

**Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção**

**Resistência à Mudança Organizacional sob a Perspectiva da
Engenharia de Produção**

Ana Carolina de Lima Pereira

TCC-EP-06-2006

**Maringá - Paraná
Brasil**

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção

**Resistência à Mudança Organizacional Sob a Perspectiva da
Engenharia de Produção**

Ana Carolina de Lima Pereira

TCC-EP-06-2006

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de
Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da
Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: *Prof.^a MSc. Karen Silvia Salles Silva*

**Maringá - Paraná
2006**

Ana Carolina de Lima Pereira

**Resistência à Mudança Organizacional Sob a Perspectiva da
Engenharia de Produção**

Este exemplar corresponde à redação final do Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Estadual de Maringá, pela comissão formada pelos professores:

Orientadora: Prof.^a MSc. Karen Silvia Salles Silva
Departamento de Psicologia, CTC

Prof.^a MSc. Maria de Lourdes Santiago Luz
Departamento de Informática, CTC

Maringá, novembro de 2006

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus companheiros de curso: Camile, Danilo, Franco, José Ernesto, Luciane, Paulo, Priscila e Wellinton, que tornaram divertidos momentos que sem eles seriam extremamente difíceis.

Aos professores, principalmente à prof.^a Karen, que foi minha orientadora; ao prof. Daily que disponibilizou o material para realização do trabalho; e ao Valdivino (VDO), que foi meu professor de Matemática durante o Ensino Médio e é, entre os professores que tive, minha melhor lembrança de ética e carinho na relação entre aluno e professor.

À minha família. Em especial, aos meus avós, aos meus pais, João e Vânia, e aos meus irmãos, João Victor e Matheus Expedito, que juntos foram e são o meu porto seguro.

RESUMO

Com o objetivo de investigar e analisar como a resistência a mudanças organizacionais tem sido abordada nos trabalhos publicados em eventos da área de Engenharia de Produção, no Brasil, foi realizada uma pesquisa exploratória que se pautou sobre uma revisão da literatura existente sobre as organizações na sociedade moderna, mudanças organizacionais e resistência a mudanças, bem como em um levantamento dos trabalhos publicados no Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), durante o período de 2001 a 2005. Como resultado, verificou-se que os profissionais de diversas áreas da Engenharia de Produção deparam-se frequentemente com problemas relacionados à resistência a mudanças. Mas, apesar disto, os estudos sobre o assunto ainda são incipientes.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Resistência à Mudança. Engenharia de Produção.

SUMÁRIO

RESUMO	V
SUMÁRIO	VI
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	VII
LISTA DE TABELAS	VIII
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	IX
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 AS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE MODERNA.....	3
2.2 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	7
2.3 A RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	11
3. DESENVOLVIMENTO	16
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
3.2 RESULTADOS.....	17
4. CONCLUSÕES	22
REFERÊNCIAS	24
ANEXOS	25
ANEXO A.....	26
APÊNDICES	27
APÊNDICE A.....	28
APÊNDICE B.....	47

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: PRESSUPOSTOS CLÁSSICOS SOBRE RESISTÊNCIA À MUDANÇA E POSSÍVEIS CONTRAPRESSUPOSTOS.....	15
GRÁFICO 1: PERCENTUAL DOS ARTIGOS ENCONTRADOS PARA CADA PALAVRA-CHAVE.....	18
GRÁFICO 2: NÚMERO DE ARTIGOS QUE MENCIONAM MUDANÇA ORGANIZACIONAL E RESISTÊNCIA À MUDANÇA A CADA ANO	18
GRÁFICO 3: NÚMERO DE PUBLICAÇÕES POR ÁREA TEMÁTICA	20
GRÁFICO 4: DISTRIBUIÇÃO QUANTO À PROCEDÊNCIA DOS AUTORES.....	20

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS ARTIGOS DE ACORDO COM AS PALAVRAS-CHAVE UTILIZADAS PARA BUSCA	17
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CTM	Centro Tecnológico de Maringá
DO	Desenvolvimento Organizacional
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
JIT	<i>Just in Time</i>
UEM	Universidade Estadual de Maringá

1. INTRODUÇÃO

A concorrência e a conseqüente pressão econômica com as quais as indústrias convivem levam a um processo de constante aprimoramento, seja ele tecnológico ou organizacional. Tempos atrás, as mudanças organizacionais aconteciam gradativamente. Mas, no cenário globalizado atual, essas mudanças são cada vez mais rápidas e implicam também em mudanças de relacionamento, trazendo conseqüências não só operacionais, mas também para a vida das pessoas atingidas pelos processos de mudança.

Isso se deve parcialmente ao fato de que, em muitas das vezes, não há tempo ou preocupação – por parte da organização – em possibilitar as adaptações necessárias para uma transição mais amena, o que faz com que as mudanças organizacionais nem sempre sejam aceitas da maneira idealizada pela empresa.

Portanto, precisamos compreender como as mudanças organizacionais ocorrem, qual o impacto que elas causam sobre os funcionários – de base ou de nível gerencial – e de que forma podemos abordar uma possível resistência.

Partindo do pressuposto de que é indispensável que um engenheiro de produção saiba lidar com tais situações, a questão norteadora do estudo aqui proposto consiste em: como a questão da resistência à mudança tem sido abordada em publicações científicas da área de Engenharia de Produção, no Brasil?

Com isso, o principal objetivo deste trabalho é investigar e analisar como a resistência a mudanças organizacionais tem sido abordada nos trabalhos publicados em eventos da área de Engenharia de Produção, no Brasil, discutindo-os à luz de publicações científicas de outras áreas da ciência.

E, para atingir tal objetivo, estabeleceu-se como objetivos específicos: compreender como os teóricos da literatura científica em geral têm abordado os processos de mudança organizacional e de resistência aos mesmos e; conhecer a forma como as publicações da área da Engenharia de Produção – mais especificamente, os artigos do Encontro Nacional de

Engenharia de Produção (ENEGEP) - têm tratado a questão da resistência à mudança organizacional.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 As Organizações na Sociedade Moderna

A história da vida em sociedade e das organizações de produção de bens e serviços é marcada por constantes mudanças. É prudente, portanto, que façamos primeiro uma análise sobre as mudanças pelas quais passaram a sociedade e as organizações ao longo do tempo, para que desta forma consigamos uma melhor compreensão sobre o que ocorre atualmente.

Em seu livro *Sociedade Pós-Capitalista*, Drucker (1993, p. XI) ressalta que sociedade ocidental, a cada dois ou três séculos, se reorganiza e se transforma, ou seja, em poucas décadas, cria um mundo novo.

Segundo o autor, uma dessas transformações ocorreu no Século XIII, quando os europeus começaram a centralizarem-se na cidade, trazendo entre as principais mudanças o renascimento do comércio a grandes distâncias; a substituição dos mosteiros rurais pelas universidades urbanas como centros de cultura; em poucas décadas, a mudança do latim para o vernáculo e a criação da literatura européia por Dante. A transformação seguinte ocorreu duzentos anos depois, com a invenção da imprensa por Gutenberg em 1455; o Renascimento; a descoberta da América pelos europeus; a redescoberta da anatomia e da pesquisa científica; a adoção dos algarismos árabes pelo ocidente e finalmente, com a Reforma Protestante de Lutero, em 1517 (DRUCKER, 1993, p. XII).

Drucker (1993, p.11) afirma que, por volta de 1700, ocorreu uma mudança no significado do conhecimento, já que:

O conhecimento sempre havia sido considerado aplicável a ser. Então, quase da noite para o dia, ele passou a ser, aplicado a fazer, transformando-se em um recurso e uma utilidade. O conhecimento, que sempre havia sido um bem privado, transformou-se em bem público.

Em 1776, com a Revolução Americana, o aperfeiçoamento do motor a vapor por James Watt e a publicação de *A Riqueza das Nações* por Adam Smith, começou a transformação seguinte, na qual surgiram o capitalismo, o comunismo e a Revolução Industrial (DRUCKER, 1993, p. XII).

Duzentos anos depois, o período atual é um desses períodos de mudança. Trata-se de uma transformação mundial, visto que “uma das mudanças fundamentais é que não existe mais uma história ou uma civilização ‘ocidental’, mas sim uma história e uma civilização mundiais – mas ambas são ‘ocidentalizadas’”. Para o autor, o fato que desencadeou a presente transformação foi a Declaração de Direitos dos Combatentes Americanos depois da Segunda Guerra Mundial que, dando dinheiro para cada soldado americano que voltou, para que freqüentasse a universidade. Este fato sinalizou a mudança para a “sociedade do conhecimento”, que é a nova “sociedade pós-capitalista” (DRUCKER, 1993, p. XII).

Essas mudanças afetaram também as organizações. Freire (1999, p.13) ressalta alguns momentos históricos que sucederam a Revolução Industrial e que ele considera de extrema significância para a evolução das organizações. Entre eles, a idéia de Taylor de que todas as operações produtivas podem ser cientificamente analisadas e otimizadas.

Para Taylor, a autoridade na fábrica deveria basear-se no conhecimento superior, e não na propriedade, como era de costume. E, sendo assim, segundo Drucker (1993, p.11), pode-se dizer que o treinamento foi uma das maiores contribuições de Taylor, ou seja:

De acordo com o sistema de “Gerência Científica” de Taylor, todo trabalho pode ser analisado da mesma maneira. Assim, qualquer trabalhador disposto a executar o trabalho da maneira ditada pela análise é um “homem de primeira classe”, merecendo um “salário de primeira classe” – isto é, tanto quanto ou mais que aquilo que um trabalhador qualificado conseguiu depois de longos anos de aprendizado.

Segundo Drucker (1993), os Estados Unidos da América, na Primeira e principalmente na Segunda Guerra Mundial, utilizaram as técnicas de Taylor para treinar “homens de primeira classe” em poucos meses e, assim, derrotar o Japão e a Alemanha.

Reforçando a visão de que as organizações foram submetidas a diversas mudanças em seus processos de gestão no decorrer do Século XX, Wood (1995) aborda metáforas desenvolvidas por Gareth Morgan (1986) para analisar como as organizações mudaram neste período. Ele apresenta as organizações vistas como máquinas, como organismos vivos e como cérebros, demonstrando como essas metáforas fundamentaram o Fordismo, o Toyotismo e o Volvismo, respectivamente.

Com relação ao Fordismo (Organizações como máquinas), Wood (1995) relata que no fim do Século XIX, Henry Ford desenvolveu novos conceitos de produção, como a idéia de linha contínua e, principalmente, a intercambialidade de peças. Isto reduziu o esforço humano, o tempo de preparação das máquinas e os custos, aumentando a produtividade, a qualidade e o volume de produção e, ainda, facilitando a operação e a manutenção na indústria.

Na Europa, grandes fabricantes surgiram aplicando os princípios de Ford para desenvolver veículos mais adaptados às condições do continente. No entanto, os trabalhadores tornaram-se cada vez mais reivindicativos em relação a salários e jornadas de trabalho (WOOD, 1995).

O Fordismo proporcionou, indubitavelmente, um enorme progresso para a indústria. Porém, havia um problema para o qual Ford não encontrou solução: a falta de flexibilidade, que, seguida pela crise do petróleo e pelo desenvolvimento japonês, acabou inibindo o uso do modelo idealizado por Henry Ford. Isto fica claro na seguinte afirmação de Wood (1995, p.100):

Depois de algum tempo, Ford estava apto a produzir em massa praticamente tudo que se necessitava. Ele mesmo, porém, não tinha idéia de como gerenciar globalmente a empresa sem estar centralizando todas as decisões. Esta é uma das principais raízes do declínio da empresa nos anos 30.

Wood (1995) apresenta, também, a ascensão da produção flexível, com o Toyotismo (Organizações como organismos). Segundo o autor, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno (seu especialista em produção) desenvolveram inovações técnicas que, através da redução do tempo para preparação dos equipamentos, tornou a fabricação de pequenos lotes heterogêneos mais barata que a produção de lotes maiores e homogêneos.

