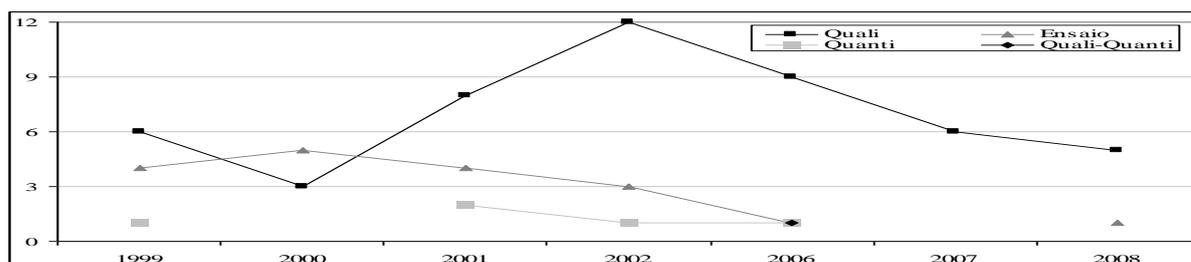


Gráfico 5. Produção por tipo de pesquisa.

Nos trabalhos pesquisados no que se refere à parceira dos autores para realização dos artigos, pode-se constatar que a predominância de duplas e individuais. Tal fato indica que a caracterização da forma de trabalho em estudos sobre esse tema e nessa base de dados. Já os setores pesquisados foram: organizações públicas em diferentes níveis com presença em 10 trabalhos; telecomunicação e indústria, presente em 4 trabalhos cada; saúde, metal-mecânico, financeiro, cooperativa e educação aparecem em 3 artigos cada setor; e outros com presença em apenas um trabalho, como agroturismo, fomento, higiene, mídia, moveleiro, esportiva, pesquisa, dramaturgia, automotivo, segurança, siderúrgica, transporte, virtual, etc. Enfim, o tema tem sido explorado nos mais diversos ramos de atividades, o que demonstra sua aplicabilidade, flexibilidade e adaptabilidade em diferentes ambientes. Os autores que mais produziram artigos publicados pelos EnANPADs no período de 1999 e 2008 sobre Mudança Organizacional foram: Vieira, M. M. F. (4 artigos); Silva, J. R. G., Sausen, J. O., Mendonça, J. R. C., Machado-da-Silva, C. L. (com 3 artigos cada); Tondolo, V. A. G., Tondolo, R. R. P., Seleme, A., Nascimento, M. R., Angelim, G. P., Fischer, A. L., Fernandes, B. H. R., Bastos, A. V. B. e Faria, L. O. (com participações em 2 artigos cada autor); mais 119 autores que tiveram participação em um trabalho cada. Entretanto, a quantidade de artigo produzido por autor não deverá ser compreendido como fator de importância ou relevância para a ciência, até porque não foi o objetivo deste trabalho. Nas pesquisas realizadas nesse período, constatou-se que os enfoques predominantes foram a Aprendizagem Organizacional, Inovações, Valores, Cultura Organizacional, Gestão de Pessoas, Resistência, Gerenciamento, Institucionalização, Estratégia, Comportamental, Comunicação, Impactos, Transformações, Treinamento e Desenvolvimento, Stakeholders, Heterogeneidade, Simbolismo, Cognição, Redes, etc. De um modo geral as reflexões sobre Mudança Organizacional estão presentes em diferentes campos organizacionais, demonstrando interesse dos pesquisadores e das organizações em deixarem-se investigar. Além disso, talvez, um dos grandes desafios dos pesquisadores contemporâneos seja encontrar organizações que permitam e façam gosto da realização do trabalho. Sem dúvida isso contribui para o avanço da ciência, estudos organizacionais, como também para a evolução das próprias organizações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão realizada neste trabalho sobre Mudança Organizacional obteve êxito devido proporcionar o conhecimento teórico sobre o tema no Brasil. Tanto por meio da pesquisa bibliométrica da produção dos EnANPADs no período de 1999 a 2008, como também pela investigação dos pensadores nacionais contemporâneos que têm trabalhado constantemente neste tema. Quando se realiza uma reflexão teórica, acredita-se que o relevante possa ser a percepção que o tema esteja ou não sendo pesquisado, se já foi e que intensidade trabalhado. Mas sem deixar de considerar sua importância para a realização de estudos empíricos. Neste caso específico, pode-se notar que o tema Mudança Organizacional continua sendo investigado e aplicado na prática, seja pelo número de pesquisadores atuando, como também pela variedade de enfoques que está sendo direcionado. Onde diferentes ramos, setores e organizações foram pesquisadas e divulgadas em EnANPADs entre os anos de 1999

