Congresso Internacional de Administração
ADM 2020
As Novas Fronteiras da Administração
19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

LIDERANÇA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DE PARADIGMA INTANGÍVEL

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CHANGE: A STUDY FROM THE PERSPECTIVE OF INTANGIBLE

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Marli Terezinha Vieira, Universidade Federal do Tocantins, Brasil, Email: marlivieiracont@mail.uft.edu.br

Valéria Rueda Elias Spers, Centro Universitário Atenas, Email: vrspers@gmail.com

Ana Lúcia de Medeiros, Universidade Federal do Tocantins, Brasil, Email: analucia@uft.edu.br

Elizangela de Jesus Oliveira, Universidade Federal do Amazonas, Brasil, Email: elizoliveirajesus@gmail.com

Léia Maria Erlich Ruwer, IBGEN Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios., Brasil, Email: leia.ruwer@gmail.com

Resumo

O presente artigo trata sobre Liderança e Mudança Organizacional na perspectiva de paradigma intangível; constituindo um estudo no campo de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Para tanto, o objetivo do trabalho é analisar artigos nacionais e internacionais referentes ao tema que foram publicados nos anos de 1993 a 2011. Os dados e informações foram buscados na base de dados de periódicos da Capes o *Scopus-Elsever;* e resultaram em artigos nas mais variadas áreas do conhecimento; e, após aplicação de filtro para a área de gestão de negócios e contabilidade, resultaram como objeto de estudo seis artigos, publicados nos Estados Unidos da América, Canadá, Kuwait, Romênia e Austrália. Para atingir os propósitos da pesquisa utilizou-se a análise descritiva do tipo bibliométrico, sendo que os artigos foram traduzidos do inglês para o português. Dos resultados, verificou-se que há uma lacuna a ser preenchida sobre o tema, considerando que foram encontradas somente publicações internacionais e, que cinquenta por cento delas foram realizadas em periódicos de alto impacto na classificação Qualis Capes. Desse modo, motiva-se a continuidade de pesquisas sobre o tema na área de administração e contabilidade.

Palavras-chave: Liderança; Mudança Organizacional; Intangível.

Abstract

This article deals with Leadership and Organizational Change from the perspective of an intangible paradigm; constituting a study in the field of people management and organizational behavior. To this end, the objective of the work is to analyze national and international articles related to the theme that were published in the years 1993 to 2011. The data and information were searched in the database of Capes journals, the Scopus-Elsever. Articles were found in the most varied areas of knowledge; and, after applying a filter to the business management and accounting area, six articles were published as object of study, published in the United States of America, Canada, Kuwait, Romania and Australia. To achieve the research purposes, a descriptive analysis of the bibliometric type was used, and the articles were translated from English to Portuguese. From the results, it was found that there is a gap to be filled on the topic, considering that only international publications were found and that fifty percent of them were carried out in high impact journals in the Qualis Capes classification. Thus, it is motivated to continue research on the subject in the area of administration and accounting.

Keywords: Leadership; Organizational change; Intangible

1. INTRODUÇÃO

Liderança e mudança organizacional são varáveis intangíveis de criação de valor para as organizações. No estudo desenvolvido por Sant'Anna et al (2010), os resultados apontam desafios em torno da temática liderança e seu desenvolvimento e sugerem que também sejam estudadas as práticas vivenciais dos pesquisados. Nesse entendimento, verificam-se os principais atributos de competência e estilo de liderança necessária para corresponder ao atual contexto das organizações relacionado à mudança organizacional, na perspectiva da intangibilidade da valoração subjetiva.

Para Bergamini (2004), quando o líder é influente os seguidores têm confiança e, percepção de que seus objetivos individuais harmonizam-se aos da organização e dedicam-se ao trabalho em equipe. O seguidor necessita que o líder lhe dê condições de trabalho, sinalize o caminho e aponte a direção a ser seguida constituindo um vínculo de confiabilidade.

Na visão de Grey (2004) os líderes são capazes de utilizar bases sociais de poder e, a capacidade de um líder de ser carismático depende da forma como ele é visto pelos seguidores e de como suas ações são interpretadas. Na visão do autor a liderança surge como resultante de uma relação de confiança entre as pessoas que atribuem ao líder o seu papel. O autor destaca implementações imperfeitas de gerenciamento da mudança continuam a ocorrer, mesmo existindo o cuidado na transferência de ambientes.

Para tanto, a ciência administrativa não consegue sozinha explicar o fenômeno mudança organizacional, necessita de outras abordagens científicas para tentar entender as causas daquilo que é observado nas organizações. Mudança organizacional é um processo complexo e por isso deve ser visto através de diversas lentes do conhecimento. Acerca dos paradigmas, tanto Burrel (1998) quanto Morgan (1997) enfatizam que é possível enxergar o conhecimento da realidade por diferentes olhares: o funcionalista, o interpretativista, o humanismo radical e o estruturalismo radical. Cada um deles com metodologias diferenciadas e, estas, sendo utilizadas para elucidar as causas dos fenômenos sociais.

