

**ANÁLISE DO PERFIL DAS PRODUÇÕES CIENTÍFICAS SOBRE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA**

**Lauriana Fernandes Fogaça**

Mestranda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: laurianaf@gmail.com

**Nathalie Verga Brumatti**

Mestranda em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: nathaliebrumatti@gmail.com

**Reinaldo Rodrigues Camacho**

Doutor em Contabilidade e Controladoria.

Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Maringá.

E-mail: reinaldo.rcamacho@gmail.com

**Resumo**

O presente estudo teve como objetivo analisar a produção científica a respeito do tema 'Mudança Organizacional' por meio de uma análise bibliométrica, esse método tem o intuito de captar, reconhecer e sintetizar evidências científicas. Bibliometria é um conjunto de leis e princípios empíricos que contribuem para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação, é o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada. Realizar novas pesquisas, seja no âmbito dos estudos de campo, experimentais, epidemiológicos ou qualquer outra modalidade, é fundamental para o avanço de qualquer vertente científica. Sendo a Modificação Organizacional um fenômeno presente nas relações sociais, acredita-se ser de grande importância analisar tal fenômeno sob uma perspectiva científica, visando identificar as principais evidências e achados encontrados em pesquisas primárias, na busca da construção do conhecimento científico para a área das ciências sociais aplicadas.

**Palavras-chaves:** Mudança organizacional; Revisão bibliométrica; Contabilidade Gerencial.

**Área:** Contabilidade Gerencial

**Subárea:** 1.5 - Controle gerencial nas organizações

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações são estruturas formais que representam instrumentos racionalmente ordenados para realização de metas declaradas. Pode ser considerada um arranjo pessoal para facilitar o cumprimento de algum propósito acordado através da alocação de funções e responsabilidades. (Selznick, 1948).

É necessário considerar que as organizações não são entidades autônomas, e os indivíduos e grupos que delas participam, são influenciados por interações, experiências e conhecimentos, que estão fora dos espaços organizacionais. (Gonçalves & Machado da Silva, 1999).

Por campo/espço organizacional entendemos aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares. (DiMaggio & Powell, 2005).

Segundo Drucker (1999) *apud* Nascimento, Rodrigues e Migliorini (2010), toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles dão valor e pelo que pagam.

A estratégia converte essa teoria em desempenho. Sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois, a estratégia lhe permite ser intencionalmente oportunista. (Nascimento, Rodrigues & Migliorini, 2010).

As necessidades impostas pelo mundo corporativo moderno têm obrigado as empresas, os indivíduos e até mesmo o governo a pensar em alternativas para uma gestão cada vez mais eficiente. (Nascimento, Rodrigues & Megliorini, 2010). Nesta perspectiva, no entendimento dos institucionalistas, a relação entre organização e ambiente se dá pela conformidade ou aceitação de padrões surgidos da interação dos elementos ambientais, em que se incluem as relações inter-organizacionais. (Gonçalves & Machado da Silva, 1999).

As organizações se desenvolvem a partir da adesão às orientações definidas e institucionalizadas na sociedade, que contribuem para a legitimação de suas atividades, e tendem dessa forma à homogeneidade. (Gonçalves & Machado da Silva, 1999).

Para DiMaggio e Powell (2005) uma vez que diferentes organizações, no mesmo ramo de negócios, estejam estruturadas em um campo concreto, forças poderosas emergem, levando-as a se tornarem mais similares umas às outras.

Esse fenômeno se deve ao isomorfismo, entendido como processo de ‘modificação organizacional’ rumo à compatibilidade com as características ambientais, decorrentes de

“mecanismos coercitivos, miméticos e normativos, reduzindo a variedade e instabilidade dos arranjos estruturais vigentes em dado campo institucional”. (Gonçalves & Machado, 1999). As características organizacionais são modificadas na direção de uma compatibilidade crescente com as características do ambiente. (DiMaggio & Powell, 2005).

A relação que se estabelece entre o ambiente e a mudança nos esquemas interpretativos das organizações, sob a ótica da teoria institucional, pode ser sintetizada como uma questão de legitimidade. Este isomorfismo, ou processo de ‘modificação organizacional’ rumo à compatibilidade com as características ambientais. Falar em mudança e, principalmente, realizar mudança, significava mudar a estrutura. (Gonçalves & Machado da Silva, 1999).

A mudança estrutural nas organizações parece ser cada vez menos orientada pela competição ou pela necessidade de eficiência. (DiMaggio & Powell, 2005). A resistência à mudança é maior quando a institucionalização é maior. (Peci, 2006).

A necessidade de promover mudança organizacional e de assimilar sua consequente compreensão não constitui um fenômeno novo. As mudanças que estão ocorrendo no contexto organizacional são diferentes daquelas que ocorriam no passado, em que predominava um confortável padrão de continuidade. (Guimarães & Marques, 2014).

As organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas. A ubiquidade de determinados tipos de arranjos estruturais pode ser mais provavelmente creditada à universalidade de processos miméticos do que à concreta evidência de que os modelos adotados aumentam a eficiência. (DiMaggio & Powell, 2005).

Diante a explanação a respeito do tema sobre mudanças organizacionais e alguns dos fatores responsável por tal mudança, como exemplo o isomorfismo, percebemos a importância do tema para o estudo das instituições e das relações sociais, a proposta do presente estudo é analisar a produção científica a respeito do tema de “mudanças organizacionais”, por meio de uma análise bibliométrica.