e 2008. Os resultados encontrados na pesquisa revelam que a Mudança Organizacional tem sido investigada por autores nacionais desde a década de 1970. Porém, nas últimas duas décadas se intensificou. Tanto em periódicos nacionais, como nos EnANPADs. Em se tratando da aplicação e ramificação do conceito de Mudança Organizacional, notou-se que este foi canalizado em diferentes ênfases. Sobre as mudanças e organizações, estão incluídos reflexões sobre as modificações nos ambientes organizacionais, a competitividade, o interesse nos estudos organizacionais, a superação das organizações, o acompanhamento da estrutura à estratégia da organização, a complexidade da mudança, as oscilações ambientais, a compreensão da magnitude da realidade, a sobrevivência das organizações e a percepção das mesmas sobre as mudanças.

Os conceitos contemporâneos referem-se à profundidade e complexidade, inovações, os estudos organizacionais receberem contribuições de outras correntes de pensamentos, como a sociologia, antropologia, filosofia e política, a transformação da visão de futuro em realidade, a criação coletiva, as mudanças técnicas, de hábitos e práticas, as mudanças estruturais, estratégicas, culturais, tecnológicas, reativa, voluntária, reeducativa ou coercitiva, o papel de lideranças, a construção do contexto da mudança, os novos valores, atitudes e comportamentos, os múltiplos níveis de sua ação, ser fonte de tensão e ansiedade. A questão dos indivíduos e cultura nas organizações sendo inserida através da reconstrução de uma visão de mundo coletiva, a forma como os indivíduos interpretam e dão significado à mudança, a superação dos valores culturais e a institucionalização de novos valores organizacionais. O surgimento de novos atores, maior eficiência, eficácia e efetividade nas organizações, ambiguidades e estresse nos momentos de transição, os sentimentos dos indivíduos, o entendimento mais completo, holístico e multifacetado da organização, o comportamento dos indivíduos, as novas relações, a instabilidade, o contexto social, a mudança individual e organizacional, a satisfação, harmonia e qualidade de vida, a adequação do indivíduo à mudança, a nova visão e relação com o mundo e consigo mesmo, a mobilização das emoções dos indivíduos, a compreensão, adaptação ou resistência às mudanças, o comprometimento dos indivíduos e a construção de um futuro superior, tudo isso se relacionado de forma exclusiva com todos os atores. Referente à gestão e a estratégia organizacional que tratam da interpretação da organização sobre o ambiente, a postura proativa do gestor e seu papel, os novos significados, a capacidade de influenciar a realidade, os novos valores, atitudes e modos de compreender a realidade, os valores compartilhados entre os indivíduos, a participação e comprometimento dos membros, o estabelecimento de uma nova ordem, um ambiente novo e competitivo, o valor estratégico da mudança, a oportunidade de crescimento, a mudança revolucionária ou gradual, a velocidade das mudanças e a comunicação dos objetivos organizacionais aos envolvidos na mudança. Enfim, a Mudança Organizacional está presente em muitas dimensões dos Estudos Organizacionais, desde a gestão e a estratégia até a cultura e os valores, passando pelo comportamento e visão de mundo dos indivíduos. Foi percebida a presença de estudos sobre Mudança Organizacional em variadas organizações, ramos e áreas, com diversos enfoques, com resultados relevantes para os Estudos Organizacionais e para a percepção de organizações interessadas.