Wood & Caldas (2001) fazem uma crítica ao pensamento reducionista e mostram que esse pensamento predomina nos estudos relacionados à mudança organizacional porque a cultura ocidental é reducionista, a informação é limitada sobre transformação organizacional, as organizações têm dificuldade de absorver outras ideias que não sejam reducionistas por interesse de grupos de poder.

Barret et al. (1995), destacam nos campos de estudo que nas organizações como sistema de significados as informações são irradiadas por meio da linguagem. São criados através da prática, da ação nas interações num processo intersubjetivo. A base teórica que sustenta o pensamento de Barret et al. (1995) é o construcionismo social, cuja teoria evidencia que o ator é orientado pela práxis e pela autorreflexão. Tal pensamento ficou popularizado na literatura gerencial por cientistas sociais a exemplo de Marx e Habermas, na perspectiva da intangibilidade de valores subjetivos.

O processo de produção, envolvendo a terra, o capital e o trabalho, é fundamental para a continuação da sociedade. No entanto, vivemos em um ambiente de valoração e reconhecendo o intangível como novo fator de produção e gerador de inovações. A intangibilidade reflete

valores organizacionais que podem ser observados à luz das diversas abordagens epistêmicas como um instrumento que poderia ser utilizado para regular e modificar as relações entre indivíduos, organizações, instituições e sociedades (Agle & Cadwell, 1999). No entanto, há um consenso na literatura de que esse processo gera valor para as organizações.

O termo intangível, para Schmidt e Santos (2009), é originado do latim *tangere*, na qual os intangíveis são elementos que não podem ser tocados, porque não possuem corpo físico. A literatura refere-se a uma perspectiva relacionada a valores morais, éticos e inovação, por exemplo. Os valores não são individuais ou intrínsecos a um indivíduo apenas pela natureza biológica do ser, mas, sobretudo, compartilhados pelo grupo social. Na mesma perspectiva Conner e Becker (1975) salientam que os valores intangíveis podem ser considerados como crenças sobre desejáveis processos atitudinais e comportamentais. Esses procedimentos resultam em uma gestão eficiente e eficaz voltada ao resultado esperado pelas organizações.

Nesse sentido, pretende-se com essa pesquisa realizar uma contribuição para a área do conhecimento sobre o tema Liderança, Mudança Organizacional e Intangíveis. Assim, a presente pesquisa apresenta como objetivo: analisar publicações acadêmicas relacionadas ao tema liderança, mudança organizacional e intangível, nas principais revistas acadêmicas de alto impacto, na área de Administração por meio de pesquisa bibliométrica entre os anos de 1993 a 2011. Considerando-se aqui, que o uso da bibliometria pode ser visualizado como uma atividade promotora da geração do conhecimento que auxilia a gestão da informação sobre o tema estudado.

Para tanto, o presente trabalho está estruturado em quatro partes: i) contempla a fundamentação teórica, com uma breve revisão conceitual sobre o tema; ii) trata sobre a metodologia empregada na pesquisa; iii) apresenta os resultados alcançados; e, iv) apresenta as considerações finais. Desta forma espera-se oferecer uma contribuição para a comunidade científica sobre o tema abordado, tomando como referência a natureza da liderança, a mudança organizacional sob o olhar do valor intangível nas organizações.partes.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Liderança e mudança organizacional

Para Triches e Fagherazzi (2015) ao se tratar sobre o tema liderança verifica-se que ao mesmo tempo em que há complexidade neste assunto, existe também o interesse em se aprofundar porque este é imprescindível ao professor, ao pai de família, ao administrador ou a qualquer outro indivíduo que queira se aperfeiçoar nos estudos sobre relações humanas. As pessoas nasceram para conviver em sociedade e é nela que se realiza a constante interdependência social, que pode ser influenciada ou exercer a influência sobre as pessoas, para que coloquem a criatividade a serviço dos objetivos.

Na visão de Bergamini (2004) a influência é a essência da liderança. Para o autor para se adquirir confiança os líderes necessitam demonstrar para seus seguidores o trabalho compartilhado, autoconfiança, integridade, honestidade, desejo de poder, que são exemplos de traços diferenciadores que ampliam a probabilidade de sucesso como líder e consequentemente influenciando nas mudanças organizacionais.

Ospina e Foldy (2010) salienta que as organizações tentam estimular essas mudanças em duas contribuições. A primeira reorienta a atenção dos comportamentos e características dos líderes para o trabalho de liderança, em oposição aos agentes através dos quais é realizada. A segunda opera o processo intangível de criação de significado dividindo-o em unidades que são equivalentes e, portanto, comparáveis, fornecendo uma maneira sistemática de analisar e mapear processos de liderança cognitiva.