O presente estudo tem como objetivo responder a seguinte questão: *Qual o perfil das pesquisas sobre o tema mudança organizacional nos periódicos Nacionais entre os anos de 2006 a 2016?*

Bibliometria é um conjunto de leis e princípios empíricos que contribuem para estabelecer os fundamentos teóricos da Ciência da Informação. (Guedes & Boschiver, 2005). Para Vanti (2002) é o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da

informação registrada. A bibliometria desenvolve padrões e modelos matemáticos para medir esses processos, usando seus resultados para elaborar previsões e apoiar tomadas de decisões.

A produção científica reveste-se da maior importância no conjunto das atividades acadêmicas e de investigação sendo um instrumento pelo qual a comunidade científica mostra os resultados, a pertinência e a relevância da investigação. Nesse sentido, é o espelho do desempenho da instituição e dos docentes e investigadores, no conjunto das suas atividades de ensino e de investigação. (Lopes *et al.*, 2012).

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Mudanças Organizacionais**

"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". (Wood, Curado & Campos, 1994).

O pressuposto adotado em grande parte dos processos de mudança é o de que a transformação organizacional pode ser administrada, isto é, conduzida segundo as intenções e expectativas dos líderes formais. (Machado, Fonseca & Fernandes, 1999).

Os processos de mudança abrem perspectivas não conhecidas e não previstas anteriormente, trazendo à tona novas questões e problemas para as organizações. (Wood, Curado & Campos, 1994).

Dentro dessa linha Machado, Fonseca e Fernandes (1999) afirmam que “os interesses compartilhados pelos membros organizacionais se fundamentam nos padrões de interação estabelecidos ao longo do ciclo de vida da organização, podendo em momentos cruciais favorecer a sustentação de determinado conjunto de valores e crenças como um mecanismo para a dominação”.

Nesse sentido, Motta (2000) a realidade organizacional só existe em função dos valores das pessoas, ou seja, a organização não tem existência à parte de seus participantes, e os objetivos organizacionais constituem, essencialmente, objetivos individuais.

Wood, Curado e Campos (1994) acreditam que a mudança é necessária quando ocorrem grandes perturbações ambientais e mudar torna-se uma questão de sobrevivência. Para DiMaggio e Powell (2005) a mudança organizacional ocorre na estrutura formal, na cultura organizacional, nas metas, programas e missões.

A mudança organizacional ocorre quando se altera a maneira das pessoas pensarem. Portanto, a única maneira de mudar é inculcar novos valores ou rearticular antigos para

instituir um novo sistema de crenças. Conceber o mundo e a vida de forma diversa redireciona o comportamento humano. (Motta, 2000).

Kotter (1996) *apud* Pinto e Couto (2009) desenvolveu 8 (oito) passos para implementar uma mudança, são estes: 1) estabelecer um senso de urgência; 2) criar uma coalizão para a liderança; 3) desenvolver visão e estratégia; 4) comunicar a visão da mudança; 5) dar abertura para realização de ações abrangentes; 6) gerar vitórias de curto prazo; 7) consolidar os ganhos e produzir mais mudanças e 8) incorporar as mudanças à organização.

Herzog (1991) *apud* Wood, Curado e Campos (1994), classificaram três situações capazes de provocar mudanças: 1) crises e problemas estruturais; 2) novas oportunidades e introdução de novas tecnologias e 3) novas diretrizes internas ou externas.

Motta (2000) através da análise das contendas filosóficas, identificou convergências e divergências paradigmáticas na mudança organizacional. O quadro contém a análise das formas de se ver a realidade admisnitrativa e determinar a mudança, segundo Motta (2000):

NATUREZA DA MUDANÇA	OBJETIVO DA MUDANÇA	REFERÊNCIA PRIMORDIAL PARA ANÁLISE	OBJETIVO DA ANÁLISE
COMPROMISSO IDEOLÓGICO	IDEALIZAÇÃO -Comprometer as pessoas com o ideal administrativo	IDEAIS E PRINCIPIOS -sobre as pessoas e a organização	DISCERNIMENTO - saber a diferença entre a realidade e o ideal administrativo
IMPERATIVO AMBIENTAL	REDIRECIONAMENTO readaptar a organização às necessidades provocadas pelo ambiente	FATOS - sistema, comportamento organizacional e individual	EXPLICAÇÃO - descobrir causas e regularidades atrás da desordem aparente
REINTERPRETAÇÃO CRÍTICA DA REALIDADE	EMANCIPAÇÃO - recriar um novo significado organizacional através dos condicionantes estruturais e das formas comunicativas	COMUNICAÇÃO E ESTRUTURA SOCIAL- ponto de vista dos atores e seus condicionantes	COMPREENSÃO - conhecer os objetivos das ações sociais e seus condicionantes
INTENÇÃO SOCIAL	INFLUENCIAÇÃO-alterar as relações sociais (influenciar o outro)	AÇÃO SOCIAL E ALTERIDADE - relação entre atores, grupos e coletividades	COMPREENSÃO - conhecer as intenções das pessoas para agir
TRANSFORMAÇÃO INDIVIDUAL	criação e transcendência - buscar uma nova visão de si próprio	MUNDO INTERIOR - o "eu" e seus símbolos	DESCOBERTA INTERNA -conhecer os significados que se atribuem ávida organizacional

Quadro 1 – Paradigmas de mudança organizacional e suas implicações práticas.