As informações obtidas pela pesquisa sobre os artigos sobre Mudança Organizacional nos EnANPADs no período de 1999 a 2008 proporcionaram caracterizar o perfil dessa área e pesquisadores nesse período. Entretanto, o ápice da produção quantitativa foi no ano de 2002, com 10 artigos. Estranhamente, no período de 2003 a 2005 não houve a publicação de nenhum trabalho. Sendo que 2/3 da produção científica entre os anos de 1999 e 2008 foi realizada por homens e 1/3 por mulheres. A maioria (46,58%) das pesquisas foi feita por duplas de autores e 28,77% individualmente. A metodologia predominante neste período foi a qualitativa (67,12%) e os ensaios teóricos (24,66%). A estratégia mais utilizada foi o estudo

de caso (57,13%) e a fonte de dados por meio de entrevistas presentes em 45,21% dos trabalhos e 23,29% a documental. A existência de estudos sobre Mudança Organizacional continuamente poderá nos indicar a relevância para a academia e para as organizações, trazendo novas percepções e refletindo sobre uma temática responsável pela evolução ou limitação das organizações. Como limitação deste estudo poderíamos citar a abrangência do mesmo, tratando apenas do estado da arte nacional, não incluindo estudos internacionais. E para futuros estudos, sugerimos uma ênfase maior no desvendamento da relação entre indivíduo e organização, através de variáveis como os valores, a ética, a recepção da mudança, enfim, talvez investigar as Representações Sociais dos indivíduos envolvidos em processos de Mudança Organizacional.

## 6. REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, G.; C. CUNHA. Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de caso na universidade do Sul de Santa Catarina, in XXIV EnANPAD, 2000, **Anais**, Florianópolis, 2000.
- ANDRADE, D. G.; FALK, J. A. Eficácia de sistemas de informação e percepção de mudança organizacional: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v. 5, n. 3, p. 53-84, set./dez. 2001.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**. v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, H. Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações. In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (coords.). **Teoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. e C. CUNHA. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental, **Revista de Administração Contemporânea**, 8, Ed. Especial, 2004.
- BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **RAE**. S.Paulo, v. 47, n. 3, p. 27-39, jul./set. 2007.
- BATALHA, M. O.; RACHID, A. **Estratégia e organizações**. In: BATALHA, M. O. (org.). Introdução à engenharia de produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. – **RAE**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976.
- BRITO, M. J.; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, V. G. P.; CRAMER, L. Os dilemas do processo de mudança em uma organização pública: uma análise das representações sociais sobre a prática de P&D multi e interdisciplinar. **Revista Organização & Sociedade – O&S**. v. 8, n. 23, set./dez. 2002.
- BRUNSTEIN, J.; RODRIGUES, A. L.; KIRSCHBAUM, C. Inovação social e empreendedorismo institucional: a ação da ONG “Ação Educativa” no campo educacional na cidade de São Paulo. **Revista Organização & Sociedade – O&S**. v. 15, n. 46, jul./set. 2008.
- CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Identidade organizacional.– **RAE**. São Paulo, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1997.
- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização. **Revista de Ciências da Administração – RCA**. v. 4, n. 8, jul./dez. 2002.
- CAÑIZARES, J. C. L.; NAKAYAMA, M. K. Análise da gestão do líder em relação à implementação da mudança organizacional: um estudo de caso. **REAd**. ed. 22, v. 7, n. 4, jul./ago. 2001.
- CARDOSO, O. O.; SERRALVO, F. A. Pluralismo metodológico e transdisciplinaridade na complexidade: uma reflexão para a administração. **Revista de Administração Pública – RAP**. v. 43, n.1, p. 49-66, jan./fev. 2009.

CRUZ, H. A.; CECCHI, A.; SOUZA, L. F. Adaptação organizacional: uma análise da produção científica nos EnANPADs no período de 2000 a 2008. **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET 2009**. Resende/RJ, 2009.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração – RCA**. v. 9, n. 19, p. 147-178, set./dez. 2007.

