

GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: em busca de novas propostas de pesquisadores brasileiros

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT:

looking for new proposals from brazilian researchers

*Eliza Albuquerque Silva**

*Luciano Antonio Prates Junqueira***

RESUMO

Em um mundo cada vez mais dinâmico temos observado que os processos de gestão de mudanças que constantemente são adotados pelas organizações são pautados no consagrado modelo defendido por Lewin (1947), desenvolvido em contexto muito mais estável que o atual. Por isso buscamos entender se em nosso contexto brasileiro temos efetuadas propostas de novos modelos que sejam aplicáveis em ambientes dinâmicos. Por esse viés, iniciamos analisando o período de publicações de 2004 a 2014 do ENEO. Selecionamos o ENEO, por ser um evento nacional promovido pela ENANPAD, que possui profunda relevância na comunidade científica, ao congrega diversos programas Stricto Sensu e buscar promulgar os interesses dessa comunidade. Com objetivo de futuramente aprofundar esse estudo por meio da análise em nas principais revistas e publicações brasileiros. Iniciamos as análises adotando a bibliometria e dentre as publicações cujo tema era correspondente à gestão de mudança, efetuamos a leitura da publicação na íntegra a fim de identificar se o enfoque era em resultados processos, resultados, conteúdo e contexto, que são as categorias de análise propostas por Amernakis & Bedeian (1999). Embora tenhamos identificado um baixo volume de publicações sobre gestão de mudança, há um número um pouco superior de estudos focados nos processos de mudança em comparação com os demais. E dentre eles identificamos proposições de processos de mudança pautados na dialética e de sensemaking, que podem ser caminhos para contribuir para abordagens de gestão de mudança mais contextualizadas ao dinamismo do nosso ambiente.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Processos de mudança organizacional. Gestão de mudança organizacional.

Manuscript first received/Recebido em: 09/07/2015 / Manuscript accepted / Aprovado em: 05/05/2016

* Mestre em Administração pela PUC- SP. Gerente da Consultoria de Pessoas e Organização da PricewaterhouseCoopers Brasil. E-mail: Eliza.albuquerque@hotmail.com

** Doutor em Administração da Saúde –USP. Professor titular da FEA/ PUC-SP e do Programa de Estudos Pós Graduated em Administração; Coordenador do Núcleo de Estudos Avançados dos Terceiro Setor- NEATS/ PUC- SP. E-mail: junq@puccsp.br

ABSTRACT

In an increasingly more dynamic world, we have noticed that Change Management Processes adopted by organizations are based in renowned Lewin's Model (1947), developed in a context much more stable than actual. Because of that, we aim to understand if in Brazilian context we *have developed proposal of new models applicable for dynamic environment. For that, we started analyzing the period of publications from 2004 to 2014 of ENEO (Encontro Nacional de Estudos Organizacionais-National Meeting of Organizational Studies). We selected ENEO, because it is a national event promoted by ENANPAD, and it is deeply relevant in scientific community, in reason it congregates several Stricto Sensu Programs and intent to promoting the interests of scientific community. Our aim, in further, is to deepen this study by reviewing the key Brazilian journals. We started this research adopting bibliometric method, since we selected articles related to Change Management, we read the full article to identify the approach if it was related to results, process, contend or context, that are the categories proposed by Armenakis and Bedeian (1999). Although we found a few number of articles about Change Management, processes approach is a little more representative than the other categories. Among the articles we identified proposal of processes based on dialectics and sense making, they can add to Change Management approaches more contextualized to dynamic environment.*

Keywords: *organizational change. process of organizational change. organizational change management.*

1 INTRODUÇÃO

É inexorável a questão de que as organizações atuem em ambientes cada vez mais dinâmicos que demandem a adaptações constantes. A velocidade e constância da mudança são partes de um constante discurso de gestores e executivos. Com uma clara preocupação por sempre obter das mudanças os seus melhores resultados, os questionamentos nem sempre são claros sobre a atualidade dos métodos adotados para sua condução.

Pode-se afirmar que as organizações vivenciam um novo paradigma denominado “Paradigma de Reestruturação Flexível”. Esse paradigma está relacionado à capacidade de mudança e adaptação da organização a fim de serem capazes de manter sua produtividade e competitividade (NOGUEIRA, 2007).

Lidar com essas mudanças nem sempre é uma tarefa simples (WOOD, 2002). Embora existam diversos enfoques distintos para essa questão (WOOD, 2002; BRESSAN, 2001) há estudos que estimam baixa efetividade e satisfação com os programas atualmente adotados (APQC, 2015; RANIERI, 2011).

Por isso compreendemos que é necessário aprofundar as análises e explorar alternativas para aumentar a efetividade da gestão de mudança. E acreditamos que grande parte dessa discussão contextualize a forma como os processos são conduzidos ao dinamismo do ambiente onde vivemos.

Decidimos iniciar essa jornada buscando entender se os pesquisadores brasileiros têm proposto novas formas de conduzir os processos de mudança, considerando o dinamismo como um fator preponderante no estabelecimento desse processo. Para isso, começamos por uma análise bibliométrica nas publicações no Encontro Nacional dos Estudos Organizacionais (ENEO), entre 2004 e 2014.

Iniciamos as análises identificando na base de trabalhos publicados aqueles relacionados ao tema de Mudança Organizacional, uma que vez que a forma como as mudanças são conduzidas - o processo de mudança - é uma das possíveis categorias de pesquisa do tema, conforme proposto

por Amenakis & Bedeian (1999). Dentre as demais possíveis categorias encontram-se resultados, contexto e conteúdo.

Desta forma, após identificarmos e categorizarmos os artigos, aprofundamos o entendimento daqueles classificados como “processo”, para entender se o pesquisador buscou propor novos métodos e se nessa proposição levou em consideração a velocidade das mudanças dos ambientes.

