

MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: REVISÃO DAS PUBLICAÇÕES DEFINITIVAS BRASILEIRAS PARA PROPOSTA DE AGENDA DE PESQUISA

Natalia Naomi de Abreu Hirata (IC) e Silvia Marcia Russi de Domenico (Orientadora)

Apoio: PIBIC Mackpesquisa

RESUMO

Este trabalho analisa a produção de artigos de periódicos sobre mudança no âmbito organizacional na área de Administração. O estudo compreendeu o mapeamento das publicações definitivas contempladas na base Spell, publicados até 2017. Percorreram-se três etapas. Na primeira, houve a seleção dos artigos por título; posteriormente, a análise de resumos, chegando-se a 137 artigos sobre mudança no âmbito das organizações, que sofreram uma análise bibliométrica. Na terceira fase, aqueles categorizados como A2 e B1 pelo Qualis/CAPES, foram analisados mediante categorias provenientes de teorias sobre mudança nas organizações. É possível concluir que a publicação definitiva brasileira no tema em foco aumentou principalmente a partir do século XXI. No entanto, no que diz respeito ao conteúdo dos artigos pode-se afirmar que, apesar de se preocuparem com o fator humano, analisando as consequências da implementação dos processos para os envolvidos, dão maior ênfase à mudança episódica, ou seja, ainda focalizam o fenômeno a partir da abordagem tradicional de mudança. Recomendam-se pesquisas teórico-empíricas que utilizem a perspectiva de mudança enquanto um fenômeno contínuo, emergente e, portanto, inerente às organizações, mais adequada à realidade de um mundo influenciado fortemente pela tecnologia, que necessita de gestores que trabalhem juntos com os demais agentes que atuam no cotidiano organizacional, ao lidarem com as atribuições, contingências e eventos diários inesperados cada vez mais abundantes.

Palavras-chave: Mudança. Organizações. Mapeamento.

ABSTRACT

This paper analyzes the production of periodical articles on organizational change in the Administration area. The study comprised the mapping of the definitive publications contemplated in the Spell database, published until 2017. Three steps were taken. In the first one, the articles were selected by title; later, the analysis of abstracts, reaching 137 articles on change within the organizations, which underwent a bibliometric analysis. In the third phase, those categorized as A2 and B1 by the Qualis / CAPES, were analyzed using categories from theories about change in organizations. It is possible to conclude that the definitive Brazilian publication in the theme in focus increased mainly from the 21st century.

However, with regard to the content of the articles, it can be stated that, although they are concerned with the human factor, analyzing the consequences of the implementation of processes for those involved, they emphasize episodic change, that is, they still focus on the phenomenon from the traditional approach to change. It is recommended that theoretical-empirical researches use the perspective of change as a continuous, emerging and therefore inherent phenomenon to the organizations, more appropriated to the reality of a world which is strongly influenced by technology, which requires managers to work together with the other agents that act in the daily organizational, in dealing with the assignments, contingencies and unexpected daily events increasingly abundant.

Keywords: Change. Organizations. Mapping.

1. INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo, com mercados inconstantes e competitivos, são cada vez mais frequentes os movimentos da concorrência para atender melhor o cliente, seja mediante novos produtos ou serviços. Os avanços tecnológicos contribuem para que as organizações adotem diferentes modelos de gestão, favorecendo diagnósticos complexos, cruzamento de dados relevantes que vão ao encontro das demandas emergentes de clientes, cujas exigências só aumentam. Os impactos desse contexto se fazem sentir nas estruturas organizacionais, com revisões de processos, ajustes de organogramas, implementação de soluções em sistemas buscando maiores margens de lucro, aumento de receita e de produtividade, redução de custos e maior qualidade no que é ofertado (KOTTER, 2013). É nesse cenário que os estudos sobre mudança no âmbito das organizações ganham relevância.

No Brasil, os poucos estudos bibliométricos sobre a produção brasileira em mudança organizacional na área da Administração como os de Cruz e Freitas (2009), Cruz, Cecchi e Souza (2010), Cerretto e Teixeira (2010), concentram-se mais em artigos em construção, enviados a congressos, diferentemente do que se vê na publicação internacional. Portanto, a análise da literatura acadêmica desenvolvida sobre mudança no âmbito das organizações, no Brasil, a partir de publicações definitivas, faz-se relevante, ainda mais se amparada em categorias encontradas em revisões internacionais, de modo a estabelecer uma agenda de pesquisa sobre o tema.

Alguns estudiosos merecem destaque ao citar o tema mudança organizacional; Armenakis e Bedeian (1999) pesquisaram e analisaram estudos de mudança organizacional teóricos e teórico-empíricos nos anos 1990, chamando atenção para quatro grandes temas: conceito; contexto; processo e resultado de mudança organizacional. Weick e Quinn (1999), enfatizaram o contraste entre mudança episódica e mudança contínua. Na perspectiva dos estudos brasileiros sobre mudança no âmbito das organizações, torna-se relevante avaliar quais os temas de Armenakis e Bedeian têm sido abordados pelas organizações brasileiras e qual perspectiva de mudança vem sendo empregada nas investigações

Desta maneira, o objetivo geral deste estudo é analisar a produção brasileira definitiva (artigos de periódicos) sobre mudança no âmbito organizacional publicada até 2017 e contemplada pela base SPELL, que congrega os principais periódicos brasileiros na área de Administração. Os objetivos específicos são:

1. Estabelecer critérios para a seleção do conjunto de artigos a serem analisados;

2. Realizar análise bibliométrica para o conjunto de artigos sobre mudança no âmbito das organizações selecionados;
3. Identificar os temas tratados nos artigos selecionados de acordo com Armenakis e Bedeian (1999) e analisar a perspectiva teórica de mudança organizacional adotada em cada artigo de acordo com Weick e Quinn (1999), considerando a produção qualificada.

