

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**DENISE PASTORE**

**MAPEAMENTO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL SOBRE**  
***CHANGE MANAGEMENT* ENTRE 2010 E 2014**

**Bento Gonçalves**  
**2015**

Denise Pastore

MAPEAMENTO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL SOBRE *CHANGE  
MANAGEMENT* ENTRE 2010 E 2014

Artigo apresentado como requisito parcial  
para obtenção do título de Especialista em  
Gestão Empresarial pelo MBA em Gestão  
Empresarial da Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. José Jerônimo de Menezes Lima

Bento Gonçalves

2015

## MAPEAMENTO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA INTERNACIONAL SOBRE *CHANGE MANAGEMENT* ENTRE 2010 E 2014

Denise Pastore\*

José Jerônimo de Menezes Lima\*\*

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar a produção acadêmica internacional sobre metodologias de *Change Management* entre janeiro de 2010 e dezembro de 2014, por meio de um estudo qualitativo bibliométrico. Para este mapeamento, a pesquisa coletou 266 publicações disponibilizadas pela *Elton Bryson Stephens Company* (EBSCO) nas bases de dados acadêmicas sobre o tema. Os artigos foram submetidos a uma seleção, sendo eliminadas as publicações em duplicidade ou que não tinham relação direta com o objetivo do estudo. A pesquisa bibliográfica analisou uma amostra final de 42 artigos. Observa-se nas publicações dos últimos cinco anos que a utilização de *change management* vem se destacando em diversos segmentos de mercado, tornando-se diferencial competitivo e essencial para o crescimento das empresas. Esta área de gestão ganhou força e destaque no mercado a partir do ano de 2012.

**Palavras-chave:** *Change Management*. Cultura Organizacional. Liderança.

---

\* Licenciada em Letras pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail: deni.pastore@gmail.com.

\*\* Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). E-mail: jeronimo@mettudo.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos o número de empresas e organizações com necessidade emergente de se adaptar a mercados em constantes mudanças cresceu rapidamente. Este fato ocorre, pois, no mundo em que vivemos, a própria palavra “negócio” implica mudança. Avanços tecnológicos, novas iniciativas, competitividade e criatividade são exemplos de que a mudança vem acontecendo e que há diversas formas de alcançar sucesso corporativo.

Os processos pelos quais uma organização precisa passar para chegar a uma afirmação clara de seu propósito envolvem métodos e procedimentos específicos. Quando o propósito não é claro, é muito difícil que as pessoas envolvidas cheguem a um ponto de sintonia e consenso, o que cria a falta de engajamento de equipes, de comprometimento do indivíduo com a empresa em que trabalha e o mais importante, com os objetivos e sucesso da organização.

A consideração de uma mudança ocorre, por menor que seja, quando diversas estratégias foram desenhadas a fim de que o objetivo fosse alcançado e ainda assim o sucesso não foi atingido. A necessidade de mudar pede uma gestão preparada para os processos com uma liderança que transpareça confiança no novo caminho.

Mapeando a produção acadêmica internacional entre janeiro de 2010 e dezembro de 2014, notou-se que o termo *change management* surgiu com o crescimento da necessidade dessas organizações analisarem as causas de suas falhas e avançarem para uma revisão nos seus processos de mudanças.

Dado o exposto, é necessário definir o que é *Change Management*.

De acordo com Pádár, Pataki e Sebestyén (2011), *change management* (ou gerenciamento da mudança) é uma disciplina que estabelece relações com processos, programas e projetos de mudança, e requer o envolvimento de todos. Dita padrões e estratégias a fim de realizar mudanças de maneira eficaz, fazendo-se necessário o desenvolvimento de planejamento de atividades e mapeamento de benefícios e riscos.

Identificar os problemas e buscar as informações necessárias, comunicando de forma clara e confiante às pessoas envolvidas é papel dos líderes desse processo, criando comprometimento com a organização e respeito a sua cultura.

Este trabalho analisou os artigos publicados sobre *Change Management* nas principais bases de artigos sobre administração de empresas fornecidas pela *Elton Bryson Stephens Company* (EBSCO). A pesquisa analisou artigos publicados entre 1º/01/2010 e 31/12/2014 que apresentam o termo “*change management*” no título.

Os resultados obtidos no mapeamento da literatura sobre o tema *change management* incluem a análise de um universo de 266 artigos publicados no período entre 2010 a 2014, que, por sua vez, resultou numa amostra final de 42 artigos. O objetivo da pesquisa foi buscar identificar o conceito e as práticas de *Change Management* nas publicações da EBSCO no período definido.

No Capítulo 2 é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada no trabalho.

No Capítulo 3 é apresentado o referencial teórico, no qual foram expostos os conceitos sobre *Change Management*, bem como termos que aparecem com mais frequência nos artigos pesquisados, dentro da temática principal. O referencial teórico foi obtido dos próprios artigos selecionados e de literatura de referência complementar também apresentada ao final do artigo.

No Capítulo 4 é demonstrado o mapeamento realizado, de que forma foi feita a consulta aos artigos, como a publicação destes está distribuída por ano e por publicação de periódicos abordados dentro da temática pesquisada.

As considerações finais da pesquisa são apresentadas no Capítulo 5.

## 2 METODOLOGIA

Este estudo identificou a produção internacional sobre o tema *Change Management*, sendo classificado como pesquisa qualitativa bibliométrica.

O método utilizado foi a pesquisa descritiva desenvolvida por meio da descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, observando os fatos, registrando-os, analisando-os, classificando-os e interpretando-os, conforme orientam Gil (1999) e Andrade (2002).

Para realizar o mapeamento foi utilizado o *software* de gerenciamento de referências Zotero. Esta ferramenta tem como principais características a integração com navegadores, sincronização online, geração de citações em texto, rodapés e bibliografias, bem como a integração com os processadores de texto atuais (ZOTERO, 2013).

Araújo (2006, p.18-19) esclarece que a bibliometria, entre suas diversas funções, permite, por meio da análise das citações encontradas em publicações científicas, alcançar resultados. Apresentam e descrevem os métodos; as técnicas e os instrumentos de coleta de dado.

[...]a identificação e descrição de uma série de padrões na produção do conhecimento científico. Com os dados retirados das citações pode-se descobrir: autores mais citados, autores mais produtivos, elite de pesquisa, frente de pesquisa, fator de impacto dos autores, procedência geográfica e/ou institucional dos autores mais influentes em um determinado campo de pesquisa; tipo de documento mais utilizado, idade média da literatura utilizada, obsolescência da literatura, procedência geográfica e/ou institucional da bibliografia utilizada; periódicos mais citados, “core” de periódicos que compõem um campo.

