



## A MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

 **Rafaela Gonçalves Barbosa**<sup>1</sup>  **Tábata Nakagomi Fernandes Pereira**<sup>2</sup>

### Resumo

**Objetivo do estudo:** Este estudo busca compreender os conceitos que envolvem a mudança organizacional, estrategicamente, abordando o envolvimento dos líderes e demais interessados na mudança com um objetivo comum da organização.

**Metodologia/abordagem:** Este artigo descreve uma Revisão Sistemática da Literatura, que consiste em especificar as questões de pesquisa e definir o protocolo de revisão, identificar pesquisas relevantes, extrair os dados necessários e sintetizar os dados, além de relatar e validar o relatório de revisão.

**Originalidade/Relevância:** A mudança organizacional é um tema muito discutido quando se trata de estratégia nas empresas, considerando que o mundo está em constante evolução. As organizações estão sempre em busca de novos métodos e tecnologias que tentam facilitar e agilizar o trabalho empresarial, produzindo mudanças na cultura e na filosofia de atuação do trabalho em geral.

**Principais resultados:** Obteve-se o modelo de mudança de Lewin como o mais estudado para o processo de transformação e a liderança como principal condutor e responsável pela mudança organizacional. Os Estados Unidos foram apresentados como o país com mais estudos na área, seguido da Austrália e Brasil e as principais áreas de estudo relacionados à mudança organizacional foram Ciências Sociais, Psicologia, Saúde e Administração Pública.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Os resultados da pesquisa destacam a importância da liderança na mudança organizacional e fornecem uma compreensão mais aprofundada dos conceitos envolvidos. Essas implicações teóricas podem ser usadas para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de mudança organizacional e podem ser úteis para pesquisadores interessados em explorar esse tema.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional; Modelos de Mudança; Gestão Estratégica; Liderança; Revisão Sistemática da Literatura.

### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Barbosa, R. G., & Pereira, T. N. F. (2023). A mudança organizacional: uma revisão sistemática da literatura. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 22(1), 1-45, e24224. <https://doi.org/10.5585/2023.24224>

(ABNT – NBR 6023/2018)

BARBOSA, R. G.; PEREIRA, T. N. A mudança organizacional: uma revisão sistemática da literatura. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 22, n. 1, p. 1-45, e24224, 2023. <https://doi.org/10.5585/2023.24224>

<sup>1</sup> Engenheira de Produção. Universidade Federal de Itajubá - Campus de Itabira / Belo Horizonte, MG – Brasil. [rafa.g3125@gmail.com](mailto:rafa.g3125@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutora. Universidade Federal de Itajubá - Campus de Itabira / Itabira, MG – Brasil - [tabatafp@unifei.edu.br](mailto:tabatafp@unifei.edu.br)

## ORGANIZATIONAL CHANGE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

### Abstract

**Study Objective:** This study aims to understand the concepts involved in organizational change, strategically addressing the involvement of leaders and other stakeholders in the change with a common organizational goal.

**Methodology/Approach:** This article describes a Systematic Literature Review, which involves specifying research questions and defining the review protocol, identifying relevant studies, extracting necessary data, synthesizing the data, and reporting and validating the review report.

**Originality/Relevance:** Organizational change is a highly discussed topic when it comes to business strategy, considering that the world is constantly evolving. Organizations are always seeking new methods and technologies that try to facilitate and expedite business work, producing changes in the culture and philosophy of general work performance.

**Main Results:** Lewin's change model was obtained as the most studied for the transformation process and leadership as the main driver and responsible for organizational change. The United States was presented as the country with the most studies in the area, followed by Australia and Brazil, and the main areas of study related to organizational change were Social Sciences, Psychology, Health, and Public Administration.

**Theoretical/Methodological Contributions:** The research results highlight the importance of leadership in organizational change and provide a deeper understanding of the concepts involved. These theoretical implications can be used for the development of more effective strategies of organizational change and can be useful for researchers interested in exploring this topic.

**Keywords:** Organizational Change; Change Models; Strategic management; Leadership; Systematic Literature Review.

## CAMBIO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA

**Objetivo del estudio:** Este estudio busca comprender los conceptos que involucran el cambio organizacional, estratégicamente, abordando la participación de los líderes y demás interesados en el cambio con un objetivo común de la organización.

**Metodología/enfoque:** Este artículo describe una Revisión Sistemática de la Literatura, que consiste en especificar las preguntas de investigación y definir el protocolo de revisión, identificar investigaciones relevantes, extraer los datos necesarios y sintetizar los datos, además de informar y validar el informe de revisión.

**Originalidad/Relevancia:** El cambio organizacional es un tema muy discutido cuando se trata de estrategia en las empresas, considerando que el mundo está en constante evolución. Las organizaciones siempre están en busca de nuevos métodos y tecnologías que intentan facilitar y agilizar el trabajo empresarial, produciendo cambios en la cultura y en la filosofía de actuación del trabajo en general.

**Principales resultados:** Se obtuvo el modelo de cambio de Lewin como el más estudiado para el proceso de transformación y el liderazgo como principal conductor y responsable del cambio organizacional. Los Estados Unidos fueron presentados como el país con más estudios en el área, seguido de Australia y Brasil y las principales áreas de estudio relacionadas con el cambio organizacional fueron Ciencias Sociales, Psicología, Salud y Administración Pública.

**Contribuciones teóricas/metodológicas:** Los resultados de la investigación destacan la importancia del liderazgo en el cambio organizacional y proporcionan una comprensión más profunda de los conceptos involucrados. Estas implicaciones teóricas pueden ser utilizadas para el desarrollo de estrategias más efectivas de cambio organizacional y pueden ser útiles para investigadores interesados en explorar este tema.

**Palabras clave:** Cambio Organizacional; Modelos de Cambio; Gestión Estratégica; Liderazgo; Revisión Sistemática de la Literatura.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um contexto externo de constante mudanças tecnológicas, sociais, econômicas, ambientais, políticas, culturais e que desafiam as instituições a buscarem meios e práticas inovadoras, adaptabilidades e dinamismo para as imprevisibilidades e incertezas das quais influenciam diretamente no contexto interno das empresas (Rocha, 2017).

As mudanças organizacionais tornaram-se uma ocorrência diária e representam sérios desafios para as organizações, pelo que a gestão bem-sucedida destes processos é vital para a sobrevivência das mesmas (Pinto, 2022). Contudo, são múltiplos os fatores que podem conduzir ao insucesso da mudança organizacional, de entre os quais destaca-se a cultura organizacional.

A cultura organizacional corresponde a um conjunto de valores que norteiam o comportamento dos membros, cujo maior objetivo é garantir sua sobrevivência no mercado. Assim, o processo de mudança começa com o empenho da gerência em organizar e fomentar o envolvimento e comprometimento de todas as pessoas no processo, dando foco à identificação do tipo de mudança a qual a empresa está lidando e, conseqüentemente, como a mesma deva ser conduzida (Oliveira, Duarte & Montevechi, 2002).

Sendo assim, com o intuito de alcançar novos mercados ou tornar-se mais competitiva, as organizações tendem a realizar mudanças que vão desde as estruturais até mudanças em processos produtivos, além de alterações em suas estratégias devido ao seu ritmo de desenvolvimento (Silva, 2016).

Em uma organização, quando se fala em mudança, pode significar desde uma alteração de posição no mercado em que está inserida, mudança em sua função social, modificação em seu direcionamento estratégico, com uma possível alteração em sua missão, ou mudança em sua cultura, com reavaliação de seus valores e práticas em diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. A mudança é tida como um processo natural ao longo da existência das organizações, e é decorrente da reação destas à ação de forças exercidas pelo meio onde estão inseridas (Lopes, Stadler & Kovaleski, 2003; Leite & De Albuquerque, 2010; Junior et al., 2012).

A mudança organizacional muitas vezes é vista como uma alternativa advinda da análise estratégica em um ambiente empresarial. Para Bartol e Martin (1998), a gestão estratégica é o processo ao qual os gestores formulam e implementam estratégias que tendem a assegurar a consecução dos objetivos da organização de acordo com o meio em que ela está integrada.

Moraes (2022) afirma que diversas organizações falham ao criar a prontidão para a mudança, resultando em problemas ou mesmo fracasso na implementação das mesmas, sendo um desafio cada vez maior lidar com esse processo que pode ser tão complexo. As organizações passam por diversos tipos de mudanças, evolucionárias e revolucionárias, limitadas e amplas, curtas e longas. Essa variedade de situações, traz o desafio de desenvolver as habilidades para conseguir conciliar mudanças de melhorias e mudanças revolucionárias (Tushman & O'reilly, 1996; Ohzeki, 2022).

Assim, a mudança organizacional pode ser entendida como a reação de uma empresa diante de um contexto onde não está conseguindo responder satisfatoriamente aos desafios externos ou atender às expectativas interna e externas (Jacobs, Van Witteloostuijn & Christe-Zeyse, 2013; Ohzeki, 2022).

Considerando a importância do tema aqui apresentado, o presente trabalho tem como objetivo compreender os conceitos que envolvem a gestão da mudança organizacional por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura. Para se cumprir a este objetivo geral, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos do trabalho:

- Compreender o histórico de mudança organizacional;
- Identificar os principais modelos de mudança, com o detalhamento de seus processos, características e a classificação da mudança;
- Analisar os envolvidos na mudança, considerando as motivações abordadas, bem como os objetivos definidos;
- Apontar os desafios e dificuldades, bem como indicar sugestões de trabalhos futuros relacionados à área da mudança organizacional.

Para melhor desenvolvimento do estudo, o artigo foi estruturado em seis seções, sendo a primeira responsável por abordar o contexto de pesquisa. A seção dois aborda o referencial teórico. Na terceira seção é exibido o método de pesquisa. Na quarta seção é apresentada a aplicação do método. A quinta seção aborda os resultados. Por fim, a sexta seção mostra as conclusões, seguidas das referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Histórico da Mudança Organizacional

Segundo Pereira e Fonseca (1997), a década de 1960 foi precursora de grandes mudanças em todas as áreas, e ficou conhecida como “a década que mudou o mundo”. Na teoria

administrativa, surgiu o movimento conhecido como Escola de Relações Humanas, concebido da contribuição da psicologia social, que deu um grande passo ao reconhecer o trabalhador como um ser humano capaz de pensar, de decidir e de ser motivado.

Ainda nesta década, passou-se a identificar a organização como um sistema aberto, em estreita relação com o meio ambiente, constatando-se que os sentimentos, as atitudes e os valores do homem afetam, positiva ou negativamente, o processo de produção. Assim, as decisões passaram a ser centralizadas no cumprimento de metas (Bispo & Cazarini, 1998).

A mudança organizacional é um tema muito discutido quando se trata de estratégia nas empresas, já que o mundo está em constante evolução em um ritmo muito acelerado. As organizações estão sempre em busca de novos métodos e tecnologias que buscam facilitar e agilizar o trabalho empresarial, produzindo mudanças na cultura e na filosofia de atuação do trabalho em geral. No entanto, tais mudanças propostas por gestores ou chefes acabam gerando uma resistência por parte dos funcionários, já que envolve uma pausa no fluxo de atividades para a aprendizagem de uma nova forma de trabalho (Martínez Bustos, Carrasco Sagredo & Bull, 2018).

Bressan (2004) trata como principais influências para a mudança alguns fatores internos como: o crescimento organizacional, o desempenho, a natureza da força de trabalho e a descontinuidade na estrutura organizacional. De origem externa, os tópicos são tecnologia, política, tendências sociais, choques econômicos, leis e regulamentações, alterações no ambiente de negócios, etc.

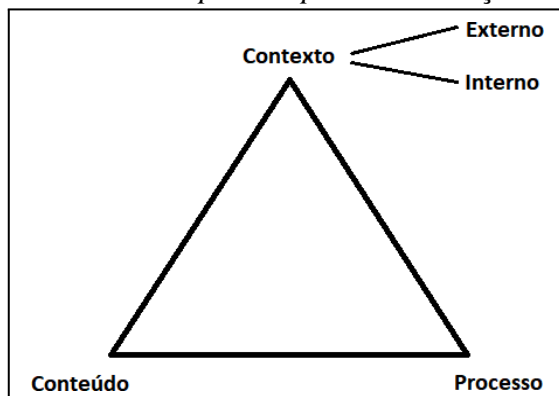
Dadas as influências anteriores, uma relação com a gestão da qualidade pode ser feita, já que ela vai em busca da melhoria contínua com a implantação de programas, técnicas, e normas de qualidade que trazem para a organização mudanças de nível estratégico. O esforço advindo desse estudo de qualidade para a implantação de uma mudança, seja ela na estrutura ou nos procedimentos de fabricação de produtos ou na realização de serviços, requer investimentos de capital e de tempo. Sendo assim, o processo de mudança, quando planejado, deve ser conduzido de forma a levar em consideração sua amplitude e demais variáveis organizacionais, com uma análise bem definida e estruturada do caso (Silva, 2016; Coelho Junior, 2003).