2. DESENVOLVIMENTO DO ARGUMENTO

2.1 Referencial Teórico

2.1.1 Mudanças no âmbito das organizações

As décadas de 1970,80 e 90 foram marcadas por mudanças rápidas e repentinas, por conta da maior circulação de informações pelo mundo. Transformações nos ambientes externos em que as organizações estão inseridas, como a instabilidade da economia, o avanço acelerado da tecnologia, e, principalmente, o surgimento de novos valores sociais e culturais, contribuíram para profundas alterações nos hábitos dos clientes, tornando a mudança essencial no mundo corporativo (KOTTER, 2013).

As transformações na sociedade levam os administradores a reconhecer que “é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança” (ROBBINS, 1999, p.407), ou seja, as mudanças que ocorrem no ambiente externo exigem das organizações a capacidade de resposta rápida e eficaz a essas transformações (BREISSAN, 2004). Fatores internos como o envelhecimento e perda de competitividade de um produto, a necessidade de atribuir melhores condições de trabalho aos colaboradores, a busca por processos mais eficientes tornam a mudança necessária no âmbito das organizações (KOTTER, 2013).

Nos estudos internacionais sobre mudança no contexto organizacional, os estudos de Weick e Quinn (1999) e Armenakis e Bedeian (1999), baseados em revisão da literatura se destacam e serão aqui contemplados.

Em artigo que é referência na literatura internacional do campo, Weick e Quinn (1999) propuseram duas perspectivas de mudança nas organizações a partir da categoria de análise tempo em que a mudança se processa, classificando os processos de mudança em episódicos e contínuos.

A mudança episódica é uma interrupção ocasional e ocorre intencionalmente. Acontece em períodos de quebra da estabilidade ou da inércia organizacional, seja por influência externa, como uma crise financeira, ou interna, como problemas em áreas específicas. Esse tipo de mudança tem como objetivo resolver um problema que surge, em

geral, de forma planejada; ocorre em curto prazo, de forma radical e, costuma ser traumática. Essa é a perspectiva mais tradicional de mudança nas organizações, que a considera como algo que ocorre esporadicamente, em função de um desajuste com os ambientes externos e/ou interno, em geral, envolvendo a organização como um todo. Dentro da abordagem episódica, há três importantes conceitos, são eles inércia, desencadeamento e substituição (WEICK; QUINN, 1999).

Portanto, a perspectiva episódica assume a inércia organizacional como uma força a ser enfrentada. A estabilidade é o padrão de funcionamento nas organizações, e quando se estabelece ao longo do tempo, algum gatilho geralmente é necessário para precipitar um episódio de substituição.

Por outro lado, a mudança na perspectiva contínua é considerada como um padrão de modificações constantes no processo de trabalho e na prática social. Nessa abordagem, a mudança não tem fim, porque não tem começo: ela ocorre o tempo todo nas organizações, de forma não planejada. Além disso, é impulsionada pela instabilidade da organização e pelas reações de alerta às contingências diárias. Outro aspecto que distingue a mudança contínua da episódica é a ideia de que pequenos ajustes contínuos podem acumular e criar mudanças substanciais e permanentes ao longo do tempo. Ou seja, em termos de escala, esse tipo de mudança pode ser tão impactante quanto a episódica.

As mudanças emergentes ocorrem a partir de improvisação, tradução e aprendizagem. Na improvisação, atores auto organizados induzem a modificação contínua de práticas de trabalho e formas de se relacionar. A tradução reflete cenários de adoção e edição contínua de ideias independentemente de planejamento, cujo impacto se dá mediante uma combinação de ajuste com propósitos, desenvoltura institucional e acaso. Na perspectiva contínua de mudança, a aprendizagem é uma gama de habilidades e conhecimentos que se alteram, em vez de uma ação específica. Dessa forma, a mudança não é substituição, mas inclui o fortalecimento de habilidades existentes.

O Quadro 1 explicita as diferenças entre mudança episódica e contínua em relação à metáfora organizacional, quadro analítico, teoria da intervenção e função do agente de mudança, aspectos apresentados por Dunphy (2003) e resgatados por Weick e Quinn (1999).

Quadro 1: Mudança Contínua e Episódica

	Mudança Episódica	Mudança Contínua
Metáfora Organizacional	Organizações são inerciais; a mudança não é frequente, é descontinua e intencional.	Organizações são emergentes e auto organizadas; a mudança é constante, evolutiva e cumulativa.

