

Área Temática: Gestão de Pessoas: Gestão de Pessoas e Processos de Mudanças

Mudança Episódica *Versus* Contínua: Uma Análise de como Gerentes e Subordinados de uma Empresa Varejista Percebem o Fenômeno.

AUTORES

ELIJEANE DOS SANTOS SALES

ESADE

elijeanesales@gmail.com

CLARISSA PETERINI ALVES

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

clarissa_peterini@yahoo.com.br

GEAN CARLOS TOMAZZONI

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA

gean.tomazzoni@hotmail.com

JANICE JANISSEK DE SOUZA,

Universidade Federal da Bahia

ricjanesalvador@terra.com.br

RESUMO

Compreender com maior profundidade como indivíduos de diversos níveis estruturam as suas crenças e concepções sobre as mudanças organizacionais são fundamentais para o entendimento do comportamento organizacional. Deste modo, neste estudo apresentam-se a percepção de mudança organizacional entre gestores e subordinados de uma empresa varejista situada em Santa Maria - Rio Grande do Sul. Considerando a relevância dos processos de mudança organizacional e os impactos causados na estrutura da empresa realizou-se uma pesquisa quantitativa a partir do modelo de mudança episódica e contínua proposto por Weick e Quinn (1999). Para tanto, aplicou-se um questionário de mudança episódica e contínua com 16 itens de uma escala tipo Likert, com 8 gestores e 111 subordinados. Para a análise dos dados foi utilizado o software SPSS 14.0. Destaca-se que tanto os gestores como os subordinados veem a necessidade de que alguém lidere o processo de mudança e tem o entendimento de que o acúmulo de pequenas alterações a longo prazo pode se transformar em inovação. Além disso, os achados apontam para a predominância da mudança contínua na percepção tanto dos subordinados quanto dos Gestores na empresa pesquisada.

PALAVRAS-CHAVES: Mudança Organizacional, Mudança Episódica e Contínua, Gestores e Subordinados

ABSTRACT

Comprehend more deeply how individuals of different levels structure their beliefs and conceptions about organizational change are fundamental to the understanding of organizational behavior. Thus, this study presents the perception of organizational change among managers and subordinates of a retail company located in Santa Maria - Rio Grande do Sul. Considering the importance of organizational change processes and impacts on the structure of the company was held a quantitative model of episodic and continuous change proposed by Weick and Quinn (1999). For this purpose, a questionnaire was applied to episodic and continuous change with 16 items in a Likert scale, with 8 managers and 111

subordinates, to analyze the data was used the SPSS 14.0 software. It is noted that both managers and subordinates see the need for someone to lead the change process and has the understanding that the accumulation of small changes in the long term can become innovation. Furthermore, the findings point to the predominance of continuous change in the perception of both subordinates and managers in the company studied.

KEY WORDS: Organizational Change, Episodic Change and Continuous Change, Managers and Subordinates

INTRODUÇÃO

Compreender o fenômeno de mudança organizacional e como os atores organizacionais reagem a esse processo é fundamental para a dinâmica organizacional, uma vez que as organizações vivem em um ambiente competitivo e estão em busca de melhorias contínuas. As pesquisas sobre mudança tem enfatizado que as organizações, assim como os ambientes em que se inserem, são, em parte, produzidos ou ordenados a partir de interpretações dos atores organizacionais (Bastos, 2000; Machado-Da-Silva, Fonseca & Fernandes, 2000). Conforme, Bastos, Souza, Costa, Rodrigues e Pimenta (2004, p. 1) “tanto na literatura acadêmica quanto na gerencial, há um discurso amplamente difundido de que as organizações estão processando as alterações exigidas pelo ambiente organizacional a fim de buscarem a competitividade organizacional”.

O presente estudo busca analisar processo de mudança organizacional entre gestores e subordinados de uma empresa do setor varejista localizada em Santa Maria no Rio Grande do Sul. Para tanto se apoiou num modelo particular de análise da mudança organizacional desenvolvido por Weick e Quinn (1999), o qual define dois tipos de mudança: a mudança episódica e a contínua. Tais esforços de pesquisa servem para entender, com maior profundidade como indivíduos de diversos níveis estruturam as suas crenças e concepções sobre as mudanças organizacionais e como essas estruturas cognitivas podem vir a direcionar a dinâmica das mudanças introduzidas.

Deste modo, após uma breve apresentação conceitual sobre a mudança organizacional, apresentam-se as características metodológicas e principais resultados obtidos. Nesse item, procurou-se, primeiramente, caracterizar o perfil dos gestores e subordinados, seguido da percepção de mudança episódica e contínua entre os dois grupos, por fim será disposto o cruzamento entre os resultados obtidos.

1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Neste estudo, apresenta-se o significado da mudança para os gestores e os subordinados de uma empresa varejista situada na cidade de Santa Maria – Rio Grande do Sul a partir do modelo analítico desenvolvido por Weick e Quinn (1999). Esse modelo particular de análise de mudança organizacional desenvolvido por Weick e Quinn (1999) define dois tipos de mudança: a mudança episódica e a mudança contínua.

Procurou-se identificar, no contexto lógico dos gestores e dos demais colaboradores da empresa pesquisada algumas características envolvidas no processo de mudança organizacional em um determinado contexto, assim como correlações internas na organização, comparando as percepções de mudança nos diferentes níveis organizacionais. Deste modo, o objetivo do estudo é compreender como os gestores e os funcionários percebem o fenômeno de mudança organizacional.