## 2.2 Conceito de Mudança Organizacional

Tratando-se de conceitos da mudança organizacional, Pettigrew (1987) defende que a mudança organizacional envolve alterações intelectual, cognitiva, estrutural e material, e a

visualiza como um processo humano complexo em que cada um desempenha sua parte. Nesse contexto, o autor detalha o seguinte esquema da Figura 1, estabelecendo o ponto de partida para a análise da mudança estratégica.

**Figura 1** Ponto de partida para a mudança estratégica



Fonte: Adaptado de Pettigrew (1987)

Pettigrew (1987) apresenta como o ponto de partida para a análise da mudança estratégica, a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia inevitavelmente envolve o gerenciamento de seu contexto e processo:

O contexto é o elemento tratado como “o porquê da mudança”, sendo classificado entre contexto externo (*Outer Context*) que se refere ao ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a empresa opera e contexto interno (*Inner Context*) relacionado à estrutura, cultura corporativa e contexto político dentro da empresa por meio do qual as ideias de mudança devem prosseguir.

O conteúdo refere-se às áreas particulares de transformação sob exame, na representação do “o quê”. Assim, a empresa estuda onde atuar: procura mudar a tecnologia, a mão de obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou mesmo a cultura corporativa.

Por fim, o processo atua na perspectiva do “como”, referindo-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas à medida que procuram transformar a empresa, saindo do estado atual para o estado de objetivo.

Neiva e Paz (2012) definem a mudança organizacional como qualquer alteração, sendo ela planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo, em função de fatores internos e/ou externos, podendo desencadear consequências positivas ou negativas para os resultados organizacionais e a sua sobrevivência. A mudança pode ser vista ainda, para Alas (2008), como uma resposta planejada às pressões do ambiente e as forças dentro de uma organização.



Segundo Parisi, Coelho e Melleiro (2008), em um ambiente organizacional, toda mudança representa alguma modificação nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nas atitudes cotidianas, nos hábitos e comportamentos das pessoas envolvidas. Almeida e Ferreira (2010) caracterizam as mudanças como processos que envolvem alterações planejadas e operacionalizadas pelos colaboradores internos e externos à organização, com o apoio da administração, influenciando os colaboradores e os demais aspectos estruturais, tecnológicos e estratégicos.

No entanto, Caulfield e Senger (2017) não trazem um conceito estruturado de mudança organizacional. Os autores a relacionam com a interação entre líderes e seus seguidores, trazendo como sucesso do processo de transformação a forma em que ambos estão alinhados e se fazem compreender como agentes da mudança.

### *2.3. Classificações da Mudança*

Fineman e Gabriel (1998) classificam a mudança como de primeira e segunda ordem. Sendo as de primeira ordem, correspondentes às mudanças no sistema, representam ajustes dos atuais métodos de execução de tarefas, tais como promover reuniões de equipe para sanar problemas de comunicação. As mudanças de segunda ordem são alterações mais radicais, levando a alterações no sistema propriamente dito. As mudanças de segunda ordem examinam as práticas correntes de trabalho, as crenças e os pressupostos básicos que sustentam essas práticas.

Nadler e Tushman (1990) trazem a classificação entre mudança incremental e estratégica, de modo que a mudança incremental refere-se a componentes específicos da organização, com a particularidade de se realizar no contexto da atual concepção estratégica, do tipo de organização e dos valores predominantes. Ao contrário, as mudanças estratégicas reforçam o objetivo de modificar a organização como um todo. Portanto, as mudanças estratégicas redefinem o quadro de referência básica, incluindo a própria estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, em algumas situações, valores que conceberam a organização.

Ademais, Nadler e Tushman (1990) abordam outra classificação para a mudança, podendo ela ser reativa ou antecipatória; sendo a forma reativa corresponde a mudanças que são respostas a pressões que se manifestam na organização, podendo expressar-se por meio de uma crise de desempenho e, contrariamente, a antecipatória corresponde a mudanças que resultam de uma análise de cenários futuros que a organização irá enfrentar.

Acuña e Fernández (1995) fizeram uma análise referente a tal classificação de Nadler e Tushman (1990) relacionando a mudança incremental e estratégica com a reativa e antecipatória, conforme apresentado na Tabela 1 a seguir.

**Tabela 1**

*Classificação das mudanças organizacionais*

	<b>Incrementais</b>	<b>Estratégicos</b>
<b>Antecipatórios</b>	Sintonia	Reorientação
<b>Reativos</b>	Adaptação	Recriação

**Fonte:** Adaptado de Acuña e Fernández (1995).

Para Acuña e Fernández (1995), as mudanças incrementais e antecipatórias denominam-se sintonia, já que correspondem a modificações em estruturas específicas da organização desenvolvidas em conjunto com o pensamento de eventos futuros, diferente da adaptação, que trata de mudanças incrementais que se iniciam de forma reativa, ou seja, em um cenário de necessidade de tal transformação. As mudanças estratégicas e antecipatórias são denominadas como reorientação, de modo a serem estruturadas dentro de um determinado panorama da organização, sendo feita uma alteração no desenvolvimento de alguns processos. Em contrapartida, as estratégias reativas são chamadas de recriação, já que estão presentes em uma situação de carência de melhoria, a qual é necessária uma reformulação nos processos.

Pinto e Couto-de-Souza (2009) abordam a classificação de mudança entre espontânea, planejada e dirigida. A mudança espontânea não é gerada nem controlada pelos dirigentes das organizações. É proveniente das ações do dia a dia e é guiada por pessoas que não ocupam posição de autoridade. A planejada acontece de maneira programada, sendo regida por um conjunto de procedimentos que devem ser seguidos. Por fim, a mudança dirigida precisa de um guia com posição de autoridade para supervisionar a mudança e garantir sua implementação.

A Tabela 2 a seguir mostra a relação entre os conceitos apresentados e os respectivos autores.



**Tabela 2**

*Resumo das classificações da mudança*

<b>Autores</b>	<b>Classificação</b>
Fineman e Gabriel (1998)	Mudança de primeira e segunda ordem
Nadler e Tushman (1990)	Mudança incremental e estratégica
Nadler e Tushman (1990)	Mudança reativa ou antecipatória
Acuña e Fernández (1995)	Sintonia, adaptação, reorientação e recriação
Pinto e Couto-de-Souza (2009)	Espontânea, planejada e dirigida

**Fonte:** Autoria própria

### 2.5 Desafios da Mudança

Oliveira, Duarte e Montevechi (2002) discorrem como um principal desafio para a mudança, a resistência individual a qual passa por sete níveis: (1) exposição a mudança, (2) processamento inicial, (3) resposta inicial, (4) processamento estendido ou percepção da mudança (coleta de mais informações), (5) aceitação ou resistência emocionais, (6) integração e, finalmente, (7) conclusão (adoção de comportamento: ativo ou passivo).

Para Bressan (2004), o processo de mudança causa diversas reações aos envolvidos. Assim, os determinantes dessas diferentes reações também são diversos, desde o fato da mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho.

Para muitas organizações, o principal elemento visto como desafio para a mudança é o modelo de gestão da empresa, já que, é muito variável como cada gestor atua na implementação de algo novo e como isso é cobrado (Silva, 2016). Dessa forma, torna-se difícil selecionar um modelo de mudança organizacional ideal, visto que, cada organização opera de uma forma diferente.

Na visão de Tres (2007), para que o processo de mudança organizacional seja bem sucedido, deve-se investir na transformação das atitudes dos profissionais para que eles se tornem capazes de ir além dos seus próprios limites, saindo de sua zona de conforto.

Já no estudo de Melo, Mourad e Oliveira (2015), foi feita uma pesquisa entre os servidores, para investigar as causas e as reações desencadeadas pelas mudanças em organizações públicas. Foram apresentadas as definições teóricas de comportamento, cultura e mudança organizacional, além de conceituar organizações públicas.

Por fim, Fischer (2019) estudou sobre os desafios e impactos da mudança organizacional. Como resultados, a autora constatou que a gestão da mudança necessita estar atenta à dimensão de pessoas quanto à comunicação, colaboração dos pares, como os colaboradores estão sendo estimulados e quanto à preservação de costumes antigos pela organização.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Galvão e Ricarte (2019) tratam a revisão de literatura como uma atividade essencial no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos e científicos, possibilitando a observação de possíveis falhas nos estudos realizados; além de se obter o conhecimento dos recursos necessários para a construção de um estudo com características específicas; desenvolvendo pesquisas que tragam respostas faltantes na literatura com real contribuição para um campo científico.

Tal ferramenta é essencial, utilizada para administrar a diversidade de conhecimento disponível em determinado assunto, para uma investigação acadêmica específica na área, serve tanto para nortear os autores sobre até onde existem pesquisas nessa área, quanto para especificar perguntas que irão guiar as pesquisas no campo pretendido (Tranfield; Denyer & Smart, 2003).

Dallasega, Marengo e Revolti (2020) propõem três etapas para a condução da revisão sistemática da literatura: o planejamento da revisão (estágio de preparação); condução da revisão (fase operacional) e documentação da revisão (fase de relatório).

A fase inicial da primeira etapa consiste na especificação da questão de pesquisa; a segunda fase envolve o protocolo de revisão com a escolha das palavras-chave que serão utilizadas na busca, finalizando o estágio de preparação da pesquisa com a base de busca definida, bem como as palavras-chave utilizadas na busca e as perguntas de pesquisa.

Referente à segunda etapa, os autores descrevem cinco fases: (1) identificação de pesquisas relevantes; (2) seleção de estudos primários; (3) avaliação da qualidade do estudo;

(4) extração dos dados necessários e (5) síntese dos dados, concluindo a fase operacional com as devidas *strings* e filtros definidos para seleção primária dos artigos, obtendo-se também o número de artigos encontrados em cada busca.

Por fim, com os artigos selecionados para estudo, a terceira etapa traz duas fases: o relatório de revisão e a validação do relatório. Nesta etapa, com a conclusão da análise inicial necessária para a seleção da literatura, todas as perguntas de pesquisa definidas na primeira etapa devem ser respondidas, além da análise de tais respostas e demais resultados obtidos com

a revisão sistemática. Este será o modelo seguido neste estudo, tratando-se de uma referência que abrange as etapas mais comumente descritas na literatura.

Segundo Brizola e Fantin (2016), o resultado da RSL deve conter um novo conhecimento e não somente relatos de elementos encontrados na literatura utilizada. Além disso, a rigorosidade adotada na revisão da literatura deve ser considerável para que os resultados obtidos possam ser auditados, replicados e atualizados por outras pesquisas e pesquisadores, futuramente.

## 4 APLICAÇÃO DO MÉTODO: RSL

### 4.1 Planejamento da Revisão: preparação das etapas

Para Dallasega, Marengo e Revolti (2020), a fase inicial consiste na especificação das questões de pesquisa; a segunda fase envolve o desenvolvimento do protocolo de revisão.

A fase de especificação das questões de pesquisa foi baseada no desenvolvimento do artigo de Scheidegger et al. (2018), com a proposta de alguns pontos a serem analisados e respondidos em uma RSL, adequando-se ao tema em questão. Ademais, outros questionamentos foram se mostrando ao longo do artigo possibilitando-se o desenvolvimento do “roteiro de análise”, a fim de buscar respostas aos questionamentos.

Sendo assim, foram elencadas 19 perguntas, sendo elas: Q1) Como estão as publicações por ano?

Q2) Quais os principais autores?

Q3) Quais os principais países?

Q4) Quais as principais fontes de publicação? Q5) Quais as áreas das fontes de publicação?

Q6) Qual é o histórico da mudança organizacional? Q7) Quais as definições de mudança organizacional?