O estudo buscou auxílio da bibliometria para realizar o mapeamento das publicações disponibilizadas nas bases de dados de textos multidisciplinares fornecidas pela EBSCO no período de janeiro de 2010 a dezembro de 2014. A EBSCO é uma referência *online* acessível via internet que oferece uma variedade de base de dados com textos integrais e parciais disponíveis e acesso às fontes de pesquisas e publicações de renomados editores. Para o mapeamento da pesquisa foram acessadas as bases de dados *Academic Search Complete* (ASC), *Business Source Complete* (BSC), *Academic Search Premier* (ASP) e *Academic Search Elite* (ASE).

A *Academic Search Complete* é a base de dados de texto completo multidisciplinar, mais valiosa do mundo e mais abrangente academicamente, com mais de 8.500 periódicos de texto completo, incluindo mais de 7.300 periódicos revisados por especialistas. Além de texto completo, essa base de dados oferece resumos para mais de 12.500 periódicos e um total de mais de 13.200 publicações, incluindo monografias, relatórios, documentos de conferências, etc. A base de dados apresenta conteúdo em PDF que remonta a 1887, com a maioria de títulos de texto completo em formato PDF nativo (pesquisável). São fornecidas referências citadas pesquisáveis para mais de 1.400 periódicos.

A *Business Source Complete* é a mais completa base de dados acadêmica na área de negócios do mundo, que oferece a melhor coleção de conteúdo bibliográfico e em texto completo. Como parte da cobertura abrangente oferecida por esta base de dados, também estão incluídos os índices e resumos dos periódicos científicos acadêmicos mais importantes desde 1886, além das referências pesquisáveis citadas fornecidas de mais de 1.300 periódicos científicos.

A base de dados multidisciplinar *Academic Search Premier* fornece o texto completo de mais de 4.600 periódicos, incluindo texto completo para praticamente 3.900 títulos analisados por especialistas. Os arquivos em PDF datam de 1975 ou mais e estão disponíveis para mais de centenas de periódicos. Além disso, são fornecidas referências citadas pesquisáveis para mais de mil títulos.

*Academic Search Elite* disponibiliza para instituições acadêmicas do mundo inteiro uma base de dados com informações acadêmicas. Esta base contém o texto completo de mais de 2.100 revistas especializadas. Praticamente 150 periódicos têm imagens PDF que remontam a 1985.

A pesquisa inicial ocorreu no dia 07/03/2015, identificando 266 artigos relacionados ao tema, buscando artigos nos quais a expressão *change management* estivesse presente no campo título (TI Title) da publicação e usando os limitadores de busca “texto completo” e “data de publicação” entre janeiro de 2010 e dezembro de 2014. Foram também utilizados os limitadores especiais “tipo de publicação” (*periodical*), “tipo de documento” (*article*) e “texto completo em PDF” para as bases de dados ASC, ASP e ASE. Para a base BSC foram usados os limitadores especiais “tipo de publicação” (*academic journal*) e “tipo de documento” (*article*).

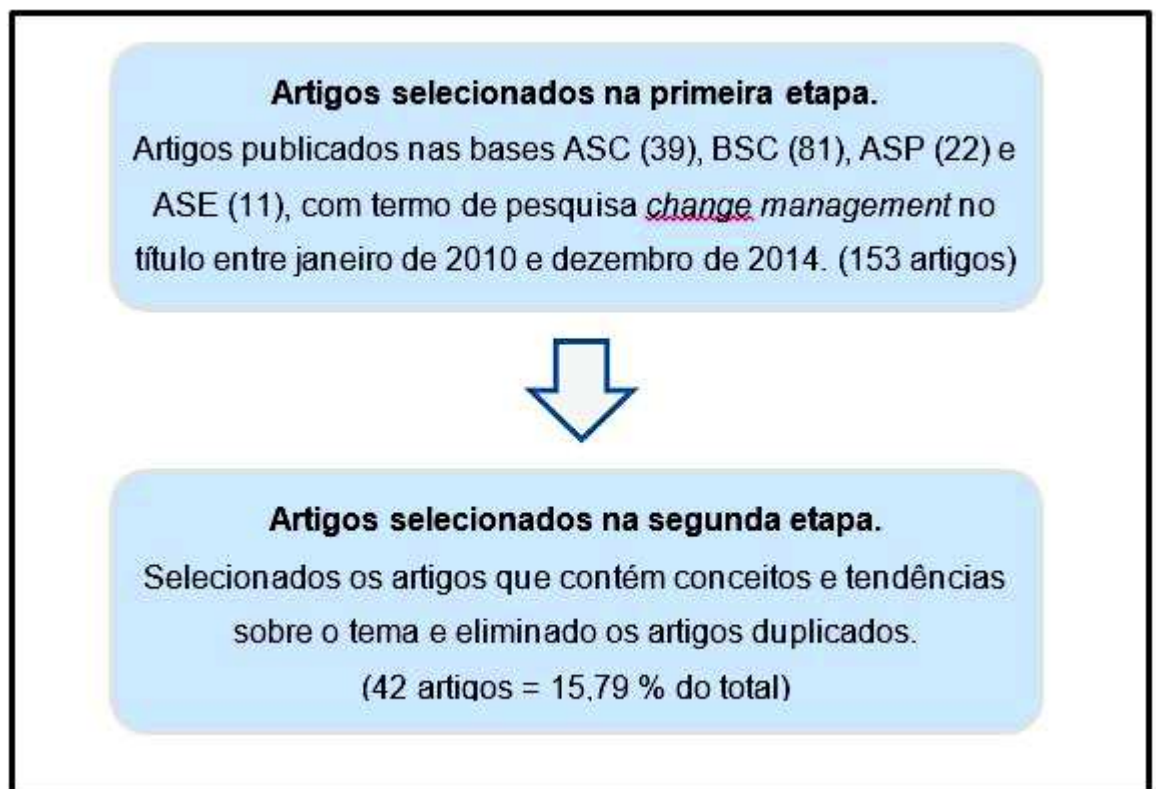
Dos 266 artigos encontrados, haviam publicações que estavam repetidas nas bases e estes artigos em duplicidade foram excluídos, restando 153 artigos. Destes,

39 foram publicados na ASC, 81 na BSC, 22 na ASP e 11 na ASE. Os tipos de documentos estão divididos em 138 revistas acadêmicas, 113 periódicos científicos, 8 publicações comerciais e 7 revistas.

O resultado de 153 artigos foi submetido a um processo de seleção, sendo que foram selecionados apenas os artigos que abordam o conceito da mudança e suas tendências na área de gestão e negócios. As publicações duplicadas foram excluídas. Deste processo de seleção resultaram 42 artigos para compor a segunda etapa. Estes artigos representam 15,79% do total dos artigos e foram escolhidos para constituir a amostra final, tendo em vista a sua relação direta com a temática. Os artigos selecionados estão apresentados nas referências do trabalho

A metodologia utilizada para a seleção dos artigos é apresentada na Figura 1.