O Toyotismo, como os demais modelos de produção, encontrou adversidades. Após a Segunda Guerra, devido à depressão, a Toyota demitiu um quarto de sua mão-de-obra. E, conseqüentemente, o presidente da empresa foi afastado e construiu-se “um novo modelo de relação capital-trabalho que acabou tornando-se a fórmula japonesa, com seus elementos característicos como emprego vitalício, promoções por critérios de antigüidade e participação nos lucros” (WOOD, 1995, p.105).

O autor destaca ainda alguns dos principais diferenciais do Toyotismo em relação aos modelos produtivos conhecidos anteriormente: agrupar os trabalhadores em torno de um líder

e dar-lhes responsabilidade sobre uma série de tarefas; possibilitar a qualquer operário parar a linha ao detectar algum problema; adoção de uma política de vários fornecedores por peças e escolha por critério de custo; equacionamento do aspecto da rede de suprimentos; coordenação do fluxo de componentes com base no sistema *Just in Time* (JIT); formação de grupos sob uma liderança forte, integrando as áreas de processo, produto e engenharia industrial para enfrentar o problema da complexidade técnica (WOOD, 1995).

Apesar de todos os indiscutíveis avanços proporcionados pelo Sistema Toyota, como os efeitos positivos para a produtividade, qualidade, a velocidade de resposta às demandas de mercado e o sistema de distribuição baseado em parcerias, Wood (1995) destaca que houve também desvantagens. Como exemplo, pode-se citar o fato de os carros japoneses terem um ciclo de vida inferior à metade do ciclo de vida dos carros americanos.

Neste contexto, portanto, emerge também o Volvismo, pautado na concepção de organizações como cérebros:

A Volvo tem-se caracterizado por um alto grau de experimentalismo. Seus experimentos, se assim os podemos denominar, chamam a atenção por desafiarem os princípios fordistas e toyotistas, embora muitas vezes sejam confundidos com um simples retorno à produção manual. [...] Operando num mercado de trabalho complexo, a Volvo ajustou sua estratégia a dois fatores fundamentais: a internacionalização da produção e a democratização da vida no trabalho. (WOOD, 1995, p.109 e 110)

A Volvo combinou aspectos da produção manual com alto grau de automação, permitindo uma maior flexibilidade de produto e de processo. E, “a reprofissionalização dos operários ajustou-se à necessidade de enfrentar a demanda por produtos variados, competitivos e de alta qualidade” (WOOD, 1995, p.111).

De fato, ocorreram grandes mudanças na economia política do capitalismo no final do Século XX. Estas mudanças provocaram novos hábitos de consumo e trouxeram consigo profundas alterações na forma de trabalho das organizações. E, de acordo com Drucker (1993), a sociedade moderna apresenta o conhecimento como o único fator de produção, através do qual se pode facilmente obter os demais fatores.

2.2 A Mudança Organizacional

A concorrência e a conseqüente pressão econômica com as quais as indústrias convivem levam à necessidade de um constante aprimoramento, seja ele tecnológico ou organizacional. Tempos atrás, as mudanças organizacionais aconteciam gradativamente. Mas, no cenário globalizado atual, essas mudanças são cada vez mais rápidas.

Want (*apud* WOOD, 1995, p. 21) categoriza cinco tipos de mudança organizacional:

Por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; operacional, para fazer frente a deficiências específicas; direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; fundamental, quando a própria missão é alterada; e total, nos casos mais críticos, como uma iminência de falência.

Chiavenato (1985) afirma que “algumas mudanças ocorrem por força das oportunidades que surgem, enquanto outras são projetadas antecipadamente. O termo *desenvolvimento* é geralmente aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação”.

Para o autor, treinamento e desenvolvimento são termos que remetem ao nível microscópico, individual e a curto ou médio prazo. Já Desenvolvimento Organizacional (DO) remete ao nível macroscópico e sistêmico, ou seja, refere-se ao âmbito global e a longo prazo.

O DO é recente e propõe a transformação de organizações mecânicas em organizações orgânicas. Trata-se de “um esforço integrado de mudança planejada que envolve a organização como uma totalidade” (CHIAVENATO, 1985, p.326). Ele parte de conceitos das ciências do comportamento para melhorar a eficácia da organização. Cada autor de DO desenvolve sua *tecnologia*, o que propicia diferentes possibilidades, de acordo com os problemas a serem enfrentados.

De acordo com Chiavenato (1985), o processo do DO envolve três etapas básicas:

- a) Coleta de dados: “inclui técnicas e métodos para descrever o sistema organizacional, as relações entre os seus elementos ou subsistemas e as maneiras para identificar problemas e assuntos mais importantes”;
- b) Diagnóstico Organizacional: interpreta os dados colhidos, identifica os problemas e estabelece prioridades e objetivos;

c) Ação de Intervenção: escolhe-se a técnica de intervenção mais adequada ao problema em questão;

A mudança torna-se necessária quando a estrutura organizacional existente deixa de atender aos anseios da organização. E, para que ocorra uma mudança estratégica, é necessária uma pesquisa, visto que “essa mudança deve desenvolver uma interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade de controlar as relações entre as três” (BARBOSA, 2004, p.1731). A autora destaca que as novas tarefas vão exigir novas qualificações técnicas, assim como a necessidade de trabalhar em equipe vai exigir novas habilidades comunicativas e comportamentais.

Para March e Kanter (apud WOOD, 1995, p.20), “os conceitos e visões que dirigem as mudanças devem basear-se nas tradições e pontos fortes da organização. Não existe alquimia; o trabalho tem de se adequar ao estágio de vida da empresa”. E todos os aspectos conceituais, culturais e intelectuais envolvidos precisam ser considerados.

A sociedade está num processo contínuo de mudança e as organizações, por estarem inseridas na sociedade, precisam estar aptas a acompanhar este processo, visto que a competitividade que aí está impõe tal necessidade. Freire (1999, p.15 e 16) afirma que, para realizar mudanças organizacionais, as empresas devem investir cada vez mais no aperfeiçoamento cultural do indivíduo na organização, pois os conhecimentos técnicos já não são suficientes:

A inércia, a parte mais difícil, está centrada nas diferentes naturezas da interação humana: aprender a relacionar-se é desprender-se de si mesmo; e este constitui-se em nosso maior desafio organizacional.

O impasse é cultural, os valores da organização e os valores individuais precisam ser vivenciados e o processo deve contemplar o desenvolvimento do ser humano. O desafio da administração não é a mudança em si, mas o ajustamento das pessoas a uma nova realidade.

Segundo Wood (1995, p.21 e 22), para simplificar, podemos categorizar duas formas de mudanças organizacionais: “as mudanças estruturais – mais ligadas aos princípios da Escola de Administração Clássica – e as mudanças comportamentais – mais características da Escola de Relações Humanas.”

Quando se fala em mudança organizacional, muitos se restringem ao aspecto técnico do termo, como alterações de procedimentos e novas tecnologias, esquecendo-se, portanto, do principal aspecto da mudança: o aspecto humano.

Willian O Brien (*apud* FREIRE, 1999, p.14) afirma que “o motor da mudança não é tecnológico, mas humano. Assim, a organização do futuro deverá ser coerente com a aspiração das pessoas por auto-respeito e auto-realização”. Aprender a relacionar-se de maneira horizontal, e não só hierárquica, é nosso maior desafio organizacional.

Segundo Herzog (*apud* Wood, 1995, p. 19), “a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos”. Para ele, o grande desafio é mudar as pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.

É preciso compreender como as mudanças organizacionais ocorrem e qual o impacto que elas causam sobre os funcionários, sejam eles de base ou de nível gerencial. Os autores Silva e Vergara (2003) ressaltam a importância de se dedicar mais atenção às pessoas nos processos de mudança organizacional. Diante disso, alguns estudos citados por eles apontam como principais problemas: “comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e *adotem* as mudanças.”

De acordo com Freire (1999, p. 14), a interação entre aspectos tecnológicos e humanos é complexa. Para ele, “qualquer que seja a orientação, não é possível à organização testar um processo de mudanças sem a contrapartida de sua transformação cultural, dentro da participação e do comprometimento do grupo como um todo.”

Nessa linha de pensamento, Schein (*apud* FREIRE, 1999, p. 14) afirma que:

A cultura representa uma manifestação coletiva resultante de um processo histórico de aprendizagem. A cultura cristaliza-se a partir de soluções bem sucedidas aos problemas enfrentados pela organização. À medida que respostas eficazes são compreendidas como forma correta de lidar com as questões organizacionais, elas deixam de ser questionadas pelo grupo e tornam-se pressupostos, guias inconscientes do comportamento grupal, o que diferencia uma organização da outra.

Para Barbosa (2004, p. 1727), apesar de a cultura organizacional ter se tornado um dos temas mais controvertidos entre os estudiosos das organizações, um ponto em comum “é a constatação de sua importância para a compreensão estrutural e comportamental, além da busca de um maior desempenho organizacional”.

Já Freire (1999, p. 13) destaca que “muitas iniciativas para a mudança são baseadas na alteração do sistema e estrutura formal da organização”. Mas, que a compreensão profunda da cultura de uma organização pode orientar o foco para o contexto organizacional.

Silva e Vergara (2003, p. 11) afirmam que “é preciso que se veja a mudança organizacional também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade e dele consigo mesmo”.

Vince e Broussine (*apud* SILVA e VERGARA, 2003) propõem três questões para entender os aspectos da mudança organizacional. A primeira diz respeito às tensões entre clareza e incerteza, emoções individuais e a ação organizacional. A segunda refere-se a mecanismos de defesa utilizados pelas pessoas para lidar com a mudança, tais como: repressão, regressão, projeção, formação de reação e a negação. A terceira questão refere-se às várias ligações ao significado e à identidade, constituídas pela interação entre o inconsciente dos indivíduos e os processos organizacionais em presença das relações sociais de poder, que criam, delineiam e constroem as estruturas básicas que possibilitam a mudança.

De acordo com os autores Silva e Vergara (2003, p. 15), “para ser possível criar um processo de mudança em que haja pleno engajamento de todas as pessoas da organização, é preciso que cada uma delas, preservando - se como *sujeito*, esteja engajada como um ator que se apropria do sentido de coletividade”.

Os autores ressaltam que o aspecto que mais tem ajudado os indivíduos durante o processo de mudanças “é a possibilidade de *fazer uso da palavra*, a chance de compartilhar com as pessoas à sua volta - sejam os colegas ou mesmo o superior imediato – suas dúvidas, sentimentos, expectativas, medos, concordâncias e discordâncias” (SILVA e VERGARA, 2003, p.18).

Fica claro, portanto, que mudanças organizacionais representam inovações técnicas mas, implicam também em mudanças de relacionamento, trazendo conseqüências não só operacionais, mas também para a vida das pessoas atingidas pelos processos de mudança e, portanto, tais processos requerem um gerenciamento extremamente cauteloso.

2.3 A Resistência à Mudança Organizacional

A expressão “resistência à mudança” é atribuída a Kurt Lewin (1947). Segundo ele, as organizações são como um sistema submetido a um conjunto de forças opostas de mesma intensidade que o mantêm em equilíbrio quase-estacionário, e as mudanças acontecem quando este equilíbrio é deslocado para um outro nível devido a uma força que supera outra em intensidade. “Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio” (LEWIN, *apud* CALDAS e HERNANDEZ; 2001, p. 33).

Caldas e Hernandez (2001) afirmam que, em 1948, Coch e French Jr. publicaram o primeiro estudo empírico sobre “resistência à mudança” no campo organizacional. As décadas de 50 e 60 formaram a época mais fértil da discussão do assunto. Já nas décadas de 70 e 80, o tema não foi muito estudado. Mas, recentemente, a resistência à mudança tem sido bastante abordada como objeto de pesquisa científica.

