

Mudança organizacional: teoria e tipologias

Louise de Lira Roedel Botelho (UFFS) louisebotelho@gmail.com
Artur Filipe Ewald Wuerges (UFFS) artur.wuerges@uffs.edu.br
Nayandra Kutti Engers (UFFS) nayandra.itcees@gmail.com
Marcelo Macedo (UFSC) marcelomacedo@egc.ufsc.br
Evelin Priscila Trindade (UFSC) evelin.trindade@gmail.com

Resumo:

Este trabalho analisa as principais teorias do processo de mudança, para compreender a complexidade da implantação de uma mudança em um espaço organizacional. Para tanto, utilizou-se como metodologia de pesquisa uma revisão de literatura integrativa, e como ferramentas de busca, as seguintes palavras chave: organizational change, organisational change, strategic change, structural change e change management. Os resultados foram obtidos por meio das seguintes bases de dados: scopus, web of science (wos), emerald e scielo. A partir da seleção, da leitura e da análise dos dados, foram detectadas algumas das principais abordagens que englobam as tipologias de mudança que uma organização pode adotar. Conforme os resultados da pesquisa, uma mudança organizacional não é um processo simples e desencadeado, há uma série de fatores que influenciam a sua ocorrência e a estratégia pela qual será implantada. Em virtude dessa dinamicidade do conceito existem várias abordagens criadas sobre o tema. Entretanto, para a realização deste trabalho, foram utilizadas como base as abordagens comportamental, contingencial, contextual e processual. Após a análise de cada abordagem, observou-se que a mudança pode ocorrer em detrimento de quatro tipologias distintas, conforme suas finalidades: mudanças tecnológicas, mudanças estruturais, mudanças de produto e mudanças de pessoas/cultura.

Palavras chave: Mudança organizacional, Teoria, Tipologias.

Organizational changes: theories and typologies

Abstract

This work aims to analyze the main theories of the change process, to better understanding the complexity of change for implementing in an organizational space. For this, we used as a research methodology, an integrative literature review, as well the following search engines and keywords: organizational change, organisational change, strategic change, structural change and change management. The results were obtained from the following databases: scopus, web of science (wos), emerald and scielo. After data selection, data reading and analysis, were found some of the main approaches that encompass the types of change that an organization can adopt. As research results, organizational change is not a simple process and triggered, there are several factors that influence their occurrence and the strategy by which it will be deployed. Because of the dynamic nature of the concept there are several approaches created on the subject. However, for this work, were used approaches behavioral, contingency, contextual and procedural. After analyzing each approach, we observed that the change may occur at the expense of four distinct types, according to their purposes: technological changes, structural changes, product changes and changes people / culture.

Key-words: Organizational changes, Theories, Typologies.

1. Introdução

Este trabalho apresenta os resultados de uma tese de doutorado cujo objetivo foi identificar quais são as teorias e tipologias existentes sobre processo de mudança organizacional, por meio da análise de estudos já desenvolvidos sobre a criação e a conceituação de algumas das principais teorias de mudança.

Neste artigo, foram consideradas como base para análise e desenvolvimento do estudo, quatro abordagens distintas de mudanças que uma organização pode adotar: comportamental, contingencial, contextual e processual. Através da análise dessas abordagens foram identificadas algumas das principais mudanças que os gerentes podem programar para serem desenvolvidas dentro de uma organização: mudanças tecnológicas, estruturais, de produtos e de pessoas/cultura.

Para a realização desta pesquisa foram levantadas algumas das principais teorias sobre as tipologias de mudanças. Logo após, essas tipologias foram analisadas para proporcionar uma visão ampla do conceito e dos elementos que compõem cada categorização do processo.

2. Metodologia

Para garantir uma melhor compreensão sobre o tema estudado e o atendimento do objetivo proposto, utilizou-se como metodologia de estudo a técnica de revisão de literatura integrativa. Esse método foi escolhido por possibilitar a síntese e análise do conhecimento científico produzido sobre o tema investigado (COOPER, 1984; GANONG, 1987; BROOME, 1993; BEYEA; NICOLL, 1998; STETLER et al., 1998; WHITEMORE; KNAFL, 2005).