Fonte: Motta (2002)

Para Motta (2000) as discussões sobre paradigmas de mudança reproduzem as tradicionais tensões entre teoria e prática administrativas. Na teórica, procura-se: compreender a organização em seu todo e como parte de uma estrutura social maior. A perspectiva prática

valoriza instrumentos de inovação; preocupa-se com atitudes, intenções, comportamentos e significados individuais e coletivos em relação a projetos específicos.

DiMaggio e Powell (2005), ressaltam que quanto maior a o número de pessoas afetadas pelas ações da organização maior serão as pressões sofridas interna e externamente. Essas pressões na visão desses autores são frutos dos processos de isomorfismo: coercitivos, normativos e miméticos.

As mudanças que ocorrem por pressões normativas, estão associadas a profissionalização; o isomorfismo coercitivo deriva das influências políticas e de problemas de legitimidade e isomorfismo mimético, está ligado as ações padronizadas, que são fruto de incerteza perante um cenário. (DiMaggio & Powell, 2005).

Os autores DiMaggio e Powell (2005) afirmar também que boa parte da homogeneidade nas estruturas organizacionais deriva do fato de que, apesar de haver considerável busca de diversidade, há relativamente pouca variação a ser selecionada, ou seja, as pressões acabam por extinguir a diversidade entre as organizações.

Wood, Curado e Campos (1994) ressalta que as organizações devem interpretar continuamente o ambiente, originando ambientes internos de mudança. O papel do líder nesse contexto é fundamental para atribuição símbolos, valores e linguagens para a instituição.

Motta (2000), afirma que o planejamento corrobora com a previsão, que é o resultado principal das análises da realidade, e o elemento fundamental para a mudança. Como veremos nas discussões sobre os achados das pesquisas, alguns autores dedicaram-se a estudar qual a influência de uma mudança planejada na reação favorável ou desfavorável dos colaboradores.

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa pode ser considerada descritiva, segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva, tem como principal objetivo, descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas, está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão aprofundada como a segunda. Nesse contexto descrever, significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos. (Beuren, 2006)

Quanto aos procedimentos esse tipo de estudo classifica-se como bibliográfico, segundo Gil (1999) a pesquisa bibliográfica, é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos. Beuren (2006) aponta que pesquisas bibliográficas

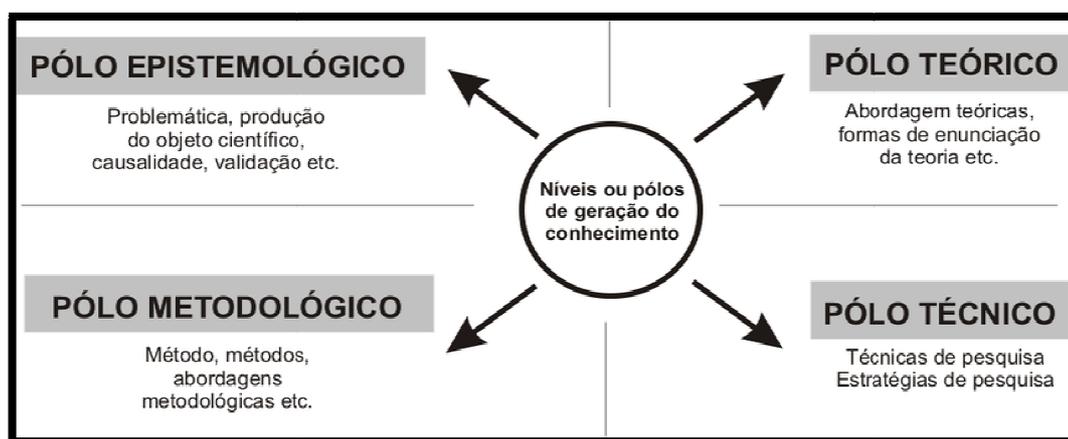
ou de fontes secundárias utilizam fundamentalmente contribuições já publicadas sobre o tema estudado.

Para Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa bibliográfica, trata-se de uma estratégia necessária para a condução de qualquer pesquisa científica, e é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável e qualquer trabalho científico, visando a construção da plataforma teórica do estudo.

O presente estudo classifica-se como pesquisa qualitativa, para Beuren (2006, p.92), na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, pode contribuir no processo de mudança de determinado grupo, e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Para Martins e Theóphilo (2009) a pesquisa qualitativa também pode ser chamada de pesquisa naturalística, uma vez que para o estudo de um fenômeno relativo a ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto com o ambiente no qual o fenômeno está inserido.

A literatura contempla a concepção de que a geração de conhecimento se processa em quatro níveis ou polos: epistemológico, teórico, metodológico e técnico. (Martins & Theóphilo, 2009, p.4).



S

Figura 1 - Esquema Paradigmático para a construção de um trabalho científico

Fonte: Martins e Theóphilo (2009).

Segundo Martins e Theóphilo (2009), o polo epistemológico exerce uma função de vigilância crítica da pesquisa. Nele são considerados dimensões como a explicitação das problemáticas de pesquisa e a produção do objeto científico. O polo teórico, a definição das

hipóteses e a construção dos conceitos. É o lugar da elaboração das linguagens científicas, determina o movimento de conceituação, compreende aspectos como teorias, modelos constructos e hipóteses.

Ainda segundo Martins e Theóphilo (2009), o polo metodológico contempla dimensões relacionadas com diversos modos de tratar realidades, incluem dimensões ampla, como abordagens metodológicas. O polo técnico, guia os procedimentos de coleta de dados, e sua transformação em informações pertinentes a problemática de pesquisa, ligados diretamente a estratégias ou delineamento da pesquisa e as técnicas de coletas de dados.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 Perfil das publicações

Conforme metodologia, as pesquisas encontradas tinham como critério: 1) período entre 10 ano (2006 a 2016), 2) as palavras ‘mudança organizacional’ no título ou na palavra chave, nos periódicos nacionais do periódico CAPES, totalizamos um total de 24 artigos. Após coleta das publicações foram feitas diversas análises quanto ao perfil das publicações.