Assim, analisar como gestores e subordinados percebem o fenômeno da mudança e como essas percepções se diferenciam é a linha central deste estudo, uma vez que se procurou responder à seguinte questão: *Como as diferentes percepções de mudança entre gestores e subordinados impactam no comportamento organizacional?*

Logo, após a apresentação da revisão bibliográfica sobre mudança organizacional, apresenta-se o modelo proposto por Weick e Quinn (1999) e posteriormente os resultados obtidos com o estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste seguimento apresentam-se conceitos de mudança organizacional assim como uma breve contextualização das pesquisas nacionais sobre o assunto. Em seguida, detalha-se o modelo proposto por Weick e Quinn (1999).

2.1 Mudança Organizacional

A revisão de literatura sobre a mudança organizacional tem se mostrado bastante diversificada em decorrência das várias vertentes que este constructo se distingue. Alguns autores trabalham com a mudança organizacional a partir da perspectiva cognitiva, cultural, de poder, alguns outros discorrem sobre os tipos de mudança e a questão metodológica de mensuração da mudança organizacional.

Segundo Araújo (2001) a mudança organizacional pode ser entendida como qualquer alteração expressiva, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja, de forma integrada, componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico. Alguns autores conceituam o processo de mudança como um conjunto de modificações nas relações dos integrantes organizacionais, isto é, a mudança ocorre por meio das atitudes/ações das pessoas de forma que isso se traduza em novas formas de comportamento coletivo (Schein, 1982; Açuña & Fernandes, 1995; Ferreira, Reis & Pereira, 1998). Para Mendonça, Vieira e Espírito Santo (1999, p.2) a mudança organizacional pode ser entendida como “a alteração da estrutura, da tecnologia, do ambiente físico ou das pessoas de uma organização, de modo a sobreviver melhor no seu ambiente”. Caldas e Wood (1999, p.212) a entendem como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Já Lima e Bressan (2003, p.25) descrevem a mudança como “qualquer alteração, planejada ou não nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura- ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes de natureza positiva ou negativa para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional”. Por sua vez Wilson (1992) a identifica como o grau de mudança que está acontecendo na organização, sendo esse caracterizado por quatro níveis: o *status quo*, a reprodução expandida, a transição evolucionária e a transformação revolucionária.

De acordo com Motta (1991 como citado em Brito, Monteiro & Costa, 2002, p. 3) a abordagem sistêmica favorece o entendimento da diversidade e interdependência entre as diversas teorias de discussão da mudança organizacional. Conforme esse autor as perspectivas a serem analisadas são: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. A perspectiva *estratégica* relaciona-se à capacidade de se ajustar, contínua e sistematicamente, a organização às condições de um ambiente em mutação; a perspectiva *estrutural* reflete a distribuição da autoridade e das responsabilidades dos membros da organização; a perspectiva *tecnológica* diz respeito aos processos e métodos de produção; na perspectiva *humana* a organização é percebida como um conjunto de indivíduos e grupos. Enquanto, que na perspectiva cultural a organização é vista como um conjunto de valores, crenças e hábitos compartilhados coletivamente; e na perspectiva *política* as organizações são examinadas como sistemas de poder nos quais as pessoas/grupos buscam influenciar o processo decisório.

Para destacar a centralidade dos processos de mudança na vida organizacional Morgan (1996) por meio de uma de suas metáforas – fluxo e transformação – enfatiza que a compreensão da organização passa por uma compreensão profunda da lógica de mudança que dá forma à vida social. Segundo o autor, tal entendimento pode ser realizado a partir de três lógicas distintas: organizações como sistemas autoprodutores que se criam a partir de suas próprias imagens; organizações como sistemas de fluxos circulares de *feedback* positivo e negativo e as organizações como produtos de um processo dialético no qual os fenômenos tendem a gerar o seu oposto. Cabe ainda ressaltar duas importantes vertentes nos enfoques de mudança uma que aponta para uma abordagem de desenvolvimento organizacional com premissas sustentadas numa visão mais racionalista de organização, e àquela que se apoia no

conceito de inovação, cuja vertente nasce principalmente no campo da economia (Huber, Sutcliffe, Miller & Glick, 1995).

Para March (1981) as organizações estão continuamente mudando, porém essas mudanças não podem ser arbitrariamente controlada. Segundo esse autor não é possível levar uma organização numa direção pretendida, contudo é possível influenciar os cursos dos eventos gerenciando o processo de mudança. Já Elliott (1990) corrobora com essa ideia da condução do processo de mudança organizacional, uma vez que essa se trata de um evento psicológico complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente gerenciado.

Sendo assim, destaca-se o papel da alta gerência da organização como um fator determinante no processo de mudança organizacional. Tal influência na mudança pode ser descrita de quatro maneiras: como uma fonte de mudança – por meio de seus sistemas de crenças onde os gerentes determinam estratégias, estruturas e culturas segundo suas preferências e criações; como dificultadores da mudança - as crenças da alta gerência podem constituir-se em obstáculo à mudança, uma vez que não reconhecem a necessidade de mudar ou falta-lhes competência para implementá-la; como intérpretes do ambiente organizacional - os gerentes elaboram a interpretação do ambiente compartilhando-a com os outros membros da organização (definindo as situações como oportunidades ou problemas); e como manipuladores do ambiente organizacional - a alta gerência utiliza-se de informações, de influência para tornar o ambiente favorável às suas organizações, alterando o fluxo de demandas e recursos do ambiente. Com isso, pode ser atribuída a alta gerência o papel de “agentes de mudança” Huber e Glick (1995, como citado em Xavier & Dias, 2002, p. 2).

Como explanado anteriormente diversos têm sido os autores que vem pesquisando mudança comportamental, todavia os trabalhos nacionais tem buscado desenvolver diferentes enfoques de mudança conforme evidencia-se no Quadro 1.