Figura 1: Metodologia de seleção dos artigos



Fonte: Elaborada pelos autores.



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico que sintetiza o mapeamento realizado neste estudo.

#### 3.1 *Change Management*

Percebe-se que nos últimos anos as empresas e organizações têm demonstrado necessidade de adaptação ao ambiente econômico e social de forma reativa. Para tanto, mudanças contínuas ocorrem de maneira rápida que, muitas vezes, não acompanha as variações e contextos inseridos. Conforme Karyotakis e Moustakis (2014, p. 37) os gestores tendem a tratar mudanças nas organizações e em grupos com ceticismo, não sendo facilmente aceitas e que, de fato, as pessoas não reagem da mesma maneira em processos de mudança. Dessa forma, faz-se necessário que os líderes das organizações consigam criar ambientes que possibilitem criação e redes de trabalho sem imposições hierárquicas.

O fato é que de maneira geral, os seres humanos têm a tendência a permanecer em sua “zona de conforto”, o que explica o porquê de continuarem colocando seus esforços e atenção em situações que não estão dando certo. Nos negócios não é diferente. As pessoas se apegam ao que pensam ser verdade, mesmo que os fatos mostrem algo completamente diferente, o que faz com que a crença de que determinada estratégia que funcionou no passado vai funcionar no futuro se sustente.

Kinal (2013, p. 70) fala que empresas de inovação como Dell, Blockbuster, Motorola, Sony e Woolworths falharam por não adaptar seu ambiente de negócios e desenvolver seus produtos e práticas. O resultado dessas atitudes pode acarretar na substituição destas empresas por outras que sejam mais adaptáveis à mudança.

De acordo com Milliken (2012, p. 5), *Change Management* é uma forma de abordagem estruturada que objetiva organizações, equipes e indivíduos a fazerem a transição de seu estado atual para um desejado estado futuro, com o auxílio da gestão adequada. Em situações organizacionais, trata-se de um processo de apoderar os funcionários a fim de que as mudanças sejam aceitas e adotadas de maneira a repercutir no ambiente de negócios diariamente. Mas não é a mudança

em si que fará a diferença, e sim a boa gestão que deve estar à frente de quaisquer desafios.

Se observada com uma perspectiva macro, nota-se que ocorrem duas situações distintas quando a mudança não é gerida e liderada de forma correta. A primeira delas é que o Retorno sobre Investimento (ROI) recebido não será conforme o esperado se for equiparado aos esforços feitos para tal. Outro fator importante é que sem que haja um processo de gestão de mudança, todos os benefícios recebidos serão de extremo curto prazo. Isso ocorre porque as pessoas tendem a voltar aos hábitos antigos quando o foco não existe mais, o que justifica a importância de uma gestão e abordagens eficazes.

Analisando Phil (2012, p. 20), pode-se resumir que uma análise de *change management* é feita por um ciclo formado de seis passos:

- 1) Liderança
- 2) Comunicação
- 3) Aprendizado
- 4) Mensuração
- 5) Envolvimento
- 6) Sustentação

Cada um desses passos requer uma série de atividades apropriada para assegurar um resultado favorável. Para uma implementação satisfatória da mudança, é necessário que os líderes sejam educados para a mudança e que o comprometimento e apoio sejam percebidos como esforço.

### **3.2 *Change Management* e Liderança**

A pesquisa realizada apontou que as melhores empresas afirmam que seus líderes inspiram confiança na mudança, fazendo com que os empregados percebam clareza e encorajando o trabalho em equipe. Liderar parte do princípio de que uma visão clara do que é almejado deve estar internalizada, e relacionar a necessidade de determinada mudança à proposta de valor da empresa é fator-chave de sucesso.

Capacidade de comunicar o porquê da mudança se fazer necessária e quais benefícios são esperados dela são fundamentais para uma efetiva comunicação que, segundo Creasey e Taylor (2014, p. 14), é um dos grandes colaboradores para

o sucesso. A mensagem a ser passada é a peça fundamental do processo comunicativo e deve, portanto: (1) ser entregue de maneira transparente e pontualmente; (2) incluir razões claras e assertivas acerca da mudança e possíveis implicações no caso da não realização das mesmas; e (3) ser destinada ao seu público-alvo e ser comunicada com frequência.

Outro ponto muito citado considera a comunicação no processo de mudança, que trata das mensagens mais importantes a serem comunicadas acerca da mudança. Razões empresariais para a mudança estavam no topo da lista, seguidas pelo questionamento constante do porquê os empregados deveriam querer participar do processo. Em virtude destes apontamentos, as respectivas lideranças setoriais e de empresas puderam compreender que algumas informações precisavam ser dadas de antemão, de forma a fazer com que o funcionário pudesse se sentir conectado à mudança como melhoria para a empresa e, conseqüentemente, para ele mesmo.

Hove (2012, p. 6) destaca alguns pontos de liderança e comunicação como primordiais para separar as “boas” empresas das “ótimas”, com uma mudança efetiva sem limites geográficos. Neste estilo de liderança, a competência, a química e o caráter são enfatizados de modo que cada gestor dá crédito de acordo com o merecimento, nomeia de acordo com o sucesso obtido e assume total responsabilidade quando há falhas. Colocam as melhores pessoas para as melhores oportunidades e não para os maiores problemas, o que gera confiança.

Se a mudança não ocorre naturalmente, é necessário determinar em que ambiente a operação acontece, levando em consideração a resistência à mudança apresentada em níveis distintos e muitas vezes mascarada. Um primeiro nível de resistência pode ser atribuído quando a pessoa envolvida não entende o que deve fazer porque há muito envolvido e a comunicação não alcançou o objetivo de conectar a pessoa nesse processo. Há também reações emocionais baseadas em medos, em que as pessoas receiam que tal mudança possa vir a causar perda de status, de controle e até mesmo do próprio emprego. No entanto, há um aspecto que se apresenta independente de nível hierárquico ou posição dentro de uma organização que ocorre quando o impacto negativo sobre a mudança é transferido para o gestor da mesma. Nas entrelinhas, há falta de confiança na liderança para a execução de determinada tarefa e da própria mudança a ser implantada.

A mudança não se concretizará sem que haja transição, sendo esta interna e partindo de um processo no tempo. A maneira escolhida para lidar com as

mudanças, a qualidade da transição e o resultado do aprendizado serão responsáveis pela geração de transformação. Esse aprendizado é apontado também por Worster, Weirich e Andera (2011, p. 69), que explicam que há um longo caminho a ser percorrido nos processos de transição envolvendo liderança e comunicação. Fica evidente que a resistência à mudança ganha aspectos gigantescos em um primeiro momento, quando as pessoas recebem a notícia como um choque. O diferencial do líder reside em ser firme, porém empático, garantindo uma rotina, fornecendo as informações necessárias, definindo onde se quer chegar e reforçando a necessidade da mudança. Somente após esta finalização a estrutura será fornecida com a finalidade de assegurar um trabalho significativo, em que papéis são definidos e progressos são comemorados. Promover constante capacitação auxiliará no desfazer de medos e confusões por parte das pessoas envolvidas. O novo começo então se dá com o incentivo à ação e à responsabilidade individual, em que os papéis passam a ser negociados e o futuro da equipe e organização é descoberto em conjunto.