Muitos gestores acreditam que já sabem tudo a seu respeito. Mas, se sabem tanto, porque a resistência é um obstáculo tão presente para aqueles que se engajam na implantação de processos de mudança organizacional?

Bareil e Savoie (*apud* SILVA; VERGARA, 2003, p. 12) listam algumas limitações que ocorrem nas abordagens tradicionais sobre resistência a mudança organizacional e que poderiam elucidar esta questão. Segundo os autores:

Os estudos não consideram um contexto; são poucos os estudos que se propõem a medir as reais proporções de tais resistências; quando se tenta medi-las, isso acontece normalmente por intermédio de uma terceira parte não neutra; os dirigentes das organizações mostram-se frequentemente reticentes em abordar a questão com seus empregados, por medo de amplificar o fenômeno; e as intervenções sugeridas necessitam, frequentemente, de interpretações psicológicas extremamente complicadas.

Analisando as atuais estruturas organizacionais, Silva e Vergara (2003, p. 11) afirmam que a resistência reflete a “fragmentação com que a administração tem tratado o ser humano”. Os autores ressaltam ainda que “toda pessoa é um ator e que a realidade das organizações se produz, se reproduz e se transforma por meio dos jogos de diferentes grupos e indivíduos que a compõem, incluídos aqueles e aquelas que estão na base da hierarquia”.

Para Kets de Vries e Balazs (*apud* SILVA; VERGARA, 2003, p. 14), as fontes de resistência à mudança “variam em função da situação dos indivíduos no processo” e as principais delas são:

[...] o medo do desconhecido, que causa ansiedade e perda da segurança, resultando no desejo de retornar aos antigos padrões de comportamento; o temor de que as boas condições de trabalho ou a liberdade possam ser perdidas; o medo de que a mudança possa implicar a perda de responsabilidade e autoridade, com conseqüente perda de *status*, direitos ou privilégios; o sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a mudança implica; a impressão de que a mudança é uma punição ou represália a ações anteriormente realizadas ou um ataque a seu desempenho passado; e a ameaça de perda de amigos, contatos e alianças.

Segundo Silva e Vergara (2003), os trabalhadores vivem em um contexto de incertezas e, por isso, usam mecanismos de defesa, como:

- a) repressão — ou o bloqueio das experiências desagradáveis da memória;
- b) regressão — ou o retorno a ações que tenham fornecido alguma segurança anterior;
- c) projeção — ou a transferência das falhas pessoais para os outros;
- d) formação de reação — ou a manifestação excessiva de sentimentos opostos àqueles sentimentos que são ameaçadores;
- e) negação — ou a recusa em aceitar a realidade incômoda ou desagradável.

Ao acreditar que as mudanças implementadas fazem com que percam sua autonomia e o controle sobre o seu trabalho, as pessoas tentam chamar a atenção para seus problemas e mostrar a sua importância no sistema. E é nesse momento que surge a resistência ao processo.

Para Silva e Vergara (2003), às vezes, “supostas manifestações de *resistência* são, antes de tudo, manifestações de emoções tais como ansiedade, medo, angústia, raiva, nostalgia. A mudança organizacional é, essencialmente, algo que mobiliza as emoções dos indivíduos”.

Muitas vezes, a resistência representa uma reação sadia ao desequilíbrio e, portanto, “não deve ser menosprezada nem atacada pela força da autoridade formal”, já que esse tipo de imposição “costuma surtir efeito a curto prazo” (MOSCOVICI, 1996, p. 19).

Kets de Vries e Balazs (*apud* SILVA; VERGARA, 2003, p. 14) apontam ainda quatro fases emocionais pelas quais, segundo eles, cada indivíduo precisa passar para que a mudança seja bem-sucedida: “choque, descrença, abandono dos antigos padrões e realização ou construção de uma nova identidade”.

Na primeira fase, surgem sentimentos vagos de descontentamento e o indivíduo pode ter também um sentimento de entorpecimento que, em alguns casos, é intercalado por pânico ou revolta. Durante a segunda fase, a da descrença, é comum a negação da realidade. “Prevalece um estado de desordem” e “uma tentativa de recuperar o que foi perdido”. Na fase de abandono dos antigos padrões, a terceira delas, o indivíduo tenta explorar novas oportunidades e “redefinir a si mesmo por um processo de auto-exame”. É nesta fase, portanto, que surge o sentimento de esperança. Na quarta e última fase, à medida que a pessoa “assume a orientação para o futuro, os padrões passados de pensamento, sentimento e ação vão sendo abandonados”. É a fase de construção de uma nova realidade. (KETS DE VRIES e BALAZS *apud* SILVA e VERGARA, 2003, p. 14).

Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Barbosa (2004, p. 1736) destaca que:

O indivíduo deve ser o artífice de seu desenvolvimento, porém nos parâmetros estabelecidos pela empresa e nos seus valores. O sistema de regras assim concebido não é visto pelo empregado como um sistema de controle, mas como algo que assegura seu desenvolvimento e o protege.

Muitas vezes, os trabalhadores discordam das orientações que recebem para execução de determinadas atividades e expõem tal discordância, que é fruto de vícios cultivados ao longo do tempo pela organização. O que se quer é que uma mudança organizacional cause uma evolução, mas problemas relacionados à resistência podem ocorrer e a empresa precisa estar preparada para este fato, já que a resistência é um dos principais obstáculos à mudança organizacional.

A observação da multiplicidade de significados da mudança organizacional leva à conclusão de que “a noção de *consenso*, que muitas vezes as teorias e práticas da administração têm adotado, não é senão uma *utopia* assumida na tentativa de simplificar o que é, pela própria natureza, complexo: o comportamento humano” (SILVA e VERGARA, 2003, p. 19).

Embora haja uma coincidência de percepções entre os indivíduos de uma mesma organização quanto aos tipos de eventos que caracterizam as mudanças, “não há como afirmar que o modo como cada um interpreta o significado desses eventos seja, realmente, *comum*”. Não é possível sequer afirmar que para cada indivíduo haja um só tipo de significado para a mudança, visto que o processo envolve diferentes sentimentos e interpretações. E é essa diversidade de atributos que justifica o fato de a mudança organizacional ser caracterizada como um *fenômeno de múltiplas faces*. (SILVA e VERGARA, 2003, p. 17).

Para Caldas e Hernandez (2001), à medida que a noção de resistência à mudança foi se tornando popular, começaram a surgir, tanto na mídia gerencial quanto na literatura acadêmica, várias “receitas” para superá-las. Entretanto, tais receitas, além de não obterem sucesso no que diz respeito à superação, falham em prevenir a resistência. Os autores sugerem ainda que isso acontece porque essa literatura se baseia em teorias dos anos 40 e em alguns pressupostos derivados dessas teorias e que deveriam ser revistos.

Na busca da elucidação do assunto, Caldas e Hernandez (2001) inferem para cada pressuposto um ou mais contrapressupostos. E, com base em tais contrapressupostos propõem o Modelo de Resistência Individual à Mudança - esquematizado na Figura 1 do presente trabalho.

As teorias atuais de resistência precisam ser complementadas ou substituídas por novos modelos que, segundo eles, deveriam concentrar-se em percepções individuais da mudança e “representar adequadamente, os fatores que podem despertar ou inibir a adoção individual de comportamentos resistentes”. Para eles, desta forma os estudos se aproximariam mais dos conceitos propostos por Lewin, conforme Caldas e Hernandez (2001, p. 37): “segundo o qual o indivíduo é um dos “pontos de aplicação” das forças sociais e, portanto, um dos atores sociais que poderia exibir padrões de comportamento resistente”.

Diante do exposto sobre a resistência à mudança organizacional, faz-se necessário ressaltar que não se acredita que haja um procedimento ou “receita” eficaz para todas as situações. No entanto, entende-se que os autores aqui abordados destacam a importância de se proporcionar aos envolvidos em processo de mudança a possibilidade de agir.

Pressupostos	Contrapressupostos
<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. ■ Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. ■ A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. ■ A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança E empregados (derivado da proposição original de Lewin).
<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência à mudança é um fenômeno grupal/ coletivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Figura 1: Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contrapressupostos
 Fonte: Caldas e Hernandez (2001, p. 37)

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa neste relatada caracteriza-se como uma pesquisa exploratória que, de acordo com Gil (1994), é a forma de pesquisa a ser utilizada quando há o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato, tendo como produto final do processo um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistemáticos.

O estudo realizado é considerado também uma pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvido a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, apresentando como atividades importantes a exploração das fontes bibliográficas; a leitura do material; a elaboração de fichas; ordenação e análise das fichas; e conclusões (GIL, 1994).

Considerando que os objetos desta pesquisa consistiram em publicações científicas da área de Engenharia de Produção, foram utilizados os anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), já que este Encontro se consolidou como o principal fórum de divulgação da produção técnico-científica e discussão de questões pertinentes à Engenharia de Produção no país.

Definiu-se como fonte os anais dos ENEGEP's realizados entre os anos de 2001 a 2005. Quanto ao levantamento de publicações nos anais determinou-se como procedimento, inicialmente, a leitura dos resumos de algumas áreas temáticas, a fim de identificar aqueles que tratavam de resistência à mudança organizacional (tema central desta pesquisa). Mas, devido ao grande número de artigos publicados em cada evento – 1688 só no ano de 2005 – e ao fato de muitos deles apresentarem o resumo apenas em inglês, optou-se pela pesquisa através da busca por palavras-chave. Para tanto, foram definidas e utilizadas: mudança organizacional e resistência à mudança.

Os resultados encontrados foram organizados em quadros sinópticos, que se encontram nos apêndices A e B, a fim de possibilitar a análise à qual os mesmos foram submetidos.

Nestes quadros, foram extraídas características dos artigos encontrados, como: o ano em que foram publicados; a área temática a que pertencem; o título; as palavras-chave; a procedência de seus autores; e a modalidade de pesquisa e/ou intervenção que fundamentou o estudo publicado.

3.2 Resultados

Tendo em vista que para a busca pelos trabalhos publicados nos anais do ENEGEP foram utilizadas duas palavras-chave (mudança organizacional e resistência à mudança), os resultados deste procedimento foram organizados em quadros separados de acordo com cada uma das palavras-chave utilizadas. Em termos gerais, estes dados estão distribuídos da seguinte maneira.

Tabela 1 – Distribuição dos artigos de acordo com as palavras-chave utilizadas para busca

Palavra-Chave	Número de Artigos Encontrados
Mudança Organizacional	110
Resistência à Mudança	17
Comuns	06
Total	133

Embora o tema central deste trabalho seja a resistência à mudança, optou-se por pesquisar também os artigos sobre mudança organizacional porque para compreender as razões que levam à resistência e às conseqüências por ela causadas, é preciso antes compreender o contexto em que esta resistência está inserida, ou seja, o contexto de mudança. Portanto, os resultados encontrados através da pesquisa sobre mudança organizacional foram classificados e constam na seção de apêndices deste trabalho.

O Gráfico 1 possibilita uma visualização do percentual de artigos encontrados para cada palavra-chave.