A revisão integrativa é um método específico que possibilita a síntese de várias pesquisas já publicadas, contribuindo para a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados em estudos anteriores (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008; BENEFIELD, 2003; POLIT; BECK, 2006). Segundo Botelho (2012), o processo de revisão integrativa segue seis etapas. A primeira etapa estabelece a base da construção de uma revisão integrativa, pois encarrega-se de definir o problema e a formulação da pergunta de pesquisa (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008). A pergunta de pesquisa deve ser clara e específica (SILVEIRA, 2005; URSI, 2005).

Portanto, para servir como fonte orientadora da revisão integrativa deste trabalho foi formulada a seguinte pergunta: **Quais as principais teorias que formulam e categorizam um processo de mudança organizacional?** Após o estabelecimento da pergunta, o próximo passo consiste na definição das palavras chave ou descritores da estratégia de busca, e na determinação dos bancos de dados utilizados (BROOME, 1993).

Os descritores utilizados na estratégia foram: *organizational change*, *organisational change*, *strategic change*, *structural change* e *change management*, para identificar publicações relacionadas com o tema da mudança organizacional. Esta pesquisa foi alicerçada nas seguintes bases de dados: *Scopus*, *Web of Science (WOS)*, *Emerald e Scielo*.

Após a escolha do tema e a formulação da pergunta de pesquisa, foram definidos os seguintes critérios de inclusão: artigos completos publicados em português, inglês e /ou espanhol; estudos que tratam de organizações que tenham passado por um processo de mudança; e estudos teóricos e/ou empíricos que tratem especificamente do conceito de mudança organizacional.

Para a identificação e a pré-seleção dos estudos, foram realizadas leituras criteriosas dos títulos, resumos e palavras-chave de todas as publicações completas localizadas pela estratégia de busca, e posteriormente foram verificadas as suas adequações aos critérios de inclusão no estudo. Após a identificação dos estudos, foram selecionados e salvos em pastas específicas os que seriam lidos na íntegra, formando desta forma uma biblioteca pessoal.

A quarta etapa consiste em sumarizar e documentar as informações extraídas dos artigos científicos encontrados nas fases anteriores (BROOME, 1993). Esta etapa é similar à etapa da análise dos dados realizada em pesquisas científicas tradicionais (GANONG, 1987). As categorias utilizadas neste estudo basearam-se na literatura corrente do tema e da análise dos artigos selecionados. Como categorias analíticas foram utilizadas: conteúdos, formas e fatores que caracterizam o processo de mudança organizacional.

Na quinta etapa houve um trabalho minucioso de leitura do material a ser analisado, realizando sínteses e recortes dos artigos selecionados para subsidiar a construção de um texto inicial. Por fim, foi realizada a apresentação da revisão/síntese do conhecimento.

3. Mudança organizacional

Neste trabalho, foi adotado o seguinte conceito: a mudança organizacional é inerente às organizações, pois resulta como uma resposta da organização às transformações do ambiente externo ou interno. (DAWSON, 1994; DAFT, 2006; ROBINSON, 2002; O'HARA; SAYERS, 1996; DAVIS, 1995). A seguir, serão tratadas as principais abordagens teóricas do campo da Administração que enfocam a mudança organizacional.

3.1 Abordagens teóricas da mudança organizacional

Para a melhor compreensão do fenômeno da mudança organizacional, torna-se necessário verificar como o tema vem sendo abordado sob a perspectiva de diferentes pesquisadores. Na literatura acadêmica, existem diversas abordagens para mudança organizacional, entretanto, para a realização deste trabalho, foram utilizadas quatro abordagens distintas sobre esse fenômeno: **comportamental, contingencial, contextual e processual** (DAWSON, 1994, p 10-26).

3.1.1 Abordagem comportamental

Entre as abordagens de gestão da mudança, um dos modelos mais conhecidos é o criado por Kurt Lewin (1951). Esse modelo discute como a mudança organizacional age sobre o comportamento dos indivíduos dentro de uma organização. Para Lewin (1951), a mudança deve ocorrer em três fases: descongelamento, implantação e recongelamento.