O uso de medidas equilibradas para definir sucesso e apoiar melhoramentos contínuos é típico de organizações altamente efetivas. Para tanto, estabelecer objetivos claros e mensuráveis ajudam a organização a seguir na direção correta, como por exemplo, fazer as correções e ajustes necessários ao longo do caminho da mudança é fator determinante para o sucesso.

Phil (2012, p. 22) traz o relato de um CEO de organização de setor público que admite ter tomado suas melhores decisões quando as pessoas afetadas por elas foram perguntadas primeiro, quando a opinião dos envolvidos transformou as decisões em melhores informadas e muito mais fáceis de implementar. Por isso o envolvimento de cada pessoa cria uma equipe engajada em todos os processos de mudança.

Quando se fala em *change management*, é preciso compreender que as organizações não podem cometer o equívoco de assumir que a mudança terminou quando o projeto foi alcançado e encerrado, mesmo com sucesso total. Sustentar a mudança implementada e assegurar todas as capacidades envolvidas e desenvolvidas durante o processo é vital para a organização. Ver o quadro geral permite contabilizar todas as políticas, tecnologias, processos e estruturas necessárias para sustentar este mundo pós-mudança.

### 3.2.1 Cultura Organizacional e *Change Management*

No estudo das organizações, a cultura equivale à identidade, ao modo de vida de uma organização em todos os seus aspectos, como ideias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc., fazendo com que algumas empresas sejam conhecidas por peculiaridades próprias. A cultura representa o universo simbólico da organização e proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando pontualidade, produtividade e a preocupação com qualidade e serviço prestados ao cliente.

Dolan e Bao (2012, p. 10) sustentam que ao mesmo passo que a cultura é criada, sustentada e transmitida, esta também pode ser mudada. Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. Sendo assim, a cultura é que define a missão e, portanto, possibilita e desenha as mudanças de acordo com os objetivos da organização.

Assim como o gerenciamento de mudanças requer aspectos de decisões como planejamento, organização, direção e controle através de seus líderes, a cultura precisa ser a diretriz deste processo de mutação.

### 3.2.2 Feedback no processo de *Change Management*

Há uma importante parte no processo de mudança correlacionada à comunicação que permite auxiliar de forma constante durante o processo – feedback. Encerrar uma reunião coletando opiniões dos envolvidos, verificando disponibilidade de dados e informações para os mesmos, e possibilitar a avaliação de tomadas de decisões por parte da equipe modela uma organização baseada na confiança e destinada ao sucesso.

Todnem, Burnes e Oswick (2012, p. 2-4) asseguram que dar e receber feedback direto pode ser eficaz e, ao mesmo tempo, difícil, mas trata-se de uma forma de não insultar o grupo com críticas feitas na frente de seus superiores. Ao passo que requer mais tempo e dedicação para a execução de tal técnica, os resultados são positivos e desenharam um time confiante e engajado.

### 3.3 Cases de *Change Management*

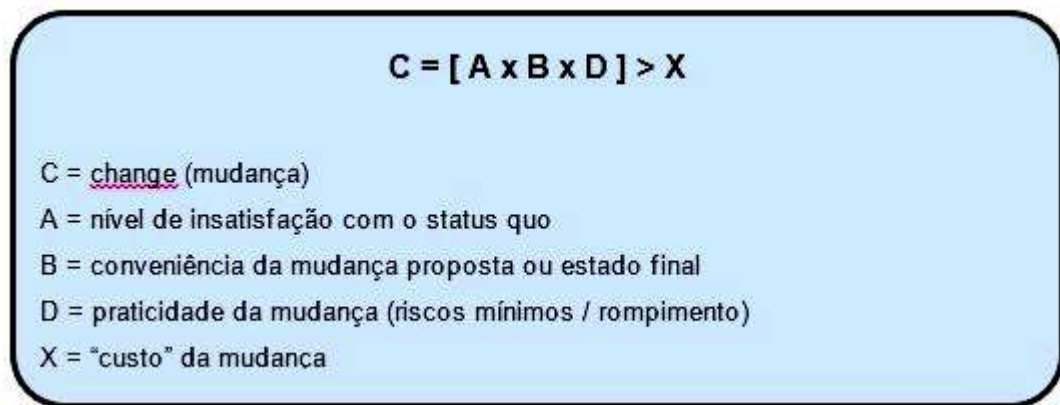
Cada organização possui sua maneira de lidar com as mudanças que se fazem necessárias. A análise de publicações internacionais abrange alguns *cases* que tiveram sucesso ou não com a implementação de um gerenciamento de mudança eficaz, seja através de ações, indicadores, sistemas, mapeamento de mercado e necessidades de clientes, ou ainda com a utilização de ferramentas e tecnologias desenvolvidas em organizações dispostas à mudança.

Geib e Swenson (2012, p. 7) trazem um estudo que envolve o aprendizado cultural como influência imediata no gerenciamento de mudanças acerca da economia chinesa. Os autores destacam que qualquer grupo organizacional obtém sucesso se compreender que existem princípios de aprendizagem cultural cruciais para um resultado positivo e inovador na China. O primeiro deles é o princípio da Observação, estágio em que existe a disposição para o aprendizado e desenvolvimento de habilidades inovadoras. Para que isso ocorra, duas ações são influentes: observar pessoas em circunstâncias distintas que estão tentando desenvolver ou melhorar um produto/trabalho de forma inovadora; ou ainda observar pessoas, empresas e diferentes tecnologias na finalidade de criar soluções pertinentes e aplicáveis em diferentes segmentos e contextos. (CHRISTENSON, 2011). Este é um modelo de sucesso constante em *change management* na China, desde a reforma econômica em 1978, em que a liderança do país modelou comportamentos influentes como chaves de sucesso para o futuro.

Outro princípio destacado pela China é inspirado em Einstein, que acreditava que tudo deveria ser questionado e transformado no mais simples possível. Segundo o renomado cientista, “fazer a pergunta correta está no centro do processo criativo”. Thomas Edison é outra grande personalidade que compartilhava da colaboratividade no ambiente de trabalho como ferramenta de *networking*. Um espaço de trabalho deve ser designado para permitir que as ideias possam fluir entre os pensamentos de todos. (CALDICOTT, 2008). Embora Edison fosse um inventor brilhante, compreendia a força de trabalho em rede, moldando sua estrutura organizacional com equipes em diferentes estilos de aprendizado e desenvolvimento. Apenas após seguir estes princípios é que o experimentar trará os resultados da mudança.