FLEURY, M. T. L. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**. v. 30, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1995.

FREITAS, C. A.; CRUZ, H. A. Percepção das transformações no ambiente externo e estratégias gerenciais: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow – um estudo de caso nas Faculdades SENAC/SC. **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET 2009**. Resende/RJ, 2009.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. – **RAE**. São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

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

MARTINS, J. L. T. P.; PAZ, M. G. T. Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. **RAUSP**. v. 35, n. 4, p. 61-71, out./dez. 2000.

MENDONÇA, J. R. C.; VIEIRA, M. M. F. Fundamentos para análise do downsizing como estratégia de mudança organizacional. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**. ed. 09, v. 5, n. 3, mai./jun. 1999.

MINAYO, M. C. S. Mudança: conceito-chave para intervenções sociais e para avaliação de programas. *In*: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. RJ: Ed. Fiocruz, 2005.

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. **Revista Organização & Sociedade – O&S**. v. 7, n. 19, set./dez. 2000.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. v. 11, n. 1, p. 31-52, jan./mar. 2007.

ORSSATTO, C. **A formulação das estratégias da empresa de um ambiente de aglomeração industrial**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002, 224 p.

OSWALD, R.; CRUZ, H. A. A teoria dos *stakeholders*: um estudo das produções científicas nos EnANPADs de 2000 a 2008. **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET 2009**. Resende/RJ, 2009.

PAÇO-CUNHA, E.; SENGER, I.; SENGER, C. M. Poder e simbolismo no agronegócio: a legitimação na mudança como um processo de modelagem da realidade organizacional. **Revista Alcance – UNIVALI**. v. 13, n. 1, p. 135-151, jan./abr. 2006.

PEREIRA, M. Mudança estratégica em uma organização hospitalar: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**, 40:3, 83-93, 2002.

PETTIGREW, A., R. WOODMAN e K. CAMERON. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**. 44: 4, 697-714, 2001.

ROSSETTO, C. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil - setor de edificações**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) -

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998, 193 p.

SAUSEN, J. Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A, in XX EnANPAD, *Anais*, Campinas, 2002.

SCHMIDT, S. PINHEIRO, I. A. O comprometimento como facilitador da mudança organizacional: o caso da implantação de um sistema de gestão na Stemac. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**. ed. 32, v. 9, n. 2, mar./abr. 2003.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 37-43, nov./dez. 1976.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Análise comparativa acerca da utilização de desenhos na pesquisa sobre a criação do sentido da mudança organizacional. **Revista Organização & Sociedade – O&S**. v. 8, n. 23, set./dez. 2002.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul./set. 2003.

SILVA, S. M.; FLEURY, M. T. L. Aspectos culturais do uso de tecnologias de informação em pesquisa acadêmica. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**. v. 35, n. 2, p. 19-29, abr./jun. 2000.

SOMMER, R. & AMICK, T. Pesquisa-ação: ligando pesquisa à mudança organizacional. **Planejamento de pesquisa nas ciências sociais**. n. 4, Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

STABLEIN, R. Dados em estudos organizacionais. *In*: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (orgs.); CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. – **RAE Eletrônica**. v. 3, n. 2, art. 25, jul./dez. 2004.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. – **RAE Eletrônica**. v. 5, n. 1, art. 2, jan./jun. 2006.

VASCONCELOS, I. F. G.; MASCARENHAS, A. O.; ZACARELLI, L. M. As percepções subjetivas do tempo nas organizações e a mudança organizacional: uma análise comparativa da Daimler Chrysler e da Bull França. **Revista Organização & Sociedade – O&S**. v. 13, n. 36, jan./mar. 2006.

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

WOOD JR., T. Mudança organizacional: introdução ao tema. *In*: WOOD Jr., T. (coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74-87, jul./ago. 1992.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma.– **RAE**. São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, set./out. 1994.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *In*: WOOD Jr., T. (coord.). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM.– **RAC**. v. 10, n. 1, p. 09-30, jan./mar. 2006.