Q8) Quais são os modelos para a mudança organizacional?

Q9) Quais as características dos modelos da mudança organizacional? Q10) Quais são as classificações dos modelos da mudança organizacional? Q11) Qual o objetivo da mudança organizacional?

Q12) Quais as motivações práticas para a mudança organizacional?

Q13) Quais os métodos/técnicas/ferramentas de mudança organizacional? Q14) Qual a área de aplicação do objeto de estudo?

Q15) Qual o método de pesquisa do artigo?

Q16) Quem são os responsáveis pela mudança organizacional? Q17) Quais as vantagens da mudança organizacional?

Q18) Quais as desvantagens da mudança organizacional? Q19) Quais os direcionamentos futuros da área de pesquisa?

As cinco questões iniciais trazem o mapeamento das pesquisas, a fim de conhecer a expansão do tema na literatura, evidenciando os autores e os veículos de publicação que tratam sobre o conteúdo, destacando-se os principais países onde ele é discutido, em quais anos, por quais áreas de discussão, entre outros aspectos. As perguntas posteriores (Q6 a Q19) respondem a questionamentos concentrados ao tema em si, com a definição de conceitos, vantagens e desvantagens, métodos, pessoas envolvidas entre outros tópicos importantes, além de direcionamentos futuros.

Iniciando-se a fase do protocolo de revisão, foi feita uma pesquisa preliminar em duas bases de dados: Scopus e Web of Science, comparando a busca por número de citações. Obtendo assim, um melhor resultado na base Scopus com uma maior relevância nos documentos presentes em sua base, sendo a escolhida para as buscas deste trabalho.

Além disso, a base de dados Scopus é considerada uma das maiores fontes de citações para análises bibliográficas, que é continuamente desenvolvida ao longo do tempo (Mongeon & Paul-Hus, 2016). Para Prancuté (2021), o Scopus é mais adequado para avaliar resultados de pesquisa, bem como para executar tarefas diárias, oferecendo uma cobertura de conteúdo mais ampla e inclusiva, com uma interface de banco de dados interdependente e o desempenho dos indicadores é melhor se comparado a outras bases de dados. Não é uma base facilmente manipulada e não possui restrições adicionais de acessibilidade de conteúdo, incluindo muitas bases de dados especializadas, tal como Embase, Compêndice, World Têxtil Index, Fluidex, Geobase, Biobase, e Medline.

Com os resultados das buscas iniciais, tornou-se possível o início da etapa operacional da RSL: a condução da revisão, definida nas subfases de identificação de pesquisas relevantes; seleção de estudos primários; avaliação da qualidade do estudo; extração dos dados necessários e síntese dos dados.

#### *4.2 Condução da Revisão: fase operacional*

A condução da revisão, também chamada de fase operacional por Dallasega, Marengo e Revolti (2020), inicia-se na identificação das pesquisas relevantes, bem como, a seleção dos

estudos primários. Para a realização dessas duas etapas, deu-se prosseguimento às buscas na base de dados Scopus, como descrito anteriormente.

Na definição das palavras-chave para a busca, primeiramente foram utilizados os termos em inglês do tema do presente artigo: *Organizational Change*, podendo ser encontrado tanto em títulos (TITLE), resumos (ABS) ou palavras-chave (KEY) dos documentos, mas ainda sem nenhum filtro, obtendo-se o grande número de 87.697 resultados. Em seguida, foram utilizados os mesmos termos entre aspas, “*Organizational*

*Change*”, para limitar a busca à forma exata ao que foi pesquisado. Por fim, a busca foi filtrada por “acesso aberto” (*All Open Access*), para documentos do tipo “artigo”, e nos idiomas “Inglês” e “Português”.

Inicialmente, com o termo “*Organizational change*”, foram encontrados mais de 20 mil documentos, sendo refinados por tipo de acesso aberto, obtendo-se pouco mais de 4 mil documentos; em seguida, foi adicionado o filtro por tipo de documento - sendo apenas artigos - resultando em 3.506 artigos unidos ao filtro dos idiomas sendo apenas Inglês e Português, chegando-se à 3.353 artigos. A partir disso, foi definido o critério de busca do termo apenas em títulos de artigos, resultando em 547 artigos encontrados.

Na fase de avaliação da qualidade do estudo, foram lidos os respectivos títulos e resumos dos 547 artigos filtrados, possibilitando-se a seleção dos 136 artigos que realmente abordavam o tema, com uma relevância considerável ao processo da mudança organizacional. A retirada dos 411 artigos se deu a partir da análise do conteúdo dos resumos. A maioria ainda possuía o termo “*Organizational change*” no título, mas não abordavam a mudança organizacional em seu processo de desenvolvimento, ou não estavam relacionados à

alguma organização e sim, a um grupo de pessoas como estudantes, pesquisadores e atletas.

A Tabela 3 a seguir demonstra os termos e *strings* utilizados em cada tipo de busca, com seus respectivos filtros e quantidade de documentos encontrados.

**Tabela 3**  
*Protocolo de revisão*

Termo de busca	Tipo de busca	Filtros	Quantidade encontrada
<i>Organizational change</i>	TITLE-ABS-KEY	-	87.697
<i>"Organizational change"</i>	TITLE-ABS-KEY	-	20.601
<i>"Organizational change"</i>	TITLE-ABS-KEY	Acesso aberto	4.273
<i>"Organizational change"</i>	TITLE-ABS-KEY	Acesso aberto & tipo de arquivo: artigo	3.506
<i>"Organizational change"</i>	TITLE-ABS-KEY	Acesso aberto & tipo de arquivo: artigo & idioma: inglês OU português	3.353
<i>"Organizational change"</i>	TITLE	Acesso aberto & tipo de arquivo: artigo & idioma: inglês OU português	547
<i>"Organizational change"</i>	TITLE	Avaliação da qualidade dos artigos por meio da leitura dos títulos e resumos	136

**Fonte:** Autoria própria

Foi utilizado o termo em inglês do tema do presente artigo: “Organizational Change”, podendo ser encontrado em títulos (TITLE) dos documentos. A busca foi filtrada por “acesso aberto” (All Open Access), para documentos do tipo “artigo”, e nos idiomas “Inglês” e “Português”, resultando em 547 artigos encontrados. Na fase de avaliação da qualidade do estudo, foram lidos os respectivos títulos e resumos dos 547 artigos filtrados, possibilitando-se a seleção dos 136 artigos que realmente abordavam o tema, com uma relevância considerável ao processo da mudança organizacional. Após a leitura completa dos artigos, apenas 44 possuíam conteúdo para responder às questões de pesquisa.

Em complemento a Tabela 3, foi elaborado também o protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses*) proposto por Page et al. (2021). Assim é possível verificar o passo a passo da condução da pesquisa. O protocolo PRISMA está apresentado na Tabela 4.



**Tabela 4**

*Protocolo PRISMA*

Identificação dos artigos		
<b>Identificação</b>	Registros identificados a partir da base de dados bibliográficos (n = 87.697)	Registros removidos antes da triagem (n = 67.096)
<b>Seleção</b>	Registros triados: Por título, resumo e palavras chave (n = 20.601) Por título, resumo, palavras chave e acesso aberto (n = 4.273) Por título, resumo, palavras chave, acesso aberto e tipo de arquivo: artigo (n = 3.506) Por título, resumo, palavras chave, acesso aberto, tipo de arquivo: artigo e idioma: inglês OU português (n = 3.353) Por título, acesso aberto, tipo de arquivo: artigo e idioma: inglês OU português (n = 547)	Registros excluídos (n = 20.465)
	Por título e avaliação da qualidade dos artigos por meio da leitura dos títulos e resumos (n = 136)	Registros excluídos por não abordar o assunto (n = 92)
<b>Inclusão</b>	Estudos incluídos na revisão (n = 44)	

Fonte: Autoria própria

Ao final da seleção dos artigos, pode-se iniciar as fases de extração dos dados necessários e síntese dos dados, concluindo a fase operacional de condução da revisão.

#### 4.3 Documentação da Revisão

Após a conclusão das etapas de preparação e condução, iniciou-se a fase de relatório com a documentação da revisão para possibilitar a resposta às questões de pesquisa definidas anteriormente.

Partindo dos 136 artigos selecionados, apenas 44 possuíam conteúdo para responder às questões de pesquisa. Os artigos removidos eram focados em assuntos relacionados ao tema, como por exemplo, a reação da liderança e demais envolvidos, mas não aprofundavam no processo de mudança. A documentação da revisão foi feita em uma planilha de Excel, de forma que os artigos selecionados definiram as linhas e as questões de pesquisa definiram as colunas. A Tabela 5 a seguir mostra um fragmento da documentação completa.

**Tabela 5**

*Parte da planilha para tabulação dos dados*

Titulo	1. Ano	2. Autores	3. Pais	4. Principais fontes de publicação	5. Áreas das fontes de publicação
<a href="#">Advancing health equity through organizational change: Perspectives from health care leaders</a>	2022	Doherty, Julia A.; Johnson, Margaret; McPheron, Heather	Estados Unidos	Health care management review	Administração e Saúde
<a href="#">Institutionalization of Organizational Change Outcomes in Development Cooperation Projects: The Mediating Role of Internal Stakeholder Change-Related Beliefs</a>	2022	Mugenyi, Andrew Ronnie; Charles Karemera; Joshua Wesana; Michael Dooms	Uganda	Administrative Sciences	Administração Pública

**Fonte:** Autoria própria

As respostas serão discutidas no próximo capítulo, com o detalhamento entre os artigos, atribuindo-se algumas conclusões e chegando ao final da etapa de documentação da revisão. Cabe ressaltar que as referências dos 44 artigos selecionados para a revisão estão disponíveis no Anexo A deste arquivo.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

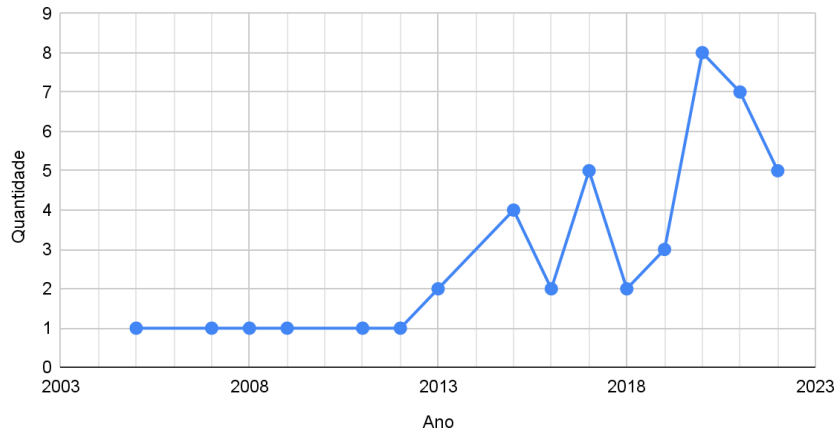
As 5 perguntas iniciais foram selecionadas como mapeamento de pesquisa, apontando os autores e os veículos de publicação que tratam sobre o conteúdo, destacando-se os principais países onde ele é discutido, em quais anos, e as áreas de discussão. As demais perguntas abordam o tema em si, com a definição da mudança, vantagens e desvantagens, modelos, métodos e ferramentas, pessoas envolvidas entre outros tópicos importantes, além de direcionamentos futuros.

### 5.1 Mapeamento da pesquisa

Inicialmente, para responder a questão 1 das publicações por ano (Q1), foram recolhidos os anos de publicação de cada artigo. Para obter um resultado mais apurado, não foram aplicados filtros temporais, possibilitando a construção da Figura 2 apresentada a seguir.

**Figura 2**

*Publicações por ano*



**Fonte:** Autoria própria

A Figura 2 permite afirmar que as publicações acerca da mudança organizacional são pesquisas recentes, a partir do ano de 2005, com a maioria dos artigos publicados em 2020.

A resposta à Q2, refere-se aos principais autores e pode-se relacionar à Q3, com alguns dos países que mais apareceram nas pesquisas. Os autores Gregory A. Aarons e Mark

G. Ehrhart, dos Estados Unidos (país com maior número de artigos sobre o tema), escreveram juntos, 2 dos 7 artigos publicados no país. Barbara Kump, da Áustria (terceiro país com maior número de artigos sobre o tema), foi outra autora com 2 trabalhos publicados sobre a mudança organizacional. A Tabela 6 a seguir mostra a relação entre países e autores que apareceram repetidas vezes, já os demais autores presentes na fase de documentação, tiveram apenas 1 artigo publicado.