Karyotakis e Moustakis (2014, p. 30) citam que um dos fatores mais sobressalentes nos processos de *change management* ocorrem quando a resistência à mudança fica mais evidente, caso de diversos setores públicos internacionais. Os autores afirmam que pessoas que trabalham da mesma forma há anos, como nas administrações públicas, provavelmente tenham esquecido como aprender, o que gera resistência. Apontam que a mudança ocorre através de uma fórmula, conforme Figura 2 abaixo, em que os fatores A, B, D devem superar o fator X a fim de que a mudança seja possível.

Figura 2: Fórmula de mudança


$$C = [A \times B \times D] > X$$

C = change (mudança)  
A = nível de insatisfação com o status quo  
B = conveniência da mudança proposta ou estado final  
D = praticidade da mudança (riscos mínimos / rompimento)  
X = "custo" da mudança

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Moustakis (2014, p.38).

Mostram ainda que há diferentes estágios no processo da mudança, conforme mostra o Quadro 1. Nele, os autores desenvolveram uma forma de melhor visualizar cada fase no processo de mudança, bem como a representação/indicação e necessidades de cada uma.



Quadro 1 – Os processos da mudança

<b>Estágio</b>	<b>Fase</b>	<b>Indicações (o que isso representa)</b>	<b>Necessidade (o que isso requer)</b>
1	Imobilização/Entorpecimento	Inatividade/Choque	Ajuste de tempo
2	Negação/Minimização	Agir como se nada estivesse mudando	Paciência
3	Frustração/Falta de confiança em si mesmo ou depressão	Consciência da necessidade de mudar	Tolerância
4	Aceitação	Necessidade óbvia para mudar para a nova situação	Aceitação
5	Desenvolvimento/Testagem	Aquisição de novas habilidades e conhecimento	Crescimento e êxito
6	Aplicação/Busca de significados	Aplicação de novos conhecimentos e visões/Período de reflexão	Encorajamento para tomar iniciativas e responsabilidades
7	Realização/Internalização	Adequação e capacidade	Auto permissões

Fonte: Adaptado pelos autores de Burtonshaw-Gunn (2008, p. 18).

Grande parte dos pesquisadores afirma que a maioria das pessoas reage não à mudança, mas à maneira que ela é imposta, como de sua imposição, por exemplo. Autoestima, confiança, habilidades e competências provam ser os elementos que viabilizam a mudança acontecer.

As análises sobre gerenciamento de mudanças foram sendo aprofundadas com o passar dos últimos anos, a ponto de ferramentas estratégicas capazes de direcionarem a mudança fossem desenvolvidas, como trazem Vaccarezza e Rizzi (2014, p. 47). O objetivo não é apenas adaptar-se à mudança, e sim possuir a habilidade de antecipá-la, com painéis de monitoramento que fornecem informações prospectivas, sistêmicas e bidimensionais. Esta ferramenta requer a subdivisão de três painéis distintos, onde o primeiro é focado em monitoramento e liderança da mudança; o segundo detém-se aos critérios de aplicação; e o terceiro visa à implementação da mudança como um todo.

Hanson (2013, p. 1) ressalta a importância dos profissionais de recursos humanos nos processos de mudança. Afirma que estes profissionais precisam ter conhecimento, habilidades e capacidades não apenas para se adaptar à mudança, mas também para identificar quando ela se fizer necessária e como alavanca-la com sucesso, como no caso da Hostess Brands em 2012. O diagnóstico foi dado devido



à liderança decidir manter o mesmo modelo de negócio desde 1930 e a venda dos mesmos produtos mesmo após eles terem se tornado obsoletos ou irrelevantes. A consequência foi catastrófica: cerca de 18 mil empregos perdidos e um ícone americano falido. O resultante de tamanha resistência à mudança fez com que pesquisadores de departamentos de recursos humanos desenvolvessem mais estratégias para implantar mudanças em quaisquer organizações. Apontam que a escolha adequada do “mensageiro” da mudança, somada ao incentivo aos funcionários a compartilharem suas opiniões e ideias pode ser uma receita de sucesso no gerenciamento de mudanças.

Para o Executivo-Chefe de Produção da Pemancar (*Case study* 2012, p. 115-132), toda mudança demora a se instalar e determinadas habilidades de supervisão na liderança não podem ser ensinadas ou adquiridas da noite para o dia. Pelo contrário, é preciso demasiado esforço e motivação contínua para o desenvolvimento de responsabilidades, boa comunicação e uma entrega completa para a mudança.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

### 4.1 Análise do Mapeamento

Os resultados obtidos no mapeamento da literatura sobre o tema “change management” incluem a análise de um universo de 266 artigos publicados no período entre 2010 a 2014, que, por sua vez, resultou numa amostra final de 42 artigos. O objetivo da pesquisa é buscar identificar o conceito e as práticas de *Change Management* nas publicações da EBSCOHost no período definido.

A apresentação e a análise dos resultados estão descritas a seguir em forma de tabulações e gráficos, das quais consta a quantidade de artigos publicados por ano, o total de artigos por periódicos e a quantidade de autores por periódico.

Na Tabela 2 é exibido o número de publicações ao longo do ano. É possível identificar que, dentre os últimos anos, a maior concentração de publicações foi em 2012, consolidando-se no mercado.