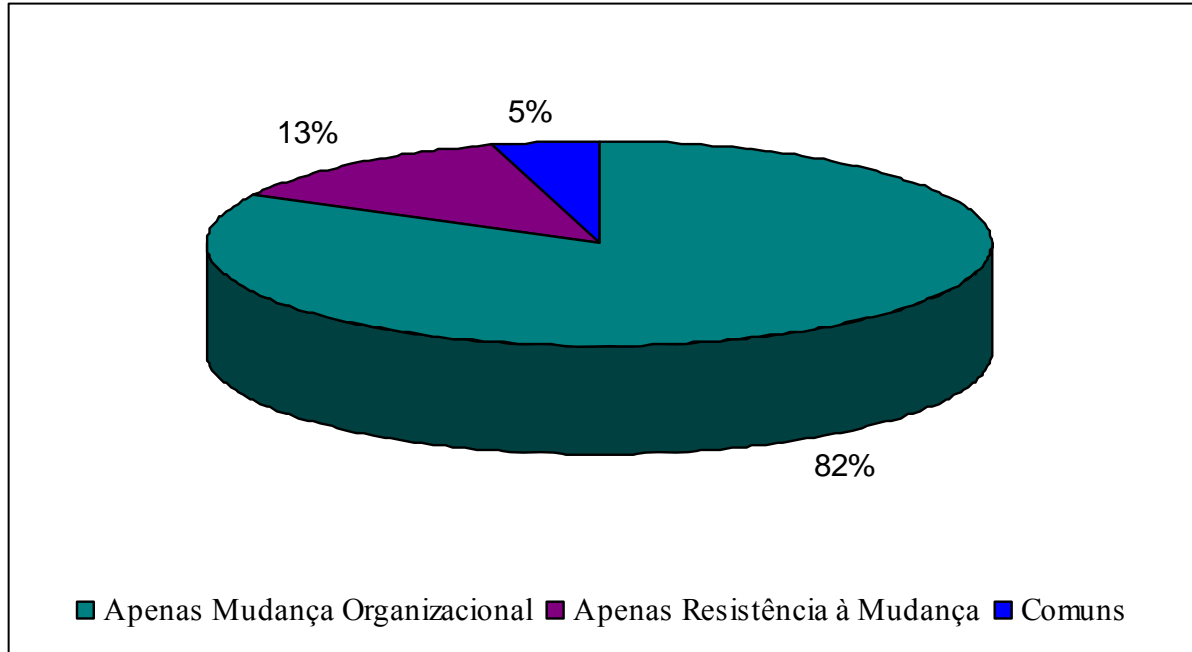


Gráfico 1: Percentual dos artigos encontrados para cada palavra-chave

Para verificar se tem aumentado ou diminuído o interesse e, conseqüentemente, o número de pesquisas realizadas na área de Engenharia de Produção sobre a mudança organizacional e resistência à mudança, foi feito um levantamento sobre a quantidade de artigos publicados a cada ano, e o resultado pode ser observado no Gráfico 2:

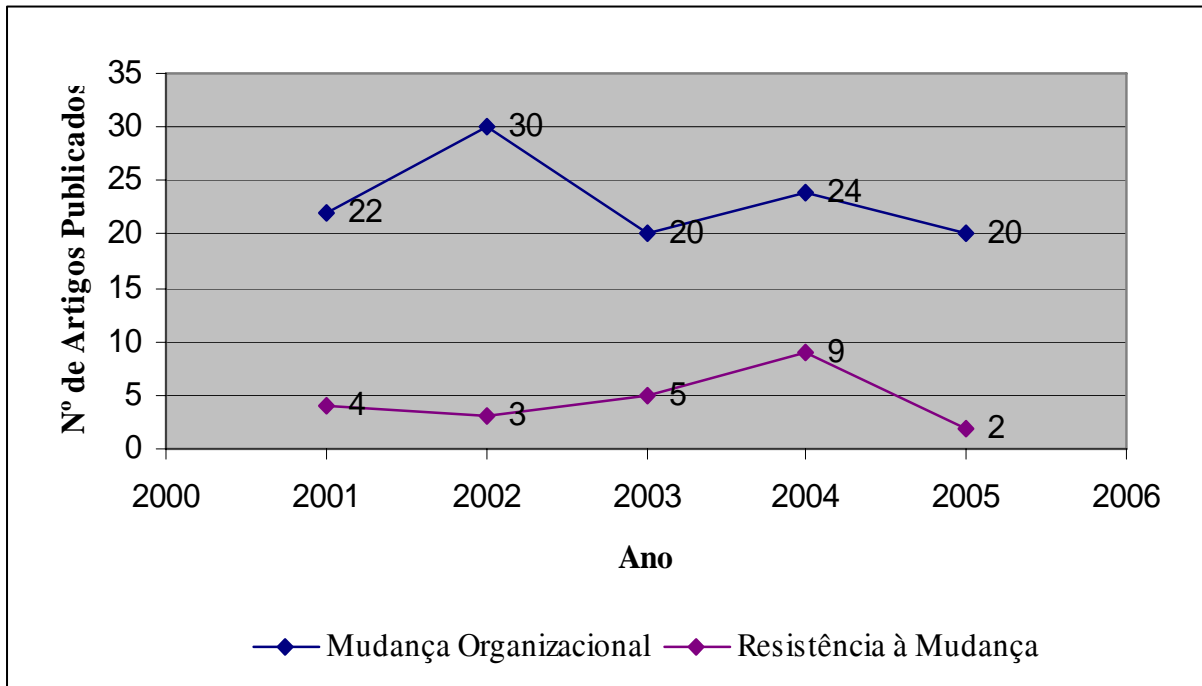


Gráfico 2: Número de artigos que mencionam mudança organizacional e resistência à mudança a cada ano

O Gráfico 2 revela que em 2002 houve um aumento significativo no número de publicações que mencionavam mudança organizacional mas, que em 2003, a quantidade diminuiu para uma quantidade menor que a de 2001. Já quanto aos artigos que abordavam a resistência à mudança, houve redução em 2002 e aumento em 2003. Em 2004, o número de publicações, tanto para mudança organizacional, quanto para resistência à mudança, sofreu um aumento seguido de uma redução em 2005, não apontando, portanto, uma tendência ao aumento ou redução no interesse pelo assunto.

Realizou-se, então, a classificação de acordo com a área temática a que pertence cada um dos artigos. E os dados indicam que mudança organizacional não é um tema restrito a poucas áreas da Engenharia de Produção, visto que, no período pesquisado, o tema foi abordado em 10 das 11 áreas temáticas estabelecidas pela organização do ENEGEP. Pesquisa Operacional foi a única área em que não houve publicação que mencionasse o termo mudança organizacional. E, como é possível observar no Gráfico 3, no período analisado - de 2001 a 2005 – a área em que ocorreu o maior número de artigos sobre mudança organizacional é a de Estratégias e Organizações, responsável por 32% das publicações sobre o tema no período analisado, sendo seguida por Sistemas de Informação e Gerência de Produção, com aproximadamente 20% cada.

Pode-se observar no Gráfico 3, que os artigos que mencionam resistência à mudança se distribuem de maneira irregular entre as diferentes áreas temáticas; não sendo abordado por quatro delas. Através da análise do gráfico, percebe-se também que, no período estudado, a área que mais se destaca é a de Sistemas e Operações, e não a de Estratégias e Organizações – como poderia se esperar devido à liderança quando o termo em questão é mudança organizacional.

Outra análise realizada foi quanto à procedência dos autores, ou seja, verificaram-se as regiões do país em que se localizam as instituições representadas por cada um dos autores. O resultado pode ser visto no Gráfico 4, onde nota-se que os engenheiros das regiões Norte e Centro-Oeste do país não publicaram nenhum artigo sobre o tema durante o período, enquanto os da região Sudeste lideram em número de publicações, com 56% delas, seguidos pelas regiões Sul e Nordeste, respectivamente.

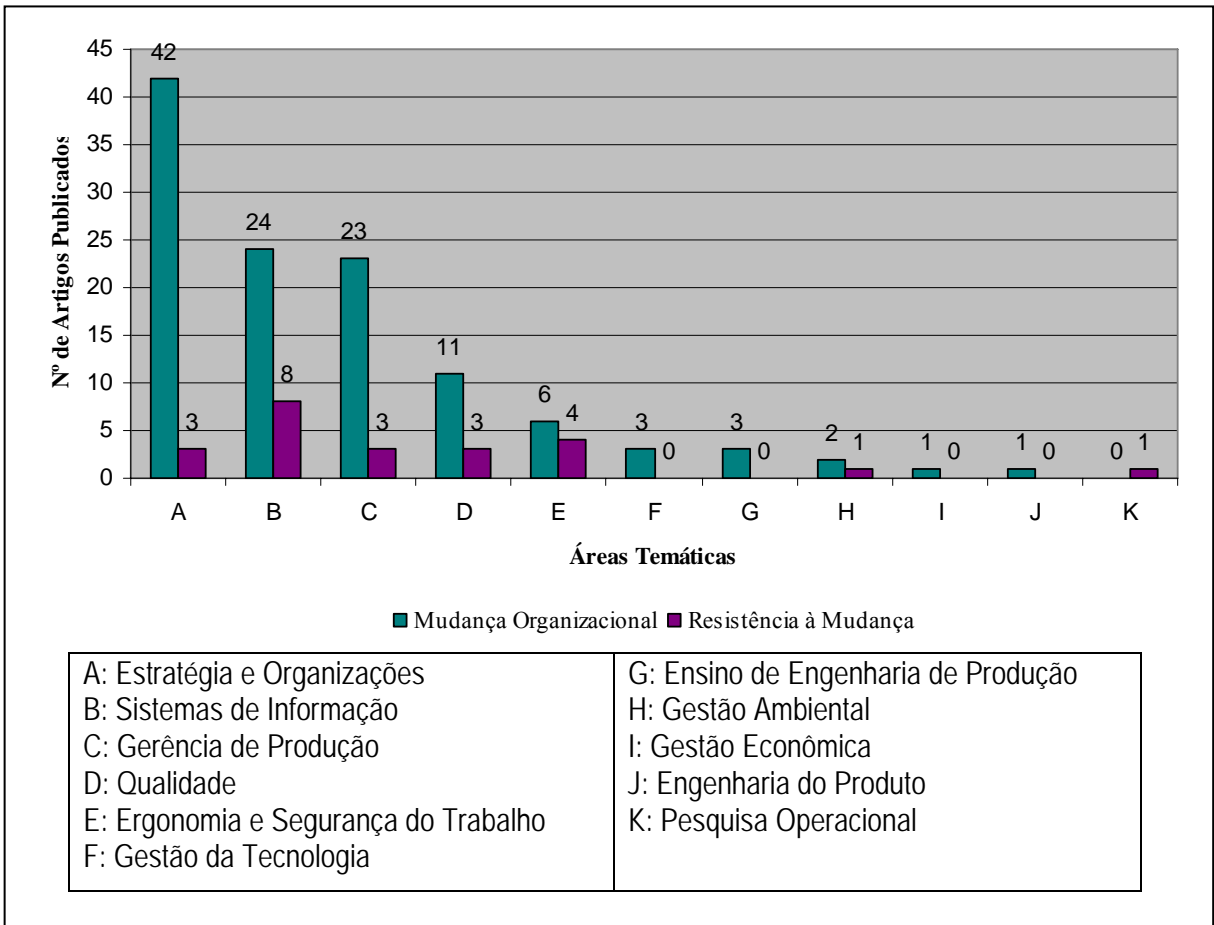


Gráfico 3: Número de publicações por área temática

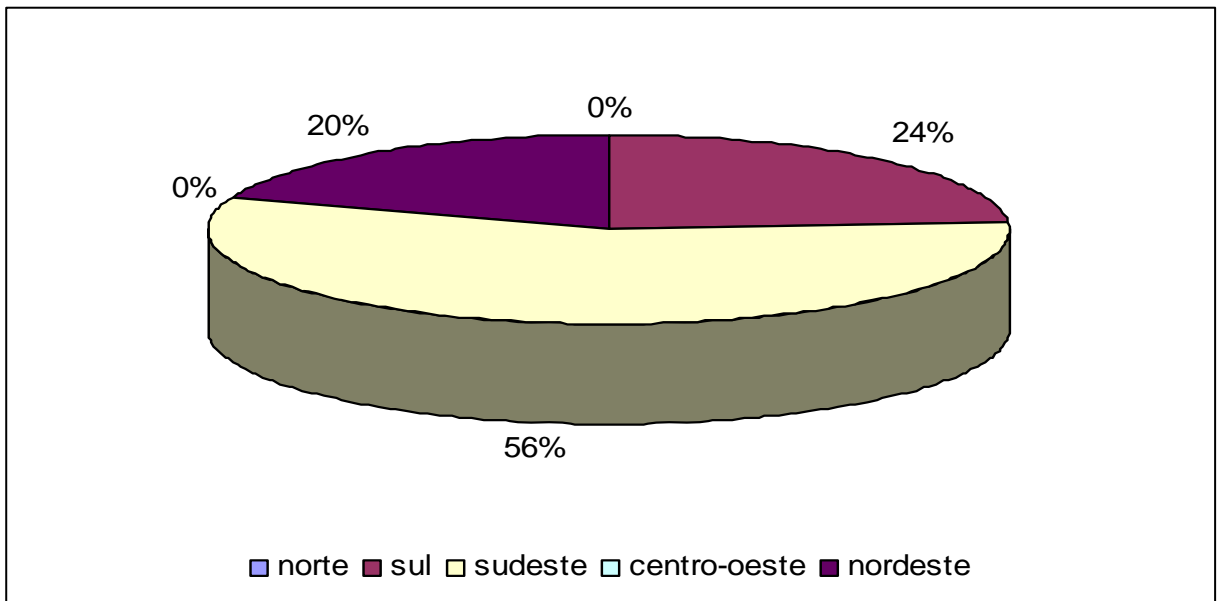


Gráfico 4: Distribuição quanto à procedência dos autores

Dos artigos encontrados, foram extraídas características como o ano de publicação, a área temática a que pertencem, o título, as palavras-chave destacadas por seus autores, a procedência dos mesmos, a modalidade de pesquisa e os principais pontos abordados.