Em se tratando dos diversos modelos que buscam explicar o fenômeno mudança nas organizações, Tushan e Romanelli (1994) desenvolveram o modelo de equilíbrio pontuado de evolução organizacional que tem elementos dos três principais modelos que são: ecologia, adaptação e transformação. Segundo os autores, o progresso da organização acontece através de períodos pontuados por reorientações que demarcam e definem limites para novos períodos convergentes. Para os autores convergência é um processo interdependente que altera atividades e decisões e que buscam alcançar grande consistência em atividades internas com orientação estratégica, assim operando para impedir mudanças radicais sem continuidade.

Posto isso, Barret et al (1995), descrevem as organizações como sistema de significados que são irradiados por meio da linguagem. Esses significados não são encontrados nas próprias palavras, mas, criados através da prática, da ação nas interações nos processos intersubjetivos. Lewis (2000) explicita que ao se tratar de estudos organizacionais, frequentemente descreve conflitos, perspectivas opostas ou questões ilógicas. Os elementos do paradoxo são contraditórios e inter-relacionados que parecem lógicos quando isolados, mas absurdos e irracionais quando aparecem simultaneamente.

Os pesquisadores vão além de noções simplificadoras e polarizadas para reconhecer a complexidade, a diversidade e a ambiguidade da vida organizacional. O paradoxo é um processo para examinar os impactos da pluralidade e da mudança. Para Lewis (2000) os pesquisadores devem abandonar as noções de que a mudança é uma jornada suave, linear e planejada, e devem examinar como as contradições podem tanto encorajar como impedir o desenvolvimento organizacional.

Tushman e Romanelli (1994) separam os tipos de decisões organizacionais a serem tomadas para se manter uma organização em funcionamento de acordo com os domínios de atividade: político ou econômico, externo ou interno, conforme o Quadro 1 a seguir.

	EXTERNO	**INTERNA**
POLÍTICA	Objetivo - Legitimação externa • Aceitação de valores sociais, legais, competitivos; • Desenvolvimento do papel na sociedade local e; • Posições com as agências reguladoras	Objetivo - legitimação interna • Estabelecimento de valores e decisões são fundamentais e; • Desenvolvimento das crenças, mitos, e; • Influência e relações de poder.

ECONÔMICA	Objetivo – Eficácia • Produto, mercado, tecnologia, competitividade tomada de decisão e; • Aquisição de recursos	Objetivo – Eficiência • Escolha da estrutura; • Desenvolvimento de sistemas de incentivo de controle de recompensa, e; • Recrutamento e práticas de seleção

Quadro 1- Domínios de atividade que afetam a organização

Fonte: Adaptado de Tushman e Romanelli (1985)

Assim, observa-se que a legitimação externa corresponde ao quadrante político-externo, em que as decisões são no sentido dos valores a demonstrar para a sociedade. Legitimação interna corresponde ao quadrante político-interno, devido às decisões relacionadas aos valores centrais, mitos e crenças dentro da organização e aos grupos de poder que influenciam nesses aspectos no início e ao longo da história de vida organizacional. Eficácia refere-se ao quadrante econômico-externo, em que a organização na figura dos executivos e fundadores define seus fins e descobre onde estão os recursos necessários à execução de seus projetos e, a eficiência se encontra no quadrante econômico-interno, no qual a organização escolhe os meios físicos, humanos e de processo para chegar aos objetivos propostos no quadrante anterior.

Os autores ainda definem formalmente os conceitos de orientação estratégica, convergência mudança incremental na direção da orientação estratégica, reorientação mudanças do nível estratégico para baixo para em seguida começarem as proposições. Quando a mudança se dá do nível dos valores para baixo, os autores denominaram de recriação.

Para Hernandez e Caldas (2001), poucos agentes de mudança analisam quem poderia resistir à iniciativa de transformação específica e por quais motivos. Considerando comportamentos diversificados que os indivíduos podem assumir, sendo que uma análise pode não ser intuitiva nem óbvia. A visão de Clegg e Hardy (1999) considera os estudos organizacionais como uma série de conversações progressivas que permitem representar as organizações por meio de paradigmas, métodos e suposições e que as pessoas se tornam organizacional, no sentido de que o sujeito vê o mundo social no microcontexto de interações comunicativas e através do significado que isto representa e é negociado.

Thomas et al (2010) entendem que o processo de mudança é moldado por microinterações entre os atores, situadas em seus trabalhos, em que a mudança é endêmica, natural e contínua. As organizações são moldadas por estruturas e processos mantidos pela linguagem. Os autores destacam que dependem de uma nova linguagem, cujo significado é negociado entre os atores em suas interações comunicativas.