Enfoque	Pesquisa	Autor/ Ano
Comunicação	Comunicação Interna	Seabra (2001); Mendonça e Mesquita (2002); Lima e Queiroz(2003)
Cultura e Poder	Ambiguidade e divergências	Crubellate e Machado-da-Silva (1998)
	Configuração de Poder	Martins e Paz (2000); Neiva e Paz (2007)
Gestão de Pessoas	Mudança de Equipes	Brito, Cappelli, Brito e Cramer (2002)
	Papel do Gerente	Junquilha (2004), Bastos, Souza e Costa (2008)
	Revisão dos modelos de gestão	Brito, Melo, Monteiro e Costa (2004)
Motivação e Processos Psicológicos	Ansiedade e Stress	Caldas e Hernandez (2001); Chaves, Santos e Morais (2004); Oltramari e Peccinini (2006)
	Motivação	Dias (2000); Haak (2000)
	Significado da mudança	Silva e Vergara (2000); Bastos e Santos (2007)
	Vivência de Sofrimento do Trabalho	Silva e Vergara (2003)

Quadro 1. Pesquisas sobre mudança organizacional –
Fonte: Adaptado Souza, Vasconcelos e Borges – Andrade (2009)

2.2 Mudança Episódica versus Mudança Contínua

A partir do estudo de Porras e Silvers (1991), onde foram identificados contrastes entre as mudanças episódicas e contínuas, Weick e Quinn (1999) dedicaram-se ao assunto no trabalho *Organizational Change and Development* a fim de analisar a perspectiva dessas mudanças. No estudo os autores destacam que grande parte dos esforços visando analisar processos de mudança organizacional pode ser incluída em uma destas duas formas contrastantes. O ponto fundamental que marca a diferença entre a mudança episódica e a contínua é a noção do tempo da mudança, nesse sentido, o tempo é entendido como “a característica do ritmo, da velocidade e do padrão de trabalho ou atividade” (Weick & Quinn, 1999, p. 365).

Para esses autores tal noção temporal permite localizar em pontos bastante distintos as mudanças episódica e contínua. Em relação a primeira estão os eventos que são considerados como não frequentes, descontínuos, intermitentes e intencionais, já na segunda a mudança apresenta-se como permanente, cumulativa, emergente, acontecendo por meio de atualizações contínuas nos processos. Deste modo, a mudança episódica trata de eventos bem delimitados no tempo e cuja emergência se dá em função de fatores externos à organização como, por exemplo, mudança tecnológica ou ainda fatores internos como modificação no quadro de pessoas chaves. Acontece em períodos de divergência, onde o processo de adaptação falha, devido a pressões que podem vir tanto do ambiente interno quanto do externo à organização. Neste momento, adotam-se mudanças intencionais que visam a uma readaptação da organização, sendo assim é possível identificar períodos bastante distintos na mudança episódica: de adaptação, nos quais há certa inércia organizacional e de períodos nos quais a organização vive profundas e drásticas transformações Bastos *et al.* (2008).

Enquanto, a mudança contínua se apresenta como emergindo da experiência cotidiana, variada, improvisada, não intencional, onde pequenos elementos são repetidos, compartilhados, amplificados e comunicados, gerando, por acúmulo e decurso de tempo, modificações substantivas nas organizações. As contingências, colapsos e oportunidades do dia-a-dia são seus desencadeadores, e parte-se do pressuposto de que os pequenos ajustamentos podem gerar mudança substancial. Nesta mudança não é possível localizar momentos específicos de início e término, pois ela é um processo constante e que faz parte do dia-a-dia da organização Weick e Quinn (1999).

A partir das definições supracitadas esses autores utilizam cinco propriedades para caracterização mais detalhada dos tipos de mudança, são elas: metáfora básica, estrutura analítica, teoria de intervenção, modelo ideal de organização e papel do agente da mudança. Essas propriedades são, assim, lentes teóricas as quais é possível visualizar e compreender a dinâmica da mudança organizacional. Apresentam-se, a seguir, quatro das cinco propriedades de processo de mudança organizacional que possuem diferenças entre mudança episódica e contínua, com exceção do modelo ideal de organização onde em ambas as mudanças à organização ideal é capaz de contínua adaptação.

Metáfora Básica

A metáfora básica utilizada na mudança episódica pressupõe a organização como sendo uma entidade social, ou seja, a organização concebida como algo dado, que se impõe ao indivíduo. Caracteriza-se por uma interdependência rígida, funções bem definidas e interdependentes. O valor central é a eficiência; a adaptação é buscada em curto prazo e a imitação é a maior motivação para a mudança. Há também a noção do equilíbrio pontuado (Tushman & Romanelli, 1995, as cited in Weick & Quinn, 1999), ou seja, equilíbrio e adaptação são quebrados em determinados períodos de tempo, fazendo com que a organização opere “à Beira do Caos”, logo, há um constante vai-e-vem de períodos de estabilidade e

instabilidade. As mudanças são de segunda ordem, tendo em vista que há uma substituição do sistema de crenças e também uma mudança na estrutura cognitiva subjacente às atividades da organização.

Todavia, a metáfora básica utilizada na mudança contínua concebe a organização como sendo socialmente construída por meio de interações recorrentes. Há a noção do desenvolvimento contínuo e o referencial para as respostas são as circunstâncias do momento e não necessariamente a experiência passada. A aceitação da mudança é encarada como algo constante na organização e a ela inerente, acontecendo através da improvisação. Entende-se, aqui, que a improvisação traz uma vantagem significativa quando se pensa a mudança, pois ela diminui a lacuna entre o planejamento e a execução, ou de forma mais objetiva verifica-se que o tempo de resposta às demandas pela mudança é otimizado.