Através da análise do Apêndice B, verifica-se que apenas um dos artigos pesquisados apresenta a expressão resistência à mudança em seu título e/ou como palavra-chave. Na maioria dos artigos - 57% deles - os autores apontam a resistência à mudança como um obstáculo ao programa implantado, mas não apontam as possíveis causas, não descrevem o modo como se deu esta resistência, e sequer questionam sobre formas de preveni-la ou amenizá-la.

Três artigos citam também fatores que poderiam levar à resistência. De acordo com os autores destes, as principais causas seriam:

- a) as incertezas causadas pela mudança;
- b) os investimentos no *status quo*;
- c) a acumulação de restrições oficiais ao comportamento, como as leis e regulamentos;
- d) restrições ao comportamento não-oficiais e não-planejadas, sob a forma de costumes informais;
- e) acordos interorganizacionais, tais como os contratos entre operários e administração;
- f) necessidade de posse e ao controle da informação por parte do indivíduo.

É possível, portanto, verificar uma convergência entre as possíveis causas elencadas nos artigos e as idéias dos autores abordados na revisão da literatura exposta no Capítulo 2 deste trabalho.

Um dos artigos aponta o processo de conscientização como uma maneira de vencer a resistência. Outro indica a redução da resistência à mudança como um dos resultados do treinamento.

4. CONCLUSÕES

Sendo o principal objetivo deste trabalho investigar e analisar como a resistência a mudanças organizacionais tem sido abordada nos trabalhos publicados em eventos e periódicos científicos da área de Engenharia de Produção, no Brasil, discutindo-os à luz de publicações científicas de outras áreas da ciência, pode-se dizer que tal objetivo foi alcançado.

Para compreender como os teóricos da literatura científica em geral têm abordado os processos de mudança organizacional e de resistência aos mesmos – que é o primeiro objetivo específico do trabalho – foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Nesta etapa, a principal dificuldade encontrada foi a escassez de material sobre o tema principal da pesquisa: a resistência à mudança. E, sendo assim, a pesquisa foi realizada através de artigos encontrados na internet e na Biblioteca Central da Universidade Estadual de Maringá (UEM), e também através de livros disponibilizados pela Prof^a orientadora do presente trabalho.

Para atingir o segundo objetivo específico, que consiste em conhecer a forma como as publicações da área da Engenharia de Produção – mais especificamente, os artigos do Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) – têm tratado a questão da resistência à mudança organizacional, pesquisaram-se os anais do Encontro buscando pelos artigos que tratassem de resistência à mudança. Nesta fase, revelou-se como dificuldade o fato de a biblioteca do Centro Tecnológico de Maringá (CTM) não funcionar regularmente, o que dificultou o acesso aos anais. Tentou-se ainda a busca através da internet mas, também não se obteve sucesso. E foi através de um professor do curso de Engenharia de Produção da UEM que foram obtidos os anais utilizados para a pesquisa.

Os resultados obtidos através deste trabalho não são conclusivos devido à limitação da amostra analisada. Mas, indicam que a resistência à mudança permeia diversas áreas da Engenharia de Produção. Apesar disto, são poucos os artigos que mencionam o tema e, em sua maioria, apenas apontam tal resistência como um obstáculo à implantação dos programas e não indicam, portanto, as causas, ou modos de prevenção ou amenização à resistência. Através desta pesquisa, não é possível saber o motivo pelo qual os Engenheiros de Produção,

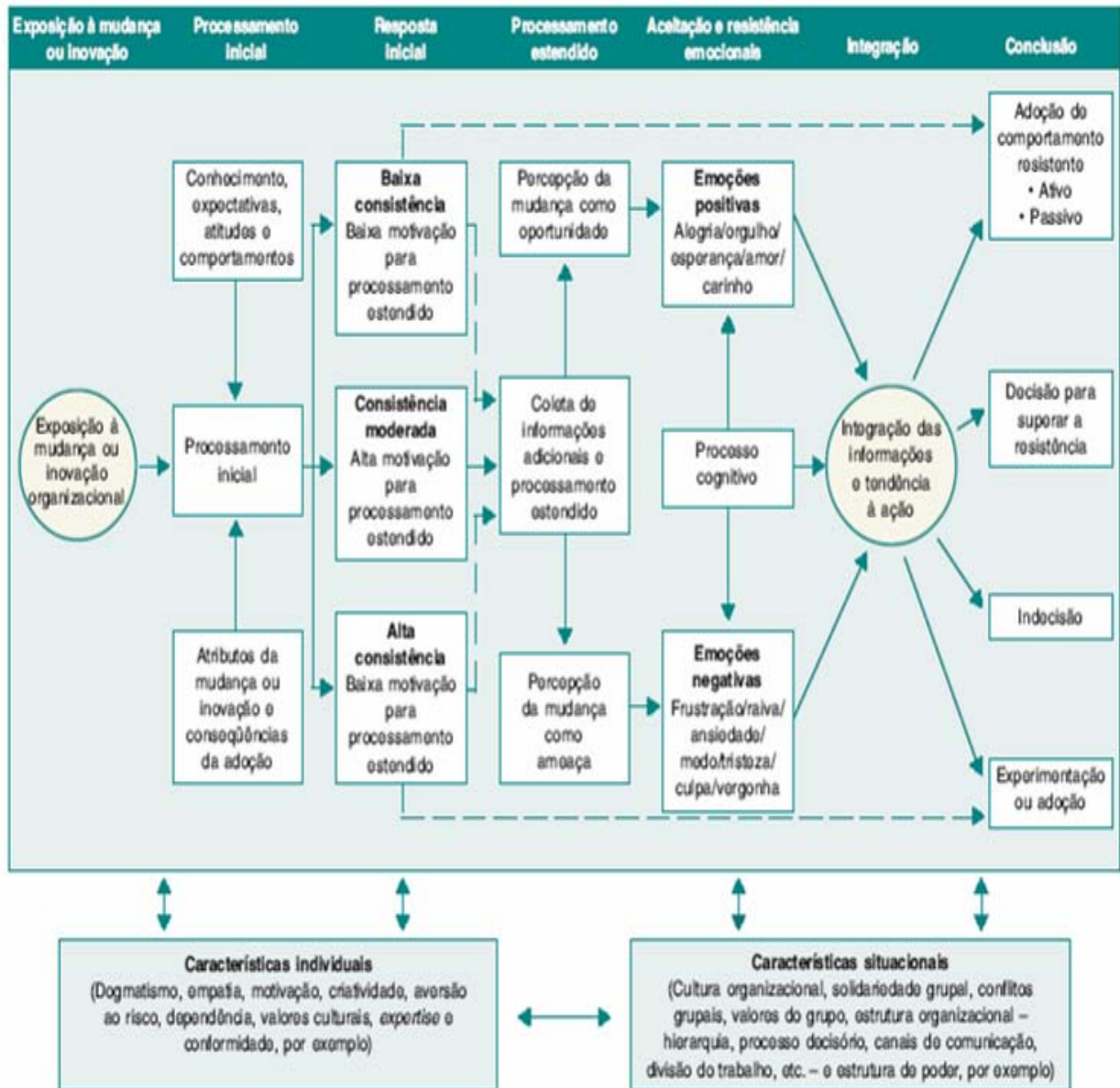
apesar de se depararem frequentemente com a resistência, não se aprofundam nos estudos sobre o assunto. Esta questão seria, portanto, tema para novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Cybelle Luíza. **Engenharia que não funciona: relações de poder versus cultura organizacional**. Goiânia, out.2004.
- CALDAS, Miguel P.; HERNANDEZ, José Mauro da Costa. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 2, p.31-45, abr./jun. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 1993. 5ª Edição. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.
- FREIRE, José Roberto S.. Mudança Organizacional e a Cultura da Empresa: uma questão de recursos humanos. **RAE: Revista Brasileira de Administração**, São Paulo, n. 26, p.13-16, out. 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995. p. 44-45, 71-73.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1996.
- SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p.10-21, jul./set. 2003.
- WOOD, Thomaz Junior et al. **Mudança Organizacional: Aprofundando temas atuais em Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

ANEXOS

Anexo A



Fonte: Caldas e Hernandez (2001, p.39)

APÊNDICES

Apêndice A

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2001	Gerência de Produção	NOVAS PROPOSTAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A FLEXIBILIDADE NA PRODUÇÃO	Recursos Humanos; Flexibilidade; Sistema de Produção.	UNAERP/ UNIMEP
2001	Qualidade	CLIMA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES FILIADAS AO COMITÊ REGIONAL DE SANTA MARIA (RS) DO PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.	Clima Organizacional; Comportamento; Gestão da Qualidade.	UFSM
2001	Qualidade	OS PRÊMIOS DE QUALIDADE E A GESTÃO COMPARATIVA DO PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	Qualidade; Mudança Organizacional; Avaliação Empresarial.	UFMG
2001	Qualidade	O BENCHMARKING E A GESTÃO COMPARATIVA DO PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	Benchmarking; Qualidade Total; Casos de Organizações.	UFSM
2001	Qualidade	GESTÃO DA QUALIDADE A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA INFORMATIZADO DE GERENCIAMENTO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO NA UERJ	Qualidade; Recursos Humanos; Educação.	UERJ/ CEFET - RJ
2001	Qualidade	5S – UM PROGRAMA PASSAGEIRO OU PERMANENTE?	5 S; Qualidade; TQC.	UFSC/ EFEI

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2001	Ergonomia e Segurança do Trabalho	INICIATIVA DE APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ABORDAGEM CONCEITUAL, COMPARATIVA E APLICATIVA	<i>Learning Organizations</i> ; Organizações Clássicas; Aprendizado Contínuo.	UFOP
2001	Ergonomia e Segurança do Trabalho	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO VOLUNTÁRIO: ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO SOCIAL NO BRASIL	Voluntariado;, Terceiro Setor; Gestão de Recursos Humanos.	PUCMG
2001	Estratégia e Organizações	FATORES CHAVES DE SUCESSO APLICADOS AO PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL COM O USO DO SAD	Fator Chave de Sucesso; Processo Decisório; Sistema de Apoio a Decisão.	USP
2001	Estratégia e Organizações	CONFIGURAÇÕES DE PODER EM DUAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA	Poder	EPS/ UFSC
2001	Estratégia e Organizações	A MUDANÇA ORGANIZACIONAL COMO IMPERATIVO DE SOBREVIVÊNCIA: O CASO DE UMA INDÚSTRIA MANUFATUREIRA	Mudança Organizacional; Liderança; Produtividade	UFMS
2001	Estratégia e Organizações	A ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE EDIFICAÇÕES NA CIDADE DE PASSO FUNDO (RS)	Adaptação Estratégica; Coalizão Dominante; Indústria de Construção Civil	UPF
2001	Estratégia e Organizações	SELEÇÃO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS DE MANUFATURA (AMT): UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA	AMT; Estratégia de Manufatura; ‘Abordagem Por Processo’ para a Pesquisa de Estratégia de Produção.	PUCPR