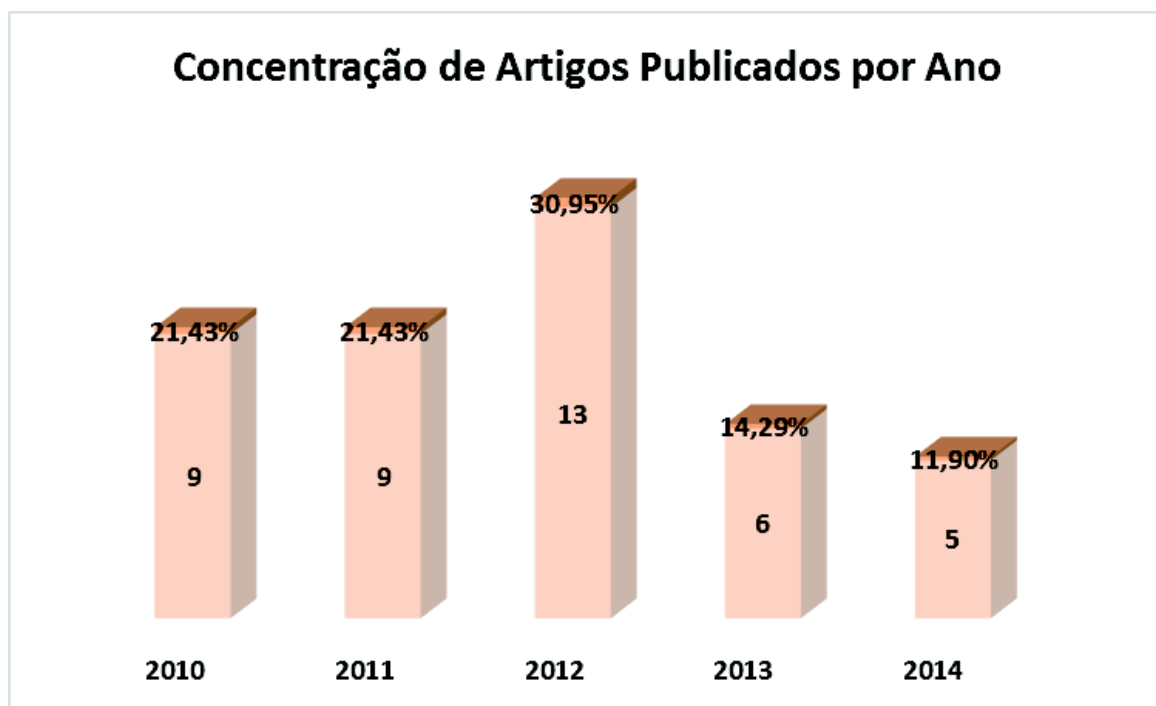
Tabela 2 – Concentração de artigos publicados por ano

Ano	Publicações	%
2010	9	21,43%
2011	9	21,43%
2012	13	30,95%
2013	6	14,29%
2014	5	11,90%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: elaborada pelos pesquisadores.

Verifica-se no Gráfico 1 que os anos que possuem maior volume de publicações e que compõem a amostra são os iniciais à pesquisa realizada, comprovando que no ano de 2012 os estudos acerca do tema ganharam mais destaque.

Gráfico 2 – Concentração de artigos publicados por ano



Fonte: elaborada pelos pesquisadores.

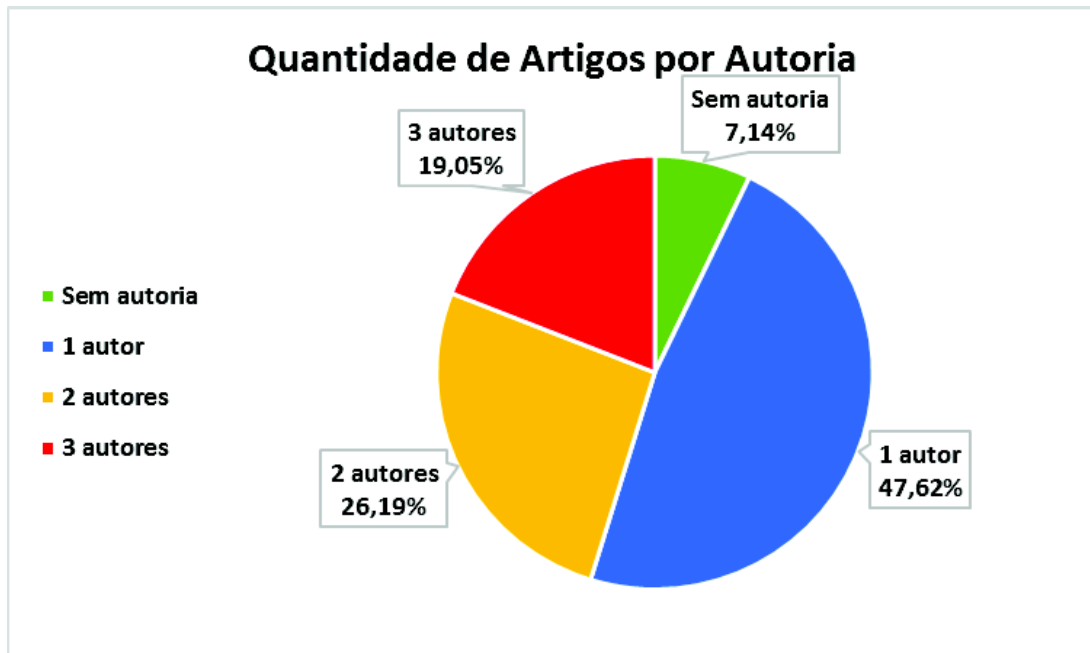
Destaca-se na Tabela 3 e no Gráfico 2 que, quanto à autoria dos artigos analisados nas publicações, a mais utilizada é a autoria de apenas 1 autor com 47,62%. As publicações com mais de um autor somam 45,24% e apenas 7,14% refere-se a artigos cujo autor não foi informado.

Tabela 3 – Quantidade de artigos por autoria

Quantidade de Autores	Artigos	%
Sem autoria	3	7,14%
1 autor	20	47,62%
2 autores	11	26,19%
3 autores	8	19,05%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: elaborada pelos pesquisadores.

Gráfico 2 – Quantidade de artigos por autoria



Fonte: elaborada pelos pesquisadores.

Na tabela 4 é exibido o número de publicações por periódico. É possível identificar que o periódico com o maior número de artigos publicados, dentro do universo da amostra, é o Journal of Change Management, representando 9,52% do total de publicações por periódicos, seguido pelo Journal of Business Forecasting com 7,14% e People & Strategy com 4,76%.

Tabela 4 – Quantidade de publicações por periódico

<b>Periódico</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Journal of Change Management	4	9,52%
Journal of Business Forecasting	3	7,14%
People & Strategy	2	4,76%
Journal of Applied Sciences	1	2,38%
Journal of Case Studies	1	2,38%
Systemic Practice & Action Research	1	2,38%
Business Strategy Review	1	2,38%
Cornell HR Review	1	2,38%
Financial Accountability & Management	1	2,38%
Metalurgija	1	2,38%
Culture & Religion Review Journal	1	2,38%
Review of International Comparative Management	1	2,38%
Amity Global Business Review	1	2,38%
Asian Case Research Journal	1	2,38%
Greener Management International	1	2,38%
Management Services	1	2,38%
Journal of Management & Change	1	2,38%
International Journal of Management Cases	1	2,38%
Economics & Management	1	2,38%
Business Systems Research	1	2,38%
Journal of Advanced Research in Management	1	2,38%
Journal of Corporate Accounting & Finance (Wiley)	1	2,38%
Review of General Management	1	2,38%
Journal for Quality & Participation	1	2,38%
Global Journal of Flexible Systems Management	1	2,38%
Journal of Marketing Communications	1	2,38%
Journal of Business Systems, Governance & Ethics	1	2,38%
Foresight: The International Journal of Applied Forecasting	1	2,38%
Global Business & Organizational Excellence	1	2,38%
Strategic Finance	1	2,38%
Journal of Mechanical Engineering	1	2,38%
Research Technology Management	1	2,38%
Proceedings of the Northeast Business & Economics Association	1	2,38%
British Journal of Management	1	2,38%
Annals of DAAAM & Proceedings	1	2,38%
South Asian Journal of Management	1	2,38%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: elaborada pelos pesquisadores.