Assim, as proposições envolvem premissas sobre desempenho, domínios de atividade, aumento da complexidade interna, entre outros fatores. Organizações eficientes alinham a mudança organizacional com as mudanças no ambiente externo. Assim, quanto maior a complexidade na direção de consistência com a orientação estratégica, maior a resistência à mudança descontínua processo de convergência mudança incremental ou inércia. Quanto

maior o período de convergência, maior a complexidade associada e maior a inércia. Quanto mais turbulento o período de convergência, menor a inércia.

Para Grey (2004) o gerenciamento da mudança é falha, apesar da quantidade de tratados acadêmicos, que ainda há práticas do tipo "eu fiz do meu jeito", que se estende a prática de executivos na busca textual dos livros gerencialistas de gurus, para gerenciar a mudança. Tushman e Romanelli (1985) destacam que dado um mesmo ambiente externo ou um ambiente previsível, quanto maior e estável o período de convergência, mais eficaz a organização. Para os autores em períodos convergentes, há confiança no plano de carreira e nas decisões do time executivo da empresa.

De acordo com os autores, para que uma organização seja eficiente, as reorientações devem estar alinhadas com mudanças no ambiente, regidas pela incerteza organizações ineficientes se reorientariam num ritmo excessivo ou insuficiente em relação ao ambiente externo. Empresas eficientes com produtos estáveis mudam com baixa frequência, empresas eficientes com produtos dinâmicos mudam com alta frequência.

Em relação ao papel dos executivos, verifica-se através da literatura que é reservada aos altos executivos a responsabilidade pelas reorientações e manutenção dos símbolos e valores em períodos de convergência. Aos gerentes médios cabe a manutenção e o aperfeiçoamento das rotinas em períodos convergentes. As reorientações são melhores preconizadas por executivos internos, mas devido a questões políticas e de inércia, pode ser necessária à troca de executivos para que a reorientação ocorra.

Greenwood e Hinings (1996) colocam como hipóteses fatores precipitadores da dinâmica intraorganizacional: os conflitos de interesses e os padrões de comprometimento de valores. Os conflitos se remetem a diferenças relacionadas ao poder entre setores da mesma organização e por razões mercadológicas que variam com o tempo, por exemplo, o setor de logística pode ser mais importante em um determinado momento; em outro, pode ser o de *marketing* ou o setor de gestão de pessoas. No entanto, somente o conflito de interesses não precipita a mudança, pois não fornece uma direção, a não ser que os grupos com menos poder tenham consciência de que a estrutura vigente gera a situação desfavorecida.

Para Bergmini (2004) o argumento social e construtivista da mudança acelerada se dá pela construção por meio de esforços para conceituar a mudança de uma nova forma, como forma de confrontar argumentos tolos sobre o mundo contemporâneo. E, outras formas que existem de explicar o fetiche da mudança na direção de que não há alternativas no mercado e sim de que se adapte ou morra.

Segundo Greenwood e Hinings (1996) a direção e a velocidade da mudança são os padrões de valores tais como: comprometimento com *status quo*, empresas antigas e com alto desempenho; comprometimento indiferente, comprometimento competitivo, diferenciação entre especialidades dentro da organização; comprometimento reformista, mudança de líder por pressões e, a mudança radical está associada aos comprometimentos competitivo e reformista. Para que as mudanças ocorram efetivamente, também são necessários os fatores possibilitadores tais como: estabilidade da conjuntura de poder na organização por consenso ou por perda de poder de uma das coalisões; capacidade para ação desse grupo de poder, proveniente de experiências anteriores de mudança.

As formas modernas de organização da produção desenvolvidas por Taylor e posteriormente por Ford, tinham como lente a intensificação da divisão do trabalho e da produção e consumo de massa, respectivamente. O que estava presente nas ideias de Ford era a necessidade de se criar um sistema de trabalho democrático, racionalizado, modernista e populista (Harvey, 2010).

2.2 Valores da perspectiva intangível

Os valores são intangíveis e têm um caráter regulador dos desejos, das vontades dos indivíduos e da sociedade, uma vez que eles instigam o comportamento humano para atingir objetivos. Quanto à definição do constructo intangível, Rohan (2000, p. 259) "fez uma discussão acerca do mesmo e mostrou que eles estão organizados dentro de um sistema de valores". Para Rohan (2000), valores são princípios analógicos implícitos e construídos que julgam coisas, pessoas, ações e atividades para permitir a melhor vida possível ao ser humano.