De uma maneira geral, identificamos um reduzido volume de trabalhos destinados ao tema de Mudança Organizacional. O baixo volume de trabalhos dificulta a realização de análises conclusivas, de toda forma, foi possível observar um razoável equilíbrio entre as categorias de processo, conteúdo e resultados, com um número menor daqueles classificados com processos. Contudo, mesmo nesse baixo número encontramos abordagens de autores que buscavam novos formatos de conduzir as mudanças em suas empresas, levando em consideração, o dinamismo dos ambientes aos quais as organizações estão submetidas. Embora entendamos que para conclusões mais representativas sobre as propostas de abordagem dos pesquisadores brasileiros seja necessária a extensão das pesquisas, considerando principalmente as principais revistas e periódicos brasileiros.

Nos tópicos seguintes, apresentamos com mais detalhes o referencial teórico que embasou os estudos realizados, o método de pesquisa adotado, os resultados obtidos e principais conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos e enfoques

Em função do imperativo da competitividade, as organizações têm sido submetidas a um volume, velocidade e complexidade de mudanças cada vez maiores. (CALDA; WOOD, 1999).

Embora a mudança organizacional seja tema recorrente nas organizações há uma amplitude de conceitos e enfoques para o tema (WOOD, 2002. BRESSAN, 2001; ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999).

A amplitude de conceitos para a mudança organizacional pode acabar dificultando seus estudos e conclusões, como defendem Wood (2002) & Bressan (2001). Ambos os autores propõem apresentar uma breve revisão desses conceitos e abordagens. Contudo, Bressan (2001) vai além da revisão e apresenta um novo conceito para a mudança organizacional:

A mudança organizacional pode ser entendida como: qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional – ou sua sustentabilidade - em resposta às demandas internas e externas (BRESSAN, 2001, p.12).

Consideramos esse conceito como referência para a Mudança Organizacional ao longo deste artigo, em função de contemplar tanto a perspectiva de motivação interna e externa da mudança quanto em de compreender as diferentes dimensões que poderão ser impactadas, bem como no número de profissionais da organização, com propósito de que essas mudanças promovam sempre um melhor desempenho para a organização.

Já no que se refere aos diferentes enfoques, Armenakis & Bedeian (1999) apresentam uma revisão dos trabalhos sobre mudanças organizacionais e para isso classificam os estudos em quatro possíveis categorias:

- Conteúdo: São estudos com enfoque nos fatores compreendidos em esforços de mudanças organizacionais, sejam eles bem ou mal sucedidos, e como esses fatores estão relacionados à efeti-

vidade organizacional. Está relacionado a fatores que delineiam a organização em longo prazo.

- Contexto: São estudos sobre como fatores ou condições existentes no ambiente externo ou interno da organização do ambiente influenciaram a adoção de mudanças organizacional.
- Resultado: São os estudos que avaliam como os resultados da mudança sejam em aspectos comportamentais ou em indicadores organizacionais, como, sobrevivência e lucro, por exemplo.
- Processo: São estudos sobre as ações adotadas durante a promulgação de uma mudança pretendida.

Entendemos que as classificações propostas por Armenakis & Bedeian (1999) facilitam a estruturação de pesquisas como a nossa que tem como objetivo a revisão de um grande número de artigos e principalmente a demonstração e discussão dos resultados.

Ainda como este trabalho visa identificar se os pesquisadores brasileiros tem buscado novas proposições no que tangem a forma como as mudanças organizacionais são conduzidas, julgamos relevante uma breve revisão sobre teorias centrais de processos de mudança, conforme apresentado a seguir.

2.2 Processos de Mudança

Ao refletir sobre os modelos clássicos para condução das iniciativas de mudança, encontramos em Kurt Lewin (1947) uma das abordagens amplamente conhecidas que diz respeito aos três passos “Descongelar- Mudar- Congelar”.

Segundo o autor, o primeiro passo diz respeito a “descongelar” o equilíbrio existente na organização, afim de preparar o ambiente para que os comportamentos antigos sejam descartados e novos comportamentos passem a ser adotados. Nesse passo é necessário romper com o *status quo* e provocar na organização um sentimento de culpa e ansiedade por sobrevivência, criando, ao mesmo tempo, segurança psicológica para que as pessoas se sintam estimuladas a participar do processo de mudança (ARMENAKI; BEDEIAN, 1999; WORLEY; MOHRMAN, 2014. BURNES, 2004).

O segundo passo diz respeito a promover a mudança em si, que pode envolver intervenções nos sistemas, valores, comportamentos e atitudes por meio do desenvolvimento de novas habilidades e competências ou mudanças na estrutura organizacional e processos (ARMENAKI; BEDEIAN, 1999. WORLEY; MOHRMAN, 2014; BURNES, 2004).

Finalmente, o terceiro e último passo *congelar* diz respeito à estabilização da mudança por meio da adoção de novos comportamentos pelo grupo, muitas vezes refletindo-se em mudanças na cultura organizacional, normas, políticas e práticas (ARMENAKI; BEDEIAN, 1999. WORLEY; MOHRMAN, 2014. BURNES, 2004).

Ao comparar o modelo proposto por Lewin (1947) com outras abordagens de gestão de mudança bastante conhecidas como: as Oito Etapas de Kotter (1997), o modelo ADKAR do PROSCI (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) (2012), as Nove Partes da Roda de Galpin (1996) e as Cinco Fases do Modelo de Implementação de Judson (1991) é possível identificar uma lógica semelhante ao “Descongelar- Mudar- Congelar”.

Como, por exemplo, a primeira etapa de Kotter (1997) “criar senso de urgência” pode ser facilmente entendida como o momento de “descongelar” a organização, por romper com o *status quo* e criar a necessidade da mudança. Assim se dá também ao observar a primeira parte da Roda de Galpin (1996) “estabelecimento da necessidade da mudança”.