Gráfico 1: Análise da quantidade de publicações nos períodos (2006 a 2016)

Fonte: Próprios autores.

Conforme gráfico acima, as publicações obtiveram um interesse considerável na temática de mudanças organizacionais no ano de 2014 totalizando 6 pesquisas. Em 2008 não obtivemos pesquisas referente à temática, os demais anos mantiveram um interesse dos autores relativamente constante.

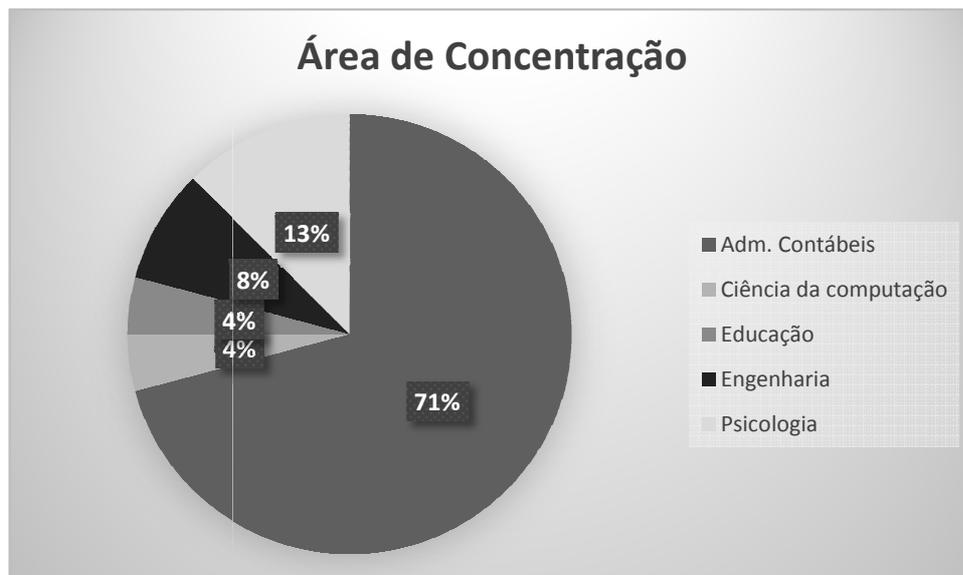


Gráfico 2: Análise da classificação das pesquisas quanto a área de concentração do CAPES

Fonte: Próprios autores.

Conforme gráfico acima, podemos observar que as áreas que possuem maior número de interessados na temática de mudanças organizacionais, é a denominada: Administração, Ciências Contábeis e Turismo totalizando 17 pesquisas ao todo, 3 pesquisas pertencem a temática de psicologia e explicam a mudança organizacional sob as influencias psicológicas dos indivíduos, 2 pesquisas pertencem a linha da Engenharia, 1 a área de Educação e 1 referente a ciência da Computação, totalizando 24 pesquisas.

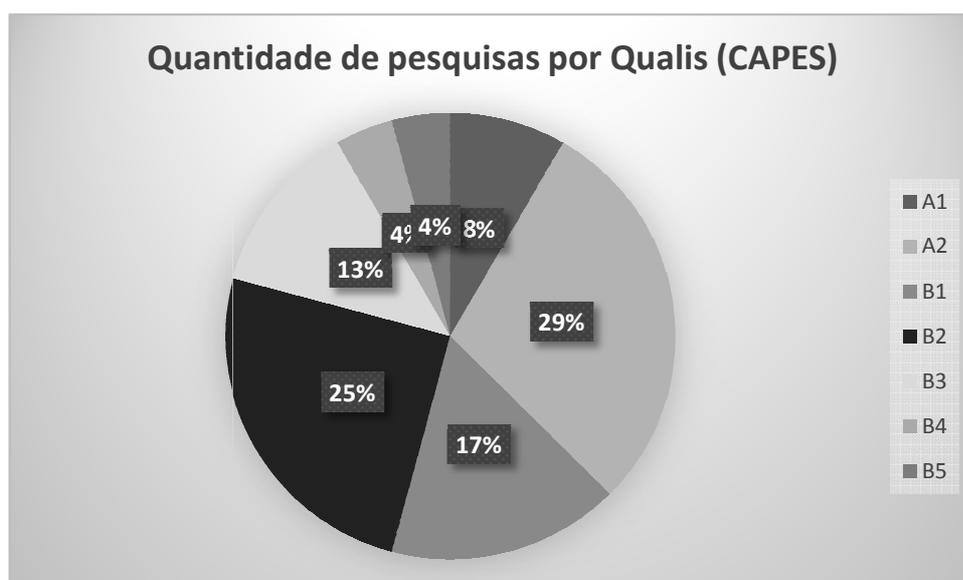


Gráfico 3 – Análise da qualificação dos periódicos Qualis (CAPES)

Fonte: Próprios autores.

Segundo o portal de periódicos CAPS, Qualis é o conjunto de procedimentos utilizados para estratificação da qualidade da produção intelectual dos programas de pós-graduação. Tal processo foi concebido para atender as necessidades específicas do sistema de avaliação e é baseado nas informações fornecidas por meio do aplicativo Coleta de Dados. Observamos que do total de 24 pesquisas, 7 foram publicadas em periódicos A2 6 foram publicadas em periódicos B2, 4 em B1, 3 em B3, 2 em A2, 1 em B4 e 1 em B5.