No estudo, identificaram-se os conteúdos específicos que podem gerar construtos de pesquisa, conforme as temáticas destacadas na Tabela 5 e Gráfico 3.

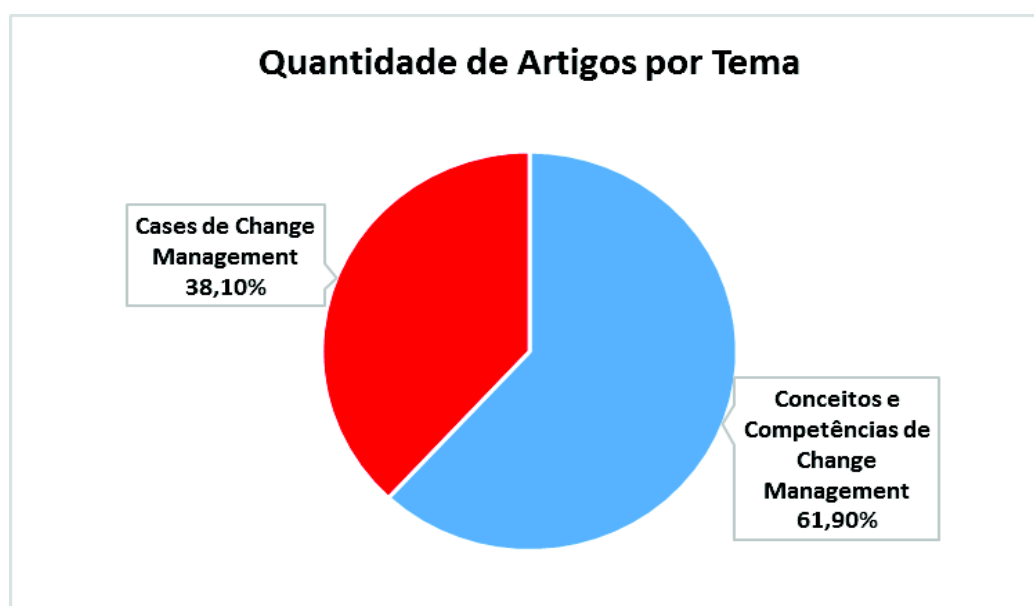
Tabela 5 – Quantidade de artigos por temática

<b>Conteúdo</b>	<b>Artigos</b>	<b>%</b>
Conceitos e Competências de Change Management	26	61,90%
Cases de Change Management	16	38,10%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: elaborada pelos pesquisadores.

Analisando os artigos estudados observou-se que 26 abordam os conceitos e competências da gestão, representando 61,90% dos artigos analisados. Outro ponto importante foi o número de artigos empíricos representando cases utilizando esta gestão, e que representam 38,10% dos artigos pesquisados. Analisando os cases verificou-se que a área de Recursos Humanos concentra o maior número de aplicações da gestão da mudança.

Gráfico 3 – Quantidade de artigos por tema



Fonte: elaborada pelos pesquisadores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o presente artigo foi mapeada a produção internacional sobre *Change Management* no período de janeiro de 2010 e dezembro de 2014.

Os resultados da análise coletaram um universo de 42 artigos, os quais foram apresentados pelo número de publicações ao longo dos anos e pelo número de artigos por periódicos. O tema pesquisado vem sendo aprofundado nos últimos anos, por isso a quantidade de artigos científicos encontrada ainda não reflete a diversidade do tema, apesar de o número de publicações sobre o assunto estar em constante crescimento nos últimos anos. O grande número de publicações mapeadas acontece em periódicos de revistas especializadas em Gestão e Recursos Humanos.

A partir do mapeamento foi possível identificar que apesar desta forma de gestão ser relativamente recente nos últimos anos, o número de empresas que está iniciando projetos nesta área vem crescendo consideravelmente. Esta é uma tendência, pois nos últimos anos o número de informações geradas acerca de *change management* aumentou consideravelmente.

O *change management*, ou gerenciamento de mudança, vem para auxiliar os líderes e gestores das empresas a traçarem seus objetivos e comunica-los de forma clara e alinhada com o mercado e a cultura organizacional. Serve para mostrar que as mudanças organizacionais se correlacionam com desafios externos (de macro e microambientes) e internos (crises, conflitos, inovação), objetivando acomodar a organização de forma que possa atender os desenvolvimentos requeridos pelo mercado e sociedade como um todo.

Foi possível identificar pela análise dos periódicos que tem se tornado tendência para as empresas e organizações criar um senso de responsabilidade e consciência antes mesmo do desenvolvimento de um plano de mudança. Outro ponto bastante mencionado se refere à postura da liderança no processo de mudança, que deve refletir pró-atividade, abordagem apropriada e atitudes positivas.

Dependendo do tipo de mudança requerida, fatores de sucesso ou fracasso apresentam diferentes variações, mas todos convergem acerca de alguns pontos em comum como: ideias para a mudança, desejo de realiza-la, disponibilidade de recursos (tempo, dinheiro e informação), planos de ação e incentivos. Todos estes fatores resumem-se, geralmente, em sociais e técnicos. Partindo do princípio que as

organizações são, primeiramente, sistemas sociais abertos, e que as mudanças são feitas indiscutivelmente pelas pessoas, chega-se à conclusão de que a dimensão humana da mudança é crítica a ponto de determinar através de ações e atitudes, o fracasso ou êxito de um programa de *change management*.

O interesse das organizações ao implantar este tipo de programa requer que as empresas se preparem com seus funcionários. As pessoas precisam estar envolvidas neste processo de forma a serem instruídas sobre a necessidade de mudança do ambiente organizacional e, ao mesmo tempo, aprenderem como lidar com seus sentimentos em relação a isso. Essa ação deve partir do agente da mudança, que normalmente é o gestor. Sempre haverá oposição à mudança, e a organização precisa se posicionar entre o fator externo (que favorece a mudança) e o interno (que se opõe) cuidadosamente, pois sem o entendimento adequado do fenômeno daqueles que participam, a empresa não alcançará os resultados esperados.

Por fim, na pesquisa ficou evidenciado que empresas de diversos setores e segmentos já implantaram projetos de gerenciamento de mudança ou estão se preparando para tal. Estes projetos de *change management* permeiam empresas que vão desde departamentos governamentais a estratégicos. Muitas organizações estão se reinventando devido a um programa eficaz de *change management*. O equilíbrio entre as forças externas e internas é que determina um estado peculiar da organização que normalmente é caracterizado por um certo nível de performance. A produção efetiva da mudança requer a quebra deste equilíbrio com a finalidade de fazer boas mudanças para definir novos problemas, novos objetivos, formular recomendações e implementar soluções.