Estrutura Analítica

Na mudança episódica percebe-se que a Estrutura Analítica da mudança é infrequente, lenta, ampla e menos completa. O processo que desencadeia a mudança é feito de maneira deliberada e formal. Normalmente a mudança visa destruir o sistema vigente e substituí-lo por outro. As fases que caracterizam o processo neste tipo de mudança são: o desenvolvimento, a estabilidade, a adaptação, a luta e a revolução. É vista como episódica, pois há uma variação temporal e a frequência da mudança depende do tempo gasto nas diversas fases que compõem o processo - adaptações de curto prazo Weick e Quinn (1999).

Porém, a estrutura analítica na mudança contínua, por sua vez, inclui variações não abruptas, ou seja, há uma série de acomodações contínuas e situadas que não são deliberadas, nem inevitáveis. Entende-se que a mudança, na prática, cria colapsos posteriores e inovações, sendo que não é possível identificar o ponto inicial nem o final de tais variações - adaptações de longo prazo (Orlikowski, 1996).

Teoria de Intervenção

Na mudança episódica Weick e Quinn (1999) caracterizam a Teoria da Intervenção por provocar uma "tempestade emocional". O processo de intervenção envolve fases de: congelamento, equilíbrio e descongelamento. O descongelamento provoca emoções fortes que, se por um lado, podem motivar as pessoas para a mudança, por outro, podem ocasionar altos níveis de stress. Devido à ruptura que acontece no processo de descongelamento-congelamento para que a mudança episódica seja implementada, é necessário haver uma mudança, uma reestruturação de cunho cognitivo.

Entretanto, na mudança contínua a intervenção envolve uma lógica de atração, onde as pessoas são atraídas para os processos de mudança por meio de um processo de liderança que, a partir de seus novos comportamentos, atrai e estimula novos comportamentos de seus seguidores. Neste sentido, liderar a mudança significa dizer às pessoas como serem, incluindo diversas dimensões da vida humana no trabalho. O poder tem, portanto, uma conotação mais moral, de exemplo a ser seguido. Weick e Quinn (1999) fazem uma distinção interessante neste sentido, enfatizando que liderar a mudança é diferente de administrá-la (dizer às pessoas o que fazer). Logo, na mudança contínua há uma intervenção no sentido de promover, também, uma mudança pessoal e a realização de uma auto-mudança.

Papel do Agente da Mudança

Para Weick e Quinn (1999) uma das principais características da mudança episódica é a necessidade de um desencadeador chave da mudança, surge então do agente de mudança que aparece normalmente quando há agrupamentos maiores de pessoas, onde ele se torna mais efetivo por falar diferente e buscar dados no ambiente externo para serem compartilhadas amplamente. A análise dos eventos é feita em tempo real e a aprendizagem do todo

organizacional é importante, tendo em vista que a mudança tem uma abrangência ampla. Esse agente da mudança precisa abandonar os pressupostos da organização tradicional. E frequentemente confrontar-se com a necessidade de substituir o sistema de crenças vigente.

Já o agente da mudança contínua utiliza-se do diálogo, da linguagem e da identidade gerencial uma das principais habilidades desse agente é a de construir sentido sobre a dinâmica da mudança. Tal construção é feita principalmente por meio do diálogo, o qual propicia a criação de significados e pensamento comuns, constituindo-se no mecanismo básico e poderoso de aquisição de informação e de intervenção da mudança (Bastos *et al.*, 2008).

Como é possível observar os elementos que definem os dois pólos do modelo proposto por Weick e Quinn (1999), é um modelo de referência abrangente para localizar os diversos processos de mudança organizacional. No qual as concepções gerais sobre mudança se articulam a inúmeros outros pressupostos sobre a natureza do fenômeno “organização” e formas de gerenciar os seus processos. E partir desta perspectiva que o modelo aqui apresentado em suas linhas gerais foi utilizado – para explorar as percepções dos gestores e dos subordinados da organização pesquisada.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, apresenta-se o significado da mudança para os gestores e os subordinados de uma empresa situada na cidade de Santa Maria – Rio Grande do Sul a partir modelo analítico desenvolvido por Weick e Quinn (1999).

Esta pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa do fenômeno objeto da investigação, pois procurou quantificar os dados e analisa-los de forma estatística (Malhotra, 2006). Trata-se de uma pesquisa de cunho descritivo por apresentar a descrição do fenômeno da mudança organizacional entre os gestores e os subordinados de determinada empresa. E é uma pesquisa descritiva porque têm como objetivo descrever características de determinado fenômeno ou então podem estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (Gil, 2002; Vergara 2006).

Para o procedimento de coleta de dados foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário com questões fechadas dividido em 2 etapas. Na primeira, as questões permitiram traçar o perfil dos entrevistados, enquanto na segunda, os itens foram utilizados para avaliar a adesão do gestor e dos subordinados às concepções que integram o modelo de mudança organizacional desenvolvido por Weick e Quinn (1999). Foram dispostas 16 sentenças, identificadas a partir das cinco propriedades utilizadas no modelo proposto pelos autores, isto é, a metáfora básica, a estrutura analítica, a teoria da intervenção, o modelo ideal de organização e o papel do agente de mudança, formando oito sentenças relativas a características da Mudança Episódica e oito relativas à Mudança Contínua.

Tais sentenças estavam organizadas na forma de uma escala do Tipo Likert, composta de 5 níveis dispostos da seguinte forma: 1- não se aplica; 2- aplica-se pouco; 3- aplica-se; 4- aplica-se muito; e 5- aplica-se totalmente. Assim, os participantes assinalaram a resposta considerada mais congruente com o seu conjunto de crenças sobre a realidade organizacional na qual eles estavam inseridos.