A primeira fase (descongelamento) caracteriza-se por despertar uma ameaça do *status quo* dos indivíduos, induzindo-os assim, a sensação de que a mudança é inevitável e necessária à organização. Partindo dessa perspectiva, Lewin (1951) colocou na base de seu modelo o pressuposto de que "a motivação para a mudança deve ser gerada antes que a mudança possa ocorrer", portanto, a fase de descongelamento representa uma espécie de estágio pré-mudança, cujo objetivo é preparar os indivíduos para a mudança.

Na segunda fase (implantação), são introduzidas as mudanças desejadas no comportamento dos indivíduos, mediante a demonstração de novas situações, novos valores e atitudes, para o alcance de melhores resultados.

Por fim, a terceira fase (recongelamento) tem como objetivo a consolidação de um novo padrão de comportamento, através de mecanismos de reforço e apoio aos resultados e benefícios obtidos com a mudança (LEWIN, 1951).

Na concepção de Lewin (1951), a mudança pode ser planejada e ocorrer dentro de condições de estabilidade nas organizações (DAWSON, 1994). Embora o modelo desenvolvido por Lewin (1951), seja reconhecido mundialmente como um método para que ocorra a mudança, pesquisadores e estudiosos do fenômeno criticam sua efetividade (DAWSON, 1994). Para eles, o modelo de Lewin é inapropriado para organizações que operam em ambientes de rápidas mudanças, como aquelas que lidam com novas tecnologias e com o conhecimento (DAFT, 2008; DAWSON, 1994; VLOEBERTS, 1998).

Contudo, a abordagem de Lewin ainda é considerada relevante por um número expressivo de autores e profissionais, pois, muitos dos modelos de mudança desenvolvidos em tempos mais recentes foram claramente definidos com base na abordagem de Lewin (1951).

3.1.2 Abordagem contingencial

Outra abordagem utilizada para compreender o fenômeno da mudança organizacional é a contingencial (DAWSON, 1994; DAFT, 2006, 2008). A abordagem contingencial visa compreender as relações entre as variáveis internas e externas à organização, recomendando estratégias e estruturas que possam ser mais apropriadas a cada situação. Os teóricos contingenciais (PERROW, 1970; WOODWARD, 1980; BURNS; STALKER, 1961; LAWRENCE; LORSCH, 1967; DAFT, 2008) compreendem a mudança a partir das circunstâncias em que ela ocorre.

Para Chandler (1962), as mudanças podem causar grandes alterações estruturais nas organizações, pois, a estrutura organizacional modifica-se gradativamente de acordo com as demandas do ambiente e do mercado. Para o autor, a estrutura corresponde ao desenho organizacional, ou seja, a forma que a organização assume para utilizar seus recursos está de acordo com as estratégias traçadas com vistas a atender às demandas do ambiente (CHANDLER, 1962).

O modelo clássico desenvolvido por Burns e Stalker (1961) não visa apenas compreender a mudança como um fenômeno inerente à organização, mas como uma resposta da organização ao ambiente onde ela está inserida. Com base nos resultados de seus estudos Burns e Stalker desenvolveram dois modelos de organizações: mecânicas e orgânicas. Para Burns e Stalker (1961), as mecânicas são organizações pautadas em estruturas burocráticas de gestão, que possuem uma minuciosa divisão de trabalho, alta especialização das funções, com decisões centralizadas na cúpula, alta verticalização do poder, controle rígido e ênfase nas regras e normas da organização.

Já as organizações orgânicas são flexíveis; se adaptam mais facilmente às mudanças do ambiente; nela os indivíduos se organizam em equipes para execução de trabalhos; a estrutura organizacional é mais horizontal; o processo de tomada de decisão é descentralizado, podendo haver partilha do poder. As organizações orgânicas funcionam conforme um sistema vivo, aberto e complexo, e se adaptam ao ambiente onde estão inseridas. A adaptação às demandas ambientais provocam constantes mudanças internas nessas organizações.

Verifica-se que a abordagem contingencial é vista como uma consequência das mudanças no ambiente interno ou externo à organização, e cabe a esta desenvolver ferramentas que possibilitem sua adaptação a esses fenômenos (DONALDSON, 1978, p. 2).