Nessa definição está implícita a idéia de que os intangíveis estão enraizados no indivíduo e no momento em que estes têm capacidade cognitiva de julgar e de fazer escolhas determinarão a melhor forma de se viver. Ao fazerem tais escolhas, o comportamento humano e as ações individuais não estão livres da interferência do sistema de valores sociais e pessoais, das crenças e da ideologia. Esse conjunto determinará o comportamento e ação dos indivíduos e o resultado dessas ações provocam a mudança nas organizações.

Para Schwartz (2005), estudiosos tais como sociólogos, psicólogos, antropólogos colocam valores no centro do debate e, entendem que estes são vistos como mecanismos para analisar as ações dos indivíduos. Ao observar tais características, percebe-se que os autores também defendem a ideia de que os valores moldam o comportamento humano. Nesse sentido, as ações dos indivíduos e do grupo social que expressam valores têm consequências práticas, fisiológicas e sociais, de modo que escolher uma ação alternativa que promova um tipo motivacional pode ir de encontro ou violar um tipo motivacional antagônico. Está implícita a ideia de que os tipos motivacionais estão numa ordem hierárquica e padronizada aceita pela sociedade. Ao que parece, essa padronização serve para orientar as escolhas e o julgamento que os indivíduos fazem ao realizar a ação.

Segundo Kluckhohn (1951), os valores são instigadores do comportamento dos indivíduos, logo, são internalizados pelos atores via processo de socialização. A aceitação desses valores, torna a vida mais fácil e a sociedade mais harmoniosa e possivelmente distante das crises que derivam das mudanças organizacionais.

Ao observar as diversas definições do constructo de intangibilidade, percebe-se que independentemente das abordagens apresentadas sejam histórica, interacionismo simbólico, estruturalista e evolucionária, o cerne da questão está em relacionaros intangíveis na perspectiva dos valores relacionados ao comportamento e ação dos indivíduos. Tal tentativa busca compreender o funcionamento da sociedade e a partir desse entendimento apresentar antídotos para o que não é desejável.

Schwartz (2005), enquanto representante da corrente evolucionária, relaciona os valores aos aspectos motivacionais que por sua vez estão relacionados à existência humana. Ao identificar

e tentar agrupar tipos motivacionais dos valores, o autor pretende demostrar que as escolhas e o comportamento dos indivíduos na sociedade devem ser convergentes, uma vez que sozinhos, os indivíduos não conseguem lidar com os requisitos biológicos, de interação social coordenada e a necessidade de bem-estar dos grupos.

Para Guth & Tagiuri (1967) existem seis tipos de "consciência humana" que são utilizados na orientação dos valores. A existência do homem teórico permite orientar os valores para a busca da verdade, o homem econômico é orientado para o que é útil, ou seja, para resultados o estético encontra o seu principal interesse nos aspectos artísticos da vida, o amor é orientado pelo homem social, o político é caracteristicamente orientado para o poder, não necessariamente na política, mas em qualquer área. Por fim, o homem religioso cuja estrutura mental é permanentemente direcionada para a criação das maiores e absolutas experiênciasde valor, ou seja, ele procura relacionar-se com o universo em uma maneira significativa e tem orientação mística.

3. Metodologia da Pesquisa

O objetivo do presente trabalho é analisar a produção científica sobre Liderança, Mudança Organizacional e Intangíveis. O artigo é de natureza empírico-teórico, buscando-se abordagens teóricas sobre o desenvolvimento do tema liderança e mudança organizacional na perspectiva dos intangíveis e identificá-las na produção científica. Para realização do estudo foram realizadas pesquisas na base de dados da CAPES. Buscou-se a base *Scopus Elsevier*, por ser uma das maiores bases de dados em nível nacional e internacional (SCOPUS, 2016). O período de realização da pesquisa foi abril e agosto de 2017.

Assim, realizou-se uma busca de artigos, na base de dados que se inicia com as palavras: *leadership, chance and intangible*. É importante ressaltar que no primeiro momento não foi realizado nenhum corte transversal, ou seja, foi realizada uma pesquisa considerando todos os anos disponíveis, aparecendo artigos nos anos de 1993 a 2011, bem como todas as áreas do conhecimento. Para tanto, foram encontrados cinquenta e dois artigos de variadas áreas do conhecimento. Posteriormente, realizou-se um filtro para a área de ciências sociais aplicadas, gestão de negócios e contabilidade e foram encontrados seis artigos na base *Scopus Elsevier*, todos internacionais. Assim, os seis artigos foram traduzidos do Inglês para o português e, posteriormente realizada uma leitura e análise, conforme nos ensina Bardin (2011) com a finalidade de obter por meio de procedimentos de verificação e compreensão de conteúdo que possibilite conhecimento das condições produzidas no texto.

Tendo em vista o objetivo do trabalho, os artigos foram classificados à luz das dimensões da natureza da ciência objetivo-subjetiva. Para Burrell (1998), a natureza da ciência social pode ser observada pelas dimensões subjetiva-objetiva. Foram analisados e classificados conforme abordagens realizadas no campo epistemológico e metodológico. Considera-se que há limitações do trabalho, tendo em vista o número reduzido de publicações e a não produção cientifica no Brasil a respeito do assunto.