A partir dos dados obtidos do questionário foram realizados cálculos de estatística descritiva, Teste *t* e diferença de variâncias por meio do programa SPSS 14.0.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa foi realizada com os gestores e subordinados de uma empresa pertencente ao ramo varejista (Empresa A) na cidade de Santa Maria – Rio Grande do Sul. Participaram da

coleta de dados 120 colaboradores de um total de 260, todavia foram validados 119 questionários.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para melhor compreensão dos resultados obtidos apresenta-se primeiramente o perfil dos gestores e conseqüentemente suas percepções sobre mudança organizacional. Em seguida, os subordinados e suas percepções sobre a mudança, e a comparação e análise das percepções de mudança organizacional entre os gestores e os subordinados.

4.1 Perfil dos Gestores

Observa-se que de um total de 120 respondentes o número de gestores que participaram da pesquisa limitou-se a oito, dentre os quais 6 deles (75%) são efetivamente gerentes. Quanto à faixa etária dos respondentes observa-se na Tabela 2 que os mesmos apresentam-se uniformemente distribuídos entre a faixa de 31 a acima de 50 anos. Ressalta-se ainda conforme a Tabela 3 que existe uma maioria significativa dos gestores respondentes do sexo masculino, ou seja, 75%.

Tabela 1:

Frequência e Percentual dos Entrevistados Segundo O Cargo Ocupado

Cargo Ocupado	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Gerente/ Gerente Administrativo	7	87,5	87,5
Diretor Administrativo	1	12,5	100,0
Total	8	100,0	

Tabela 2:

Frequência e Percentual Da Faixa Etária Dos Gestores Respondentes

Faixa Etária	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
36 a 40 anos	2	25,0	25,0
41 a 45 anos	2	25,0	50,0
46 a 50 anos	2	25,0	75,0
Acima de 50 anos	2	25,0	100,0
Total	8	100,0	

Tabela 3:

Frequência e Percentual Quanto Ao Sexo Dos Gestores Respondentes

Sexo	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Masculino	6	75,0	75,0
Feminino	2	25,0	100,0
Total	8	100,0	

Quanto à escolaridade apresentada na Tabela 4 verifica-se que 7 ou 87,5% dos gestores respondentes possuem no mínimo 2º grau completo; todavia apenas 3 desses ou 37,5% desses possuem ou está em andamento com o ensino superior, sendo o curso de administração a formação preterida como mostra a Tabela 5.

Tabela 4:

Frequência e Percentual De Escolaridade Dos Gestores Respondentes

Escolaridade	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
2º Grau incompleto	1	12,5	12,5
2º Grau completo	4	50,0	62,5
Superior incompleto	1	12,5	75,0
Superior completo	2	25,0	100,0
Total	8	100,0	

Tabela 5:

Frequência e Percentual Da Formação Dos Gestores Respondentes

Formação	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Sem formação	6	75,0	75,0
Administração	2	25,0	100,0
Total	8	100,0	

Logo, percebe-se que o perfil dos gestores desta organização se trata de um indivíduo do sexo masculino com média de idade acima dos 31 anos que possui o 2º grau completo e ocupa os cargos de gerentes.

4.2 Percepção de mudança dos gestores

A partir do modelo de mudança episódica e contínua perguntou-se aos gestores quais eram as características de mudança que mais se adequavam a organização. Salienta-se que o nível de consideração das características foi avaliado em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa não se aplica e 5 aplica-se totalmente. A partir das percepções individuais dos gestores indicando o grau em que as características de mudança se aplicam no curso da empresa foi realizada a média de cada atributo de mudança organizacional, desvelando, assim, as particularidades que mais se incorporam na realidade da empresa estudada. Assim, a cada asserção descritiva sobre uma mudança episódica ou contínua, pode-se ter acesso à forma como o gestor percebe as mudanças implantadas sob a sua responsabilidade. No Quadro 2 apresenta-se a média das respostas obtidas, no qual a média da mudança episódica entre os gestores corresponde a 2,85, enquanto a média da mudança contínua entre os gestores é equivalente a 3,22 e a média geral dos respondentes 3,03.

Conforme os resultados apresentados no Quadro 2 a respeito do modelo de mudança mais aplicado na empresa estudada, preponderam as características de um modelo de mudança contínua, com ênfase para a percepção dos gestores de que é necessário que alguém lidere o processo de mudança (4,50). Essa por sua vez, provoca desenvolvimento contínuo (4,13) e tem origem em processos de aprendizagem (3,63), ainda o acúmulo de pequenas alterações a longo prazo podem se transformar em inovação e a mudança é concebida de forma lenta e contínua.

Todavia, as características de mudança episódica obtiveram as menores médias, dentre elas a percepção de que a mudança não é intencional e acontece por meio de improvisação (1,25). Outros pontos destacados pelos gestores de forma menos frequente é que a mudança se dá por imitação (2,13) e que a mesma substitui drasticamente um sistema de crenças por outro (2,63). Vale ressaltar que o papel dos líderes na mudança foi bem destacado entre os respondentes já que na mudança episódica no qual a mudança ocorre independente de um líder obteve *score* 2,88; enquanto a percepção de mudança contínua onde é necessário que alguém lidere o processo de mudança obteve a maior média entre todas as características com 4,50.