3.1.3 Abordagem contextual

A abordagem contextual visa a compreender o fenômeno da mudança organizacional por uma perspectiva histórica e contextual (JOHNSON, 1987, p. 58). Tal abordagem geralmente utiliza perspectivas e métodos que envolvam o contexto histórico da organização, detalhando o processo de transição organizacional (CHILD; SMITH, 1987).

Para os teóricos da abordagem contextual, o âmbito onde a mudança ocorre é relevante para a compreensão da própria mudança. Assim, a relação entre conteúdo e contexto é explorada (PETTIGREW; WOODMAN; CAMERON, 2001). Um dos representantes dessa abordagem é Pettigrew (DAWSON, 1994). Pettigrew (1987) desenvolve um modelo segundo o qual o processo de mudança organizacional deve estar alicerçado em três pilares: contexto, processo e conteúdo, juntamente com a habilidade de intermediar as relações entre os três. O modelo de Pettigrew (1987) trabalha com a concepção de que a mudança é contextual, pois considera, além da estrutura da organização, uma complexa rede política e cultural a ser investigada. O autor relata que o contexto externo e interno se referem ao “porquê” da mudança, sendo que o primeiro leva em consideração o ambiente social, econômico e político de atuação da organização, e o segundo foca na estrutura, cultura e política organizacional.

O conteúdo refere-se a “o quê” mudou, ou seja, às áreas específicas da mudança. E o processo representa o “como” mudou: as ações, reações, interações das partes interessadas e o que as mesmas desejam alcançar em relação ao futuro (PETTIGREW, 1987).

Na academia, percebe-se o interesse em desenvolver pesquisas científicas com foco na abordagem contextual da mudança organizacional (DAWSON, 1994, p. 25). Isso ocorre devido ao fato de que na abordagem contextual são utilizados diferentes contextos para a compreensão de um mesmo fenômeno.

3.1.4 Abordagem processual

A abordagem processual visa a entender o fenômeno sob três pontos: conteúdo, políticas e contexto da mudança (DAWSON, 1994, p. 41).

O conteúdo (ou substância) se refere ao tipo de mudança que a organização enfrenta. Esses tipos podem se referir à introdução de novas tecnologias e técnicas gerenciais (como por exemplo, *just-in-time*, gestão da qualidade total, sistemas gerenciais de gestão, entre outros). Em cada caso, tomar conhecimento dos constituidores da mudança é um pré-requisito para que os gestores compreendam, de forma holística, as causas e as consequências da mudança organizacional (DAWSON, 1994). As políticas de mudança são concebidas como qualquer atividade política, como por exemplo: consultoria, negociação, conflito e resistência, podendo ocorrer em diferentes intensidades no âmbito organizacional. Dawson (1994) comenta que as atividades políticas ocorridas nas organizações podem ser externas e internas. Um exemplo de atividades políticas externas são as pressões governamentais. E como atividades políticas internas, tem-se a formação de grupos de influência, que praticarão ou intermediarão negociações entre a gerência e demais representantes da organização. Esses grupos podem ter influência sobre os processos decisórios, modificando as agendas e as conjunturas do próprio processo de mudança.

O contexto da mudança diz respeito ao passado e ao presente das situações que envolvem o ambiente interno e externo da organização (DAWSON, 1994). O contexto interno compreende as operações e processos produtivos de trabalho dentro da organização. O contexto externo são os fatores que envolvem as organizações, como por exemplo, as mudanças nas estratégias organizacionais, mudanças na legislação e governo, mudanças na sociedade, inovações tecnológicas, novas atividades de mercado, entre outras.

Para Dawson (1994), os novos arranjos organizacionais, as implicações de novas tecnologias e técnicas de gerenciamento guiadas pela flexibilidade, pelo controle e organização do trabalho, demandam a necessidade da compreensão sistêmica e dinâmica da mudança organizacional. A abordagem processual pode ser a resposta para a gerência desse processo, pois nessa abordagem a mudança é apresentada como um processo que pode ser gerido (O'HARA; SAYERS, 1996).