Quadro Analítico	Mudança é uma interrupção ocasional ou uma instabilidade. Tende a ser dramática e dirigida por agentes externos. É visto como uma falha da organização para adaptar a sua estrutura a uma mudança no ambiente. Perspectiva: macro, distante, global. Ênfase: adaptação a curto prazo. Conceitos-chave: inércia, estrutura de áreas relacionadas, desencadeamento, substituição, descontinuidade, revolucionária.	Mudança é um padrão de intermináveis modificações no processo do trabalho e na prática social. É dirigido pela instabilidade organizacional e reações de alerta a contingências diárias. Pequenas e numerosas acomodações que se acumulam e amplificam. Perspectiva: micro, perto, local. Ênfase: adaptação a longo prazo. Conceitos-chave: interações recorrentes, mudança de autoridade nas tarefas, repertórios de resposta, padrões emergentes, improvisação, translação, aprendizado.
Teoria de Intervenção	A mudança necessária é criada através da intenção. Mudança é lewiniana: inercial, linear, progressiva, em busca dos objetivos, motivada pela instabilidade e requer intervenção externa. [Estágios]: 1.Descongelamento: não confirmação de expectativas, aprendendo a lidar com a ansiedade, providenciamento de segurança psicológica. 2.Transição: reestruturação cognitiva, redefinição semântica, alargamento conceitual, novos padrões de julgamento. 3.Recongelamento: criação de normal sociais de suporte, tornar a mudança congruente com a personalidade.	A mudança é um redirecionamento do que já está acontecendo. Mudança é confuciana: cíclica, processual, sem um estado final, em busca da estabilidade, eterna. 1. Congelamento: torna as sequências visíveis e mostra padrões durante o caminho. 2. Rebalanceamento: reinterpretação, rotulação e ressequenciamento dos padrões para reduzir os bloqueios. Usa a lógica da atração. 3. Descongelamento: resume improvisações, tradução e aprendizado de maneiras mais elaboradas.
Função do agente da mudança	Função: agente que cria o primeiro movimento da mudança. Processo: foca na inércia e busca pontos de influência central. Sistemas de mudança: comunicam-se diferentemente, esquemas de comunicação alternativa, reinterpreta desencadeamentos revolucionários, cria coordenação e comprometimento.	Função: conhecedor que redireciona a mudança. Processo: reconhece, torna saliente e reformula os padrões atuais. Mostra como a mudança intencional pode ser feita pelas margens. Altera o sentido através de novas linguagens, diálogos enriquecidos e novas identidades. Desbloqueia a improvisação, tradução e aprendizado.

Fonte: Weick e Quinn (1999, p. 366, tradução nossa)

Weick e Quinn (1999) sugerem que ambas as perspectivas, episódica e contínua, são válidas, ou seja, na organização a mudança pode começar como uma adaptação a uma falha e também ocorrer a partir de iniciativas emergentes, como já propunha Orlikowski (1996), mas defendem a perspectiva contínua com maior propriedade para analisar as transformações nas organizações.

Outros estudiosos reconhecidos, Armenakis e Bedeian (1999), propuseram-se a pesquisar e analisar estudos teóricos e empíricos sobre mudanças organizacionais nos anos de 1990-1998. Para realizarem a revisão da literatura, ao invés de dividirem os estudos em

tópicos, especificando os mais relevantes, decidiram focar em quatro temas de pesquisa abrangentes considerados nos esforços de mudança organizacional. Dentro de cada tema foram destacados estudos que apresentassem novas metodologias para investigar mudança e novos modelos de diagnósticos, propusessem novas variáveis de resultado, ou oferecessem explicações apuradas sobre reações à mudança organizacional. Os quatro temas são:

- Tema 1 – Conteúdo da mudança

O tema Conteúdo abrangeu estudos que tentaram definir os fatores de sucesso e/ou fracasso dos esforços de mudança e como estavam relacionados com a efetividade da organização. Os autores enfatizaram o modelo de Burke-Litwin (1992) e o modelo de Vollman (1996). Ambos abrangem elementos de conteúdo (ex: orientação estratégica, estrutura organizacional, ambiente organizacional) que definem as características da organização como um todo, missão e direção. Armenakis e Bedeian(1999) entendem que os dois modelos são apropriados para a realização de um diagnóstico organizacional e/ou avaliação dos impactos resultantes de mudanças organizacionais.

- Tema 2 – Contexto

Os estudos sob o tema Contexto contemplaram as forças ou condições existentes no ambiente interno e/ou externo às organizações que levaram a mudanças organizacionais. Compreenderam fatores externos, incluindo regulamentações governamentais, avanços tecnológicos e forças que definem mercado competitivo, enquanto os fatores internos incluíram alterações realizadas e experiências anteriores com outras mudanças.

- Tema 3 - Processo

O tema Processo compreendeu artigos que trataram das ações necessárias para implementar mudanças, incluindo as adaptações e ajustes em processos em função dos impactos dos fatores de contexto. Os autores trataram esse tema organizando a pesquisa em duas vertentes. A primeira contemplou as fases de implementação da mudança nas organizações, fundamentada no trabalho inicial de Lewin (1947). Foram destacados quatro modelos: de Judson (1991), de Kotter (1995), de Galpin (1996), de Armenakis, Harris e Feild (1999), todos inspirados nos estágios de Lewin, apresentados no Quadro 1, relativo à mudança episódica.

Armenakis e Bedeian (1999) também apontam as fases de alteração do comportamento dos membros da organização ao vivenciarem processos de mudança. Focalizaram, nesse sentido, dois modelos, de Isabella (1990) e Jaffe, Scott e Tobe (1994).

Apesar dos modelos organizarem as fases de maneira diferente, ambos têm propostas similares. Isabella sugere que os membros passam por quatro etapas distintas ao lidar com processos de mudança nas organizações: antecipação, confirmação, culminação e resultado. Jaffe, Scott e Tobe (1994) também avançaram em um modelo de quatro fases sobre como os membros organizacionais interpretam eventos à medida que a mudança se desenrola, são elas: negação, resistência, exploração e comprometimento.

- Tema 4 – Consequências

O tema Consequências considerou avaliação dos esforços para as mudanças, utilizando critérios emocionais e comportamentais, em detrimento de aspectos mais objetivos, de sobrevivência e lucratividade das organizações. Implementar a mudança com êxito requer encorajar os indivíduos a propagarem novos comportamentos para que as mudanças desejadas sejam alcançadas. Pois, os processos de mudanças, dependendo de como são implementados, provocam reações diversas por parte dos membros, como negação e resistência, que podem resultar em funcionários experimentando sentimentos de estresse e cinismo, bem como redução do comprometimento organizacional. Este tema, segundo os autores, era o mais carente de pesquisas à época.