## REFERÊNCIAS

- ABRAMOVICI, M.; BELLALOUNA, F.; GÖBEL, J. C. Adaptive change management for industrial product-service systems. **Journal of Mechanical Engineering**, v. 11, p. 696-706, 2010.
- BANKER, D. Organizational change pragmatic approaches to organizational change management. **Amity Global Business Review**, p. 63-67, 2012.
- BANWET, D. K.; PRAMOD, V. R. Sap-Lap hills a new approach for strategic change management. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 11, p. 11-20, 2010.
- BOLD, E. O. Instruments and techniques used in the design and implementation of change management. **Journal of Advanced Research in Management**, v. 2, p. 5-13, 2011.
- CALL for papers journal of change management. **Journal of Change Management**, v. 12, p. 113-115, 2012.
- CHANGE management in the competition market economy. **Review of General Management**, p. 102-108, 2011.
- CHRISTIAN, N. J. Leadership during times of crisis – the case for an organizational change management curriculum. **Proceedings of the Northeast Business & Economics Association**, p. 497-500, 2010.
- CREASEY, T.; TAYLOR, T. Seven greatest contributors to change management success. **People & Strategy**, v. 37, p. 12-16, 2014.
- DOLAN, S. L.; BAO, Y. Sharing the culture embedding storytelling and ethics in the culture change management process. **Journal of Management & Change**, v. 29, p. 10-23, 2012.
- EUCHNER, J. Innovation is change management. **Research Technology Management**, p. 10-11, 2013.
- FINNEY, S.; SCHERREBECK-HANSEN, M. Internal marketing as a change management tool: a case study in re-branding. **Journal of Marketing Communications**, v. 16, p. 325-344, 2010.
- Gans, K. Should you change your thinking about change management. **Strategic Finance**, p. 48-50, 2011.
- GAVINO, J. C.; PORTUGAL, E. J.; BRIONES, D. T. Change management at mars publishing house. **Journal of Case Studies**, v. 32, p. 78-92, 2014.
- GEIB, P.; SWENSON, J. China cultural learning and change management. **Culture & Religion Review Journal**, v. 2011, p. 7-25, 2012.

GRZYBOWSKA, K.; GAJDZIK, B. Seci model and facilitation in change management in metallurgical enterprise. **Metalurgija**, v. 52, p. 275-278, 2013.

HANSON, S. Change management and organizational effectiveness for the HR professional. **Cornell HR Review**, p. 1-7, 2013.

HASSIN, A. Effective diagnosis in organisation change management. **Journal of Business Systems, Governance & Ethics**, v. 5, p. 23-29, 2010.

HOVE, N. V. Successful global S&OP leadership, change, management, behavior, & cross-cultural differences. **Journal of Business Forecasting**, p. 4-20, 2012.

JACOB, N. Leadership and change management in a crisis situation a case about administration of an Indian district collectorate. **South Asian Journal of Management**, v. 21, p. 151-163, 2014.

JUNAID A., M.; UDDIN, S. A consulting giant; a disgruntled client a 'failed' attempt to change management controls in a public sector organisation. **Financial Accountability & Management**, v. 29, p. 187-205, 2013.

KARYOTAKIS, K. M.; MOUSTAKIS, V. S. Reinvention of the public sector: total quality management and change management. **Journal of Applied Sciences**, v. 11, p. 30-44, 2014.

KINAL, T. A recipe for change management unleashed. **Business Strategy Review**, v. 4, p. 68-71, 2013.

LEADERSHIP and change management a case study of Pemancar. **Asian Case Research Journal**, v. 16, p. 115-132, 2012.

MERRELL, P. Effective change management the simple truth. **Management Services**, p. 20-23, 2012.

MILLIKEN, A. L. The importance of change management in supply chain. **Journal of Business Forecasting**, p. 4-9, 2012.

MORRIS, M. Change management for a smoother implementation. **Journal of Business Forecasting**, p. 34-35, 2012.

NĂSTASE, M.; GIUCLEA, M.; BOLD, O. The impact of change management in organizations – a survey of methods and techniques for a successful change. **Review of International Comparative Management**, v. 13, p. 5-16, 2012.

NEWMAN, J. An organizational change management framework for sustainability. **Greener Management International**, v. 57, p. 65-75, 2012.

NIKOLAEVA, E. Strategical restructuring as a way of change management. **Economics & Management**, v. 17, p. 412-416, 2012.

NOGRAŠEK, J. Change management as a critical success factor in e-government implementation. **Business Systems Research**, v. 2, p. 1-56, 2011.

PÁDÁR, K.; PATAKI, B.; SEBESTYÉN, Z. A comparative analysis of stakeholder and role theories in project management and change management. **International Journal of Management Cases**, v. 28, p. 252-259, 2011.

PANĂ, L. Social efficacy by responsible change management. **Systemic Practice & Action Research**, v. 26, p. 579-588, 2013.

SAVIMAA, R.; KANGILASKI, T.; POLYANTCHIKOV, I. A framework for time-aware change management in virtual enterprises. **Annals of DAAAM & Proceedings**, p. 1545-1546, 2011.

SMITH, J. Forecast process design change management and the forecasting challenge. **Foresight: The International Journal of Applied Forecasting**, p. 37-44, 2010.

STENSAKER, I. G.; LANGLEY, A. Change management choices and trajectories in a multidivisional firm. **British Journal of Management**, v. 21, p. 7-27, 2010.

SUCIU, A.; PETRESCU-PRAHOVA, M. Social networks as a change management strategy for performance excellence and innovation. **Journal for Quality & Participation**, p. 16-20, 2011.

TODNEM, R. Journal of change management 10 years on. **Journal of Change Management**, v. 10, p. 1-3, 2010.

TODNEM, R.; BURNES, B.; OSWICK, C. Change management leadership values and ethics. **Journal of Change Management**, v. 12, p. 1-5, 2012.

TODNEM, R.; BURNES, B.; OSWICK, C. Change management: the road ahead. **Journal of Change Management**, v. 11, p. 1-6, 2011.

VACCAREZZA, A.; Rizzi, G. Change management dashboard an addaptative approach to lead a change program. **People & Strategy**, v. 37, p. 46-50, 2014.

WOLPERT, C. The success of caterpillar's global approach to change management. **Global Business & Organizational Excellence**, p. 17-24, 2010.

WORSTER, A.; WEIRICH, T. R.; ANDERA, F. Organizational change management is a two-way street. **Journal of Corporate Accounting & Finance (Wiley)**, p. 69-77, 2011.

ZOTERO. Zotero.org. Disponível em: <http://www.zotero.org/>. Acesso em: 26 ago. 2015.