4. Resultados e Discussões

A Análise aqui apresentada se dá por meio dos seis artigos encontrados dentro da perspectiva do objetivo da busca dos resultados. Nessa síntese, observa-se a produção cientifica e os autores encontrados sobre o tema liderança, mudança organizacional e intangível conforme Quadro 1 a seguir. Para tanto, salienta-se que, dos seis artigos encontrados nos anais da base de dados escolhido com a busca de palavras de liderança, mudança organizacional e intangível, pôde-se verificar que, dos periódicos encontrados três são considerados de alto impacto na avaliação denominada Qualis na Classificação de periódicos 2016 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, considerando a análise de impacto resultantes da classificação de A1, A2 e B1, conforme demonstra o Quadro1.

Autor	**Periódico**	**Fator de Impacto***
Martincic, A., Dovey, K.	International Journal of Learning and Intellectual Capital 8(1), pp. 108-122	A2
Yeo, R.K., Ajam, M.Y.	International Journal of Organizational Analysis 18(3), pp. 295-320	A2
Busari, O	International Journal of Knowledge, Culture and Change Management 10(3), pp. 145-158	B1
DahlgaardPark, S.	Measuring Business Excellence 13(1), pp. 3-22	-
Razeghi, A	StrategyandLeadership 34(5), pp. 49-51	-
Chapman, T.W	Frontiers of health services management 10(2), pp. 3-26; discussion 41	-

*Fator de impacto de acordo com a classificação *Qualis* da CAPES

Quadro 1 –Periódico publicado dos artigos selecionados e o fator de impacto

Fonte: Elaborado pelas autoras

Nesse diapasão, é possível verificar que os periódicos destacados são da área de Administração pública e de empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Assim, os autores Martincic e Dovey tiveram seu artigo publicado *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, que é avaliado pelo *Qualis* da CAPES como uma revista A2, proporcionando um alto fator de impacto positivo para a pesquisa. Para tanto, o artigo dos autores Yeo e Ajam também sao avaliados com um alto impacto, considerado que o periódico da publicação *International Journal of Organizational Analysis* e considerado também uma classificação A2.

O periódico *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* que teve a publicação do autor Busari também revela um impacto de classificação importante na avaliação da *Qualis*, revelando a avaliação B1. No entanto, as demais publicações de Dahlgaard no periódico *Measuring Business Excellence*; a de Razeghi no periódico *Strategyand Leadership, e;* o artigo de Chapman na revista *Frontier Sofhealth Services Management;* não são encontrados na lista de classificação Qualis da CAPES.

Ressalta-se que, quando considerado o ano de publicação é possível observar uma lacuna de publicação, tendo o artigo *Challenges of leadership in an era of health care reform* publicado

no ano de 1993 e o próximo estudo é visto apenas no ano de 2006, com o artigo *Leading through belief: Managing the power of hope*, salientando uma lacuna de 13 anos, sem publicação na base de dados da *Scopus*, conforme demonstra o Quadro 2 a seguir.

Título	Ano de publicação	Nº citações
Action research as a knowledge generating change methodology	2011	6
Designing the future: The knowledge agenda at Trans-Caledon Tunnel Authority	2010	3
Technological development and challenges in strategizing organizational change	2010	1
Towards a humanoriented metrology for improvement and change	2009	4
Leading through belief: Managing the power of hope	2006	0
Challenges of leadership in an era of health care reform	1993	1

Quadro 2– Ano de publicação e número de citações dos artigos selecionados

Fonte: Elaborado pelas autoras

Observa-se que, quanto ao fator de impacto no que se refere a citações dos artigos na base de dados *Scopus*, o artigo mais atual no ano de 2011, é o que apresenta maior número de citações, revelando a quantidade de seis citações do artigo titulado: Pesquisa-ação como uma metodologia de mudança geradora de conhecimento. Em seguida, observa-se o artigo: Rumo a uma metrologia orientada a humanos para melhoria e mudança, no ano de 2009 com quatro citações e, o estudo: Projetando o futuro: A agenda do conhecimento na Autoridade do Túnel Trans-Caledon com três citações demostrada na base de dados pesquisa. Salienta-se que, a partir do ano de 2011, não foram encontradas publicações sobre o tema.

Nesse contexto, verifica-se também os locais das publicações desses seis artigos selecionado, evidenciado a Austrália como o país que apresentou duas publicações, conforme demonstra o Quadro 3.