Na abordagem processual, a mudança pode ainda ser vista como um processo de aprendizagem (SENGE, 2000). Segundo Senge (2000), cinco novas disciplinas (raciocínio sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, objetivo comum e aprendizado em grupo) vêm convergindo para inovar as organizações pela aprendizagem. Cada uma delas é crucial para o sucesso das outras quatro e, em conjunto, elas desempenham papel fundamental na criação de organizações que podem, verdadeiramente, aprender e desenvolver cada vez mais a capacidade de realizar suas mais altas aspirações.

A mudança organizacional como um processo, também pode desencadear a aprendizagem. O'Hara e Sayers (1996) entendem que a mudança pode ser gerida e iniciada de dentro para fora da organização. Para sustentar o processo de mudança organizacional, é necessário que os indivíduos internalizem a própria mudança e façam com que ela se torne um processo de aprendizado individual e organizacional.

3.2 Tipologias da mudança organizacional

Os gerentes podem programar quatro tipos de mudanças dentro das organizações: mudanças tecnológicas, estruturais, de produtos e de pessoas/cultura (LEAVITT, 1964; DAFT, 2008).

A **mudança tecnológica** está relacionada ao processo de produção da organização, ou seja, à forma como a organização realiza seu trabalho (DAFT, 2008). As mudanças tecnológicas geralmente envolvem a introdução de novos equipamentos, ferramentas, métodos, automatização, informatização ou a criação de conhecimento (ROBBINS, 1999; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

As **mudanças estruturais** são concebidas como qualquer alteração na estrutura organizacional, o que pode envolver os sistemas de autoridade, poder, hierarquia, procedimentos administrativos, processos de trabalho (DAMANPOUR, 1992). Os gerentes podem introduzir modificações no desenho organizacional, que podem estar relacionadas à passagem de uma estrutura vertical para outra, baseada em equipes, ou ainda uma estrutura matricial (ROBBINS, 1999).

A mudança estrutural bem-sucedida é a realizada sob a forma *top-down* (DAFT, 1982), pois as mudanças na estrutura organizacional geralmente se iniciam nos níveis gerenciais médio e alto, os quais devem ser implementados no nível operacional (DAFT, 2008). Para Horwitz (1996), existe a tendência de os gerentes promoverem mudanças estruturais nas organizações de forma a torná-las mais flexíveis. Segundo o autor, para que esse tipo de mudança ocorra, é necessário que os gerentes programem cinco processos: descentralização da autoridade, *downsizing*, *delaying* (estrutura mais plana e multiequipes de trabalho), desagregação (redefinição do *core business*) e implantação.

As **mudanças de produtos** são alterações nos produtos ou serviços ofertados pelas organizações. Essas alterações permitem a inovação e têm grandes implicações para as organizações, porque geralmente resultam de um plano ou estratégia adotada pela organização (LEVIATT, 1964). Em geral, a mudança de produtos ou por novos produtos é o tipo de mudança mais visível pelos indivíduos de dentro e fora da organização (RIFKIN, 1998). É por meio desse tipo de mudança que as organizações se adaptam às exigências do mercado (RIFKIN, 1998).

A **mudança de pessoas/cultura** refere-se às mudanças que afetam as normas, crenças, valores, atitudes e comportamentos presentes na organização (LEVIATT, 1964; SCHEIN, 1996). A mudança pessoal refere-se às alterações ocorridas nos colaboradores, e a mudança cultural diz respeito às modificações da cultura organizacional (SCHEIN, 1996). Existem duas ferramentas específicas para mudar as pessoas e a cultura da organização, que são: os programas de treinamento e desenvolvimento e o desenvolvimento organizacional.

4. Considerações Finais

Tendo em vista a técnica utilizada para a realização da pesquisa e o objetivo de compreender como a mudança ocorre dentro das organizações, optou-se em analisar a mudança organizacional sob a perspectiva de quatro abordagens distintas: comportamental, contingencial, contextual e processual.

Sob a concepção de mudança comportamental, destaca-se o estudo de Lewin. Segundo a concepção do pesquisador, é a mudança que age sobre o comportamento dos indivíduos, mediante três fases: o congelamento, quando os indivíduos sentem o seu *status quo* ameaçado e criam uma necessidade de mudança; logo após inicia-se a fase de implantação, quando os indivíduos detectam os pontos de mudança e iniciam o processo; após a implantação das novas adequações inicia-se o processo de recongelamento, onde é criado um novo comportamento padrão através dos benefícios proporcionados pela mudança.