2.1.2 Mapeamento dos estudos sobre mudança no âmbito das organizações

Neste item, apresentamos, inicialmente, os principais conceitos sobre revisão de literatura, bem como os mapeamentos já realizados no Brasil sobre o tema da mudança nas e das organizações.

2.1.2.1 Revisão sistemática e mapeamento da literatura acadêmica

A contínua expansão dos programas de pós-graduação aumentou, de forma geral, a produção da pesquisa científica no Brasil. Consequentemente, houve o crescimento de estudos específicos que buscassem sintetizar os avanços, ao identificar as abordagens metodológicas, os procedimentos e análises empregadas pelos autores nas publicações em determinado campo do conhecimento para que, a partir daí, fossem propostas novas agendas de pesquisa.

Existem denominações diferentes para os tipos de estudos que procuram organizar a produção científica de determinado tempo (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014). Em uma tentativa de reunir e classificar esses estudos específicos, Vosgerau e Romanowski (2014) agruparam os tipos de revisões em dois grupos: Revisão da Literatura e Mapeamento.

2.1.2.1.1 Revisão Sistemática da Literatura

Os estudos de revisão consistem em buscar, analisar e descrever a produção de um campo de conhecimento, a partir de uma pergunta de pesquisa à qual visa responder. Pode fornecer um panorama histórico sobre um tema, considerando as publicações em uma determinada área (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014).

O método de revisão sistemática da literatura contempla definir critérios pré-determinados para buscar evidências científicas consistentes, tendo como objetivo escolher estudos e/ou ferramentas para o desenvolvimento de artigos com informações originais (SCHUTZ; SANTANA; SANTOS, 2011). Nas palavras de De-La-Torre-Ugarte-Guanilo, Takashi e Bertolozzi (2001), citadas em Gomes e Caminha (2014, p.396), é uma “metodologia rigorosa, proposta para: identificar os estudos sobre um tema em questão, aplicando métodos explícitos e sistematizados de busca; avaliar a qualidade e validade desses estudos, assim como sua aplicabilidade”.

A Revisão Sistemática pode ser realizada a partir de pesquisas qualitativas e quantitativas, isso dependerá do objetivo e da pergunta de pesquisa. Nas sínteses quantitativas, ocorre a reunião de estudos que utilizaram na coleta de dados instrumentos que possibilitaram análises estatísticas, aumentando a objetividade e a validade dos resultados. As variáveis envolvidas, o tipo de amostra e o procedimento empregado são sintetizados e os resultados são analisados estatisticamente e/ou comparados, objetivando uma conclusão em relação aos estudos selecionados (GOMES; CAMINHA, 2014). No campo das sínteses qualitativas, o principal objetivo é levar em conta as similaridades e diferenças importantes entre as pesquisas já realizadas, no sentido de ampliar as possibilidades interpretativas dos resultados (HOEFELMANN; SANTOS; MORETTI-PIRES, 2012).

Com o decorrer dos anos algumas instituições criaram sugestões para a elaboração de revisões sistemáticas. Entre elas, destaca-se o Instituto Cochrane, uma organização internacional não governamental, sem fins lucrativos e sem fontes de financiamento internacionais, ligada à Pós-graduação em Medicina e Terapêutica da Escola Paulista de Medicina – Universidade Federal de São Paulo (EPM-UNIFESP), que estabeleceu sete passos para uma revisão sistemática: (1) formulação da pergunta, (2) localização e seleção dos estudos (3) avaliação crítica dos estudos (4) coleta de dados, (5) análise e apresentação dos dados, (6) interpretação dos dados e (7) aprimoramento e atualização da revisão (HIGGINS; GREEN, 2011).

2.1.2.1.2 Mapeamento

O mapeamento sistemático é uma metodologia que envolve a busca por literatura com finalidade de verificação da natureza, extensão e quantidade de estudos publicados na área de interesse (PETERSEN et al., 2008).

A primeira etapa de um mapeamento é o levantamento bibliográfico, que tem como finalidade reunir todas as referências encontradas sobre um determinado tema (CERVO; BERVIAN, 2002), em qualquer formato, como livros, *sites*, revistas, vídeos entre outros. Esse material coletado é organizado por fontes científicas (artigos, teses, dissertações) e fontes de divulgação de ideias (revistas, sites, vídeos, etc.). Diferentes recursos e técnicas têm sido utilizados para realização de mapeamento de literatura, desde o emprego de softwares como o Excel até programas mais sofisticados. A forma de apresentação de resultados é a forma textual.

O mapeamento de literatura permite ao pesquisador, ao final, a elaboração de ideias que favoreçam a contextualização e problematização de estudos futuros. Torna possível estabelecer relações entre as produções, identificar temáticas recorrentes, apontando novas perspectivas.

Uma das formas mais empregadas de mapeamento da produção científica em determinado campo são os estudos bibliométricos. A bibliometria, técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico, surgiu no início do século XX como consequência da necessidade do estudo e da avaliação das atividades de produção e comunicação científica (ARAÚJO, 2006). Segundo Taguesutcliffe (1992) citado em Araújo (2006), a bibliometria desenvolveu-se, inicialmente, a partir da elaboração de leis empíricas sobre o comportamento da literatura. Entre os principais marcos de seu desenvolvimento estão o Método de medição da produtividade de cientistas de Lotka (1926), a Lei de dispersão do conhecimento científico de Bradford (1934) e o Modelo de Zipf (1949) de distribuição e frequência de palavras num texto (ARAÚJO, 2006).

Mais recentemente, os índices bibliométricos estão sendo utilizados para avaliar a produtividade e a qualidade da pesquisa dos cientistas dos mais diferentes campos. Os indicadores mais conhecidos e de importância no cenário nacional e/ou internacional são (MACIAS-CHAPULA, 1998): número de trabalhos, número de citações, coautoria, número de patentes, número de citações de patentes e mapas dos campos científicos.