Local de publicação	Assunto abordado
Estados Unidos	Capital intangível, conhecimento, democracia
Canadá	Conhecimento e inovação
Austrália (2)	Comportamento, motivação, poder, valores
Kuwait	Valores, desempenho, mudança
Romênia	Risco, incerteza, conhecimento de si mesmo valores, visão

Quadro 3 – Local de publicação e assuntos abordados

Fonte: Elaborado pelas autoras

Ao analisar os dados apontados na pesquisa nota-se que há destaque para o termo “valores”. Na Austrália foi abordado nas duas publicações encontradas, no Kuwait também houve destaque do termo e na Romênia, onde foi publicado o primeiro artigo científico em que constam os agrupamentos referidos, também destaca o termo valores. Assim, verifica-se que também foram abordados nos artigos publicados o termo intangível, conhecimento, inovação, comportamento, poder desempenho, incerteza, conhecimento de si mesmo risco e visão. Para tanto, o Quadro 4 revela o tema de estudo e a relação com os achados na pesquisa.

Temas de estudo	Relação à pesquisa
Pesquisa ação e mudança geradora do conhecimento	Capital intangível conhecimento, colaboração e democracia
Projetando o futuro: Agenda do conhecimento	Conhecimento e inovação
Desenvolvimento tecnológico e desafios na estratégia de mudança organizacional	Comportamento, motivação, poder e valores
Metrologia orientada para o homem melhorar e mudar	Valores e desempenho
Conduzindo através da crença e gerenciando o poder da esperança	Crença e valores
Desafios da liderança na era da reforma dos cuidados de saúde	Risco, incerteza conhecimento de si mesmo, valores e visão

Quadro 4- Temas de estudos relacionados a liderança e mudança organizacional e intangíveis

Fonte: Elaborado pelas autoras

Assim, é possível evidenciar que diferentes autores e países publicaram artigos sobre liderança, mudança organizacional e intangível no período pesquisado. No entanto os temas de estudo convergem em relação a pesquisa tais como: Mudança geradora do conhecimento se inter-relaciona com a abordagem capital intangível do conhecimento, colaboração e democracia. Já o tema Projetando o futuro trata de uma agenda do conhecimento e inovação. Para o artigo que que trata de Desafios na estratégia de mudança organizacional a abordagem é comportamento, motivação, poder e valores.

Em relação ao tema Metrologia orientada para o homem melhorar e mudar são tratados conceitos de valores e desempenho organizacional. Conduzindo através da crença e gerenciando o poder da esperança, destacado as crenças e os valores. E, para o estudo dos Desafios da liderança na era da reforma dos cuidados de saúde a abordagem é risco, incerteza, conhecimento de si mesmo, valores e visão. Assim, verifica-se que os autores tiveram a visão do termo intangível na perspectiva do intangível.

5. Considerações Finais

O objetivo da pesquisa de analisar artigos nacionais e internacionais sobre liderança, mudança organizacional e intangíveis na área das ciências sociais aplicadas e na subárea do conhecimento de administração e contabilidade despertou interesse em publicações a nível nacional, considerando que não foram encontrados estudos no Brasil. Por isso, pressupõe-se que a amplitude da temática dificulta o resultado das pesquisas, tendo em vista que a pesquisa realizada de forma individual das palavras é possível evidenciar um elevado número de publicações.

Os resultados da bibliometria apontam que a produção científica é realizada por pesquisadores oriundos de apenas quatro países e, os dados salientam ainda que os autores tratam a intangibilidade como valores, conhecimento, colaboração, democracia, risco, incerteza, comportamento, motivação, poder e crença. Verifica-se também que os autores tratam a inovação como resultado do conhecimento.

Assim, dos resultados encontrados verifica-se que é necessário analisar na prática a percepção de gestores das organizações em relação ao tema, tendo em vista o baixo número de publicações, das quais somente seis foram encontrados, sendo todos artigos internacionais e nenhum publicado no Brasil.

Por outro lado, apesar das restrições, os artigos publicados são relacionados ao tema e apresentam relevância sobre o assunto do objeto do estudo, tendo em vista que foram realizadas publicações internacionais em periódicos de alto impacto na avaliação de Qualis da CAPES.

Assim, sugere-se que seja desenvolvida pesquisas que envolvam práticas e percepção sobre estudo abordado, realizando uma agenda de atividades que venha desenvolver esse importante campo de investigação para estudos organizacionais, contribuindo dessa forma para com o conhecimento científico.

REFERÊNCIAS

Agle, B. R; Caldwell, C. B. Understanding research on values in business. Business and Society, v.38, n.3; p. 326-387. 1999. Disponível http://www.sciencedirect.com/science/article. Acesso em: 23 de maio. 2017.

Bardin, L. Análise de conteúdo.1ª edição, São Paulo: Edições 70, 2011.