**Tabela 6**

*Relação entre países e autores*

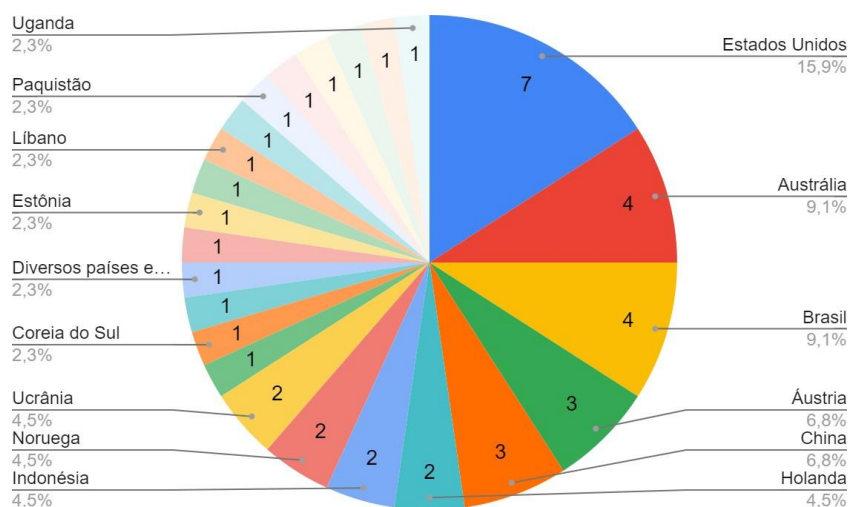
Países/Autores	Gregory A. Aarons	Mark G. Ehrhart	Barbara Kump
Áustria			X
Estados Unidos	X	X	

**Fonte:** Autoria própria

Para analisar quais os principais países (Q3), foi gerado um gráfico do tipo pizza (Figura 3) com a contagem de publicações por país.

**Figura 3**

*Publicações por país*



Fonte: Autoria própria

A partir do Figura 3, foi possível destacar os 5 países com maior número de publicações sobre mudança organizacional, como mostra a Tabela 7 a seguir:

**Tabela 7**

*5 principais países da RSL*

País	Nº de Publicações
Estados Unidos	7
Austrália	4
Brasil	4
Áustria	3
China	3

Fonte: Autoria própria

Os Estados Unidos aparecem como o país que mais fez pesquisas sobre a mudança organizacional, com 7 trabalhos, Austrália e Brasil apareceram com 4 publicações e logo depois, a Áustria e China com o desenvolvimento de 3 publicações. Além desses 5 países principais, a Holanda, Indonésia, Noruega e Ucrânia aparecem na RSL, com 2 artigos cada. Os demais países presentes dispunham de apenas 1 publicação.

Após a análise dos países, também pode-se determinar as 5 principais fontes de publicação para responder a Q4, como mostra a Tabela 8.

**Tabela 8**

*Principais fontes de publicação*

Revista	Quantidade de artigos
<i>Journal of Organizational Change Management</i>	3
Revista de Administração Pública	3
<i>Implementation Science</i>	3
<i>Journal of Applied Behavioral Science</i>	2
<i>Systemic Practice and Action Research</i>	2

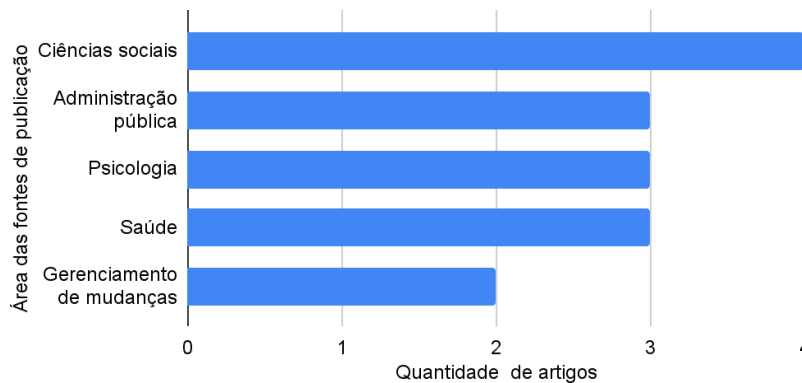
Fonte: Autoria própria

A revista brasileira - Revista de Administração Pública - encontra-se entre as principais fontes presentes na documentação da RSL, e, bem como as revistas *Implementation Science* e *Journal of Organizational Change Management*, publicaram 3 artigos, cada. A *Journal of Applied Behavioral Science* e *Systemic Practice and Action Research* tiveram 2 artigos publicados em cada.

As principais áreas das fontes de publicação (Q5) também estão descritas no formato de gráfico com as 5 áreas mais citadas na RSL, conforme mostrado no Figura 4 a seguir.

**Figura 4**

*Top 5 áreas das fontes de publicações*



Fonte: Autoria própria

A principal área presente foi Ciências Sociais, com 4 publicações, abordando conceitos de gestão de pessoas, comportamento dos envolvidos no contexto de mudança organizacional, bem como a psicologia que se mostrou presente em 3 publicações. Também em 3 publicações, estavam a administração pública e saúde e, por fim, a gestão de mudanças em 2 publicações.

Após obter a resposta para as 5 questões do mapeamento da pesquisa, pôde-se constatar que o Brasil esteve presente na documentação como um dos principais países na pesquisa pela mudança organizacional, com a Revista de Administração Pública, perdendo a primeira

posição apenas para os Estados Unidos. Com isso, obteve-se os principais autores dos Estados Unidos e Áustria e as principais revistas também dos Estados Unidos, Brasil e China. Tal mapeamento ainda mostrou um destaque para a área de ciências sociais como a mais presente nas fontes de pesquisa.

## 5.2 Análise do conteúdo relacionado ao tema

Esta seção aborda a natureza da pesquisa, ou seja, a análise do conteúdo com as questões relacionadas ao tema em si, trazendo as respostas para as questões de pesquisa estabelecidas para o trabalho, de Q6 a Q19. Cabe ressaltar que nesse tópico serão utilizadas as referências que foram encontradas na RSL e estão apresentadas no Anexo A do trabalho.

A questão 6 (Q6) busca compreender o histórico da mudança organizacional principalmente dentro do contexto do objeto de estudo, trazendo motivações de mudanças anteriores e as transformações que a organização sofreu ao longo dos anos. Kump (2021) e Albrecht et al. (2020) abordam os primeiros conceitos de mudança a partir dos estudos de Lewin, por meados de 1947, com a ideia de que as ameaças desempenham um papel crucial na mudança comportamental. Mais de 95% dos artigos trazem um histórico de mudança nos objetos de estudo, abordando motivações de mudanças antigas, como a mudança devido à globalização econômica; mudança natural das empresas e a mais comentada, principalmente: o avanço tecnológico e competitivo do meio organizacional. Diante disso, nota-se que o histórico apresentado nos artigos apresenta uma contextualização para as motivações apresentadas posteriormente na resposta para a Q12.

Para tratar do conceito de mudança organizacional (Q7), Kump (2019) e Kump (2021), Hussain et al. (2018) e Naveed et al. (2017) definem a mudança organizacional como a transição do estado atual para o estado futuro desejado. Doherty et al. (2022), Skiba (2021), Kim e Choi (2020), Van Den Heuvel et al. (2020) e Drobyazko (2019) definem a mudança como um processo de melhoria a fim de acompanhar o desenvolvimento interno e principalmente externo, podendo ser planejada ou não.

Para Kim e Choi (2020), a mudança organizacional pode ser vista como uma série de processos que aumenta a eficácia da organização, alterando seus padrões internos de comportamento e adaptabilidade organizacional de uma maneira diferente para mover a organização para um estado melhorado.



Compreendendo o conceito de mudança organizacional, é possível começar a entender os principais modelos (Q8) apresentados na Tabela 9 a seguir, presentes nos artigos documentados na RSL, bem como suas características (Q9) e classificações da mudança (Q10).

## Tabela 9

### Modelos de mudança

Modelo	Quantidade de artigos
Modelo de Lewin	8
Modelo de Kotter	7
Modelo de demandas-recursos do trabalho (JD-R)	4
Intervenção de Liderança e Mudança Organizacional para implementação (LOCI)	2
Modelo ADKAR	2

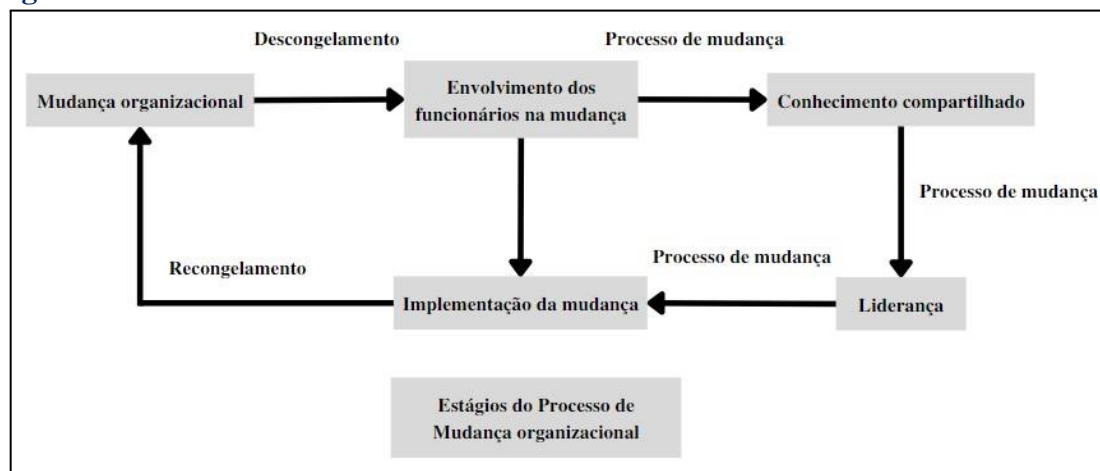
Fonte: Autoria própria

A Tabela 9 mostra cinco principais modelos apresentados nas publicações, possibilitando a conclusão do segundo objetivo específico: identificar os principais modelos de mudança, com o detalhamento de seus processos, características e a classificação da mudança descritos nas seções 5.2.1 a 5.2.5 a seguir.

### 5.2.1 Modelo de Lewin

O primeiro modelo, estudado em oito referências, é o modelo de mudança de Lewin (Q8), composto por três etapas: Descongelamento, Mudança e Recongelamento. Para Adda, Natsir e Rossanty, (2019), o descongelamento é o estágio de planejamento e o início do processo de mudança. O segundo passo, mover-se, implica a transição de uma situação antiga para uma situação nova e aceitável. A etapa final, o recongelamento, é uma tentativa de estabilizar a nova fase criada. As coisas novas neste caso incluem hábitos, padrões ou comportamento, conhecimento ou compromisso (Q9). A Figura 5 a seguir, mostra os estágios presentes neste modelo, desenvolvidos no artigo de Hussain et al. (2018).

Figura 5 Modelo de Lewin



Fonte: Adaptado de Hussain et al. (2018)

Para explicar a Figura 5, Hussain et al. (2018) utilizou as setas para mostrar diferentes estágios do modelo de três passos de Kurt Lewin e não a relação entre as variáveis. A mudança organizacional se inicia com o descongelamento do que é conhecido como a própria cultura organizacional. Por isso, o envolvimento dos funcionários na mudança é um dos fatores que devem ser tratados cuidadosamente para que se consiga dar andamento ao processo.

Com a colaboração de todos, a mudança pode ser iniciada com o trabalho de compartilhamento do conhecimento. A liderança tem um papel fundamental no processo, para buscar o alinhamento de todos os envolvidos, atuando no auxílio do que deve ser reformulado e tomado como novo cenário. A implementação da mudança é o estágio anterior à última etapa, já que antes do recongelamento, a nova estrutura organizacional deve estar definida para ser recongelada. Assim, o ciclo é definido para o processo de mudança das organizações que tratam a mudança classificada como constante, planejada ou radical (Q10).