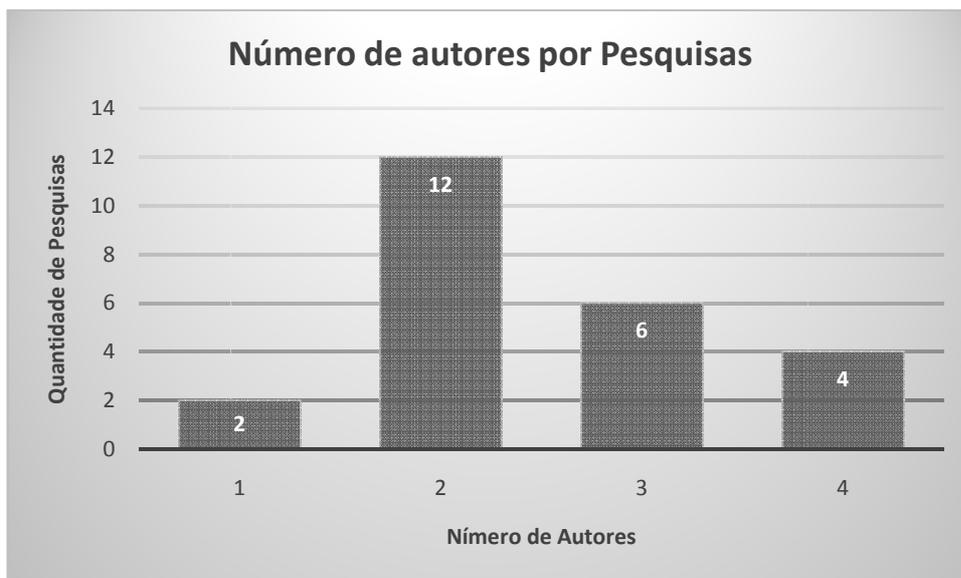


Gráfico 4 – Número de autores por pesquisa

Fonte: Próprios autores.

Conforme gráfico acima, podemos observar que do total de 24 pesquisas, 12 foram realizadas por 2 autores, seguido de 6 pesquisas realizadas por 3 autores, 4 pesquisas tiveram a colaboração de 4 autores e 2 foram realizadas apenas por 1 autor.

#### 4.2 Análise conforme Modelo Paradigmático

Posterior às análises descritivas dos estudos, a presente pesquisa, preocupou-se em analisar, o comportamento das pesquisas seguindo o Modelo Paradigmático proposto por Martins e Theóphilo (2009), referente aos polos: epistemológicos, teórico, metodológicos e técnicos.

A seguinte tabela, apresenta um resumo dos objetivos principais das pesquisas bem como um resumo dos seus resultados no que tange a temática de ‘mudança organizacional’, as informações apresentadas não esgotam a necessidade de leitura na íntegra das publicações para completa compreensão do objetivo dos estudos. O objetivo dessa análise é perceber uma tendência das pesquisas dentro dos temas e as principais preocupações dos autores.

<b>Título</b>	<b>Epistemológico</b>	<b>Teórico/Hipóteses</b>	<b>Metodológico</b>	<b>Técnico</b>	<b>Resultados</b>
Resistência a mudança organizacional e estresse no trabalho (2016)	Implantação da avaliação individual (ADI) e o estresse causado pela mudança	Altos ou baixos níveis de estresse no trabalho tem influência direta na aceitação da mudança	Descritivo	Questionário	O nível de estresse tem influência direta na aceitação da mudança, estresse alto implica na resistência direta a mudança
A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional (2016)	Verificar se as atitudes influenciam no sucesso ou não da mudança	Atributos: Planejamento/ Risco. Atitudes: oposição, aceitação e temor	Descritivo	Questionário	Quando os funcionários percebem que a mudança foi planejada ocorre maior aceitação e bem-estar
Mudança Organizacional e Satisfação no trabalho (2015)	Implantação da avaliação individual (ADI) e a satisfação após processo de mudança	Altos ou baixos níveis se satisfação pessoal com o trabalho implicam diretamente na aceitação da mudança	Descritivo	Questionário	A satisfação pessoal no trabalho tem influência direta na aceitação da mudança
Variáveis de contexto e resposta a mudança organizacional: testando o papel mediador das atitudes (2015)	Analisar as atitudes frente a mudança e as reações comportamentais à mudança	pré-mudança: aceitação, temor, ceticismo, pós-mudança: resistência e apoio	Descritivo	Questionário	O planejamento da mudança é fundamental: implica diretamente na aceitação e posteriormente apoio dos indivíduos
Execução de estratégia sob prisma de mudança organizacional (2014)	Estratégia como processo de mudança	Mapear o estágio do conhecimento em estratégia e mudança organizacional	Exploratório	Bibliográfico	-
Uma análise do processo de mudança organizacional e da capacidade de adaptação de uma entidade fechada (2014)	Impacto da Mudança do objetivo da instituição com a implantação da Lei do Regime Jurídico único	A mudança é considerada uma estratégia para atingir determinados fins	Descritivo	Estudo de Caso	A mudança organizacional nessa instituição foi intitulada como uma espécie de sobrevivência para a organização
Mudança organizacional em sistemas educacionais: uma compreensão a luz da análise de redes sociais (2014)	Implantação de políticas públicas e a comunicação interna das instituições como forma de compartilhar informações	A comunicação interna através de redes sociais, é um resultado da implantação de uma mudança	Descritivo	Estudo de Caso	A comunicação interna foi considerada como peça importante no processo de mudança
Resistência a mudança organizacional: perspectiva valorativa e organizacional (2014)	Explicar a resistência a mudança através dos princípios de clima organizacional	A resistência a mudança pode ser explicada pelo clima organizacional e por valores individuais dos trabalhadores	Explicativo	Questionário	Os valores idealistas e o clima organizacional explicam a resistência a mudança
Análise da Apicultura no Estado de Mato Grosso do Sul: um enfoque na mudança organizacional (2014)	Analisar os fatores que contribuíram para a mudança organizacional da apicultura	Análise de mudança sob os aspectos: cultural, estratégico, estrutural, tecnológico, humano e político	Descritivo	Estudo de Caso	A mudança ocorreu principalmente por aspectos culturais, e estruturais, e estratégicos.