Outra possível análise diz respeito ao R (do modelo de ADKAR) que corresponde a *reinforcement* que reforça a mudança por meio de ações que promovam a solidificação da transformação na organização, que poderia ser comparado ao “Congelar” do modelo proposto por Lewin (1947).

Uma proposta similar de “congelamento” da mudança é observado no último passo do Modelos de Implementação de Judson (1991): consolidar e institucionalizar o novo estado.

Para facilitar essa análise comparativa, estruturamos o quadro a seguir traçando um paralelo entre os modelos de Lewin (1947) & Kotter (1997), Prosci (2012), Galpin (1996) & Judson (1991).

Passos para mudança Lewin (1947)	Cinco Fases do Modelo de Implementação de Judson (1991)	Nove partes da roda de Galpin (1996)	Oito etapas de mudança de Kotter (1997)	ADKAR do PROSCI (2012)
Descongela	Analisar e planejar a mudança	Estabelecimento da necessidade de mudança Desenvolvimento e disseminação de uma visão de mudança planejada Diagnosticar e analisar a situação atual Geração de recomendações Detalhamento de recomendações	1. Estabelecimento de senso de urgência, relacionando a realidade do contexto externo às reais ou potenciais crises e oportunidades enfrentadas pela organização. 2. Formação de uma coalizão poderosa de indivíduos engajados com a necessidade de mudança e que influenciam os demais para suportar os esforços de mudança. 3. Criação de uma visão para alcance o estado futuro desejado.	Awareness-Disseminar Desire-Despertar
Mudar	Comunicar a mudança Ganhar aceitação de novos comportamentos Mudar do status quo para o estado desejado	Testar recomendações piloto Preparar as recomendações para roll out Realizar roll out das recomendações	4. Comunicação de visão de mudança por meio de numerosos canais de comunicação. 5. Empoderamento dos profissionais para agirem em prol da visão, proporcionando mudanças em estrutura, sistemas políticas e procedimentos de forma a facilitar a implementação 6. Planejamento e concretização de conquistas no curto prazo, divulgando e celebrando resultados e conquistas, de maneira a estimular e motivar os profissionais o alcance de mudança como um todo.	Ability-Habilitar
Congelar	Consolidar e institucionalizar o novo estado	Mensurar, reforçar e refinar a mudança	7. Consolidação das melhorias e mudança em outras estruturas, sistemas, políticas e procedimentos que não sejam coerentes com a visão de mudança. 8. Institucionalização de novas abordagens pela divulgação dos resultados dos esforços de mudança conectados com o sucesso organizacional.	Reinforcement-Reforçar

Quadro 1 - Análise da influência do modelo de Lewin em modelos consagrados para condução de processos de mudanças

Fonte: Elaborado pela autora com base em Kotter (1997), Lewin (1947), Galpin (1996), Judson (1991) e PROSCI (2012)

Embora relevantes e amplamente aplicados, a crítica a esses modelos diz respeito ao pressuposto de retorno à estabilidade, questionável quando esses modelos são aplicados em um mundo cada vez mais dinâmico (WORLEY; MOHRMAN, 2014).

Como observado por Weick & Quinn (1999) a mudança, ao invés de ser encarada como uma ação linear, com claro começo e fim, deve ser vista como uma espiral, ou seja, um fluxo que uma vez iniciado continuará a gerar efeitos e movimentos.

O que na perspectiva de Morgan (2011) corresponde a dizer que embora as organizações tenham uma aparência de estabilidade, são sustentadas por fluxos e mudanças. (MORGAN, 2011). Ou seja, a mudança deixa de ser visto como um evento episódico e passa a ser encarada como contínua.

Na visão dos autores a visão da mudança como fluxo contínuo não invalida a sua discussão como processo, como afirma Motta (1997, p,15):

Como influências externas e variações internas não são domináveis e os controles não são absolutos, não há estabilidade, as organizações sempre se modificam de alguma forma, mesmo sem terem noção do sentido de direção. Dessa forma, a mudança intencional e planejada objetiva atuar sobre a evolução natural acelerando seu passo ou rompendo com a direção estabelecida.

Mas leva a discussão a uma nova perspectiva, de que os processos de mudança ao serem concluídos não encontrarão um ambiente de estabilidade, mas, pelo contrário preparam a organização para um *continuum* de transformação (MEYER; STENKSAKER, 2006). Bem como são influenciados por características organizacionais existentes previamente ao empreendimento dos processos de mudanças podem ser denominadas como capacidade organizacional para a mudança, a média em que possam contribuir e até mesmo facilitar a implementação dessas iniciativas (NEIVA; DOMINGOS, 2011).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Para esta pesquisa adotamos o método de bibliometria, pois entendemos que ele permite a aproximação do pesquisador sobre sua produção científica, bem como apreender a evolução de um tema em período de 2004 a 2014.

Segundo Caldas & Tinoco (1990) o método foi desenvolvido pelas áreas da Biblioteconomia e das Ciências da Informação. Sendo usado para mapear a estrutura do conhecimento de um campo científico e, para isso, utiliza análises quantitativas, estatísticas e de visualização de dados. Com o objetivo de encontrar padrões e tendências por intermédio das análises realizadas (WHITE; GRIFFITH, 1981; WHITE; MCCAIN, 1998).