A abordagem contingencial procura entender a mudança a partir das circunstâncias em que ela ocorre, portanto procura analisar as relações internas e externas que interferem na organização para criar estratégias e estruturas apropriadas para cada situação.

Mediante a análise do ambiente que engloba as organizações, Burns e Stalker desenvolveram dois modelos de organizações: as mecânicas, possuem estruturas burocráticas de gestão, atentam para a especialização de tarefas, funcionam como um ambiente fechado, onde as mudanças e exigências do ambiente externo não alteram facilmente sua estrutura e suas estratégias; e as orgânicas que caracterizam-se como um sistema vivo e aberto, que se adapta facilmente às demandas ambientais, refletindo em constantes mudanças internas nessas organizações.

Os teóricos da abordagem contextual analisam as mudanças através da análise do conteúdo e do contexto em que elas ocorrem. Pettigrew relata em seus estudos três fases que explicam a mudança: o contexto que determina o porquê das mudanças; o conteúdo, que faz referência ao que de fato mudou na organização; e o processo, que se encarrega de explicar como a mudança foi concretizada.

Outros autores como O'Hara e Sayers (1996) e Senge (2000) consideram que a abordagem processual pode ser vista como um processo de aprendizagem, pois os indivíduos precisam compreender a mudança para posteriormente aderi-la, adotando suas práticas mediante um processo de construção de aprendizado tanto individual como organizacional.

Os resultados do estudo indicam que uma mudança organizacional pode ser desencadeada pelo contexto ambiental da organização, pela interpretação e a adequação dos indivíduos à mudança e pelas influências do ambiente interno e externo, pela necessidade de adequação às inovações da tecnologia e do mercado. Para a implantação de uma mudança, devem ser identificados pontos internos da organização que a mudança deverá atingir, após essa análise, os gerentes identificam os tipos de mudanças que podem ser efetuadas no âmbito organizacional. Os resultados demonstram que os gerentes podem programar mudanças tecnológicas, estruturais, de produtos e pessoais.

As mudanças tecnológicas interferem diretamente no processo produtivo e a forma como a organização realiza seu trabalho. Já as mudanças estruturais têm um foco mais voltado para as mudanças hierárquicas e para os processos de trabalho. Essa teoria enfatiza que para uma mudança estrutural ser bem sucedida, ela deve ser realizada verticalmente, ou seja, dos níveis organizacionais altos e médios, para os níveis operacionais, pois a percepção da necessidade

da realização de uma mudança inicia-se nos níveis gerenciais e administrativos e a sua implantação ocorre geralmente nos níveis operacionais.

Entretanto as mudanças de produtos são as mais perceptíveis pelos indivíduos internos e externos à organização. Elas são elaboradas com base nas exigências do mercado, portanto, são umas das principais mudanças que devem ser aplicadas, pois, interferem diretamente na lucratividade e na sobrevivência das organizações.

As mudanças de pessoas dizem respeito ao comportamento dos indivíduos de uma organização, enquanto a mudança cultural atua sobre as modificações da cultura organizacional. No estudo são levantadas algumas ferramentas específicas, como os programas de treinamento e desenvolvimento pessoal e o de desenvolvimento pessoal, que atuam como fontes de alterações das pessoas e da própria organização.

Como pode-se observar a mudança organizacional não ocorre com processos simples e desencadeados, num curto espaço de tempo. Vários aspectos devem ser constantemente revisados e reformulados até a formulação da concepção que uma mudança organizacional deve ser realmente implementada. Esse processo requer a adequação da estrutura gerencial, hierárquica, estratégica e dos recursos disponíveis na organização, com as exigências internas e externas do espaço organizacional, mediante técnicas específicas a cada contexto avaliado.