Aprendizagem e mudança organizacional em uma instituição de ensino superior em administração (2014)	Entender se existe influência do conceito de cultura de aprendizagem no processo de mudança	A cultura de aprendizagem é um agente facilitador da mudança organizacional	Descritivo	Estudo de Caso	O processo de mudança é favorecido quando existe uma cultura de aprendizagem constante
Mudança organizacional estratégia em um banco público: uma análise a partir da perda da conta de movimento (2013)	Analisar o processo de mudança da missão da instituição como uma estratégia ao longo do tempo	Entender quais foram as estratégias empregada para a mudança da missão das instituições bancárias	Descritivo	Estudo de Caso	A principal estratégia utilizada foi a mudança no quadro de funcionários de cargos de autoridade
A Interface entre valores humanos e mudança organizacional: evidências de uma operação de aquisição (2013)	Analisar o comportamento dos trabalhadores frente à um processo de mudança	Os valores individuais têm papel fundamental como guia de um indivíduo no processo de mudança	Descritivo	Estudo de Caso	Os valores pessoais dos trabalhadores, afetam a forma como eles encaram a mudança
Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente (2013)	Entender a relação da percepção dos funcionários e como isso afeta a satisfação do cliente	A percepções sobre o clima organizacional podem afetar diretamente a satisfação do cliente	Descritivo	Questionário	As mudanças de (gestão) afetam o clima organizacional que por sua vez alteram diretamente a relação do cliente com a empresa
Mudança organizacional: um estudo de caso em tutoria de educação a distância (2012)	Entender quais os motivos que levaram a nova configuração de ensino superior	Os autores defendem a ideia de que a mudança faz parte da estratégia de sobrevivência da empresa	Descritivo	Estudo de Caso	A mudança ocorreu principalmente por mudanças nas estruturas da sociedade
Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional (2011)	Analisar como a mudança impacta diretamente no comportamento do trabalhador	A mudança impacta diretamente da satisfação e comprometimento do trabalhador	Descritivo	Estudo de Caso	A satisfação no trabalho foi um dos fatores fundamentais para que a mudança fosse concretizada
Mudança organizacional em uma instituição hospitalar: um estudo de caso sobre a percepção dos gestores (2011)	Analisar as mudanças organizacionais quanto à suas perspectivas sob a ótica dos gestores	As mudanças podem ser quanto a foco: estratégicas, estruturais, humanas, políticas e tecnológicas. Quanto a intensidade pode ser: radical e incremental	Descritivo	Estudo de Caso	As mudanças ocorrem principalmente sob a perspectiva intencional (estratégica) e incremental.
Aprendizagem ancorada em emoções (LRL) como estratégia para processos de mudança organizacional (2010)	Entender se os processos de mudança organizacionais têm sido pautados por estratégias de aprendizagem ancorada em emoções	O processo de mudança pelas etapas: escolha, crença, avaliação e engajamento	Exploratório	Resenha	O resultado da pesquisa aponta que a parte de avaliação é fundamental, é onde colaboradores que aprovam a mudança incentivam outras da equipe a adaptar-se
Mudança organizacional: Implantação da iniciativa Hospital amigo da criança (2010)	Entender sob quais aspectos ocorreram a mudança de incentivo de aleitamento materno (IHAC) e como a instituição foi afetada	As mudanças podem ser quanto a foco: estratégicas, estruturais, humanas, políticas e tecnológicas.	Descritivo	Estudo de Caso	A mudança nesse cenário ocorreu principalmente sob as perspectivas culturais e tecnológicas