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2001	Estratégia e Organizações	O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA SEGUNDO O MODELO DE TUSHMAN E ROMANELLI: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE EDIFICAÇÕES	Mudança Estratégica; Adaptação Estratégica; Indústria de Construção Civil.	UPF
2001	Estratégia e Organizações	SELEÇÃO DE TECNOLOGIAS AVANÇADAS DE MANUFATURA (AMT): UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA	AMT; Estratégia de Manufatura; ‘Abordagem Por Processo’ para a Pesquisa de Estratégia de Produção.	PUCPR
2001	Estratégia e Organizações	TRANSFORMAÇÃO NO AR: NOVAS ESTRUTURAS PARA NOVOS PRODUTOS	Reestruturação Organizacional; Implementação; Indústria Aeronáutica; Brasil.	Embraer/ UFMG
2001	Estratégia e Organizações	AS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL*	Mudança Organizacional; Ciclo de Vida das Organizações; Empreendedor.	UFC
2001	Estratégia e Organizações	MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA DISCUSSÃO SOBRE O COMPORTAMENTO EM DUAS ABORDAGENS DO SISTEMA DE PRODUÇÃO*	Comportamento Organizacional; Taylorismo; Toyotismo.	UNIMEP
2001	Gestão da Tecnologia	CRIAÇÃO E DIFUSÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL: A UTILIZAÇÃO DE UMA FERRAMENTA SOFT PARA MELHORIAS OPERACIONAIS	Gestão do Conhecimento; Ferramenta <i>Soft</i> ; Simulação Social.	UFMG

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2001	Sistemas de Informação	PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO BASEADO EM UMA METODOLOGIA DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	Sistema de Medição; Medição de Desempenho; Implementação de Mudanças.	Virginia Polytechnic and State University /USP
2001	Sistemas de Informação	PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO BASEADO EM UMA METODOLOGIA DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL	Colaboradores; Competência; Sistema de Informação	UNAERP/ ESP/ Centro Universitário Barão de Mauá
2001	Gestão Ambiental	AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL NAS EMPRESAS BRASILEIRAS	Sistema de Gestão Ambiental; Medidores de Desempenho; ISO 14000	UFPE
2001	Ensino de Engenharia de Produção	DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: DUAS APLICAÇÕES DESENVOLVIDAS EM SALA DE AULA PARA O SETOR METAL-MECÂNICO DO RS	Desenvolvimento Organizacional em Logística; Resolvendo Problemas em Logística; Ferramentas Lógicas da Teoria das Restrições (TOC).	UNISINOS
2002	Gerência de Produção	MAPEAMENTO DE PROCESSO: UMA ABORDAGEM PARA ANÁLISE DE PROCESSO DE NEGÓCIO	Análise de Processo de Negócio (BPA); Mapeamento de Processo; Processo de Atendimento Bancário.	UNIFEI
2002	Gerência de Produção	GESTÃO PARTICIPATIVA: UMA ALTERNATIVA VIÁVEL PARA O SÉCULO XXI	Equipe; Autonomia; Comunicação.	UFOP

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2002	Gerência de Produção	REESTRUTURAÇÃO DA COOPERATIVA DE TRABALHO DE OURO PRETO: UMA NOVA ABORDAGEM NA ANÁLISE ORGANIZACIONAL	Metodologia Participativa; Mudança Organizacional; Análise Organizacional de Cooperativas.	UFOP
2002	Gerência de Produção	CULTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA PRODUÇÃO: UMA ANÁLISE INTEGRADA	Cultura Organizacional; Práticas de Gestão; Competitividade.	USP
2002	Gerência de Produção	OS IMPACTOS DE UM PROGRAMA DE SUGESTÃO DE MELHORIAS PARA A LUCRATIVIDADE DO NEGÓCIO E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO	Sugestão; Melhoria; Envolvimento dos Funcionários.	UFRJ
2002	Gerência de Produção	POTENCIALIDADES DA MCC PARA A GESTÃO INTEGRADA DA MANUTENÇÃO E DA MUDANÇA DE ORGANIZAÇÕES	Manutenção Centrada em Confiabilidade; Gestão da Manutenção; Mudança Organizacional.	UFSC
2002	Qualidade	A APROPRIAÇÃO DOS CONCEITOS DA QUALIDADE NA GESTÃO DE UMA ESCOLA PÚBLICA - UM CASO QUE DEU CERTO	Qualidade; Gestão Participativa.	Universidade Federal da Paraíba
2002	Qualidade	GESTÃO DA MUDANÇA NA SAÚDE - A ACREDITAÇÃO HOSPITALAR	Sistema de Qualidade; Cuidado Médico; Hospital.	UFSM
2002	Gestão Econômica	A COMBINAÇÃO DE RECURSOS PÚBLICOS E PRIVADOS COMO UMA ALTERNATIVA DE FINANCIAMENTO NOS HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS BRASILEIROS	Custo Hospitalar; Gestão Hospitalar; Financiamento Hospitalar.	UFPE e Faculdade Boa Viagem

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2002	Engenharia do Produto	DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO: DAS MÚLTIPLAS FERRAMENTAS PARA AUXILIO AS TAREFAS COGNITIVAS COMPLEXAS	Ergonomia;, Curvas; Método.	UFSC
2002	Estratégia e Organizações	LEARNING ORGANIZATIONS - O SAC COMO FONTE DE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS	<i>Learning Organizations</i> ; SAC; Organizações de Serviços.	UFRJ
2002	Estratégia e Organizações	ANÁLISE ORGANIZACIONAL NO SETOR DE SUPERMERCADO A PARTIR DA METÁFORA DO CICLO DE VIDA	Ciclo de Vida Organizacional; Mudança Organizacional; Companhias Varejistas.	Universidade Estadual do Ceará
2002	Estratégia e Organizações	ECOTURISMO : UM ESTUDO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DOS HOTÉIS DE SELVA DO ESTADO DO AMAZONAS	Gestão Ambiental; Ecoturismo; Mudança Estratégica.	UFSC
2002	Estratégia e Organizações	GERENTES SOB PRESSÃO NO SETOR ELÉTRICO	Gerentes; QVT; Privatização.	UFES/ FESAV
2002	Estratégia e Organizações	ALGUMAS RAZÕES PARA A OCORRÊNCIA DE FALHAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO BALANCED SCORECARD (BSC)	Balanced Scorecard (BSC); Medidor de Desempenho; Falhas.	UNIFEI
2002	Estratégia e Organizações	A TEORIA DA COMPLEXIDADE NO ÂMBITO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL CONSIDERANDO AS VARIÁVEIS, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, MUDANÇA ORGANIZACIONAL E PROCESSO CRIATIVO	Complexidade; Estratégia; Organizações Criativas.	UFSC

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2002	Estratégia e Organizações	“OTIMIZAÇÃO” E CARTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS: ENTRE O PRESCRITO E O MUNDO REAL E SUBJETIVO DAS EXPERIÊNCIAS VIVIDAS.	Otimização; Valores; Cultura Organizacional.	UFES
2002	Estratégia e Organizações	IMPLEMENTANDO UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: O PROCESSO DE MUDANÇA	Sistema de Medição de Desempenho; Processo de Mudança; Implementação.	UFMG
2002	Estratégia e Organizações	OS DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA PROVISÃO DE HABITAÇÃO SOCIAL: A EXPERIÊNCIA DA COMPANHIA DE HABITAÇÃO DO ESTADO DO PARÁ – COHAB/PA	Habitação Social; Gestão Estratégica; Produtividade	UFPA
2002	Estratégia e Organizações	AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS STAKEHOLDERS NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL – SETOR DE EDIFICAÇÕES: O CASO DA TREVISAN INCORPORAÇÕES E PARTICIPAÇÕES LTDA.	Adaptação Estratégica; Mudança Estratégica; Estudo Longitudinal; <i>Stakeholders</i> .	UNIVALI/ UPF
2002	Estratégia e Organizações	PESQUISA-AÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRATÉGIA EM OPERAÇÕES NUM SERVIÇO HOSPITALAR	Estratégia em Operações de Serviços Hospitalares; Qualidade em Serviços de Saúde; Qualidade no Serviço Público.	USP

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2002	Estratégia e Organizações	ORGANIZAÇÕES VOLTADAS PARA PROCESSOS: UM PARALELO COM AS ORGANIZAÇÕES FUNCIONAIS	Organizações Por Processo; Organizações Funcionais; Mudança de Paradigma.	UFSC/ UFES
2002	Estratégia e Organizações	O REFLEXO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOBRE O DESEMPENHO DE UMA EMPRESA DE AUTOPEÇAS: UM ESTUDO DE CASO	Estrutura Organizacional; Recursos Humanos; Qualidade.	UNIFEI
2002	Estratégia e Organizações	CARACTERÍSTICAS DAS TIPOLOGIAS DE REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS	Tipologias de Redes de Cooperação; Organização Estratégica; Rede de Cooperação.	USP
2002	Gestão da Tecnologia	RECRUTAMENTO ON-LINE: ESTUDO DA PERCEPÇÃO DE UTILIZAÇÃO DA INTERNET EM EMPRESA DE CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS	Tecnologia da Informação; Inernet; Recrutamento On-Line	UFRN
2002	Sistemas de Informação	SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO - UMA PROPOSTA CONCEITUAL	Medidores de Desempenho; Sistema de Medição de Desempenho; Estratégia	USP
2002	Sistemas de Informação	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO ERP - UMA VISÃO GERENCIAL DE CICLO DE VIDA DE IMPLANTAÇÃO	Planejamento Empresarial; Tecnologia da Informação; Implementação; Mudanças.	UNIMEP
2002	Sistemas de Informação	FATORES DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO EMPRESARIAL (ERP): ESTUDO DE CASO EM UMA MÉDIA EMPRESA	Sistemas Integrados de Gestão; Sistemas Integrados de Informação; Implementação.	UFRN

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2002	Sistemas de Informação	IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO PARA DAR SUPORTE ÀS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E DE ENSINO*	<i>Enterprise Resources Planning</i> ; Tecnologia da Informação; Estratégias de Ensino/Aprendizado.	UNISUL
2002	Gestão Ambiental	GESTÃO POR PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES E SUA INTERAÇÃO COM O MEIO AMBIENTE	Processos; Organização; Gestão Ambiental.	UFSC
2003	Gerência de Produção	EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS ERP NAS EMPRESAS	Sistemas; ERP; Modelo	ITA
2003	Gerência de Produção	O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL DE UMA COOPERATIVA DE PRODUÇÃO DA REGIÃO DAS MISSÕES	Mudança Estratégica; Estratégias Organizacionais; Cooperativismo.	UNIJUI/ URI
2003	Gerência de Produção	DIAGNÓSTICO DA REDE DE DISTRIBUIÇÃO DE DERIVADOS DE PETRÓLEO NO BRASIL E SUA REPRESENTAÇÃO EM UM SIG	Diagnósticos Logísticos; Sistema de Informação Geográfica; Petróleo	PUC-Rio
2003	Gerência de Produção	A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS - UM ESTUDO INICIAL	Competência; Gestão de Recursos Humanos; Mudança Organizacional.	FIRB/SP/ FIU/MS/ UFSCar
2003	Gerência de Produção	A DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS E O PCP EM PMES: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS	PCP; PMES; Sistemas Integrados de Gestão.	UFRJ
2003	Gerência de Produção	ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS MANUFATUREIRAS	Medição de Desempenho; Gestão de Desempenho; Gestão da Melhoria.	USP/ UFSCar