MUDANÇA EPISÓDICA	Modelos	N	Mínimo	Máximo	Média
	A mudança provoca fortes emoções nas pessoas.	8	3	5	3,63
	A mudança substitui drasticamente um sistema de crenças por outro.	8	1	4	2,63
	Os resultados da mudança são esperados a curto prazo.	8	1	4	2,75
	A mudança acontece independente da existência de um líder.	8	1	5	2,88
	A mudança provoca vai e vem de períodos de estabilidade e instabilidade.	8	1	4	2,88
	A mudança se dá por imitação.	8	1	5	2,13

MUDANÇA EPISÓDICA	A mudança é deliberada e formal.	8	1	4	3,00
	A mudança é infrequente e ampla	8	2	5	2,88
MUDANÇA CONTÍNUA	A mudança é lenta e contínua.	8	2	4	3,25
	A mudança provoca desenvolvimento contínuo.	8	3	5	4,13
	A mudança não é intencional, acontece por meio da improvisação.	8	1	3	1,25
	A mudança tem origem em processo de aprendizado.	8	3	5	3,63
	O ponto inicial e o final do processo de mudança são indefinidos.	8	1	5	2,75
	As pessoas aderem ao processo de mudança de forma natural	8	2	4	3,00
	O acúmulo de pequenas alterações a longo prazo pode –se transformar em inovação.	8	1	5	3,25
	É necessário que alguém lidere o processo de mudança.	8	4	5	4,50
	Média Mudança Episódica				2,85
Média Mudança Contínua				3,22	
Média Geral				3,03	

Quadro 2. Modelo de Mudança Episódica e Contínua entre os gestores

4.3 Perfil dos Subordinados

Dentre os 120 entrevistados na organização obtiveram-se 111 questionários validados com cargos subordinados. Nota-se que dentre os subordinados o percentual de a maior faixa etária concentram-se em indivíduos com menos de 30 anos, isto é, 72 respondentes ou 64,8% conforme Tabela 6. Já na Tabela 7 percebe-se que diferentemente dos gestores o número de mulheres subordinadas é significativamente maior do que dos homens (55%). Enquanto, na Tabela 8 observa-se que 98 ou 88,3% dos subordinados apresenta no mínimo o segundo grau completo.

Tabela 6:
Frequência e Percentual Da Faixa Etária Dos Subordinados Respondentes

Faixa Etária	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Até 25 anos	45	40,5	40,5
26 a 30 anos	27	24,3	64,9
31 a 35 anos	10	9,0	73,9
36 a 40 anos	9	8,1	82,0
41 a 45 anos	10	9,0	91,0
46 a 50 anos	4	3,6	94,6
Acima de 50 anos	6	5,4	100,0
Total	111	100,0	

Tabela 7:
Frequência e Percentual Quanto Ao Sexo Dos Subordinados Respondentes

Sexo	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
Masculino	50	45,0	45,0
Feminino	61	55,0	100,0
Total	111	100,0	

Tabela 8:
Frequência e Percentual De Escolaridade Dos Subordinados Respondentes

Escolaridade	Frequência	Percentual (%)	Percentual Acumulado (%)
1º Grau incompleto	5	4,5	4,5
1º Grau completo	1	,9	5,4
2º Grau incompleto	7	6,3	11,7

2º Grau completo	64	57,7	69,4
Superior incompleto	19	17,1	86,5
Superior completo	8	7,2	93,7
Pós Graduado	7	6,3	100,0
Total	111	100,0	

A partir deste breve perfil dos subordinados da organização verifica-se que uma parte significativa dos colaboradores é do sexo feminino, possui no mínimo o 2º grau completo e se encontra com idade inferior a 30 anos.

4.4 Percepção de mudança dos subordinados

Para a avaliação do grau de percepção de mudança entre os subordinados foi utilizado o mesmo critério que dos gestores, onde foi necessário apontar entre as proposições o grau de concordância ou discordância que mais se adequava ao contexto da empresa. A seguir no Quadro 3 apresenta-se a média da percepção de mudança episódica e contínua entre os subordinados, onde a média da mudança episódica entre os subordinados é corresponde a 2,64 e a média da mudança contínua equivale a 3,04. Já a média geral entre os subordinados ficou em 2,84.

Assim como visto anteriormente entre os gestores, os subordinados também percebem as mudanças ocorridas na organização como mudança contínua, conforme os dados apresentados no Quadro 3. Dentre as características mais preponderantes em média estão à necessidade de um líder (4), o entendimento de que o acúmulo de pequenas alterações a longo prazo pode se transformar em inovação (3,37), que a mudança tem origem em processos de aprendizagem (3,36) e promove o desenvolvimento contínuo (3,27).

Entretanto, ressalta-se que as características de mudança episódica também foram as que obtiveram as menores médias, bem como com os gestores, no entanto detalhe para a percepção de que a mudança ocorre de modo deliberado e formal (2,88), provoca o vai e vem de períodos de estabilidade e instabilidade (2,65) e ser infrequente e ampla (2,61). Esses baixos *scores* representam o quanto os subordinados acreditam que a sua organização está promovendo mudanças contínuas baseadas em decisões e estratégias de longo prazo ao invés de promovê-las com imediatismo e sem planejamento.