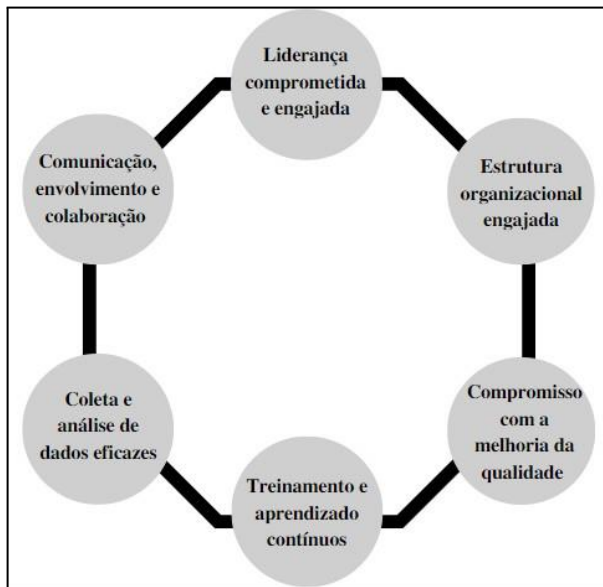
### 5.2.2 Modelo de Kotter

Bem como o modelo anterior, o modelo de Kotter (Q8) é o segundo modelo clássico presente em 7 artigos. De modo geral, o modelo é composto por 8 etapas para garantir um processo de mudança bem-sucedido: (1) estabelecer um senso de urgência sobre a necessidade de alcançar a mudança, (2) criar uma coalizão de direção, (3) desenvolver uma visão e estratégia, (4) comunicar a visão da mudança, (5) potencializar ações de base ampla, (6) gerar ganhos de curto prazo, (7) consolidar ganhos e produzir mais mudanças e (8) ancorar novas abordagens na cultura corporativa (Q9), para uma mudança classificada como planejada e constante (Q10).

Doherty et al. (2022) adaptou o modelo de Kotter ao seu foco em ajudar líderes - em todos os setores, incluindo saúde - a estabelecer práticas para criar mudanças sustentadas e duradouras, encorajando-os a pensar além de um evento único de mudança, conforme a Figura 6 a seguir.

**Figura 6**

*Modelo adaptado de Kotter*



**Fonte:** Adaptado de Doherty et al. (2022)

O modelo adaptado consiste em seis etapas: liderança comprometida e engajada, estrutura organizacional engajada, compromisso com a melhoria da qualidade, treinamento e aprendizado contínuos, coleta e análise de dados eficazes e por fim, a comunicação, envolvimento e colaboração.

Alas (2008) compôs uma relação entre as três etapas do modelo de Lewin e os 8 passos do modelo de Kotter, de modo que, na etapa de Descongelamento de Lewin, estão presentes os 4 primeiros passos de Kotter: (1) Estabelecendo um senso de urgência; (2) Criando a coalizão de direção; (3) Desenvolva uma visão e uma estratégia; (4) Comunicando a visão de mudança; na etapa de Mudança de Lewin, os próximos 3 passos: (5) Criando um clima adequado; (6) Envolvimento dos funcionários; (7) Gerando ganhos de curto prazo; e na última etapa de Lewin, finalizando alteração: (8) Institucionalizando as novas abordagens na cultura organizacional.

### 5.2.3 Modelo de demandas-recursos do trabalho (JD-R)

O terceiro modelo destacado na documentação da RSL foi o modelo de demandas-recursos do trabalho (JR-R) (Q8), abordado em quatro artigos. Para Albrecht et al. (2020), o JD-R descreve como os recursos do trabalho (por exemplo, autonomia, feedback e suporte do supervisor) e recursos pessoais (por exemplo, autoeficácia, otimismo e resiliência) influenciam diretamente o engajamento no trabalho por meio de um caminho motivacional positivo, fornecendo aos funcionários o que eles precisam para completar seu trabalho.

É um modelo que tem o foco na reação dos colaboradores em meio à mudança constante e contínua (Q10), analisando as demandas do trabalho, como alta pressão de trabalho, demandas emocionais ou ambiguidade de papéis, que impactam negativamente a saúde e o bem-estar dos funcionários, e os recursos do trabalho, como suporte social, feedback de desempenho e autonomia, que podem desencadear um processo motivacional levando a aprendizagem relacionada ao trabalho, engajamento no trabalho e comprometimento organizacional (Øygarden, Olsen & Mikkelsen, 2020) (Q9).

#### 5.2.4 Modelo LOCI

A intervenção de liderança e mudança organizacional para implementação (LOCI - *Leadership and Organizational Change for Implementation*) (Q8), descrito em duas publicações, não é um modelo definido em etapas, como os modelos anteriores, mas, segundo Aarons et al. (2017), inclui treinamento de liderança para líderes de grupos de trabalho, coaching de liderança de implementação contínua, avaliação 360° e planejamento estratégico com alta e média gerência sobre como eles podem apoiar líderes de grupos de trabalho no desenvolvimento da mudança estratégica (Q10), criando mudanças em vários níveis dentro de uma organização provedora (por exemplo, executivos/gerentes intermediários, supervisor de grupo de trabalho, provedor de serviços) para promover um contexto de suporte à implementação (Q9).

#### 5.2.5 Modelo ADKAR

O último modelo, presente em dois artigos, é o ADKAR (Q8), proposto por Hiatt (2006), composto a partir de cinco elementos: consciência (*Awareness*), desejo (*Desire*), conhecimento (*Knowledge*), habilidade (*Ability*) e reforço (*Reinforcement*). Os elementos de urgência, coalizão, estratégia, comunicação, empoderamento, vitórias de curto prazo, consolidação de ganhos (alguns dos passos presentes no modelo de Kotter) para uma mudança mais ampla e mudança cultural traçam um paralelo bastante suave com o conteúdo do ADKAR (Q9), que

define diretrizes para gerentes que desejam crescer com sucesso durante a mudança a nível organizacional, grupal e individual (Q10).

Esses foram os cinco modelos de mudança organizacional que mais se destacaram nos resultados desta revisão sistemática. Observa-se que, principalmente, os modelos de Lewin e Kotter são os mais conhecidos na literatura.

Assim, retornando ao contexto geral, as questões Q11 e Q12 referiram-se aos objetivos da mudança e as motivações, respectivamente, permitindo observar os casos mais comuns que podem levar uma organização a iniciar o processo de mudança.

Os resultados da RSL mostraram que os objetivos gerais mais influentes estão relacionados ao impulso externo para o desenvolvimento organizacional, que força as empresas a buscarem se desenvolver cada vez mais para estarem em um patamar equilibrado ou superior à concorrência, envolvendo melhorias na atuação estratégica da liderança, além de desenvolver a participação dos demais envolvidos na cultura organizacional implementada. Segundo Aquino et al. (2017), a gestão da mudança e a gestão da qualidade têm o objetivo de melhorar o desempenho organizacional à luz do mercado competitivo.

Para Wahyuni e Triatmanto (2020), a competição de mercado e o progresso tecnológico são os principais impulsionadores da mudança da contabilidade gerencial. Kim e Choi (2020) apontam que as empresas devem se preparar para mudanças devido a fatores externos, como mudanças nas regulamentações governamentais, plataformas, introdução de novas tecnologias, desenvolvimento de tecnologia da informação e mudanças em produtos e serviços.

Além do objetivo competitivo, outro elemento que compõe a resposta para a Q11 é o objetivo de desenvolvimento atrelado à área da saúde, a fim de melhorar a eficiência e eficácia dos serviços, a capacidade de resposta à responsabilidade pública e gerencial e a reduzir os gastos públicos (Øygarden, Olsen & Mikkelsen, 2020). Os resultados das RSL apontaram que as motivações (Q12) retornam à resposta da Q10, acerca da classificação dos modelos de mudança organizacional, já que as classificações mais comuns foram a mudança definida como planejada e constante. Pensando na segurança econômica e estratégica, Errida e Lotfi (2021) afirmam que as empresas precisam implementar continuamente iniciativas de alterações para adotar novos métodos e tecnologias para melhorar o desempenho e garantir a excelência operacional.

Segundo Kim e Choi (2020), nos últimos anos, os fatores que causaram mudanças organizacionais incluem o envelhecimento das populações, o aumento da diversidade cultural, a mudança das forças de trabalho, o desenvolvimento de tecnologia, os choques econômicos, as mudanças sociais e a política mundial.

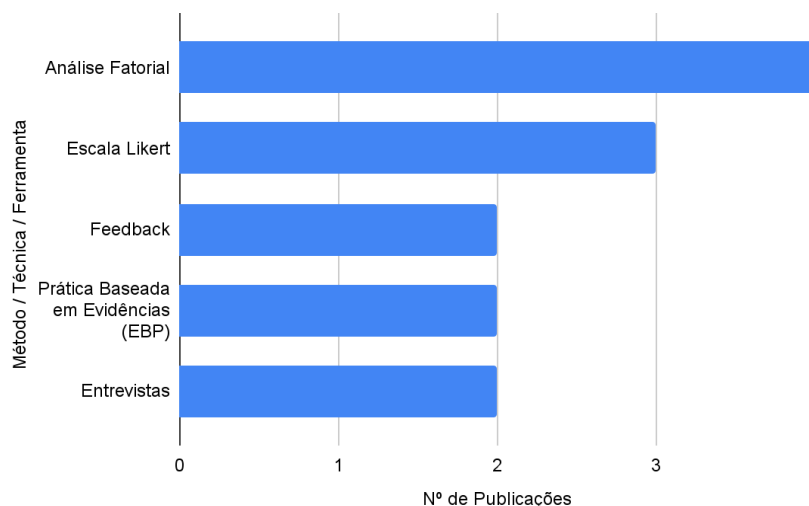
Outra motivação abordada nas pesquisas de Mugenyi et al. (2022), Mattar (2021), Gilson et al. (2020), foi a pandemia da COVID-19, tratando-se das alterações nas políticas de saúde que levaram muitas empresas à busca por estratégias de mudanças organizacionais para atender melhor a população nessa condição de crise.

A resposta da Q13 se dá diante de diferentes elementos utilizados para a implementação da mudança, sendo considerados por diferentes referências como métodos, ferramentas ou técnicas. Assim, os cinco principais destaques foram Análise Fatorial, Escala Likert, Feedback, Prática Baseada em Evidência (EBP - *Evidence Based Practice*) e Entrevistas, como mostra a Figura 7 apresentada a seguir. Os demais métodos, técnicas e ferramentas presentes na documentação da RSL foram utilizados apenas em um único artigo.

Todas as ferramentas, métodos e técnicas envolvem o retorno dos envolvidos na organização e no processo de mudança, seja com questionários, feedback, análise de dados. A busca pela resposta reativa é vista como indispensável para compreender o andamento do processo de implementação da mudança e aproximar todos os colaboradores às escolhas e decisões estratégicas para os próximos passos, auxiliando assim, na conclusão do objetivo de analisar os envolvidos na mudança, acerca de suas reações considerando as motivações abordadas, bem como os objetivos definidos.

**Figura 7**

*Métodos / Técnicas / Ferramentas*



**Fonte:** Autoria própria

A Análise Fatorial Confirmatória, presente nas publicações de Naveed et al. (2017), Van den Oord et al. (2017), Øygarden, Olsen e Mikkelsen (2020) e Mühlemann et al. (2022), é uma



técnica que permite analisar quais os fatores mais relevantes que envolvem o modelo utilizado, e por qual começar a agir estrategicamente.

A Escala Likert, também utilizada por Naveed et al. (2017) e ainda por Adda, Natsir, e Rossanty, (2019) e Kump (2019), foi analisada sempre em conjunto com outra ferramenta, como a própria Análise Fatorial, análise descritiva e a escala de dois itens. A Escala Likert é dividida por determinada quantidade de pontos, indo do nível de resposta mais positiva ao nível de resposta mais negativa ao objeto em questão. Naveed et al. (2017) por exemplo, utilizaram uma Escala Likert de 6 pontos, variando de 1 = discordo totalmente a 6 = concordo totalmente. Essa pontuação auxilia no entendimento da reação dos colaboradores acerca do nível de satisfação ou compreensão dos objetivos e processos de mudança.