A Scopus é a maior base internacional de dados de citações e resumo de literatura revisada por pares: revistas científicas, livros e conferências (SCOPUS, 2017). Oferece ferramentas inteligentes para rastrear, analisar e visualizar os trabalhos acadêmicos, fornecendo uma visão abrangente da produção mundial nas áreas de ciência, tecnologia, medicina, ciências sociais e artes e humanidades. Os parâmetros contemplados pela base são: ano, título da fonte, autor, afiliação, país, tipo de documento e área do conhecimento (SCOPUS, 2017).

2.1.2.2 Revisão da literatura sobre mudanças no âmbito das organizações

Em relação ao Brasil, no campo da Administração, a base de dados que se destaca é a SPELL, *Scientific Periodicals Electronic Library*, que possui como objetivos organizar a base de dados dos periódicos da área, proporcionar visibilidade à produção científica; democratizar o acesso à informação, produzir e disponibilizar indicadores e contribuir para que os periódicos constantes da base alcancem elevado desempenho. Não foi encontrado nenhum estudo de revisão de literatura ou mapeamento sobre o tema mudança nessa base. Porém, existem três estudos bibliométricos brasileiros, apresentados em congresso que se destacam quanto ao tema Mudanças e Adaptação no âmbito das organizações, como apresenta o Quadro 2. Assim como é pretensão deste artigo, nesses estudos foram analisados publicações realizadas em determinado local, em um certo período e que tratavam sobre essa temática. Porém, seus autores consideraram somente publicações em eventos científicos (em construção) e não se remeteram a nenhuma categoria de análise das teorias de mudança, o que os torna diferentes deste.

Quadro 2: Conteúdos dos artigos bibliométricos sobre a produção científica no Brasil relativa ao tema mudanças organizacionais e afins.

	Cruz e Freitas (2010)	Cecchi, Cruz e Souza (2009)	Cerretto e Teixeira (2010)
Congresso	EnANPADs	EnANPADs	EnEO
Período	1999-2008	2000-2008	2000-2010
Tipo de publicação que mapeiam	Artigos de congresso	Artigos de congresso	Artigos de congresso
Indicadores	-Área da produção científica -Gênero dos autores -Número de autores por artigo -Número de autores que mais produziram nesse período -Método de pesquisa utilizado	-Área da produção científica -Gênero dos autores -Número de autores por artigo -Número de autores que mais produziram nesse período -Método de pesquisa utilizado -Estratégia de pesquisa	- Perfil, produtividade e impacto dos autores; - Perfil, produtividade e impacto das universidades; - Influência das referências adotadas nos artigos em termos de tipos e origem das fontes; - Qualidade da redação em função da atualidade das referências.

	-Estratégia de pesquisa	-Fontes de dados	
	-Fontes de dados	-Setores em que foram realizadas as pesquisas	
	-Setores em que foram realizadas as pesquisas	-Objetos de pesquisas	
	-Objetos de pesquisas	-Enfoque da investigação	
	-Enfoque da investigação		
Resultados	- 73 Artigos sobre Mudança Organizacional sendo o ápice da produção no ano de 2002 com 16 artigos sobre a temática.	- 13 Artigos sobre Adaptação Organizacional, sendo o ápice da produção no ano de 2001 com 5 artigos sobre a temática.	- 31 Artigos sobre Mudança e Transformação no Âmbito das Organizações apresentados no EnEO no período de 2000 a 2010, sendo o ápice da produção no ano de 2004 com 8 artigos sobre a temática.

Fonte: Elaborado pela autora

Somente um artigo realizou uma análise diferenciada da literatura de mudança no Brasil. É o artigo de Neiva e Paz (2015) que não está na base SPELL, mas sim na Pepsic, que inclui revistas acadêmicas da área da psicologia social e da administração. As autoras analisaram artigos de periódico sobre mudanças no âmbito das organizações no contexto brasileiro, entre os anos de 2000 e 2010, e categorizaram 97 artigos segundo os quatro temas de Armenakis e Bedeian (1999) e usando a categoria tempo, de acordo com Weick e Quinn (1999).

2.2 Metodologia

Para analisar os artigos brasileiros já publicados até 2017 sobre mudança no âmbito das organizações, neste estudo foi utilizada a base SPELL, um sistema de pesquisa que disponibiliza eletronicamente a produção científica de periódicos nacionais e outros tipos de publicação (caso de ensino, editorial, nota bibliográfica, resenha e resumo de teses ou dissertações) das áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo. Possui como parâmetros de pesquisa: período de publicação; tipos de documento; área de conhecimento; idioma (SPELL, 2012).

Primeiramente foram definidos os parâmetros de pesquisa considerados neste estudo: o campo "título" foi preenchido por diversas combinações de termos relacionados com as teorias de mudança, a saber, mudança(s), adaptação(ões), evolução(ões) e transformação(ões); o período de publicação pesquisado foi até 31/12/2017; os tipos de documento buscados foram artigos; a área de conhecimento selecionada foi Administração; e o idioma não foi especificado, isto é, incluiu todos.

Na segunda etapa, os artigos foram analisados a partir do título e do resumo, selecionando-se apenas os relevantes, ou seja, os artigos que não possuíam nenhuma relação com mudança no âmbito das organizações foram excluídos, como aqueles que

tratavam de “mudanças climáticas”. O conjunto resultante foi analisado de acordo com alguns critérios ditados pela bibliometria, a saber: ano das publicações, periódico, autores e coautoria, tipo dos artigos (teórico ou teórico-empírico) e qualidade de acordo com a classificação Qualis (Quadriênio 2013-2016).