Para este trabalho a pesquisa bibliométrica foi feita com base na análise dos últimos 10 anos de publicações do ENEO- Encontro Nacional dos Estudos Organizacionais - entre os anos 2004 e 2014. O ENEO é promovido pela ANPAD, e foi escolhido como fonte de produção científica, pois desenvolve um trabalho consistente na produção do conhecimento no campo da administração, congregando a associação de diversos programas de pós-graduação *stricto sensu*, contribuindo para a promoção da comunidade científica do Brasil (ANPAD, 2015). Estes atributos nos permitiu considerar o ENEO como uma fonte da produção de estudos acadêmicos no campo da administração no Brasil. Este trabalho é parte de uma pesquisa inicial sobre os desenvolvimentos de novas teorias e propostas no campo da condução de processos de mudança, por isso espera-se estendê-lo também para análise das principais revistas e periódicos brasileiros, para futuramente compará-los a luz das teorias internacionais, a priorização da pesquisa em campo brasileiro, dá-se em função da preocupação dos autores em evitar a antropofagia de indiscriminada dos modelos estrangeiros ou a consideração de práticas defasadas em termos das necessidades latentes.

Para identificar os artigos sobre mudanças organizacionais, publicados nos últimos 10 anos, realizamos a leitura do resumo dos 753 artigos que foram apresentados no ENEO durante esse período. A partir desta leitura selecionamos artigos que discutem mudanças organizacionais, adotando a perspectiva proposta por Bressan (2001).

Desses artigos selecionamos 30 artigos que discutem a questão da mudança organizacional. Selecionada a base de artigos sobre mudança organizacional foi feita a leitura dos artigos, buscando classificá-los segundo os temas de pesquisa propostos por Armenakis & Bedeian (1999) que contemplam: conteúdo, contexto, processos e resultado.

A análise que se segue sistematiza os 30 artigos por categoria, buscando explicitar os principais enfoques adotados, principalmente identificando novas abordagens para a condução de processos de mudança organizacional.

4 RESULTADOS DE PESQUISA

Inicialmente a análise bibliométrica resultou na seleção de 30 artigos relacionados ao tema de Mudança Organizacional, sendo possível observar sua distribuição no Gráfico 1, a seguir. Embora estudos recentes apontem que 93% dos *CEOs* (*Chief Executive Officers*) pretendem implementar iniciativas de mudança em suas organizações (PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2015), ao analisar a curva de publicações, vemos uma redução no volume daquelas relacionadas ao tema de mudanças. Restando o questionamento para pesquisas futuras, em bases amostrais maiores, se o tema de mudança organizacional, embora relevante para os executivos, esteja deixando de ser relevante para os pesquisadores em administração.

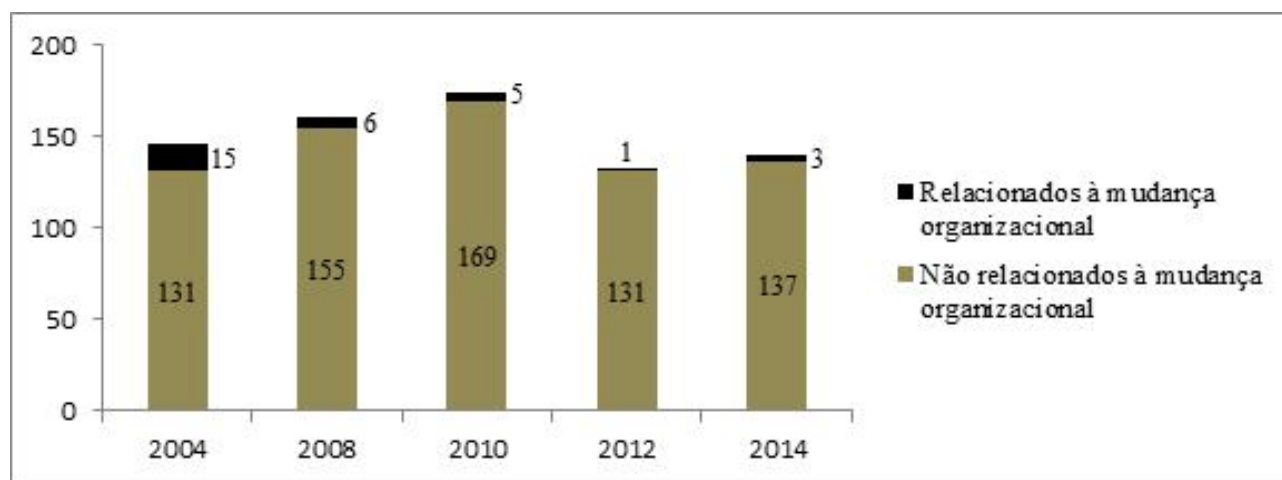


Gráfico 1 – Classificação dos artigos sobre mudanças organizacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos anais do ENEO de 2004 a 2014.

A partir da classificação proposta por Armenakis & Bedeian (1999), identificamos que o objetivo central dos artigos estava relacionado ao estudo de mudança organizacional na perspectiva do contexto (elementos do ambiente externo e interno que impulsionam na adoção de determinada mudança), conteúdo (fatores que compõem a mudança organizacional e influenciam em seus resultados), processos (ações estabelecidas para viabilizar a mudança organizacional) ou resultados (impactos das mudanças no comportamento e resultados da organização). A distribuição da análise desses artigos está evidenciada no Gráfico 2.