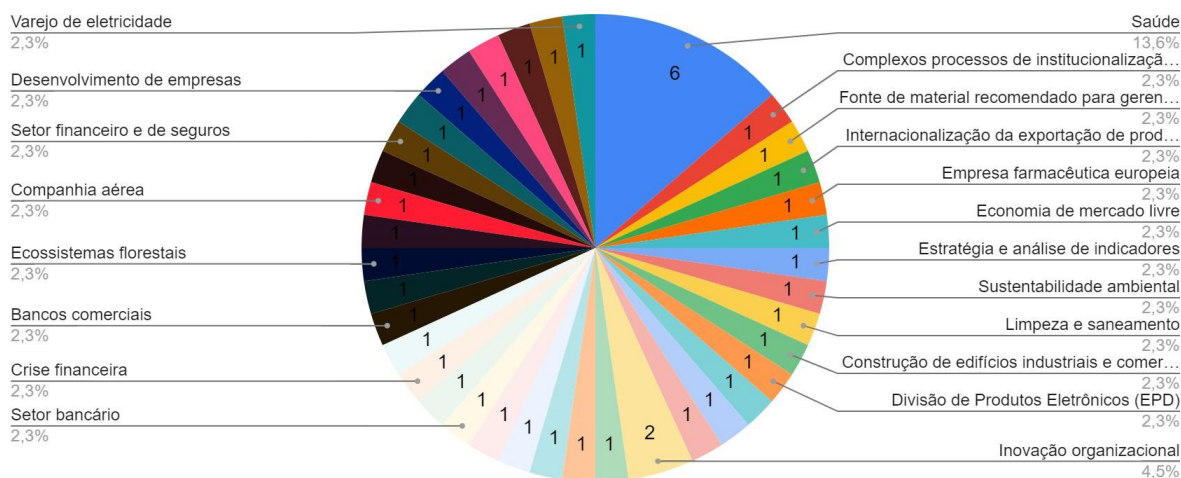
O Feedback também é de extrema importância no processo de mudança para que ocorra o acompanhamento das reações dos envolvidos em meio ao processo de mudança. A técnica foi utilizada em 2 artigos, também acompanhada de algumas outras ferramentas, tais como pesquisas de envolvimento no estudo de Skiba (2021); SMCR (Source, Message, Channel e Receiver) no estudo de Ophilia e Hidayat (2021).

Segundo Aarons et al. (2017), a implementação da EBP representa uma mudança estratégica nas organizações que requer liderança eficaz e alinhamento de liderança e suporte organizacional em todos os níveis organizacionais, sendo utilizada nos estudos de Aarons et al. (2015) e Aarons et al. (2017).

Para responder a próxima questão de pesquisa sobre as áreas dos objetos de estudo, houve a dificuldade de elencar as cinco principais, já que foi notória a diversidade de empresas que buscam por mudanças estratégicas organizacionais, variando desde empresas de turismo com patinação no gelo a empresas farmacêuticas. No entanto, uma área teve mais destaque, sendo a mais abordada, presente em seis artigos da RSL: Saúde (Q14), como mostra a Figura 8.

Figura 8

Áreas de aplicação do objeto de estudo



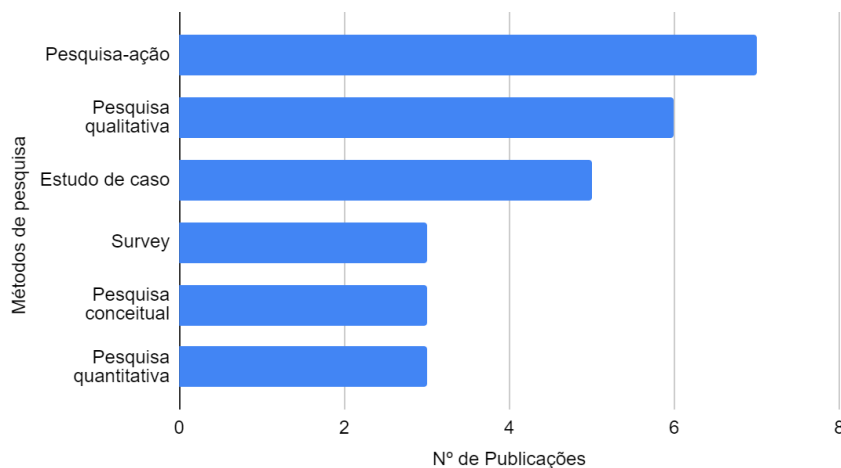
Fonte: Autoria própria

Como dito anteriormente, com a COVID-19, muitas empresas, entre os anos de 2020 até os dias atuais, buscaram se adequar ao cenário de crise para atender, com qualidade e com mais recursos dispostos, o maior número populacional que necessita de atendimento. Além disso, o avanço tecnológico voltado à saúde como um contexto mais amplo está sempre em desenvolvimento, sendo necessária a ação das empresas para o processo de mudança.

A Q15 trata dos métodos de pesquisa dos artigos. A Figura 9 a seguir mostra os seis principais métodos utilizados para o desenvolvimento dos 44 artigos da RSL.

Figura 9

Métodos de pesquisa



Fonte: Autoria própria

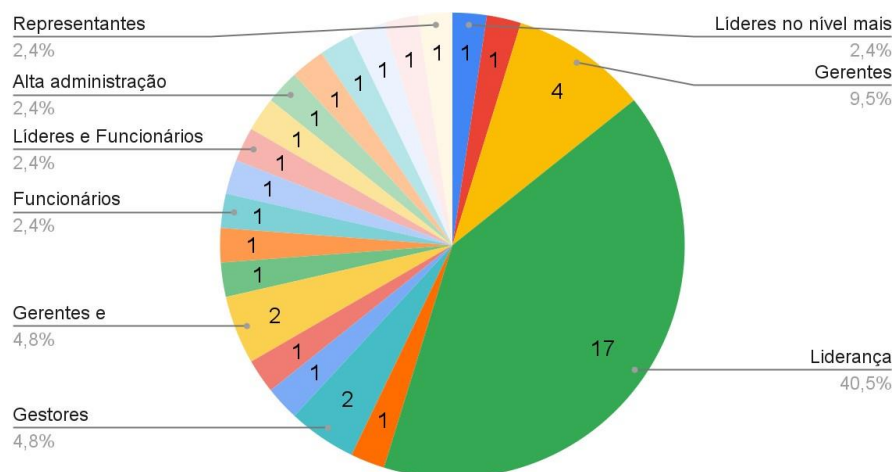
O método mais utilizado foi a pesquisa-ação, presente em sete artigos, com a participação dos autores no cenário de mudança dos objetos de estudo, facilitando a compreensão dos elementos buscados acerca da sua implementação. O segundo método mais utilizado, presente em seis publicações, foi a pesquisa qualitativa, já que muitos artigos abordaram a contextualização das organizações diante de algumas adaptações de modelo de mudança, contendo alguns conceitos relacionados ao tema. No mesmo sentido, o terceiro método, utilizado no desenvolvimento dos artigos, foi o Estudo de Caso, também com uma abordagem mais próxima do objeto de estudo, analisando e propondo modelos e ferramentas para a implementação de determinado tipo de mudança.

Os outros 3 métodos, cada um presente em 3 publicações, foram o Survey, Pesquisa quantitativa e a Pesquisa conceitual. Os métodos tratam de uma pesquisa com análise quantitativa de dados, ou seja, com a necessidade de se obter diversas conclusões acerca de determinados tópicos e conceitos, alinhados às respostas dos envolvidos.

A resposta à questão 16, referente aos responsáveis pela mudança, se deu de forma geral, atribuindo-se a liderança como principal agente disparador da mudança organizacional. A Figura 10 apresentada a seguir, mostra os diferentes termos utilizados nas publicações para se referir aos responsáveis, mas todos deixam claro que a mudança organizacional se dá partindo das decisões e definições da alta gestão com a cooperação de todos os envolvidos.

**Figura 10**

*Responsáveis pela mudança organizacional*



**Fonte:**

Autoria própria

Os dois artigos que não definiram a liderança como responsável, trouxeram a ideia não explícita de que organização muda a partir das decisões tomadas por pessoas de níveis hierárquicos mais altos.

As duas próximas questões de pesquisa estão relacionadas aos resultados da mudança organizacional diante dos modelos utilizados. A maioria das publicações (52,3%) trouxeram como vantagem (Q17), o cumprimento dos objetivos definidos a partir da utilização dos modelos para a implementação da mudança.

Para cada objetivo específico da organização, além do contexto geral apresentado na Q11, melhorias consideráveis eram percebidas na empresa, como por exemplo, a implementação do SIMOC, de Mühlemann et al. (2022), que fornece uma estrutura integrativa que se baseia em torno dos processos de mudança organizacional. Especificamente, aponta para uma relação positiva entre a identificação organizacional pré e pós-fusão, delineando a manutenção da identidade e o ganho de identidade como caminhos relacionados, mas distintos, para a identificação e o ajuste pós-fusão.

Outra vantagem descrita em 34% das publicações, tem relação às reações positivas dos funcionários, como a redução de conflitos, no estudo de Beer (2021) e o aumento do engajamento no trabalho, presentes nos estudos de Aarons et al. (2015), Kanitz e Gonzalez (2021) e Van Den Heuvel et al. (2020).

Respondendo a questão 18, as desvantagens mais discutidas estão relacionadas às reações dos colaboradores. Segundo Moric Milovanovic, Bubas e Cvjetkovic (2022), a implementação da mudança falha se os funcionários não estiverem envolvidos no processo, porque procuram constantemente novas oportunidades para seu desenvolvimento pessoal, não estando amplamente vinculados à empresa em que trabalham e podem mudar de emprego mais rapidamente do que antes. Assim, as desvantagens da mudança foram tratadas como a resistência dos colaboradores, causando reações negativas ao longo do processo de implementação da mudança.

Por fim, a última pergunta (Q19) busca responder aos estudos propostos referentes ao tema da mudança organizacional. No contexto geral, as sugestões para pesquisas futuras se dão a partir da falta de dados, ou falta de conhecimento da amplitude das áreas estudadas. Logo, são propostos estudos com mais análises, mais objetos de estudo, mais áreas de pesquisa, para que se avalie a relação entre mudança organizacional e troca de conhecimento e, conseqüentemente, permita-se tirar conclusões empíricas e teóricas.

Mugenyi et al. (2022) propõe um estudo expandido com uma amostra extraída de uma variedade de contextos para ampliar o conhecimento no mundo relativamente menos estudado

dos projetos de desenvolvimento organizacional baseados em ajuda. Moric Milovanovic, Bubas e Cvjetkovic (2022) já sugerem que sua pesquisa realizada em apenas uma empresa seja estendida a um número mais significativo de pequenas e médias empresas para chegar a uma conclusão geral aplicável a todas as PMEs. Para Mattar (2021), ainda é necessário um número substancial de estudos para avaliar a relação entre mudança organizacional e troca de conhecimento e, conseqüentemente, poder tirar conclusões empíricas e teóricas. Além disso, este estudo abre portas para futuras pesquisas abordando a eficiência e eficácia de tal inovação na metodologia de ensino.

Ao fim da análise do conteúdo relacionado ao tema, foi possível obter as respostas referentes aos conceitos utilizados para definir a mudança organizacional, facilitando a compreensão do histórico de mudança dos objetos de estudo; obter o levantamento dos principais modelos de mudança, com o detalhamento de seus processos, características e a classificação da mudança. É importante lembrar que, no capítulo do Referencial Teórico, a mudança recebeu alguns tipos de classificação, mas nem todas foram apresentadas nos artigos da RSL, sendo a classificação mais comum, uma mudança do tipo planejada e/ou constante. Ainda foi possível absorver da análise, os responsáveis pela mudança, considerando as motivações abordadas, bem como os objetivos definidos. A Tabela 10 a seguir apresenta os principais resultados obtidos na etapa de análise do conteúdo.