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2003	Gerência de Produção	IMPLANTAÇÃO EFETIVA DA MUDANÇA – UMA ABORDAGEM BASEADA EM PROCESSOS	Processos; Implantação; Mudança.	UFRJ
2003	Gerência de Produção	REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E MUDANÇA NA GESTÃO ORGANIZACIONAL: O ESTUDO DE UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL CAPIXABA	Reestruturação Produtiva; Mudança Organizacional; Gestão em Serviços.	UFES
2003	Gerência da Produção	ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS MANUFATUREIRAS*	Medição de desempenho; Gestão de desempenho; Gestão da melhoria.	EESC/USP/UFSCar
2003	Qualidade	OS RECURSOS HUMANOS E SUA IMPORTÂNCIA PARA O ÊXITO DE PROGRAMAS DE QUALIDADE NA INDÚSTRIA MOVELEIRA: UM ESTUDO DE MULTICASO.	Programas de Qualidade; Recursos Humanos; Comprometimento.	UNIMEP
2003	Qualidade	PORQUE OS PROCESSOS DE MELHORIA CONTINUA DIFICILMENTE ATINGEM OS RESULTADOS ESPERADOS?	Melhoria Contínua;, Implementação; Aspectos <i>Soft</i> .	UFMG
2003	Ergonomia e Segurança do Trabalho	FATORES MOTIVACIONAIS EM SERVIÇOS DE SAÚDE PÚBLICA – UMA ABORDAGEM ERGONÔMICA	Motivação; Fatores Motivacionais; Satisfação no Trabalho.	PMI/ UFSC

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2003	Estratégia e Organizações	A INFLUÊNCIA DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS REVOLUCIONÁRIAS E EVOLUCIONÁRIAS SEGUNDO O MODELO DE TUSHMAN E ROMANELLI EM EMPRESAS FAMILIARES NO SETOR DE EDIFICAÇÕES	Setor de Construção; Construção Civil; Estratégias Empresariais	UNIVALI
2003	Estratégia e Organizações	PROJETO DE ECONOMIA DE COMUNHÃO: UMA PORTA PARA SE REPENSAR A GESTÃO EMPRESARIAL	Economia de Comunhão; Gestão de Pessoas.	PUC-Rio/IBMEC-RJ
2003	Sistemas de Informação	PROCESSO DE ADOÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO (ERP): UMA PESQUISA QUALITATIVA COM GESTORES DA UNIMED/NATAL	Adoção de Sistema de Informação; ERP; Unimed.	UFRN
2003	Sistemas de Informação	EXISTE UM PROJETO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGICO ASSOCIADO À IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS ERP ?	Gestão de Recursos Empresariais; Sistema ERP; Planejamento e Controle da Produção; Estratégias Empresariais; Estrutura Organizacional.	USP
2003	Sistemas de Informação	ASSOCIANDO IMPLANTAÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO COM ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS	Tecnologia da Informação; Negócios; Recursos Humanos.	FATEC – Centro Paula Souza

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2003	Sistemas de Informação	MODELOS DE INFORMAÇÕES E MAPAS DE CONHECIMENTOS ORGANIZACIONAIS PARA CONTRIBUIR NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES.	Modelos de Informações; Mapas de Conhecimentos Organizacionais; Sistemas; Tecnologia da Informação.	PUCPR-PPGTU
2003	Sistemas de Informação	IMPACTOS DA IMPLANTAÇÃO DO WMS: UM ESTUDO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA INDÚSTRIA TÊXTIL DE GRANDE PORTE	Sistemas de Informação; Sistema de Gerenciamento de Armazéns; WMS.	UFRN
2003	Sistemas de Informação	ADAPTAÇÃO DE ERPS	ERP; Customização; Configuração	UNIP
2004	Gerência de Produção	A PERSPECTIVA DO ENRIQUECIMENTO MÚTUO ENTRE O SISTEMA TOYOTA DE PRODUÇÃO E OS SISTEMAS SÓCIO-TÉCNICOS: O DESENVOLVIMENTO DE PRÁTICAS SEMI-AUTÔNOMAS EM CÉLULA DE MANUFATURA COM O USO DE ELEMENTOS PSICANALÍTICOS	STP; Célula; Sócio-Técnico.	UNISINOS
2004	Gerência de Produção	AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E OS POSTOS DE TRABALHO	Tecnologia de Informação; Mudança Organizacional; Postos do Trabalho.	CEFET-PR/UFSC

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2004	Gerência de Produção	DESENVOLVIMENTO DE UMA RACIONALIDADE PARA A IMPLANTAÇÃO DE TRABALHO EM GRUPO: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE DUAS PLANTAS DO RAMO DE BEBIDAS	Trabalho em Grupo; Organização do Trabalho; Grupos Semi-Autônomos.	PPGEPS/PUCPR
2004	Gerência de Produção	ALIANDO O BALANCED SCORECARD À GESTÃO DO CONHECIMENTO: INTEGRANDO CAPITAL INTELECTUAL À ESTRATÉGIA	Balanced Scorecard; Gestão do Conhecimento; Estratégia, Capital Intelectual.	UNIFEI
2004	Qualidade	O USO DO BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DA QUALIDADE	ISO 9000; Indicadores de Desempenho; Balanced Scorecard.	UNIP
2004	Qualidade	A TEORIA DAS RESTRIÇÕES APLICADA EM EMPRESA DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO*	Gestão de Operações; Administração de Empresas; Teoria das Restrições.	IEPAC/EAESP/FGV
2004	Estratégia e Organizações	TRANSFORMANDO ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM RESULTADOS COM BALANCED SCORECARD E GERÊNCIA POR PROJETOS	Gestão de Projetos; Gestão da Estratégia; Balanced Scorecard.	UNISINOS
2004	Estratégia e Organizações	O USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO COMO SUPORTE À GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA – UM ESTUDO DE CASO	Planejamento Estratégico; Medição de Desempenho; Indústria Moveleira.	UFSM

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2004	Estratégia e Organizações	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O BALANCED SCORECARD: ESTUDO DE CASO	Balanced Scorecard; Estratégia; Gestão.	UNIVALI
2004	Estratégia e Organizações	A IMPLANTAÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DE FABRICAÇÃO NUM RESTAURANTE DE IJUÍ/RS: UMA ESTRATÉGIA PARA GERAÇÃO DE CONHECIMENTO	Gestão do Conhecimento; Aprendizagem Organizacional; Boas Práticas de Fabricação.	UNIJUÍ
2004	Estratégia e Organizações	TRAJETÓRIA DA INDÚSTRIA DE CURTUMES DA PARAÍBA: RUMO A EXTINÇÃO OU NASCIMENTO DE UMA NOVA INDÚSTRIA?	Indústria de Curtumes; Trajetória Tecnológica; EPI.	UFCG
2004	Estratégia e Organizações	ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA DO VALE DOS SINOS-RS	Mudança Organizacional; Adaptação Estratégica; Estratégia.	UFSM
2004	Estratégia e Organizações	UM ESTUDO DAS 'BARREIRAS' ORGANIZACIONAIS À INTRODUÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS	Introdução de Novas Tecnologias; Inovação Tecnológica; Mudança Organizacional.	PPGEPS/PUCPR
2004	Gestão da Tecnologia	A ALIANÇA ESTRATÉGICA COMO UMA FERRAMENTA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Inovação; Gestão; Estratégia.	UniNilton Lins
2004	Sistemas de Informação	MUDANÇAS PERCEBIDAS APÓS A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA ERP	ERP; Sistemas Integrados de Gestão; Implantação de Sistemas.	UVV / ES e COPPEAD / UFRJ

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2004	Sistemas de Informação	A ABORDAGEM SOCIOTÉCNICA EM SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO SUPORTE À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	Abordagem Sociotécnica; Sistema de Informação; Inteligência Competitiva.	UFSC/ FURB
2004	Sistemas de Informação	GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL	Administração Pública; Processo de Implantação; Sistema de Informação Municipal.	UFSM
2004	Sistemas de Informação	A INOVAÇÃO EM TI ATRAVÉS DA SISTEMATIZAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO	Decisão Empresarial; Inovação Tecnológica; Sistematização de Processos.	CEFET/PR
2004	Sistemas de Informação	INTEGRANDO A IMPLANTAÇÃO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO APLICADAS À GESTÃO DA PRODUÇÃO COM ESTRATÉGIAS DE RECURSOS HUMANOS	Tecnologia da Informação; Gestão de Negócios; Gestão de Recursos Humanos.	FATEC/CPS – EESC/USP
2004	Sistemas de Informação	UM MODELO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL CONTÍNUA ATRAVÉS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO INTEGRANDO TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E PESSOAS	Mudança Organizacional; Tecnologia da Informação; Gestão do Conhecimento.	EESC-USP
2004	Sistemas de Informação	APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAIS: O CASO DAS COMUNIDADES DE PRÁTICA NO PROGRAMA FÁCIL DO SEBRAE PARANÁ	Aprendizagem Organizacional; Comunidades de Prática; Micro E Pequenas Empresas.	Fae Business School Curitiba PR

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2004	Sistemas de Informação	DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DE ERPS*	Sistema Integrado de Gestão Empresarial; <i>Enterprise Resource Planning</i> ; Sistemas de Informação.	EESC/USP
2004	Ensino de Engenharia de Produção	SISTEMAS ERP COMO INSTRUMENTO DE INTEGRAÇÃO ENTRE AS DISCIPLINAS DE UM CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	Ensino de Graduação, Sistemas Integrados de Gestão, Sistemas ERP.	UNISUL
2004	Ensino de Engenharia de Produção	O CONHECIMENTO PERTINENTE NO USO DO E-LEARNING.	E-Learning, Conhecimento, Administração.	IPEC/ UFRN
2005	Gerência de Produção	A METODOLOGIA KAIZEN NA CONDUÇÃO DE PROCESSOS DE MUDANÇA EM SISTEMAS DE PRODUÇÃO ENXUTA	Produção Enxuta; Kaizen; Mudança Organizacional.	EESC-USP
2005	Gerência de Produção	PRINCÍPIOS DA MANUFATURA ENXUTA INTEGRADOS À GESTÃO DE PROJETOS NUMA LINHA DE MONTAGEM: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA AERONÁUTICA	Manufatura Enxuta; Rede de Precedências; Montagem Final.	ITA
2005	Gerência de Produção	EMPREENDEDORISMO NO TURISMO: CASO DO CAMINHO DAS MISSÕES JESUÍTICO-GUARANIS	Empreendedorismo; Turismo; Caminho das Missões.	UFSM
2005	Ergonomia e Segurança do Trabalho	DINÂMICA DAS MUDANÇAS E RESISTÊNCIAS NO TRABALHO COTIDIANO	–	UNINOVE

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2005	Ergonomia e Segurança do Trabalho	REFLEXOS DA PRIVATIZAÇÃO NAS CONDIÇÕES DE TRABALHO NA GERASUL.	QVT; Privatização; Força de Trabalho.	UFES /Univix
2005	Ergonomia e Segurança do Trabalho	REPENSANDO O PARADIGMA ORGANIZACIONAL DO CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE SANTA CATARINA	Mudança Organizacional; Modelo de Gestão; Instituição Pública.	CEFETSC
2005	Estratégia e Organizações	IMPULSO E SUSTENTAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	Impulso à Mudança; Sustentabilidade; Visão Sistêmica.	UFRRJ
2005	Estratégia e Organizações	GESTÃO DA MUDANÇA NA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO MULTICASO NO SETOR MOVELEIRO DA REGIÃO DO PLANALTO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	Mudança Organizacional; Adaptação Estratégica; Empresa Familiar.	UNIJUI
2005	Estratégia e Organizações	A MUDANÇA ESTRATÉGICA E O PROCESSO DE SANEAMENTO NO COOPERATIVISMO GAÚCHO: UM ESTUDO DE CASO	Mudança Organizacional; Adaptação Estratégica; Cooperativismo	UNIJUI
2005	Estratégia e Organizações	GESTÃO DE MELHORIA E MUDANÇA EM REDES DE COOPERAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS – UMA ABORDAGEM CONCEITUAL	Gestão de Melhoria e Mudança; PME's; Redes de Cooperação.	EESC-USP
2005	Estratégia e Organizações	MUDANÇA ESTRATÉGICA NA HANAUER PRODUTOS NATURAIS: UMA ANÁLISE DO CONTEXTO, PROCESSO E CONTEÚDO	Estratégia; Mudança; Ambiente.	URI-Santiago