	Modelos	N	Mínimo	Máximo	Média
MUDANÇA EPISÓDICA	A mudança provoca fortes emoções nas pessoas.	111	1	5	3,32
	A mudança substitui drasticamente um sistema de crenças por outro.	110	1	5	2,52
	Os resultados da mudança são esperados a curto prazo.	110	1	5	2,54
	A mudança acontece independente da existência de um líder.	110	1	5	2,50
	A mudança provoca vai e vem de períodos de estabilidade e instabilidade.	109	1	5	2,65
	A mudança se dá por imitação.	109	1	5	2,08
	A mudança é deliberada e formal.	110	1	5	2,88
	A mudança é infrequente e ampla	108	1	5	2,61
MUDANÇA CONTÍNUA	A mudança é lenta e contínua.	111	1	5	3,02
	A mudança provoca desenvolvimento contínuo.	110	1	5	3,27
	A mudança não é intencional, acontece por meio da improvisação.	110	1	5	1,93
	A mudança tem origem em processo de aprendizado.	110	1	5	3,36
	O ponto inicial e o final do processo de mudança são indefinidos.	109	1	5	2,57

MUDANÇA CONTÍNUA	As pessoa aderem ao processo de mudança de forma natural	110	1	5	2,77
	O acumulo de pequenas alterações a longo prazo pode –se transformar em inovação.	109	1	5	3,37
	É necessário que alguém lidere o processo de mudança.	110	1	5	4,00
Média Mudança Episódica				2,64	
Média Mudança Contínua				3,04	
Média Geral				2,84	

Quadro 3. Modelo de Mudança Episódica e Contínua Entre Os Subordinados

4.5 Percepção de Mudança Episódica e Contínua entre gestores e subordinados

Neste seguimento apresenta-se o cruzamento entre as percepções de mudança episódica e contínua entre gestores e subordinados. Para tanto, foi realizado o cruzamento entre as médias e o teste para verificar diferenças entre as variâncias conforme o Quadro 4.

				Teste de Levene para Igualdade de Variâncias	Teste t para a Igualdade De Médias	
Modelos	Função	N	Média	Sig. – Igualdade de Variância Assumida	Diferenças das Médias	Tipo de processo de mudança
1- A mudança é lenta e contínua.	Subordinados	111	3,02	,523	-,232	Contínua
	Gerentes	8	3,25			
2- A mudança provoca fortes emoções nas pessoas.	Subordinados	111	3,32	,188	-,301	Episódica
	Gerentes	8	3,63			
3- A mudança provoca desenvolvimento contínuo.	Subordinados	110	3,27	,066	-,852	Contínua
	Gerentes	8	4,13			
4- A mudança substitui drasticamente um sistema de crenças por outro.	Subordinados	110	2,52	,781	-,107	Episódica
	Gerentes	8	2,63			
5- A mudança não é intencional, acontece por meio da improvisação.	Subordinados	110	1,93	,110	,677	Contínua
	Gerentes	8	1,25			
6- Os resultados da mudança são esperados a curto prazo.	Subordinados	110	2,54	,901	-,214	Episódica
	Gerentes	8	2,75			
7- A mudança acontece independente da existência de um líder.	Subordinados	110	2,50	,351	-,375	Episódica
	Gerentes	8	2,88			
8- A mudança provoca vai e vem de períodos de estabilidade e instabilidade.	Subordinados	109	2,65	,151	-,224	Episódica
	Gerentes	8	2,88			
9- A mudança tem origem em processo de aprendizado.	Subordinados	110	3,36	,107	-,261	Contínua
	Gerentes	8	3,63			
10- A mudança se dá por imitação.	Subordinados	109	2,08	,620	-,042	Episódica
	Gerentes	8	2,13			
11- O ponto inicial e o final do processo de mudança são indefinidos.	Subordinados	109	2,57	,305	-,181	Contínua
	Gerentes	8	2,75			
12- a mudança é deliberada e formal.	Subordinados	110	2,88	,928	-,118	Episódica
	Gerentes	8	3,00			

13- As pessoas aderem ao processo de mudança de forma natural.	Subordinados	110	2,77	,182	-,227	Contínua
	Gerentes	8	3,00			
14- A mudança é infrequente e ampla.	Subordinados	108	2,61	,878	-,264	Episódica
	Gerentes	8	2,88			
15- O acúmulo de pequenas alterações a longo prazo pode – se transformar em inovação.	Subordinados	109	3,37	,487	,117	Contínua
	Gerentes	8	3,25			
16- É necessário que alguém lidere o processo de mudança.	Subordinados	110	4,00	,162	-,482	Contínua
	Gerentes	8	4,50			

Quadro 4. Cruzamento de Percepção de mudança entre gestores e subordinados

A partir dos resultados dispostos no Quadro 4 torna-se evidente de que em média os colaboradores da empresa estudada de modo geral percebem as mudanças ocorridas na organização como contínua. Uma vez que as maiores médias encontram-se nas proposições de características contínuas. Para melhor compreender o significado da percepção de mudança entre gestores e subordinados foi realizado o Teste *t* para verificar se existe diferença significativa entre as médias e o Teste de Levene para averiguar igualdade entre as variâncias, todavia não foram encontrados resultados que demonstrassem diferenças significativas entre as variâncias.

Entretanto, a assertiva sobre a mudança provocar desenvolvimento contínuo obteve a maior diferença entre as médias (-, 852), tal fator pode ser atribuído a natureza dos cargos dentro da organização, uma vez que em cargos mais estratégicos como os gerentes o processo de mudança é conduzido de modo mais estratégico e de longo prazo, enquanto que os subordinados tentam a implementar os processos de mudança, participando mais na execução da mudança do que no planejamento da mesma.

5. CONCLUSÃO

Mudar tornou-se um imperativo para as organizações e as mudanças ocorrem nas mais distintas dimensões da vida organizacional, por isso compreender o impacto dos processos de mudança comportamental bem como os atores organizacionais a percebem são fundamentais para o melhor entendimento do comportamento organizacional. Por isso, modelos como o proposto por Weick e Quinn (1999) tornam-se extremamente relevantes para o mapeamento da realidade organizacional.