Tabela 10

## Resumo dos principais resultados

CARACTERÍSTICAS	MODELOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL				
	Modelo de Lewin	Modelo de Kotter	Modelo JD-R	LOCI	Modelo ADKAR
<b>Etapas/Estágios</b>	Descongelamento, mudança, recongelamento	(1) senso de urgência da mudança, (2) coalizão de direção, (3) visão e estratégia, (4) visão da mudança, (5) potencializar ações, (6) ganhos de curto prazo, (7) ganhos e mais mudanças e (8) novas abordagens.	1) buscar recursos de trabalho, 2) buscar demandas/desafios e 3) reduzir demandas de trabalho		consciência ( <i>Awareness</i> ), desejo ( <i>Desire</i> ), conhecimento ( <i>Knowledge</i> ), habilidade ( <i>Ability</i> ) e reforço ( <i>Reinforcement</i> )
<b>Descrição</b>	Lewin sugeriu que toda mudança deve acontecer em três etapas: -mudar: apoio e incentivo; -descongelamento: aceitação do ponto de vista “se não aprendermos algo novo, falharemos”; -recongelamento: reforço e apoio à mudança (mecanismos de apoio à meta, ajuste de sistemas de remuneração, introdução de avaliação de eficiência, preparação de competências adequadas para melhorar treinamentos) (Griffin, 1998)	(1) estabelecer um senso de urgência sobre a necessidade de alcançar a mudança, (2) criar uma coalizão de direção, (3) desenvolver uma visão e estratégia, (4) comunicar a visão da mudança, (5) potencializar ações de base ampla, (6) gerar ganhos de curto prazo, (7) consolidar ganhos e produzir mais mudanças e (8) ancorar novas abordagens na cultura corporativa.	O JD-R descreve como os recursos do trabalho (por exemplo, autonomia, feedback e suporte do supervisor) e recursos pessoais (por exemplo, autoeficácia, otimismo e resiliência) influenciam diretamente o engajamento no trabalho por meio de um caminho motivacional positivo, fornecendo aos funcionários o que eles precisam para completar seu trabalho.	Uma característica chave do LOCI é a combinação de desenvolvimento de líderes de primeiro nível e estratégias organizacionais para melhor implementação. Esta abordagem de desenvolvimento individual no contexto de desenvolvimento e mudança organizacional é aquela que tem o potencial de capitalizar os pontos fortes individuais e organizacionais e pode aumentar a generalização para outros tipos de iniciativas de desenvolvimento organizacional em outras configurações.	O ADKAR fornece uma base factual para atividades de gerenciamento de mudanças, incluindo avaliação de prontidão, patrocínio, comunicação, treinamento e orientação, reconhecimento e resistência gerencial (Hiatt, 2006, pp. 1-3).
<b>Classificação da mudança</b>	Mudança constante, planejada ou radical	Mudança planejada ou constante	Mudança constante ou contínua	Mudança estratégica	Mudança a nível organizacional, grupal ou individual
<b>Responsáveis pela implementação</b>	Liderança e funcionários	Liderança/Gerentes	Liderança e funcionários	Liderança	Liderança/Gestores
<b>Referências</b>	Skiba (2021), Errida e Lotfi (2021), Kump (2019), Adda, Natsir e Rossanty (2019), Hussain et al. (2018), Hatak, Floh e Zauner (2015), Chen, Woods e Singh (2013), Alas (2008), Hoogendoorn et al. (2007).	Doherty, Johnson e McPherson (2022), Kolbergýté e Dromantaité (2022), Errida e Lotfi (2021), Li (2018), Pollack e Pollack (2015), Sune e Gibb (2015), Čudanov, Savoju e Jaško (2012), Pinto e Couto-de-Souza (2009), Alas (2008).	Albrecht et al. (2020), Øygarden, Olsen e Mikkelsen (2020), Kim e Choi (2020), Demerouti et al. (2017), Marques, Borges e Reis (2016), Schultz, Mattor e Moseley (2016), Silva e Alperstedt (2013), Raza e Standing (2011).	Milton et al. (2020), Aarons et al. (2017), Aarons et al. (2015).	Kolbergýté e Dromantaité (2022), Ophilia e Hidayat (2021), Havlovská et al. (2020), James (2005).

Fonte: Autoria própria





Após essas análises, foi possível concluir o último objetivo específico deste artigo, com a compreensão das vantagens e desvantagens da mudança organizacional respondendo às dificuldades de se iniciar um processo de transformação e o resultado ao fim da implantação.

Além das perguntas de pesquisa respondidas nesta análise de resultados, é possível elencar a importância do tema para as organizações de modo geral. Diante disso, entender o que envolve a mudança organizacional, traz uma nova visão de como buscar a melhoria, desenvolvimento e crescimento de empresas, pessoas, processos, operações, produtos, serviços, concorrência, etc.

## 6 CONCLUSÕES

Este artigo teve como objetivos específicos, compreender o histórico de mudança organizacional; identificar os principais modelos de mudança, com o detalhamento de seus processos, características e a classificação da mudança; analisar os responsáveis pela mudança, considerando as motivações abordadas, bem como os objetivos definidos e apontar os desafios e dificuldades da mudança organizacional, bem como indicar sugestões de trabalhos futuros para a área.

Para cumprir os objetivos do artigo, conduziu-se uma Revisão Sistemática da Literatura, cuja fase inicial consistiu na especificação das questões de pesquisa e definição do protocolo de revisão. A segunda etapa é composta pela identificação de pesquisas relevantes; seleção de estudos primários; avaliação da qualidade do estudo; extração dos dados necessários e síntese dos dados, concluindo a fase operacional. Por fim, com os artigos selecionados para estudo, segue-se para as fases de relatório de revisão e validação do relatório.

Dessa forma, pôde proceder a leitura, análise e extração das informações dos artigos para se responder às 19 questões de pesquisa estabelecidas para o estudo. As informações foram tabuladas em planilhas, em que se pôde coletar os dados dos artigos e assim proceder para a criação dos gráficos, tabelas e quadros para a análise dos resultados. A análise dos resultados ocorreu em duas abordagens, a primeira fez o mapeamento da pesquisa e a segunda procedeu com a análise do conteúdo dos artigos.

A análise de resultados do mapeamento de pesquisa permitiu afirmar que os Estados Unidos foi o país com mais pesquisas sobre o tema. Outro país que ainda esteve presente na documentação como um dos principais países nos estudos da mudança organizacional, foi o Brasil, com a Revista de Administração Pública. Com isso, obteve-se os principais autores dos Estados Unidos e Áustria e as principais revistas também dos Estados Unidos, Brasil e China. O mapeamento ainda mostrou um destaque para a área de ciências sociais como a mais presente nas fontes de pesquisa.

Com a análise do conteúdo relacionado ao tema, foi possível obter as respostas referentes a definição da mudança organizacional, facilitando a compreensão do histórico de mudança dos objetos

de estudo; permitiu detalhar os principais modelos de mudança com suas características e a classificação da mudança e, ainda foi possível identificar os responsáveis pela mudança, considerando as motivações e os objetivos apresentados. Ao fim dessas análises, a compreensão das vantagens e desvantagens da mudança organizacional conseguem responder as dificuldades de se iniciar um processo de transformação e o resultado ao fim da implantação.

Com essa pesquisa pôde-se verificar que a maioria das pessoas que participaram da pesquisa possui uma característica em comum de resistência à mudanças. Além disso, foi identificado também que os principais desafios enfrentados envolvem a comunicação sobre as mudanças, falta de informações fornecidas pelos gestores e ausência de treinamentos adequados. Apesar disso, percebeu-se um esforço para desenvolver um trabalho de qualidade, porém não se considera que o trabalho se torne motivador após as mudanças.

Como conclusão, diante da importância percebida para diversas áreas do conhecimento em uma organização, pode-se perceber que todos os modelos apresentados, mostraram estágios de entendimento da necessidade da mudança, até mesmo para que não haja uma perda de tempo e de trabalho em algo que não dará o resultado necessário e esperado. Outro estágio comum se relaciona com a cooperação de todos os envolvidos para o processo de mudança obter o desenvolvimento planejado.

Além disso, constatou-se que nenhuma organização funciona apenas com a liderança trabalhando. São os atuantes operacionais que percebem as dificuldades no ambiente de trabalho, conseguindo pensar mais rapidamente, quais elementos podem ser modificados em busca de melhorias, mas os líderes que estão a frente do processo com o poder da tomada de decisões de quais caminhos seguir para a implementação da mudança.

Por fim, algumas mudanças precisam acontecer partindo da alta direção, ou até mesmo em níveis hierárquicos maiores, como novas políticas impostas ou um novo cenário regional. Logo, concluiu-se que a comunicação aberta e objetiva entre todos os níveis hierárquicos é de suma importância para o desenvolvimento organizacional, com a definição das dores do operacional em parceria com o poder da liderança para atuar diante dos problemas apresentados.

Muitas vezes, a própria liderança não consegue comunicar qual é o objetivo da organização, dificultando assim, a aceitação dos envolvidos no processo de mudança, já que não vêem motivo para mudar a forma como estão confortáveis e acostumados a trabalhar, o que pode causar reações negativas diante da proposta de mudança. Desse modo, o objetivo de analisar os responsáveis pela mudança, considerando as motivações abordadas, bem como os objetivos definidos foi concluído com as respostas de pesquisa.

Para pesquisas futuras, sugere-se que os apontamentos encontrados nesta RSL possam ser conduzidos, por exemplo, Kolbergyté e Dromantaité (2022) sugerem a abordagem dos métodos de autodesenvolvimento que os gerentes usam para combinar poderes e responsabilidades existentes em níveis distintos da hierarquia organizacional e colaborar com forças externas. Hatak, Floh e Zauner (2015) e Moric Milovanovic, Bubas e Cvjetkovic (2022) sugerem pesquisas estendidas a um número mais significativo de pequenas e médias empresas para chegar a uma conclusão geral aplicável a todas as PMEs.

Posto isto, as sugestões para pesquisas futuras na RSL, se deram a partir da falta de dados, ou falta de conhecimento da amplitude das áreas estudadas. Sendo assim, propõem-se estudos com mais análises, mais objetos de estudo, mais áreas de pesquisa, para que se avalie a relação entre mudança organizacional e troca de conhecimento e, conseqüentemente, permita-se tirar conclusões empíricas e teóricas.

Considerando que as publicações não davam continuidade ativa a um estudo que tenha tido fracasso na implementação da mudança, apenas descreveram os elementos negativos e as falhas do processo, uma sugestão para pesquisas futuras é o acompanhamento de cases de fracasso da mudança organizacional com a apresentação de melhorias para o processo.

Além disso, este artigo ainda sugere uma RSL com foco em identificar os momentos de mudança descritos na pesquisa com a separação do contexto focado na preparação para a mudança, no processo da mudança em si ou no pós mudança; identificando as estratégias em ambos os momentos. Enfim, estudos futuros podem fazer pesquisas com hipóteses dos diferentes momentos, abordando a comparação de aceitação dos envolvidos para a mudança em cada contexto.

## REFERENCIAS

Acuña, E., & Fernández, F. (1995). Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. *Revista de Administração Pública*, 29(2), 80-a.

Alas, R. (2008). Implementation of organizational changes in Estonian companies. *Journal of Business Economics and Management*, (4), 289-297.

- Almeida, S. P., & Ferreira, M. C. (2010). O impacto das atitudes frente às mudanças organizacionais nos comportamentos de cidadania. *Psicologia: ciência e profissão*, 30, 492-504. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000300005>.
- Bartol, K. M., & Martin, D. C. (1998), *Management*, 3rd ed., McGraw Hill, New York, NY, 268-279. DOI: <https://doi.org/10.12691/jbms-5-3-5>.
- Bispo, C. A. F., & Cazarini, E. W. (1998). A evolução do processo decisório. *CD-ROM) In: ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 18*.
- Bressan, C. L. (2004). Mudança Organizacional: uma visão gerencial. *Seminário de gestão de negócios, 1*, 1-14.
- Bretas Pereira, M. J. L. D., & Fonseca, J. G. M. (1997). *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Atlas.
- Brizola, J., & Fantin, N. (2016). Revisão da literatura e revisão sistemática da literatura. *Revista de Educação do Vale do Arinos-RELVA*, 3(2). DOI: <https://doi.org/10.30681/relva.v3i2.1738>.
- Caulfield, J. L., & Senger, A. (2017). Perception is reality: Change leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2016-0166>.

Coelho Junior, F. A. (2003). Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança decultura organizacional. *Psico-USF*, 8, 81-89. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-82712003000100011>.

Dallasega, P., Marengo, E., & Revolti, A. (2021). Strengths and shortcomings of methodologies for production planning and control of construction projects: a systematic literature review and future perspectives. *Production Planning & Control*, 32(4), 257-282. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1725170>.

de Oliveira, F. A., Duarte, R. N., & Montevechi, J. A. B. (2003). O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. *Revista Produção Online*, 3(1). DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v3i1.615>.