Por fim, na terceira etapa, os artigos teórico-empíricos classificados como produção qualificada (A1, A2 e B1), segundo o sistema Qualis-Periódicos da Capes, órgão do Ministério da Educação e Cultura responsável pela classificação das revistas científicas brasileiras, foram categorizados utilizando-se categorias definidas *a priori*, provenientes do referencial teórico, a saber: os quatro temas de Armenakis e Bedeian (1999) e os dois tipos de mudanças definidas por Weick e Quinn (1999).

2.3 Resultados e Discussão

Os resultados do mapeamento da literatura em mudança publicada na base Spell são apresentados em três subtópicos nesta seção. Inicialmente, serão mostradas as quantidades de artigos encontrados em cada etapa contemplada na seção de Metodologia; em seguida, é feita uma análise bibliométrica dos artigos resultantes da etapa 2; finalmente, traz-se a análise dos artigos teórico empíricos com produção qualificada segundo categorias teóricas.

2.3.1 Artigos sobre Mudança no âmbito das organizações

De acordo com os parâmetros adotados, 185 artigos foram encontrados na base Spell. Ao analisar o título e o resumo de cada um, os artigos cujo tema não era mudança no âmbito da organização foram descartados, o que resultou em 137 artigos. Desses, 44 artigos teórico-empíricos foram selecionados pelo tipo de artigo e a qualidade do periódico em que foram publicados para serem analisados em maior profundidade, como mostra a Figura 3.

Figura 3: Etapas e resultados do processo de pesquisa

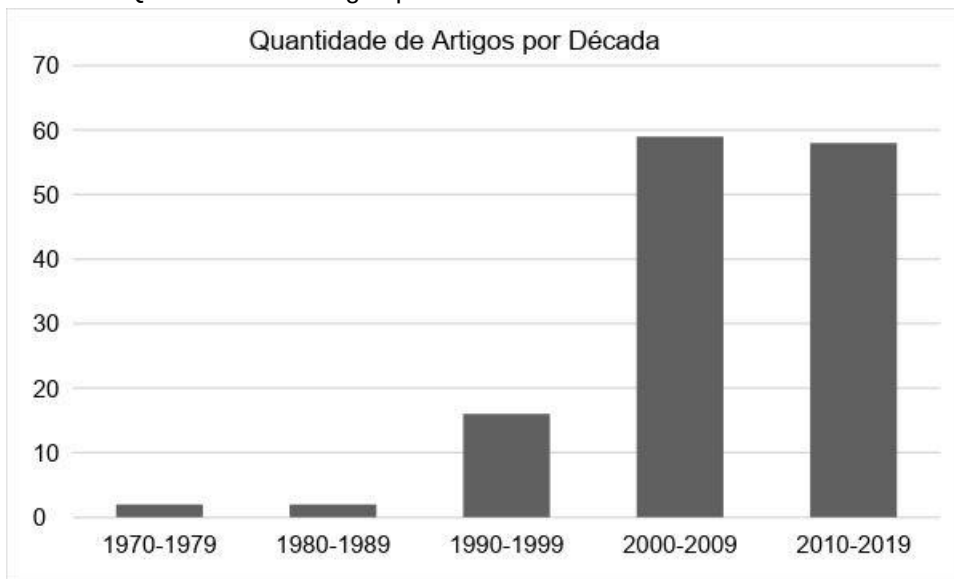


2.3.2 Análise Bibliométrica

Os 137 artigos que tratavam de mudança(s), evolução, transformação(ões) e adaptação no contexto organizacional foram analisados.

Primeiramente, para determinar o número de artigos por década, foi analisado o ano de publicação de cada artigo. Foram encontrados dois artigos entre 1970-1979, dois entre 1980-1989, 16 entre 1990-1999, 59 entre 2000-2009 e 58 entre 2010-2019. Nota-se um crescimento significativo a partir do ano 2000, conforme mostra o Gráfico 1, que pode ser justificado devido ao contexto de transformações sociais, econômicas e políticas no Brasil na década de 90. Nesse período, com o Plano Collor, o Brasil reduziu o preço das importações, aumentando a competitividade e forçando as organizações a reduzirem os custos e aumentarem a qualidade. Essa busca pela redução de custos deu origem a processos como *downsizing* e reengenharia, que tinham como consequência mudanças nas estruturas das organizações, visando maior produtividade. Essas transformações explicam o crescimento do tema mudança nas publicações.

Gráfico 1: Quantidade de artigos por década



Fonte: Dados da pesquisa

No que diz respeito aos periódicos, foram encontrados 58 em 137 artigos, explicitando uma grande variação. Os que publicaram com mais frequência no tema em foco foram Revista de Administração de Empresas (RAE) com onze artigos, Revista de Administração (RAUSP) com dez, Revista de Administração Contemporânea (RAC) com nove e Organizações e Sociedade (O&S) com oito, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3: Periódicos

Periódico	Entidade responsável	Quantidade
-----------	----------------------	------------

Revista de Administração de Empresas (RAE)	FGV	11
Revista de Administração (RAUSP)	FEA/USP	10
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	ANPAD	9
Organizações e Sociedade (O&S)	UFBA	8

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos autores, também percebeu-se uma grande variação. Apenas 17 dos 244 autores possuem mais de uma publicação no tema mudança. Desses 17, dez possuem mais de duas publicações, podendo ser tanto como autor principal ou em coautoria, como mostra o Quadro 4.