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2005	Estratégia e Organizações	FORMALIZAÇÃO E APRENDIZAGEM: UM ESTUDO DE CASO EM ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR	Aprendizagem Organizacional; Estrutura Organizacional; Terceiro Setor.	UFU
2005	Estratégia e Organizações	A MUDANÇA EFICAZ: USANDO METODOLOGIAS PARA AUXILIAR A LIDERANÇA NA IMPLEMENTAÇÃO DE NOVAS VISÕES OU ESTRATÉGIAS	Mudança Organizacional; Liderança; Gestão de Mudanças.	UNIP/ UCG
2005	Estratégia e Organizações	A CULTURA DO COMPROMETIMENTO COMO ESTRATÉGIA NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL	Cultura; Comprometimento; Organização.	UFSM
2005	Estratégia e Organizações	ENGENHARIA DE PROCESSOS COMO INSTRUMENTO DE APOIO À GESTÃO DE ATIVIDADES REPETITIVAS MAS DE ALTA VARIABILIDADE: UMA APLICAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR ELÉTRICO	Engenharia de Processos; Processos de Serviço; Gestão de Projetos.	UFRJ/ ONS
2005	Estratégia e Organizações	UMA ALTERNATIVA PARA A PESQUISA SOBRE MUDANÇA ESTRATÉGICA: DIRETRIZES PARA UMA ANÁLISE CO-EVOLUCIONÁRIA	Mudança Estratégica; Teoria Co-Evolucionária; Pesquisa Empírica.	UNISUL
2005	Sistemas de Informação	ANÁLISE DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES UTILIZADOS COMO SUPORTE PARA OS PROCESSOS DE ESTIMAÇÃO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS	Formação de Preço; Estimativa de Custos; Suporte a Decisão.	UFMG/ UFSM/ UEM/ UFPR

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chaves	Procedência dos Autores
2005	Sistemas de Informação	ADAPTANDO O SISTEMA ERP AO CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO PROPONDO AS SOLUÇÕES PARA A MUDANÇA	ERP; Mudança Organizacional; Competitividade.	CEFET-PR/ UNIPAN-PR
2005	Sistemas de Informação	A INFLUÊNCIA DOS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS ORGANIZACIONAIS NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP	Implantação de ERP, Evolução Organizacional, Estágios Evolutivos.	PUCPR
2005	Sistemas de Informação	A COMUNICAÇÃO DO PROFISSIONAL DE INFORMÁTICA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FORNECEDORA DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO (ERP)	Comunicação; Prestação de Serviços; Profissional de Informática.	EESC - USP/ CUML

Apêndice B

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chave	Conteúdo	Procedência dos Autores
2001	Qualidade	O “5S” NUM SUPERMERCADO DE PEQUENO PORTE	Programa 5S; Programa de Qualidade Total; Supermercado.	Relato de uma experiência. Aponta a resistência como obstáculo, principalmente ao senso de utilização.	UNIJUÍ
2001	Sistemas de Informação	ANÁLISE DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO APLICADAS À GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	Internet; <i>e-business</i> ; Tecnologia da Informação.	Relato de uma experiência. Aponta a resistência como um dos grandes problemas enfrentados no processo.	UFSCar
2001	Estratégia e Organizações	AS CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR E A MUDANÇA ORGANIZACIONAL*	Mudança Organizacional; Ciclo de Vida das Organizações; Empreendedor.	Pesquisa teórica. Afirma que o empreendedor deve estar apto a enfrentar a resistência à mudança.	UFC
2001	Estratégia e Organizações	MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA DISCUSSÃO SOBRE O COMPORTAMENTO EM DUAS ABORDAGENS DO SISTEMA DE PRODUÇÃO*	Comportamento Organizacional; Taylorismo; Toyotismo.	Pesquisa teórica. Trata a resistência como fruto das incertezas causadas pela mudança e, aponta a discussão como início de uma dissertação de mestrado.	UNIMEP
2002	Gerência de Produção	DESENVOLVIMENTO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM CLUSTERS	<i>Clusters</i> ; Pequenas e Médias Empresas; Cooperação	Pesquisa teórica. Aponta a resistência como um dos problemas mais comuns enfrentados pelas PMEs.	CETA-RS

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chave	Conteúdo	Procedência dos Autores
2002	Ergonomia e Segurança do Trabalho	ESTUDO ERGONÔMICO DO POSTO DE TRABALHO DOS OPERADORES DE COMPUTADOR EM UMA EMPRESA ESTATAL DE AUDITORIA FISCAL	Operador de Computador; <i>Stress</i> ; Lesões por Esforços Repetitivos.	Estudo de caso. Aponta a resistência entre as causas de ineficiências e imperfeições.	UFPB
2002	Sistemas de Informação	IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO PARA DAR SUPORTE ÀS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS E DE ENSINO*	Sistemas Integrados de Gestão; Tecnologia da Informação; Estratégias de Ensino/Aprendizado.	Relato de uma experiência. Aponta a resistência como uma das principais dificuldades encontradas na implantação do sistema.	UNISUL
2003	Gerência de Produção	AValiação DA FUNÇÃO MANUTENÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PRODUTIVAS COM BASE NUM INSTRUMENTO DERIVADO DO CMM	Disponibilidade; Manutenção; Maturidade.	Estudo de caso. Aponta a resistência como um dos obstáculos a ser transpostos.	POLI-USP
2003	Gerência da Produção	ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESAS MANUFATUREIRAS*	Medição de desempenho; Gestão de desempenho; Gestão da melhoria.	Estudo de caso. Aponta a resistência como uma das barreiras identificadas pelos gerentes.	EESC/USP/ UFSCar
2003	Estratégia e Organizações	DIMENSÕES PARA O DIAGNÓSTICO DE UMA GESTÃO ESTRATÉGICA VOLTADA PARA PEQUENAS EMPRESAS	Pequenas Empresas; Gestão Estratégica; Competência.	Pesquisa teórica. Indica o processo de conscientização como uma maneira de vencer a resistência.	UNESA

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chave	Conteúdo	Procedência dos Autores
2003	Ergonomia e Segurança do Trabalho	REPRESENTAÇÃO MENTAL SOBRE O ATENDIMENTO DOS PROFISSIONAIS DE INFORMÁTICA NO CEFET/AL	Informática; Ergonomia; Cognição.	Estudo de caso. Aponta a resistência como um dos motivos que acarretam conflitos entre o profissional de informática e o usuário final.	CEFET/ UFPB
2003	Ergonomia e Segurança do Trabalho	O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO – UMA ABORDAGEM SOBRE RESISTÊNCIA A MUDANÇAS	Cultura Organizacional; Resistência à Mudança; Sistema Integrado de Gestão.	Pesquisa teórica. Cita e descreve fatores que contribuem para a resistência à mudança. Afirma que saber evitar e/ou neutralizar as resistências às mudanças é um requisito imprescindível para atingir o sucesso na implantação de um SIG. E relata a dificuldade em encontrar uma bibliografia adequada.	UFRJ
2004	Qualidade	PENSAMENTO ESTATÍSTICO: UM COMPONENTE PRIMORDIAL PARA O SUCESSO DO PROGRAMA DE QUALIDADE SEIS SIGMA	Pensamento Estatístico; Seis Sigma; Melhoria de Desempenho.	Pesquisa teórica. Aponta a resistência como um dos problemas enfrentados.	UNESP– PPG/UFSCar
2004	Qualidade	A TEORIA DAS RESTRIÇÕES APLICADA EM EMPRESA DE SERVIÇOS: UM ESTUDO DE CASO*	Gestão de Operações; Administração de Empresas; Teoria das Restrições.	Estudo de caso. Cita a redução da resistência à mudança como um dos resultados obtidos.	IEPAC/ EAESP/FGV

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chave	Conteúdo	Procedência dos Autores
2004	Ergonomia e Segurança do Trabalho	IDENTIFICAÇÃO DA POLÍTICA E PRÁTICAS DE HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO EM MICRO-EMPRESA DO RAMO MOVELEIRO DA CIDADE DE BAYEUX/PB: RELATO DE CASO.	Gestão de Segurança; HST; Micro-empresa.	Relato de uma experiência. Aponta a resistência à mudança como um dos fatores observados.	UFPB
2004	Sistemas de Informação	A PERDA DA “POSSE DA INFORMAÇÃO” NA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO: UM ESTUDO DE CASO	Sistemas Integrados de Gestão; Informação; Cultura Organizacional.	Estudo de caso. Relaciona a resistência à posse e ao controle da informação.	UFRJ
2004	Sistemas de Informação	ANÁLISE DO USO DE SISTEMAS ERP (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING) NAS COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAS BRASILEIRAS	Sistemas de Informação; Sistemas ERP; Cooperativas.	Estudo de caso. Aponta a resistência à mudança como uma das dificuldades que podem ser identificadas quando do uso de sistemas ERP.	UNIVEL/ FEA/ USP/ UFRGS
2004	Sistemas de Informação	UMA ABORDAGEM CONTEXTUAL SOBRE A IMPORTÂNCIA DE ADOÇÃO DE UM MÉTODO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	Sistemas de Informação; Métodos; Estratégias Organizacionais	Pesquisa teórica. Aponta a resistência à mudança como uma das principais variáveis de mudanças	UNAERP/ Centro Universitário Barão de Mauá/ FATEC

Ano	Área Temática	Título	Palavras-chave	Conteúdo	Procedência dos Autores
2004	Sistemas de Informação	AVALIAÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO: UM ESTUDO A PARTIR DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS	ERP; Satisfação; Hospital.	Estudo de caso. Indica a redução da resistência à mudança como um dos resultados do treinamento.	UFRGS/ FURG
2004	Sistemas de Informação	DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DE ERPS*	Sistema Integrado de Gestão Empresarial; <i>Enterprise Resource Planning</i> ; Sistemas de Informação.	Pesquisa teórica. Aponta a resistência como um dos problemas associados aos Sistemas ERP	EESC/USP
2004	Gestão Ambiental	PRODUÇÃO MAIS LIMPA NAS PEQUENAS E MICRO EMPRESAS: ELEMENTOS INIBIDORES	Produção; Limpa; Pequena.	Resistência à mudança aparece apenas como parte do título de uma das referências bibliográficas.	USP / FANESE
2005	Pesquisa Operacional	PREVISÃO DE FUTUROS: UM ESTUDO SOBRE O BOI GORDO	Previsão; Mercado Futuro; Boi Gordo.	Aponta a resistência à mudança como um dos obstáculos à previsão estatística. Atribui o fato a uma tendência de dar continuidade a velhas práticas.	UNIFEI
2005	Sistema de Informação	BARREIRAS CULTURAIS À GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INDÚSTRIAS DE GRANDE PORTE DOS CAMPOS GERAIS – NO ESTADO DO PARANÁ: UM ENFOQUE NA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	Gestão do Conhecimento; Cultura Organizacional.	Afirma que a resistência é previsível para o início de qualquer programa de mudança. Cita formas de manifestações de resistência ativa ou passiva.	CEFET/PR

* Artigos encontrados também através da busca pela palavra-chave mudança organizacional

Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Informática
Curso de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR
CEP 87020-900
Tel: (044) 3261-4324 / 4219 Fax: (044) 3261-5874