Fineman, S., & Gabriel, Y. (1994). Paradigms of organizations: An exploration in textbook rhetorics. *Organization*, 1(2), 375-399. DOI: <https://doi.org/10.1177/135050849412010>.

Fischer, H. A. (2019). Gestão da mudança: desafios e impactos da mudança organizacional na opinião de colaboradores de uma rede hoteleira nas cidades de Tubarão e Laguna-SC. *Psicologia-Tubarão*.

Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Systematic literature review: concept, production and publication. *Logeion: filosofia da informação*, 6(1), 57-73. DOI: <https://doi.org/10.21728/logeion.2019v6n1.p57-73>.

Hiatt, J. (2006). ADKAR: a model for change in business, government, and our community.

Prosci.

Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of organizational change management*, 26(5), 772-792.

Júnior, A. D. S. S., dos Santos, C. I., Feitosa, M. G. G., de Castro, R. M., & Vidal, S. (2012).

Consultoria: um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional.

*Revista Ibero Americana de Estratégia*, 11(1), 178-203.

Leite, N. R. P., & de Albuquerque, L. G. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 9(1), 32-55.

Lopes, P. C. B., Stadler, C. C., & Kovaleski, J. L. (2003). Gestão da mudança organizacional.

*Publicatio UEPG: Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes-ATIVIDADES*

*ENCERRADAS*, 11(1). DOI: <https://doi.org/10.5212/publ.humanas.v11i1.491>.

Martínez-Bustos, E., Carrasco-Sagredo, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin.

*Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98. DOI:

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>.

Melo, J. L., Mourad, A. I., & De Oliveira, A. V. (2015). Análise dos desafios decorrentes das mudanças organizacionais em uma organização pública.



- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106, 213-228. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>.
- Moraes, W. D. D. (2022). Competências individuais e prontidão para mudança organizacional: um estudo no setor financeiro (Doctoral dissertation).
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77-97. DOI: <https://doi.org/10.2307/41166606>.
- Neiva, E. R., & da Paz, M. D. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de administração*, 47(1), 22-37. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1023>.
- Ohzeki, M. (2022). Implementação da transformação digital: a influência da gestão da mudança organizacional (Doctoral dissertation).
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88, 105906.
- Parisi, T. C. D. H., Coelho, E. R. B., & Melleiro, M. M. (2008). Implantação do Método Mãe-Canguru na percepção de enfermeiras de um hospital universitário. *Acta Paulista de Enfermagem*, 21, 575-580. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002008000400007>.

Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24:6. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>.

Pinto, A. R. R. (2022). O Papel da Comunicação na Gestão da Mudança Organizacional: Uma Revisão Integrativa.

Pinto, M. C. S., & Couto-de-Souza, C. L. (2009). Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*, 43, 609-634. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000300005>.

Pranckutė, R. (2021). Web of Science (WoS) and Scopus: The titans of bibliographic information in today's academic world. *Publications*, 9(1), 12. DOI: <https://doi.org/10.3390/publications9010012>.

Rocha, B. L. (2017). Processo estratégico: um estudo de caso de uma empresa no município de Cruz das Almas-Ba.

Scheidegger, A. P. G., Pereira, T. F., de Oliveira, M. L. M., Banerjee, A., & Montevechi, J. A. B. (2018). An introductory guide for hybrid simulation modelers on the primary simulation methods in industrial engineering identified through a systematic review of the literature. *Computers & Industrial Engineering*, 124, 474-492. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.07.046>.

Silva, J. L. (2016). Mudança organizacional no âmbito da gestão da qualidade: uma abordagem quantitativa para classificação (Master's thesis, Universidade Federal de Pernambuco). DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-33061996000200016>.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>.

Tres, J. A. A. (2007). Desafios do gestor escolar para a mudança organizacional da escola. FAFIRE-Faculdade Frassinetti do Recife, 1-12.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.

#### Anexo A - Lista de referências utilizadas na RSL

#	Referências
1.	Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., & Hurlburt, M. S. (2015). Leadership and organizational change for implementation (LOCI): a randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. <i>Implementation science</i> , 10(1), 1-12.
2.	Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Moullin, J. C., Torres, E. M., & Green, A. E. (2017). Testing the leadership and organizational change for implementation (LOCI) intervention in substance abuse treatment: a cluster randomized trial study protocol. <i>Implementation Science</i> , 12, 1-11.
3.	Adda, H. W., Natsir, S., & Rossanty, N. P. E. (2019). Employee perceptions towards organizational change and leadership in the banking industry. <i>Banks and Bank Systems</i> , 14(3), 113.
4.	Alas, R. (2008). Implementation of organizational changes in Estonian companies. <i>Journal of Business Economics and Management</i> , (4), 289-297.

5.	Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. <i>Frontiers in Psychology, 11</i> , 531944.
6.	Beer, M. (2021). Reflections: Towards a normative and actionable theory of planned organizational change and development. <i>Journal of Change Management, 21</i> (1), 14-29.
7.	Chen, W., Woods, A., & Singh, S. (2013). Organisational change and development of reformed Chinese township and village enterprises. <i>Journal of Organizational Change Management, 26</i> (2), 353-369.
8.	Čudanov, M., Savoiu, G., & Jaško, O. (2012). Usage of technology enhanced learning tools and organizational change perception. <i>Computer Science and Information Systems, 9</i> (1), 285-302.
9.	Silva, A. D. D., & Alperstedt, G. D. (2013). Mudança organizacional estratégica em um banco público: uma análise a partir da perda da conta movimento. <i>Revista de administração pública, 47</i> , 827-848.
10.	Aquino, A. T. D., Silva, J. L., Melo, R. M. D., & Silva, M. M. (2017). Organizational change in quality management aspects: a quantitative proposal for classification. <i>Production, 27</i> , e20162165.
11.	Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Petrou, P., & Karagkounis, C. (2017). Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek employees. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology, 26</i> (4), 574-589.
12.	Doherty, J. A., Johnson, M., & McPheron, H. (2022). Advancing health equity through organizational change: Perspectives from health care leaders. <i>Health Care Management Review, 47</i> (3), 263.
13.	Drobyazko, S., Potyshniak, O., Radionova, N., Paranytsia, S., & Nehoda, Y. (2019). Security of organizational changes via operational integration: ensuring methodology. <i>Journal of Security and Sustainability Issues.</i>
14.	Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. <i>International Journal of Engineering Business Management, 13</i> , 18479790211016273.
15.	Gilson, L., Ellokor, S., Lehmann, U., & Brady, L. (2020). Organizational change and everyday health system resilience: lessons from Cape Town, South Africa. <i>Social science &amp; medicine, 266</i> , 113407.
16.	Hatak, I., Floh, A., & Zauner, A. (2015). Working on a dream: sustainable organisational change in SMEs using the example of the Austrian wine industry. <i>Review of managerial science, 9</i> , 285-315.
17.	Havlovska, N., Illiashenko, O., Konoplina, O., Shevchuk, I., Hlynska, A., & Prytys, V. (2020). Strategic adaptation as a way of managing organizational changes in the context of implementing a safety oriented enterprise management approach. <i>Tem Journal, 9</i> (3), 1053.

18.	Hoogendoorn, M., Jonker, C. M., Schut, M. C., & Treur, J. (2007). Modeling centralized organization of organizational change. <i>Computational and Mathematical Organization Theory</i> , 13, 147-184.
19.	Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. <i>Journal of Innovation &amp; Knowledge</i> , 3(3), 123-127.
20.	James, W. (2005). The impact of corporatisation and national competition policy: An exploratory study of organisational change and leadership style. <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , 26(4), 289-309.
21.	Kanitz, R., & Gonzalez, K. (2021). Are we stuck in the predigital age? Embracing technology-mediated change management in organizational change research. <i>The Journal of Applied Behavioral Science</i> , 57(4), 447-458.
22.	Kim, J., & Choi, S. O. (2020). The intensity of organizational change and the perception of organizational innovativeness; with discussion on open innovation. <i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i> , 6(3), 66.
23.	Kolbergytė, A., & Dromantaitė, A. (2022). A theoretical analysis of managerial growth in the context of organizational change. <i>Sustainability</i> , 14(8), 4523.
24.	Kump, B. (2019). Beyond power struggles: A multilevel perspective on incongruences at the interface of practice, knowledge, and identity in radical organizational change. <i>The Journal of Applied Behavioral Science</i> , 55(1), 5-26.
25.	Kump, B. (2021). When do threats mobilize managers for organizational change toward sustainability? An environmental belief model. <i>Business Strategy and the Environment</i> , 30(5), 2713-2726.
26.	Li, E. (2018). A case study of the critical success factors for organizational change of a public listed corporation: Hong Kong Broadband Network. <i>Public Administration and Policy</i> , 21(2), 152-165.
27.	Marques, A. L., Borges, R., & Reis, I. D. C. (2016). Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. <i>Revista de Administração Pública</i> , 50, 41-58.
28.	Mattar, D. M. (2021). An organizational change with quarantined members. <i>SAGE Open</i> , 11(1), 2158244020988851.
29.	Milton, J., Chaboyer, W., Åberg, N. D., Andersson, A. E., & Oxelmark, L. (2020). Safety attitudes and working climate after organizational change in a major emergency department in Sweden. <i>International Emergency Nursing</i> , 53, 100830.
30.	Moric Milovanovic, B., Bubas, Z., & Cvjetkovic, M. (2022). Employee readiness for organizational change in the SME internalization process: the case of a medium-sized construction company. <i>Social Sciences</i> , 11(3), 131.

31.	Mugenyi, A. R., Karemera, C., Wesana, J., & Dooms, M. (2022). Institutionalization of organizational change outcomes in development cooperation projects: the mediating role of internal stakeholder change-related beliefs. <i>Administrative Sciences, 12</i> (2), 60.
32.	Mühlemann, N. S., Steffens, N. K., Ullrich, J., Haslam, S. A., & Jonas, K. (2022). Understanding responses to an organizational takeover: Introducing the social identity model of organizational change. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> .
33.	Naveed, R. T., Jantan, A. H., Saidu, M. B., & Bhatti, S. M. (2017). The validation of the organizational change construct using confirmatory factor analysis. <i>Cogent Business &amp; Management, 4</i> (1), 1338330.
34.	Ophilia, A., & Hidayat, Z. (2021). Leadership communication during organizational change: internal communication strategy: a case study in multinational company operating in Indonesia. <i>Academic Journal of Interdisciplinary Studies, 10</i> (2), 24-34.
35.	Øygarden, O., Olsen, E., & Mikkelsen, A. (2020). Changing to improve? Organizational change and change-oriented leadership in hospitals. <i>Journal of Health Organization and Management, 34</i> (6), 687-706.
36.	Pinto, M. C. S., & Couto-de-Souza, C. L. (2009). Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. <i>Revista de Administração Pública, 43</i> , 609-634.
37.	Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter's eight stage process to manage an organisational change program: Presentation and practice. <i>Systemic practice and action research, 28</i> , 51-66.
38.	Raza, S. A., & Standing, C. (2011). A systemic model for managing and evaluating conflicts in organizational change. <i>Systemic Practice and Action Research, 24</i> , 187-210.
39.	Schultz, C. A., Mattor, K. M., & Moseley, C. (2016). Aligning policies to support forest restoration and promote organizational change. <i>Forest Policy and Economics, 73</i> , 195-203.
40.	Skiba, Ł. (2021). Managing employee engagement in the reality of organisational changes. <i>Polish Journal of Management Studies, 24</i> (1), 354-372.
41.	Sune, A., & Gibb, J. (2015). Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base. <i>Journal of Organizational Change Management, 28</i> (2), 213-231.
42.	Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Hetland, J., & Schaufeli, W. B. (2020). How do employees adapt to organizational change? The role of meaning-making and work engagement. <i>The Spanish journal of psychology, 23</i> , e56.
43.	van den Oord, A., Elliott, K., Witteloostuijn, A. V., Barlage, M., Polos, L., & Rogiest, S. (2017). A cognitive organization theory (COT) of organizational change: Measuring organizational texture, audience appeal, and leadership engagement. <i>Journal of Organizational Change Management, 30</i> (6), 903-922.



- |     |   |
|-----|---|
| 44. | Wahyuni, N., & Triatmanto, B. (2020). The effect of the organizational change on company performance mediated by changes in management accounting practices. <i>Accounting</i> , 6(4), 582-588. |
|-----|---|