Referências

- BENEFIELD, L. E. Implementing evidence-based practice in home care. **Home Healthcare Nurse**, v. 21(12), pp. 804-11, dec. 2003.
- BEYEA, S. C.; NICOLL, L. H. Writing an integrative review. **AORN Journal**, v. 67(4), pp. 877-80, Apr. 1998.
- BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; KNAFL K. A. (eds). **Concept Development in Nursing**, 2nd edn, Philadelphia, PA: W.B. Saunders Co., pp. 231-250, 1993.
- BURNES, B. **Managing change: a strategic approach to organizational dynamics**, 3 edn, Pearson Education Limited, Harlow, 2000.
- BURNES, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge, Massachussets, MIT Press, 1962.
- CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its Sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, pp. 565-596, 1987.
- CLARKE, M. J.; OXMAN, A. D. Cochrane reviewers' handbook 4.0 [update July 1999]. In: **Review Manager (RevMan)** [Computer program]. Version 4.1. The Cochrane Collaboration, Oxford, 2000.
- COOPER, H. M. **The integrative research review: a systematic approach**. Beverly Hills (CA): Sage Publications, 1984.
- DAFT, R. Bureaucratic vs. Nonbureaucratic structure in the process of innovation and change. In: BACHARACH, S. (Ed). **Perspectives in organizational sociology: theory and research**. Greenwich, Conn: JAI Press, pp. 129-166, 1982.
- DAFT, R. **Administração**. Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DAMANPOUR, F. Organizational size and innovation. **Organization Studies**, v. 13, pp. 375-402, 1992.
- DAVIS, R. New principles for management development. **Management Development Review**, v. 8, n. 6, pp. 5-8, 1995.
- DAWSON, P. Organizational change: a processual approach. **Human Resource Management Series**. London: British Library Cataloguing in Publication data, 1994.
- DONALDSON, M. 1978. **Minds infantil** Glasgow: Willian Collins Sons and Co. LTD.

- GANONG, L. H. Integrative reviews of nursing research. **Res. Nurs. Health**, v. 10(1), pp. 1-11, Mar. 1987.
- HORWITZ, F. M. Executive development: facing the new realities. **Journal of European Industrial Training**, v. 20/4, pp. 11-16, 1996.
- JOHNSON, G. 'Commentary on Chapter 1' in A. Pettigrew, (ed.), *The Management of Strategic Change* (Oxford: Basil Blackwell. 1987).
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. Differentiation and integration in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, pp. 1-30, 1967.
- LEVIATT, H. J. Applied organization change in industry. In: COOPER, W.; LEAVITT, H.; SHELLY, M. (eds.). **New Perspectives on organization research**. Nova Iorque: Wiley, 1964.
- LEWIN, K. **Field theory in Social Science**. Harper & Row, New York, NY, 1951.
- MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; GALVÃO, C. M. Revisão Integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na Saúde e na Enfermagem. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, out-dez; v. 17(4), pp. 758-64, 2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 19. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- O'HARA, S; SAYERS, E. (1996). Organizational change through individual learning. **Career Development International**, v. 1, pp. 38-41, 1996.
- PERROW, C. B. **Complex organizations: a critical Essay**. 2nd ed., Scott, Freshman, 1970.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, pp. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A.; WOODMAN, R. W.; CAMERON, K. S. Studying organizational change and development: challenges for future research. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, pp. 697-713, 2001.
- PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. Knowing "what" to do is not enough: turning knowledge into action. **California Management Review**, v. 42 (1), pp. 83-108, 1999.
- POLIT, D. F.; BECK, C. T. Using research in evidence-based nursing practice. In: POLIT, D. F.; BECK, C. T. (eds.). **Essentials of nursing research: methods, appraisal and utilization**. Philadelphia (USA): Lippincott Williams & Wilkins, pp. 457-94, 2006.
- RIFKIN, J. **O século da biotecnologia: a valorização dos genes e a reconstrução do mundo**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- ROBBINS, S. P. Mudança organizacional e administração do estresse. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, pp. 394-423, 1999.
- SCHEIN, E. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 1, pp. 9-20, Fall, 1996.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo. Nova Cultural. 1990.
- STETLER, C. B et al. Utilization-focused integrative reviews in a nursing service. **Appl. Nurs. Res.**, v. 11(4), pp. 195-206, 1998.
- URSI, E. S. **Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura**. 2005. 128 p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.
- WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **J. Adv. Nurs.**, v. 52(5), pp. 546-53, Dec. 2005.
- WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1980.