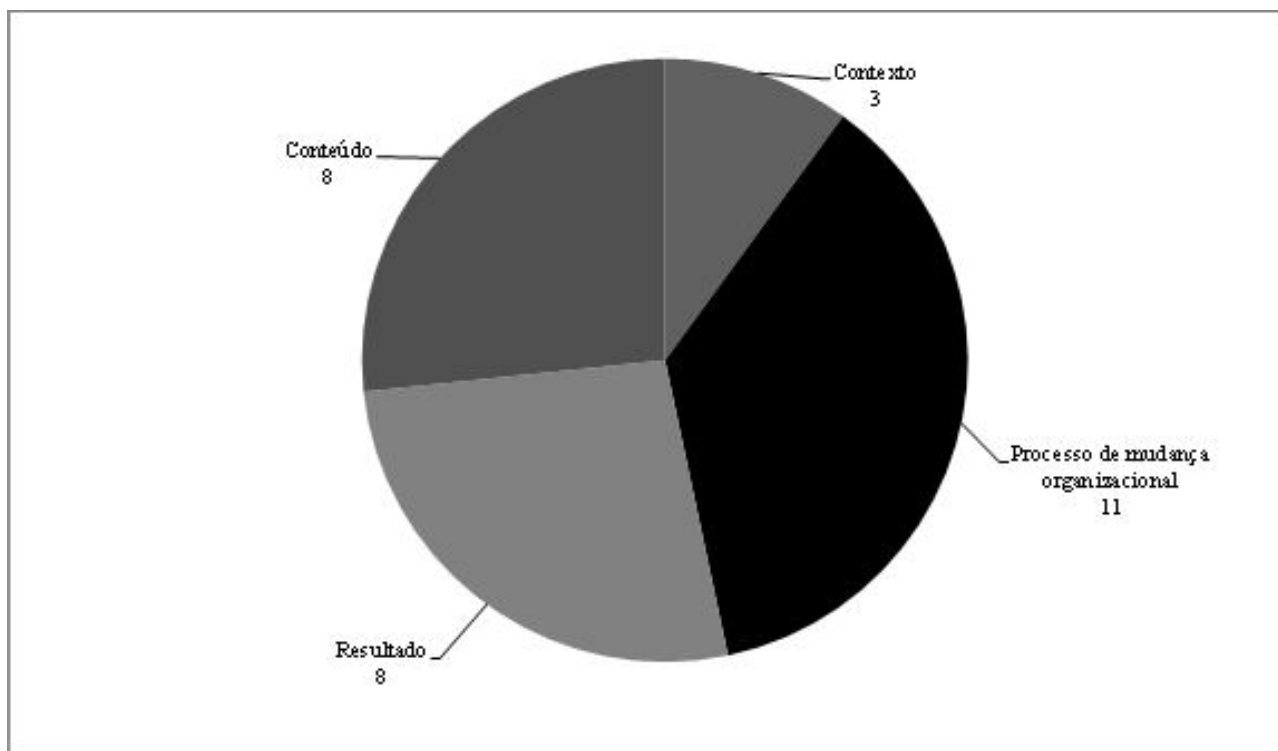


Gráfico 2 – Classificação dos artigos sobre mudanças organizacionais.

Fonte: Elaboração Própria.

O Gráfico 2 revela que em geral o enfoque dado pelos artigos encontra-se equilibrado entre os diferentes temas propostos por Amernakis & Bedeian (1999), com exceção dos artigos relacionados ao estudo do contexto que aparecem em número um pouco menor que os demais, apenas 03.

Os temas abordados e apresentados na Tabela 1, valorizam as macro mudanças na regulamentação tanto tecnológica que impactam as organizações e mesmo as mudanças ambientais que também geram mudanças nas empresas.

Tabela 1- Artigos com enfoque em Contexto das Mudanças Organizacionais.

Tema tratado no artigo	Quantidade de artigos	Ano de Publicação
Como as macromudanças na saúde suplementar impactaram em mudanças organizacionais	1	2014
Como a evolução tecnológica impactou o mercado fonográfico e as organizações	1	2008
Como as mudanças ambientais entre 2004 e 1991 geraram mudanças nas empresas varejistas do segmento de farmácias	1	2004
Total	3	

Fonte: Elaboração Própria.

Na tabela 1, depreende-se que o enfoque no *contexto* de mudanças organizacionais aborda como alterações no ambiente externo demandaram adequação no ambiente interno das organizações. A natureza da mudança abordada por essa perspectiva é sustentada por teorias organizacionais como a teoria da contingência, teoria da ecologia populacional e teoria dos sistemas abertos. Sendo que o principal elemento de diferenciação entre essas teorias diz respeito ao nível de análise, enquanto as teorias dos sistemas e contingência estão orientadas para compreensão de como as organizações, estritamente baseadas na unidade, se adaptam às alterações do ambiente. A teoria da ecologia

populacional procura entender como determinado nicho reage às alterações do ambiente, defendendo assim que algumas alterações ambientais possam extinguir todas as organizações de determinados nichos. (ASTLEY; VAN DE VEM, 2005). Nos artigos em questão, o nível de análise adotado abrange os setores: saúde, fonográfico e varejo.

Dois dos artigos com enfoque no *contexto* foram publicados nos anos em que houve o maior volume das publicações sobre mudança organizacional, que são os anos de 2004 e 2008. Contudo, mais recentemente foi possível identificar apenas um artigo, publicado em 2014, com enfoque em como alterações regulatórias na saúde foram responsáveis por gerar mudanças nas organizações desse setor.

Entendemos ser relevante a ampliação de estudos relacionados à promoção de mudanças no contexto, dada a expectativa de que as grandes tendências globais, como urbanização, envelhecimento da força de trabalho, evolução tecnológica e conectividade promovam mudanças 10 vezes mais rápidas e em escala 300 vezes superior à Revolução Industrial ao que foi a Revolução Industrial (DOBBS; MANYIKA; WOETZEL, 2015). Sendo, portanto, válido entender como essas mudanças podem impactar setores e organizações de maneira distinta.

Em relação aos artigos com ênfase nos *resultados*, esses representam 08 artigos publicados no período pesquisado. A mesma representatividade ocorre com os artigos voltados para o *conteúdo* das mudanças. Os temas abordados nesses artigos estão apresentados conforme a ênfase, resultados ou conteúdo, nas tabelas 2 e 3, respectivamente.