A dimensão imaginária e intersubjetiva das organizações de saúde: implicações para o trabalho gerencial e para mudança organizacional (2010)	Entender o papel do gestor no processo de mudança	O papel do gestor pode ser observado sob as perspectivas psicossociologias e psicanalíticas	Exploratório	Bibliográfico	O papel do gestor como líder na instituição, é fundamental para que ocorra a mudança, de combater as forças de conformismo e resistência
Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira (2009)	Avaliar a eficácia da gestão no processo de mudança organizacional	O modelo de Kotter aponta 8 erros que impedem a mudança organizacional	Descritivo	Estudo de Caso	O processo de mudança não foi bem-sucedido, os gestores deixaram de executar algumas medidas importantes para o processo de implantação efetiva da mudança
Implementação de mudança organizacional e o papel das Práticas de Recursos humanos: Um estudo de caso Brasileiro (2009)	Analisar a influência das práticas de Recursos humanos no processo de mudança organizacional	As práticas de plano de carreira, bem-estar, comunicação, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, influenciam a percepção dos colaboradores em relação a mudança	Descritivo	Estudo de Caso	As práticas de recursos humanos são fundamentais no processo de mudança. Uma equipe que tem seu esforço recompensado reage melhor a mudança.
Uma abordagem adaptativa de intervenção para mudança organizacional (2007)	Entender como a implantação do sistema de gestão, pode ser facilitada caso utilize-se a intervenção adaptativa	A teoria do sistema adaptativo (auto-organização) agrega maior legitimidade a mudança	Exploratório	Estudo de Caso	A intervenção adaptativa, facilita o processo de aceitação da mudança
Mudança organizacional, aprendizagem e estresse: um estudo de caso numa IES (2007)	Mudança estrutural no processo pedagógico de serial para modular	A mudança gera estresse no ambiente do trabalho ocasionado pela sobrecarga e necessidade de aprendizagem de um novo padrão	Descritivo	Estudo de Caso	O processo de mudança ocasionou estresse no ambiente de trabalho.
Mudança organizacional e comunicação na melhoria da qualidade do atendimento aos usuários da tecnologia da informação (2006)	Mudança organizacional voltada para melhoria da qualidade de atendimento dos usuários	Identificar quais as necessidades de melhoria em relação ao atendimento do TI, e a necessidade de implementação de uma mudança	Descritivo	Questionário	A pesquisa constatou que havia necessidade de mudança no atendimento por parte do TI ao usuário

Tabela 1 – Análise das pesquisas conforme Modelo Paradigmático

Fonte: Próprios autores.

Quanto aos polos Metodológicos e técnicos, do total de 24 pesquisas, 19 foram feitas sob abordagem descritiva, 4 exploratória e 1 explicativa, conforme denominação dos próprios autores. Quanto as estratégias de pesquisa, 14 foram realizadas mediante estudo de caso, 7 foram realizadas através de questionários, 2 bibliográficos e 1 foi autointitulado como

resenha. Cabe ressaltar, que todas as pesquisas de Estudo de caso apresentaram triangulação de diferentes métodos como exemplo: questionários, entrevistas, observações, entre outros métodos.

## 5. DISCUSSÃO

Conforme observamos no perfil das publicações existe um grande interesse por parte dos pesquisadores da área de Administração e Ciências Contábeis em pesquisar ‘mudanças organizacionais’, percebemos uma tendência entre as pesquisas de 2015 e 2016 de analisar a mudança sob o aspecto dos agentes afetados (colaboradores). Pesquisas como a de Franco *et al.* (2016), concluíram em suas pesquisas que a atitude do colaborador em relação ao planejamento da mudança afeta diretamente o seu comportamento frente a mudança e consequentemente seu sucesso, ou seja, mudanças não planejadas não são bem aceitas causando resistência.

As pesquisas de Marques, Borges e Almada (2016), apontam que o nível de estresse do colaborador afeta a diretamente seu comportamento de resistência frente a mudança. E seguindo o mesmo caminho Marques, Borges e Couto Reis (2016) afirmam que a reação individual à mudança organizacional depende da avaliação psicológica que o funcionário realiza em função de seus valores, crenças e emoções. Sendo assim, a satisfação no trabalho é fundamental para que ocorra a colaboração e aceitação da mudança.

Outro estudo relacionado aos agentes afetados pela mudança, realizado por Simões (2009) concluiu que as práticas de recursos humanos como: programas de plano de carreira, comunicação, bem-estar, recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento, afetam diretamente a reação dos colaboradores - “o modo como os funcionários percebem a mudança organizacional é positivamente e significativamente influenciado pelo modo como eles percebem as práticas dos recursos humanos”.

Na mesma perspectiva sobre comportamento dos colaboradores, estudos como o de Nascimento Freires, Bortolotti & Ribas (2014), Segadilha e Silva (2013), Teixeira e Verhine (2014), também se dedicaram a estudar as influências e a importância da comunicação interna, clima organizacional e valores pessoais, no processo de mudança.

Outra tendência observada é a análise da mudança sob a perspectiva estratégica, Kich *et al.* (2012), defenderam a ideia de que a mudança ocorreu como uma estratégia de sobrevivência da empresa, e que tal mudança ocorreu por mudança das estruturas da sociedade, “a mudança necessita de planejamento, dedicação e comprometimento de todos os envolvidos na sua implantação”. Os estudos de Pazzini, Oliveira e Carmo (2014),

encontraram evidências de que “continuidade organizacional se tornou possível quando a organização reinterpretou sua missão, e acrescentou novos objetivos, em função de contingências externas”, ou seja, a mudança ocorreu principalmente como meio estratégico de sobrevivência frente à um novo cenário.

Dentro da perspectiva de mudança de missão, Silva e Alperstedt (2013) analisaram a mudança da visão de um banco burocratizado, para uma empresa economicamente rentável e sustentável -“A visão comum do mercado sobre as instituições públicas, como visto, ainda carrega os resultados das organizações burocráticas e ineficientes de tempos passados.

Sekyia e Luz (2010) e Bomfin *et al.* (2011), buscaram analisar a mudança sob os aspectos de Motta (2000), analisando as mudanças que podem ser: estratégicas, estruturais, humanas, tecnológicas e políticas, os estudos de Sekyia e Luz (2010) concluíram que a mudança nas políticas de apoio ao aleitamento materno, provocaram mudança na exigência e avaliação dos colaboradores, ocorrendo também a necessidade de novo treinamento, essas mudanças ocorreram principalmente por mudança nas estruturas culturais da sociedade, e Bomfin *et al.* (2011) observaram que a mudança da gestão hospitalar ocorreu (sob a ótica dos gestores) principalmente por motivação intencional (estratégica) e incremental, ou seja, para apoiar uma prática já existente, sem mudar radicalmente as estruturas de gestão.