Quadro 4: Autores que mais possuem publicações

Nome	Instituição de Ensino Superior	Quantidade de publicações como autor um	Quantidade de publicações como segundo autor	Quantidade de publicações como terceiro autor	Total de publicações
Renata Simões Guimarães e Borges	Southern Illinois University	2	2	0	4
Airton Luiz Backes	Centro Universitário Curitiba - UNICURITIBA	3	0	0	3
Antônio Luiz Marques	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	2	1	0	3
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos	Universidade Federal da Bahia - UFBA	2	1	0	3
Clóvis L. Machado da Silva	Universidade Federal do Paraná - UFPR	1	2	0	3
Elaine Rabelo Neiva	Universidade de Brasília - UnB	2	1	0	3
Jorge Oneide Sausen	Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul	2	0	1	3
José Roberto Gomes da Silva	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio	3	0	0	3
Maria das Graças Torres da Paz	Universidade de Brasília - UnB	0	3	0	3
Sylvia Constant Vergara	Fundação Getúlio Vargas - FGV	1	2	0	3

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tipo de publicação, 45 artigos eram teóricos, ou seja, trataram sobre mudança no âmbito organizacional sem qualquer dado empírico. Em maior quantidade, 92 incluíram pesquisa de campo (Quadro 5).

Quadro 5: Tipo de artigo

Tipo de artigo	Quantidade de artigos
Teórico	45
Teórico empírico	92
Total	137

Fonte: Dados da pesquisa

Continuando a análise bibliométrica, os artigos foram classificados como A2, B1, B2, B3, B4 e B5, segundo a Qualis-Periódicos (no período de 2013-2016), resultando 46 artigos A2 e 22 artigos B1. Os 69 restantes foram agrupados em “Outros”, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6: Classificação Qualis-Capes dos artigos

Nível	Quantidade de artigos
A2	46
B1	22
Outros	69
Total	137

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que, apesar de não terem sido encontrados artigos A1, aproximadamente metade dos artigos são considerados produção qualificada (A1, A2 ou B1), conforme critérios atuais da área de Administração, e foram considerados relevantes para continuidade das análises nesse estudo. Assim, foram selecionados 44 artigos para a terceira e última etapa, que exigiu a leitura de seus conteúdos.

2.3.3 Análise por categorias teóricas

Nesta fase, os artigos foram categorizados segundo os quatro temas de Armenakis e Bedeian (1999). Concluiu-se que seis focavam no Conteúdo, oito trataram do Contexto, 12 contemplaram o Processo e 18 focalizaram nas Consequências das mudanças. Como mostra o Quadro 7, esse último foi o tema mais frequente nas publicações brasileiras, o que veio ao encontro das recomendações de Armenakis e Bedeian, no artigo de 1999, quando mencionaram que havia carência de pesquisas sobre os resultados não objetivos, de natureza atitudinal e comportamental relacionados aos envolvidos com os processos de mudanças nas organizações. Por sua vez, 40 dos 44 artigos tratavam de mudança episódica segundo a categoria tempo de Weick e Quinn (1999). Portanto, unindo os achados, pode-se dizer que vários autores buscaram analisar as consequências de mudanças episódicas nas pessoas e que costumam ser processos traumáticos (WEICK; QUINN, 1999).

Quadro 7: Temas segundo Armenakis e Bedeian (1999)

Tema	Quantidade de artigos
Conteúdo	6
Contexto	8
Processo	12
Consequências	18

Fonte: Dados da pesquisa

Foram analisados os assuntos que predominaram em cada conjunto de artigos por tema. Os artigos que tratavam sobre Conteúdo, ressaltaram assuntos como orientação estratégica, ambiente organizacional e estrutura organizacional. Em relação ao Contexto exploraram tanto fatores internos, como estrutura, tecnologia, quanto fatores externos, como fatores ambientais, políticos e socioeconômicos. Quanto ao Processo, os artigos focaram majoritariamente nas etapas do processo de mudança nas organizações, dando menor destaque ao processo de mudança nos indivíduos. Por fim, nos artigos que mostraram as Consequências, os autores analisaram principalmente a resistência à mudança e o comprometimento dos funcionários, que são, segundo Armenakis e Bedeian (1999), fatores que podem impactar o desenvolvimento do processo de mudança. Portanto, são consequências importantes e que devem ser discutidas.

Para complementar, verificou-se a abordagem (método) de pesquisa (se qualitativa ou quantitativa) e as fontes empregadas para levantamento de dados nos 44 artigos. No que se refere ao método de pesquisa, 32 artigos utilizaram abordagem qualitativa e 12 quantitativa. Em relação às fontes de levantamento de dados, nove estudos utilizaram entrevistas, quatro aplicaram questionários, dois analisaram documentos, apenas um utilizou a observação, enquanto 30 utilizaram mais de uma fonte de dados, como mostra o Quadro 8. Esse resultado é coerente, uma vez que a maioria das pesquisas foram qualitativas, que são caracterizadas, segundo Godoy (1995), como multimétodo.

Quadro 8: Fontes de levantamento de dados

Fonte de dados	Quantidade de artigos
Entrevista	9
Questionário	4
Análise de documento	2
Observação	1
Entrevista e documento	14

Entrevista e questionário	4
Entrevista, questionário e documento	9
Entrevista, documento e observação	1

Fonte: Dados da pesquisa

Como já citado no Referencial Teórico, os autores Neiva e Paz (2015) também categorizaram os artigos conforme Armenakis e Bedeian (1999). Porém, ao contrário dos resultados apresentados neste artigo, Neiva e Paz (2015) concluíram que o tema mais frequente foi Conteúdo da mudança organizacional. Em relação ao método de pesquisa dos artigos analisados por essas autoras, o mais citado foi o qualitativo, enquanto no que tange às fontes de pesquisa, houve predominância de entrevistas. Ambos os resultados coincidiram com os obtidos neste artigo.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a produção brasileira definitiva (artigos de periódicos), na área de Administração, sobre mudança no âmbito organizacional publicada até 2017 e contemplada pela base Spell.