Tabela 2- Artigos com enfoque em Resultados das Mudanças Organizacionais

Tema tratado no artigo	Quantidade de artigos	Ano de Publicação
Sentimentos dos funcionários impactados após a fusão e aquisição, quais mecanismos de defesa e processos de resignificação foram adotados.	1	2012
Alterações na cultura e impacto na vida dos estivadores após reestruturação produtiva do Porto de Santos	1	2008
Sobrevivência da cultura após a aquisição de uma organização multinacional	1	2008
Mudanças resultam em formas contemporâneas de extração de mais valia e apropriação do conhecimento do trabalhador, que tendem a gerar sofrimento e exacerbação do controle patronal	1	2008
Estresse gerado por medidas de downsizing	1	2004
Alterações no gerenciamento da organização após programas de reestruturação	1	2004
Impactos, causados pela mudança nos processos de reestruturação produtiva, no cotidiano dos profissionais	1	2004
Aumento da complexidade a partir da implementação de novas tecnologias	1	2004
Total	8	

Fonte: Elaboração Própria.

Sobre os artigos com enfoque em *resultados* eles objetivam analisar a mudança e seu resultado em aspectos culturais e comportamentais.

Os artigos com ênfase em *resultados*, produzidos no período analisado, tiveram maior volume nos anos de 2004 e 2008, que também foram os anos com maior produção. Enquanto os artigos publicados em 2004 estão mais focados na compreensão dos comportamentos que foram modificados a partir de reestruturações e tecnologias, em 2008 a ênfase é dada em como as mudanças culminaram em impactos na cultura organizacional. O artigo publicado em 2012, também explorou a questão do comportamento dos profissionais, mas de maneira diversa, sob a perspectiva de como os mecanismos de defesa e resignificação que foram adotados durante um processo de fusão e aquisição.

Nessa amostra não foram identificados artigos com enfoque no resultado financeiro das mudanças. Embora a amostra seja limitada, o quadro apresentado é convergente com a afirmação de autores como Ranieri (2011) & Buchanan *et al* (2005) sobre a baixa ênfase em pesquisas sobre resultado financeiro das mudanças. Em face ao baixo volume de pesquisas sobre o tema Barends *et al* (2013) também destaca suas fragilidades em função da inexistência de uma metodologia única e a impossibilidade de reprodução.

Os temas dos artigos direcionados ao estudo do *Conteúdo* das mudanças organizacionais estão apresentados na Tabela 3, onde é possível observar um maior volume de publicações em 2004, com um enfoque importante sobre a cultura como fator relevante para o empreendimento de mudanças organizacionais.

Tabela 3- Artigos com enfoque em Conteúdo das Mudanças Organizacionais

Tema tratado no artigo	Quantidade de artigos	Ano de Publicação
Sentimentos dos funcionários impactados após a fusão e aquisição, quais mecanismos de defesa e processos de resignificação foram adotados.	1	2012
Alterações na cultura e impacto na vida dos estivadores após reestruturação produtiva do Porto de Santos	1	2008
Sobrevivência da cultura após a aquisição de uma organização multinacional	1	2008
Mudanças resultam em formas contemporâneas de extração de mais valia e apropriação do conhecimento do trabalhador, que tendem a gerar sofrimento e exacerbação do controle patronal	1	2008
Estresse gerado por medidas de downsizing	1	2004
Alterações no gerenciamento da organização após programas de reestruturação	1	2004
Impactos, causados pela mudança nos processos de reestruturação produtiva, no cotidiano dos profissionais	1	2004
Aumento da complexidade a partir da implementação de novas tecnologias	1	2004
Total	8	

Fonte: Elaboração Própria.

Também é possível observar a presença do tema de aprendizagem organizacional, dentre os artigos mais recentes, datados de 2010 e 2014. Escolhemos dar ênfase a apresentação da abordagem expostas nestes artigos, pois apresentam como a aprendizagem organizacional fortalece a adaptabilidade, flexibilidade e eficácia em situações de incerteza, preparando as organizações para manterem-se competitivas. Ou seja, contextualiza o tratamento da mudança organizacional a ambientes dinâmicos, objeto de busca e aprofundamento dos autores tanto neste estudo quanto em estudos futuros. (TRAESEL *et al*, 2014. HONÓRIO; SÁ, 2010).

Finalmente a Tabela 04 revela temas abordados pelos artigos com enfoque em *processos* de mudança organizacional.

Tabela 4- Artigos com enfoque em Processos de Mudanças Organizacionais

Tema tratado no artigo	Quantidade de artigos	Ano de Publicação
Construção de sentidos durante o processo de mudança organizacional	1	2014
Institucionalização de mudanças organizacionais	3	2010
Análise da conversa como uma abordagem facilitadora a intervenções de mudanças	1	2010
Condução da mudança organizacional por meio de uma abordagem dialética	2	2004
Diagnóstico do clima organizacional como elemento vital no processo de mudança	1	2004
Papel da média gestão na condução dos processos de mudança	1	2004
Percepção dos profissionais sobre o processo de privatização de uma organização	1	2004
Estudo de caso sobre como foi conduzido o processo de mudança em uma organização e quais foram os elementos impulsionadores e obstaculizantes	1	2004
Total	11	

Fonte: Elaboração Própria.

Embora o volume de artigos com enfoque em processos, quando comparado às demais classificações, seja levemente superior, não há grande expressividade nas publicações recentes, em grande parte são de 2004. Para estudos futuros procuraremos aprofundar o entendimento se a baixa ênfase recente em artigos relacionados ao tema diz respeito a uma limitação da amostra ou se os pesquisadores brasileiros não têm priorizado o desenvolvimento do tema.

Em função da busca dos autores por estudos de autores brasileiros por novas formas de condução de processos de mudanças, subdividimos os artigos classificados em processo da seguinte forma:

- Artigos que analisam o processo em sua integridade, buscando analisar e realizar novas proposições de formas para condução das mudanças do seu início ao fim;
- Artigos que analisam etapas e/ou atores específico do processo: em geral por meio de uma análise mais aprofundada em determinado aspecto do processo, não tem a pretensão de dar conta da condução do processo como um todo.