Estudos como de Nickel e Coser (2007) e Silva (2011) apontam uma tendência de estudos, sobre a importância da cultura de aprendizagem e sua influência direta como facilitadora da mudança. Nickel e Coser (2007) afirmam que “pode-se inferir que a tendência é que o estresse ocasionado pelo esforço de adaptação diminua quando as mudanças organizacionais forem bem assimiladas e a mudança comportamental processada por intermédio da aprendizagem”. E Silva (2011) ressalta que “o processo é facilitado quando se é estabelecida uma cultura de aprendizagem”.

Este estudo teve como objetivo analisar o perfil da produção sobre mudança organizacional, além de fomentar futuros estudos desse fenômeno cada vez mais comum nas estruturas sociais e empresariais da nossa sociedade. Como limitação, o estudo se ateve a faixa de artigos nacionais para analisar o perfil das publicações de ‘mudanças organizacionais’ como pesquisa futura, pretende-se analisar as publicações no âmbito internacional.

## **6. REFERÊNCIAS**

Beuren, I. M. (2006). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. *São Paulo: Atlas.*

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74-89.

Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. *São Paulo: Atlas*.

Gonçalves, S. A., & Machado-da-Silva, C. L. (1999). Mudança organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia. *Foz do Iguaçu, Anais do 23º ENANPAD (Área Temática–Organizações)*.

Guedes, V. L., & Borschiver, S. (2005). Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. *Encontro Nacional de Ciência da Informação*, 6, 1-18.

Guimarães e Borges, R. S., & Marques, A. L. (2011). Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 10(1).

Lopes, S., Costa, M. T., Fernández-Llimós, F., Amante, M. J., & Lopes, P. F. (2012). A Bibliometria e a Avaliação da Produção Científica: indicadores e ferramentas. In *Actas do congresso Nacional de bibliotecários, arquivistas e documentalistas* (No. 11).

Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S., & Fernandes, B. H. R. (1999). Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas*, 102-118.

Martins, G. D. A., & Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da Investigação Científica. *São Paulo: Atlas*.

Motta, P. R. (2000). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Qualitymark Editora Ltda.

Nascimento, G. C., Rodrigues, V. J. R. J., & Megliorini, E. (2010). Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.

Peci, A. (2006). A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos Ebape. br*, 4(1), 1-12.

Pinto, M. C. S., & Couto-de-Souza, C. L. (2009). Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública-RAP*, 43(3).

Selznick, P. (1948). Foundations of the theory of organization. *American sociological review*, 13(1), 25-35.

Vanti, N. A. P. (2002). Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. *Ciência da informação*, 31(2), 152-162.

Wood Jr, T., Curado, I. B., & Campos, H. M. D. (1994). Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. *Revista de Administração de Empresas*, 34(5), 62-79.

### **Discussão**

Bomfin, D. F., Goulart, I. B., de Azevedo, J. M., & Hastenreiter, F. (2011). Mudança organizacional em uma instituição hospitalar: um estudo de caso sobre as percepções dos gestores. *Revista Pretexto*, 12(2).

Franco, K. S., Neiva, E. R., de Fátima Nery, V., & Demo, G. (2016). A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 32(5).

Kich, J. I. D. F., Nunes, T. S., Pereira, M. F., & Moritz, G. D. O. (2012). Mudança organizacional: um estudo de caso em tutoria de educação a distância. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 5(3), 151-176.

Marques, A. L., Borges, R., & do Couto Reis, I. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública-RAP*, 50(1).

Marques, A. L., Borges, R., Almada, L. (2016). Resistência organizacional e estresse no trabalho. *Revista de Administração Pública- RAP*, 15(1)

Nascimento Freires, D. A., Gouveia, V. V., Bortolotti, S. L. V., & Ribas, F. T. T. (2014). Resistência a mudança organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. *Psico*, 45(4), 513-523.

Nickel, D. C., & Coser, C. (2007). Mudança organizacional, aprendizagem e estresse: um estudo de caso numa IES. *REGGE Revista de Gestão*, 14(3), 91-106.

Pazzini, H. S., de Oliveira, A. R., & do Carmo, M. I. (2014). Uma análise do processo de mudança organizacional e da capacidade de adaptação de uma entidade fechada de

previdência complementar, patrocinada pela Universidade Federal de Viçosa. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 4(2), 366-383.

Segadilha C. A., & Silva, A. L. (2013). A interface entre valores humanos e mudança organizacional: evidências de uma operação de aquisição. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14(2).

Sekyia, S. R., & da Luz, T. R. (2010). Mudança organizacional: implantação da Iniciativa Hospital Amigo da Criança. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 15.

Silva, A. D., & Alperstedt, G. D. (2013). Mudança organizacional estratégica em um banco público: uma análise a partir da perda da conta movimento. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 827-848.

Silva, M. A. B. D. (2011). Aprendizagem e mudança organizacional em uma instituição de ensino superior em administração.

Borges, R. S. G. (2009). Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Recursos Humanos: Um estudo de Caso Brasileiro. *BBR-Brazilian Business Review*, 6(3).

Teixeira, J. E. N. F., & Verhine, R. E. (2014). Mudança organizacional em sistemas educacionais: uma compreensão à luz da análise de redes sociais. *Educação*, 37(1), 81-91.