Pôde-se concluir que ocorreu um aumento significativo na produção de artigos sobre Mudança Organizacional a partir do século XXI devido ao contexto de transformações sociais, econômicas e políticas. Essas transformações na sociedade levam, segundo Bressan (2004), os administradores a reconhecerem que as organizações necessitam de uma capacidade de resposta rápida e eficaz a essas transformações no ambiente externo, ampliando o campo de pesquisa.

Quanto aos temas, segundo Armenakis e Bedeian (1999), aproximadamente metade dos artigos classificados como produção qualificada analisaram as consequências de um processo de implantação de mudança, enquanto o restante focalizou o processo, contexto e conteúdo da mudança no âmbito organizacional. Esse resultado mostra que os pesquisadores brasileiros procuraram colocar luz em seus estudos naqueles que vivenciaram os processos de mudança, seguindo a recomendação de Armenakis e Bedeian (1999). Esses autores haviam concluído ser o tema Consequências o mais carente de pesquisas, apesar de sua importância para que as mudanças fossem bem sucedidas em longo prazo.

Pôde-se concluir também que os estudos deram maior ênfase à mudança episódica, devido ao fato de que os administradores ainda se baseiam nessa abordagem tradicional, que concebe a organização como inercial e a mudança como descontínua, assim como os pesquisadores da área para analisar os processos que ocorrem nas organizações .

Portanto, apesar da dinamicidade do ambiente empresarial das últimas décadas e do conceito de mudança emergente ter surgido em 1996 com Orlikowski, a produção científica sobre Mudança Organizacional carece de artigos que explorem o processo de mudança segundo a perspectiva contínua, quando os agentes (todos os membros da organização) lidam com as contingências e surpresas cotidianamente. As transformações não são esporádicas, mas resultantes das ações diárias de todos, que devem dar respostas muitas vezes com base na improvisação, quando o planejamento e a ação coincidem (WEICK; QUINN, 1999).

Como este artigo buscou analisar apenas artigos da Administração publicados em revistas acadêmicas indexadas na base Spell, sugere-se ampliar a base de dados, para incluir, por exemplo, artigos provenientes da psicologia social que também abordam o tema mudança nas organizações, considerando-se, por exemplo, a base Scielo.

4. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução, história e questões atuais. **Em questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.
- ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 1999.
- ARMENAKIS, A. A., HARRIS, S. G., & FIELD, H.S. Making change permanent: a model for institutionalizing change interventions. **Research in Organizational Change and Development**, v. 12, p. 97-128, 1999.
- BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1., 2004. **Anais...** Curitiba: FAE, v.1, 2004.
- CERRETTO, C.; TEIXEIRA, M. L. M. Mudanças e transformações organizacionais: análise bibliométrica das publicações apresentadas no EnEO (2000-2010). In: XIII Seminário de Administração – SEMEAD 2010. **Anais...** São Paulo/SP, 2010.
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CRUZ, H. A.; CECCHI, A.; SOUZA, L. F. Adaptação organizacional: uma análise da produção científica nos EnANPADs no período de 2000 a 2008. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, VI, 2009. **Anais...** Resende/RJ, 2009.
- CRUZ, H. A.; FREITAS, C. A. Mudança Organizacional: uma reflexão conceitual e uma análise dos estudos publicados nos EnANPADs no período de 1999 a 2008. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, VII, 2010. **Anais...** Resende/RJ, 2010.
- GOMES, I. S. CAMINHA, I. O. Guia para estudos de revisão de revisão sistemática: uma opção metodológica para as ciências do movimento humano. **Movimento**, v. 20, n. 1, p. 395-411, jan/mar. 2014.
- HIGGINS, J. P. T. GREEN, S. (editors). **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**, v. 5.1.0. The Cochrane Collaboration, 2011.

HOEFELMANN, C. P.; SANTOS, T. C.; MORETTI-PIRES, R. O. Revisões de artigos qualitativos por meta-síntese. In: SARAY, G.D.; MORETTI-PIRES, R. O. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa quantitativa aplicada à Educação Física**. Florianópolis: Tribo da Ilha, 2012. p. 149-155.

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**: transformando empresas com a força das emoções. Brasil: Elsevier, 2013.

NEIVA, E. R. PAZ, M. G. T. Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.15, n. 3, p. 271-285, jul-set 2015.

ORLIKOWSKI, J. W. Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. **Information Systems Research**, v. 7, n. 1, p. 63-92, mar. 1996.

PINTO, C. C.; TEIXEIRA, M. L. M. Mudanças e transformações organizacionais: análise bibliométrica das publicações apresentadas no EnEO (2000-2010). SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, XIII. **Anais...** São Paulo: FEAUSP, set. 2010.

ROBBINS, S. P. **Mudança organizacional e administração do estresse**: comportamento organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SCOPUS. Disponível em <<https://www.elsevier.com/americalatina/pt-br/scopus>>. Acesso em: 11/12/2017

SCHUTZ, G. R. SANTANA, A. S. S. SANTOS, S. G. Política de periódicos nacionais em Educação Física para estudos de revisão/sistemática. **Revista Brasileira de Cineantropometria e Desempenho Humano**, v. 13, n. 4, p.313-319, 2011.

SPELL. Disponível em <<http://www.spell.org.br/sobre/caracteristicas>>. Acesso em: 11/12/2017.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 510-540, 1995.

VOSGERAU, D. S. R. ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, v. 14, n. 41, p. 165-189, jan./abr. 2014.

WEICK, K.E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361–386, 1999.

Contatos: natalia.hirata@mackenzista.com.br e silviarussi@mackenzie.br