Na Tabela 5, apresentamos esses artigos subdivididos sob essa perspectiva:

Tabela 5- Dimensões foco dos artigos de processos de mudança

Tema tratado no artigo	Quantidade de artigos	Ano de Publicação
Abordagem do Processo de Mudança em sua integridade	3	
Construção de sentidos durante o processo de mudança organizacional	1	2014
Condução da mudança organizacional por meio de uma abordagem dialética	2	2004
Abordagem sobre etapas/ atores específicos no Processo de Mudança	8	
Institucionalização de mudanças organizacionais	3	2010
Diagnóstico do clima organizacional como elemento vital no processo de mudança	1	2004
Papel da média gestão na condução dos processos de mudança	1	2004
Análise da conversa como uma abordagem facilitadora a intervenções de mudanças	1	2010
Estudo de caso sobre como foi conduzido o processo de mudança em uma organização e quais foram os elementos impulsionadores e obstaculizantes	1	2004
Impactos do processo de mudança na qualidade de vida dos profissionais	1	2004

Fonte: Elaboração Própria.

Na análise dos 03 artigos, que buscam abordar o processo de mudança em sua integridade, é possível observar um enfoque maior nas organizações como sistemas complexos e dinâmicos. Nesses artigos, há um maior destaque para desenvolvimento de organizações de aprendizagem, bem como, um enfoque menos funcionalista, onde tornam-se mais presentes aspectos do interpretativismo. Por exemplo, no que tange a consideração da percepção da realidade e estabelecimento de sentido por parte

dos profissionais das organizações como um fator a ser considerado pelos responsáveis pela condução de mudanças organizacionais. (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004, VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2004, CORREA *et al*, 2014.)

Dentre esses artigos (03), dois (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2004; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004) destacam-se por propor uma abordagem dialética para a condução dos processos de mudanças, ambos por meio de um estudo de caso desenvolvido à luz da revisão teórica sobre o tema.

Na perspectiva desses artigos, é fundamental o cuidado em evitar que sejam realizadas rupturas na história da organização, por meio de discursos messiânicos, que desconsiderem seu passado. A abordagem propõe que, por meio de interação e negociação com envolvidos, sejam revistos os significados da mudança, debatendo e lidando com as rupturas e contradições do novo a partir da história e passado da organização. Possibilitando assim que tais fenômenos sejam parte do processo de evolução dialética que transforma e emancipa o indivíduo, onde o passado não se opõe necessariamente ao futuro, mas é a base de sua construção (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2004; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

Esses estudos de caso também compreendem a exploração de algumas dimensões importantes na condução do processo, tais como: a identificação dos grupos de interesse e mapeamento das suas relações de poder, considerando-os no momento do estabelecimento dos responsáveis pelas mudanças e grau de envolvimento em debates e discussões. Neste sentido, os autores também propõem a adequação dos discursos de mudança sob a perspectiva de tais grupos de interesses (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2004; MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

A abordagem identificada nos estudos de caso encontra eco nas perspectivas defendidas por Morgan (2011) & Motta (1997), que defendem que além do conhecimento de quem são os grupos cujos interesses impactados durante um processo de mudança, sejam também entendidas as relações de poder e de influência desses grupos, permitindo planejar e adotar ações adequadas para articulação e busca de coesão entre os grupos.

Entendemos também que os 02 artigos em destaque rompem com pressupostos de estabilidade dos modelos consagrados citados no início deste artigo, de Judson (1991), Galpin (1996), Kotter (1997) & Prosci (2012). Uma vez que os autores dos referidos trabalhos, Vasconcelos & Mascarenhas (2004), partem do princípio do dinamismo organizacional, onde são empreendidos processos contínuos e evolutivos de mudança.

O caráter dinâmico das organizações, também é encontrado na abordagem adotada pelo terceiro artigo que se destina ao estudo de processos de mudança em sua integridade. A abordagem desse artigo é pautada na construção de sentido ao longo da condução de todo o processo de mudança. Onde os autores exploram que a construção de sentido, durante processo de mudança, pode se dar por meio de narrativas compartilhadas entre os sujeitos. Os autores referem-se ao fenômeno denominado como *sensemaking* para explicar o estabelecimento de uma relação intrínseca e dinâmica entre a ação, os fatos e o discurso, sendo justamente nessa interação que os sujeitos estabelecem sentido à realidade organizacional. Na perspectiva dos autores, o fenômeno se dá de maneira contínua e por isso o próprio uso do termo *sensemaking* no gerúndio (ing) é uma forma de ressaltar a noção de movimento constante (CORREA *et al*, 2014).

Sobre essa análise é possível concluir que, apesar de possuírem uma quantidade reduzida, que pode em grande parte ser justificada pelas limitações da amostra, há uma proposta de que os processos de mudança sejam estruturados e conduzidos em organizações que precisam se adaptar continuamente a um ambiente com intensidade e velocidade de mudanças cada vez maiores. Ou seja, que mesmo em uma amostra limitada encontram-se trabalhos de pesquisadores brasileiros preocupados em propor novas formas de condução de processos aderentes ao dinamismo do ambiente em que as organizações se encontram.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os autores entendem que o estudo atendeu seus objetivos na medida em que identificaram pesquisadores brasileiros atuando na proposição de novas formas de condução de processo de mudança em contextos dinâmicos.

Diante desse contexto, com contribuição para evolução sobre os estudos da mudança organizacional, os autores também destacam os trabalhos pautados na aprendizagem organizacional, que auferem características de agilidade às organizações, e tendem a ser uma alavanca para processos de mudança. Ou seja, indicando uma possível abordagem conciliatória entre processos e características organizacionais para responder à necessidade de dinamismo frente as mudanças.