Barrett, F. J.; Thomas, G.F.; Hocevar, S.P. The central role of discourse in large-scale change: a social construction perspective. The Journal of Applied Behavioral Science, v.31, n.3, 1995.

Bergamini, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. Revista de Economia e Administração, 2004. Disponível em: http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-44-num-1-ano-2004-nid-4599. Acesso em: 20 de maio, 2017.

Berger, P.; Luckmann, T. A construção social da realidade. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2009.

Burrerl, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: Clegg, S.R.; Hardy, C.; Nord, W.R. Handbook de estudos organizacionais. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1998.

Capes. Disponível em: www.capes.gov.br/periódicos. Acesso em 10 de abril. 2017.

Clegg, S; Hardy C. (eds). Studying organizations: Theory and method London: Sage Publications, 464 pp., ISBN 0 7619 6045 7, 1999.

Denzin, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006.

Fonseca, A. M. de O.; Porto, J.B.; Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 13, n. 3, p. 122-149, 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php. Acesso em: 10 de junho.2017.

Gouvêa, R. Q. Da filosofia dos valores a uma ciência dos valores. In: Teixeira, M.L.M. (org.). Valores Humanos & Gestão: novas perspectivas. São Paulo: Senac, 2008.

Greenwood R; Hinings C. R. Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism The Academy of Management Review Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054, 1996. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/259163?seq=1#page_scan_tab_contents.Acessed. Acesso em 15 de junho.2017.

Grey, C.(2004). O fetiche da mudança. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 1, jan-mar, 2004. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37314. Acesso em 06 de junho.2017.

Guth, W.D.; Tagiuri, R. Personal values and corporate strategy. Harvard Business Review, v.43, 1965. Disponível em: https://hbr.org/1965/09/personal-values-and-corporate-strateg. Acesso em: 25 de maio.2017.

Harvey, D. Condição pós-moderna. Rio de Janeiro: Loyola, 2010.

Hernandez, J. M. Da C; Caldas, M. P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. Rev. adm. empres. [online]. vol.41, n.2, pp.31-45, 2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200004 . Acesso em: 10 de maio.2017.

Kluckhohn, C.K.M. Values and value orientation in the theory of action. In: Parsons, T.; Shlds, E. (eds). Toward a general theory of action. Cambridge, MA, Harvard University Press, p.388-433, 1951.

Lewis, M. W. Exploring paradox: toward a more comprehend sivegui. Academy of Management Review, v.25, n.4, p.760-776, 2000. Disponivel em: http://amr.aom.org/content/25/4/760.short Acesso em 25 de arbil.2017

Morgan, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1997.

Ospina, S. ; Foldy, E. Building bridges from the margins: The work of leadership in social change organizations. The Leadership Quarterly (21) 292–307, 2010. Disponível em:http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310000275. Acesso em: 29 de abril.2017.

Robyn T. Sargent L. Hardy C. Managining Organiization alhange: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations, 2010. Disponivel em: http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1090.0520. Acesso em 15 de maio.2017.

Rohan, M. J. A rose by any name? The values construct. Personality and Social Psychology Review, v. 4, n.3, p.255-277, 2000. Disponível em: http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1207/S15327957PSPR0403_4. Acesso em 15 de maio.2017.

Sant´Anna, A. S; Campos, M. S.; Vaz, S. L. Liderança: o Que Pensam os Executivos Brasileiros sobre o Tema. XXXIV ENANPAD, Rio de Janeiro, Anais, 2010.

Schwartz, S. H. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: Tamayo, A.; Porto, J. B.(orgs). Valores e comportamento nas organizações. Petrópolis: Vozes, 2005

Scopus Base de dados Scopus. Disponível em: www.capes.periodicos.gov.br. Acesso em: 25 de maio.2017.

Spates, G. (2005). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.45, n.1, p. 58-71, 2005. Disponível em:http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/3710. Acesso em 18 de maio.2017.

Thomas. R.; Sargent L.; Hardy C. Managing Organizational Change: Negotiating Meaningand Power-Resistance Relations. Published Online: March 25, 2010 Disponível em: http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1090.0520. Acesso em 16 de maio.2017.

Triches, V.; Fagherazzi, O. J. Liderança eficaz pela perspectiva da motivação: um debate sobre a força da consciência motivadora. Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas-ISSN 2176-5766, v. 3, n. 1, p. 89-104, 2015.

Tushman, M.; Romanelli, E. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. Academy of Management Journal 37, no. 5, 1141–1166, 1994. Disponível em: http://amj.aom.org/content/37/5/1141.full.pdf+htm. Acesso em: 25 de maio.2017.

Wood T.; Caldas. Reductionism and complex thinking during ERP implementations. Business Process Management Journal 7 Issue: 5, pp.387-393, 2001. Disponivel em: https://doi.org/10.1108/14637150110406777. Acesso em:10 de maio.2017.