Acreditamos ser relevante para estudos futuros que as bases de amostra sejam estendidas para revistas e periódicos, pois o artigo não dá conta de mapear completamente a estrutura de conhecimento do campo de Mudança Organizacional e por isso encontra dificuldades de afirmar sobre padrões e tendências das análises. Embora, sob uma perspectiva qualitativa, contribua para ampliar a disseminação das propostas inovadoras de condução de processos de mudanças desenvolvidas pelos autores e trabalhos aqui apresentados. Além de contribuir para fomentar e reascender a discussão acadêmica sobre a Mudança Organizacional, que de maneira tão presente se mostra no cotidiano dos executivos organizações, visando assim cumprir a expectativa práxis da Administração.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/>. Acesso em: 16 abr.2015.

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990. **Journal of Management**, n.25, p.293-315, 1999

AMERICAN PRODUCTIVITY QUALITY CENTER (APCQ). 2015 Change Management Challenges. URL. Disponível em: https://www.apqc.org/knowledge-base/download/336644/K05744_Change%20Management%20Challenges.pdf. Acesso em: 14 maio 2015.

BARENDT, E. JANSEN, B. HAVE, Wouter Ten. HAVE, Steven Ten. Effects of Change Interventions: What Kind of evidence do we really have?. **Journal of Applied Behavior Science**, p. 1- 23. 2013.

BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à visão do fenômeno de mudança organizacional**. Dissertação (Mestrado), Brasília, Universidade de Brasília, 2001.

BUCHANAN, D. FITZGERALD, L. KETLEY, D. GOLLOP, R. JONES, J. L. LAMONT, S. S. NEATH, A. WHYTBY, E. No Going Back: A review of the literature on sustaining organizational change. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, p. 189- 205. 2005

BURNES, B. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. **Journal of Management Studies September**, v.41, n.6, p. 978- 1002, 2004.

CALDAS, M.; TINOCO, T. Pesquisa em gestão de recursos humanos nos anos 1990: um estudo bibliométrico. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n.3, p. 100-114, jul./set., 2004.

- CALDAS, M. P.; WOOD, T. Jr. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- CASLER, C. et al. **Rising to the agility challenge: Continuous adaptation in a turbulent world**. The University of Melbourne- Faculty of Business and Economics and Pricewaterhousecoopers. Sep. 2012. Disponível em: <http://www.pwc.com.au/consulting/publications/agility-study.htm>. Acesso em: 20 maio 2015.
- CORREA, M. V. P.; RESE, N. SANDER, J. A. FERREIRA, J. M. O papel do sensemaking nos Processos de Mudança nas Organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS da ANPAD- ENEO. VIII Edição. Gramado, 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. 2014. Acesso em: 22 set.2014.
- FISCHER, H. C. R.; LIMA, S. M. V. Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. **Revista Psicologia - Organização e Trabalho**. Brasília, v.5, n.1. Jan./Jun., p. 13-44, 2005.
- GALPIN, T. **The human side of change**: a practical guide to organization redesign. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- JUDSON, A. S. **Changing Behavior in organizations**: Minimizing resistance to change. Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1991
- KOTTER, J, P. **Liderando a mudança**. 26.ed.Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1997.
- MEYER, C. B; STENSAKER, I. G. Developing Capacity for Change. **Journal of Change Management**, ano 6, n.2, p.217- 231. 2006
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e prática de inovar. Rio de Janeiro: Quality Mark Editora, 1997
- NEIVA, Elaine Rabelo. DOMINGOS, Sérgio Gabriel. Validação de instrumento para avaliação da capacidade organizacional para a mudança. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 35. Rio de Janeiro. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 22 set.2014:
- NOGUEIRA, A. M. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- NEIVA, E. R. DOMINGOS, S. G. Validação de instrumento para avaliação da capacidade organizacional para a mudança. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 35. Rio de Janeiro. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 22 set.2014.

NEIVA, E. R. PAZ, M. G. T. Percepção de Mudança Individual e Organizacional: Relações entre poder organizacional, Valores Organizacionais, Capacidade Organizacional para Mudanças e Atitudes em relação à Mudança. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 29. Brasília. 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 22 set.2014.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **17th Annual Global CEO: The talent Challenge**. Disponível em: <http://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/publications/ceosurvey-talent-challenge.jhtml>. Acesso em: 09 maio 2015.

PROSCI. **Benchmarking Report: Best Practices in Change Management**. Edition 2012.

RANIERI, A. B. Change management practices: Impact on perceived change results. **Journal of Business Research**. v. 64, n. 3, p. 266-272, mar. 2011.

MASCARENHAS, A. O. VASCONCELOS, I. F. G. Paradoxos de Gestão de Pessoas: Uma visão dialética da Mudança Organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, Atibaia, São Paulo. 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/>. Acesso em: 22 set.2014.

MEYER, Christiane B; STENSAKER, Inger G. Developing Capacity for Change. **Journal of Change Management**, v.6, n.2, 217- 231. 2006.

TRAESEL, D. F. GONÇALVES, R. F. LORENZON, A. L. H. GRZYBOVSKI, D. A Contribuição do Desenvolvimento Organizacional Para Promover Mudanças na Dinâmica dos Sistemas Sociais. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, Gramado, Rio Grande do Sul. 2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/>. Acesso em: 22 set.2014.

VASCONCELOS, I. F. G. MASCARENHAS, A. O. Gestão de Pessoas, Dialética e Mudança Organizacional: uma análise crítica da implantação do ERP numa cooperativa agroindustrial. In: ENCONTRO NACIONAL DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4, Atibaia, São Paulo. 2004. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/>. Acesso em: 22 set.2014.

WEICK, Karl E.; QUINN, Robert E.. Organizational change and development. Annu. **Rev. Psychology**. n.50, p. 361-86, 1999.

WOOD JUNIOR, T. **Mudança organizacional**: uma introdução ao tema. São Paulo: Editora Altas, 2002.

WORLEY, C. G.; MOHRMAN, S. A. Is Change Management Obsolete?. **Organizational Dynamics**, n. 43, p.214- 224, 2014.