Sendo assim, com o auxílio do modelo desenvolvido por Weick e Quinn (1999) foi possível avaliar as percepções de mudança entre gestores e subordinados, uma vez que o objetivo do presente estudo foi compreender como ambos os grupos percebem a mudança episódica e contínua em uma empresa de setor varejista de Santa Maria no Rio Grande do Sul. Para tanto foi aplicado o questionário de mudança episódica e contínua com 8 gestores e 111 subordinados. Entre os gestores o perfil pode ser definido como um indivíduo do sexo masculino com média de idade acima dos 31 anos que possui o 2º grau completo, já entre os subordinados participantes as principais características são: o maior número de respondentes do sexo feminino e também o maior número de respondentes com faixa etária inferior aos 30 anos.

Para os gestores as mudanças ocorridas na empresa foram definidas como: contínuas, com a necessidade de que alguém lidere o processo de mudança, que essa mudança provoca desenvolvimento contínuo e tem origem em processos de aprendizagem. Já entre os subordinados a mudança também foi percebida como contínua. Assim como os gestores os subordinados veem a necessidade de que alguém lidere o processo de mudança e tem o

entendimento de que o acúmulo de pequenas alterações a longo prazo pode se transformar em inovação e que a mudança tem origem em processos de aprendizagem.

Cabe ressaltar que tanto os gestores quanto os subordinados identificaram características de mudança episódica, como: a mudança provoca fortes emoções nas pessoas e ocorre de modo deliberado e formal.

Além disso, buscou-se identificar possíveis diferenças significativas entre as médias e as variâncias de gestores e subordinados, entretanto não foram encontradas diferenças entre as variâncias. E entre as médias a assertiva sobre a mudança provocar desenvolvimento contínuo foi a que obteve a maior diferença.

Por fim, neste estudo é possível afirmar que o modelo de mudança organizacional presente na organização é o contínuo. Tal percepção de mudança contínua entre os colaboradores desvela o comprometimento da empresa estudada para a melhoria contínua de seus processos e também a maior adaptação ao seu ambiente competitivo, uma vez que o tempo de resposta às demandas pelas mudanças é otimizado. Entretanto, encontraram-se evidências de mudança episódica o que representa que um modelo não atua sozinho em uma organização, por mais que o seja predominante.

Sugere-se que novos estudos sejam realizados especialmente os de cunho qualitativo a fim de averiguar quais as ações de mudança podem ser transcritas dentro do modelo de episódica e contínua. Aconselha-se também ampliar a pesquisa com organizações de outros ramos tais como os de alta competitividade – tecnologia – e a utilização de mais testes estatísticos a fim de verificar novas correlações significativas.

Logo, espera-se que os resultados encontrados sirvam para auxiliar no entendimento dos procedimentos de mudança e das suas consequências para a organização.

6. BIBLIOGRAFIA

- Acuña, E., & Fernandes, F. (1995, abril/junho). Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. *Revista de Administração Pública*, 29(2), 80-109.
- Araújo, L. C. G. (2001). *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Bastos, A. V. B. (2000). Organização e Cognição: o que emerge desta interface? In: S. Rodrigues, & M. Cunha (orgs). *Estudos Organizacionais. Novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira* (pp. 173-211). São Paulo: Iglu.
- Bastos, A. V. B., Souza, J. A. J. de., Costa, V. M. F., Rodrigues, A. C. de. A., & Pimenta, M. F. C. (2004, setembro). A adoção de novas práticas de gestão: explorando o esquema cognitivo dos atores em empresas com diferentes padrões de inovação. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 28.
- Bastos, A. V. B., & Santos, M. V. (2007). Redes sociais e informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresa*, 47(3), 27-39.
- Bastos, A. V. B., Souza, J. J., & Costa, V. M. F. (2008, julho/agosto). Explicações e Justificativas para a Mudança Organizacional: Mapeando as Concepções que Guiam Executivos Centrais. *Revista Gestão & Tecnologia*, 8(2), 1-15.
- Brito, M. J., Cappelli, M. C. A., Brito, V. G. P., & Cramer, L. (2002). Os dilemas do processo de mudança em uma organização pública: uma análise das representações sociais sobre a prática de P&D multi e interdisciplinar. *Organização & Sociedade*, 8(23), 77-97.
- Brito, M. J.M., Monteiro, P. R. R., & Costa, J. O. (2002, setembro). Interfaces da Mudança e dos Modos de Gestão na Rede Hospitalar Privada de Belo Horizonte: Caminhos e Descaminhos na Ótica da Gerente-Enfermeira. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.

- Brito, M. J. M., Melo, M. C. de O. L., Monteiro, P. R. R., & Costa, J. O. (2004). Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira gerente. *Revista de Administração de Empresas*, 44(Edição especial), 34-47.
- Caldas, M. P., & Hernandez, J. M. C. (2001, abril/junho). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.
- Caldas, M. P., & Wood, T., Jr. (1999). *Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Chaves, A. M., Santos, M. V., & Morais, J. H. M. (2004). Representação social de mudança organizacional: estudo de caso numa empresa petroquímica de Salvador. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)*, 4(2), 63-84.
- Crubellate, J. M., & Machado-da-Silva, C. L. (1998). Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos departamentais na UEM. *Organizações & Sociedade*, 5(13), 37-61.
- Dias, D. de S. (2000). Motivação e resistência ao uso de tecnologia da informação: um estudo entre gerentes. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, 51-66.
- Elliott, R.D. (1990, March). The challenge managing change. *Personnel Journal*, 69(3), 40-49.
- Ferreira, A. A., Reis, A. C. F., & Pereira, M. I. (1998). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias* (2a ed.). São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Haak, M. K. (2000). Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. *Revista de Administração de São Paulo*, 35, 60-70.
- Huber, G. P., Sutcliffe, K. M., Miller, C. C., & Glick, W. H. (1995). Understanding and Predicting Organizational Change. Em G. HUBER e W. GLICK (orgs.) *Organizational Change and Redesign*. Oxford: Oxford University Press.
- Junquilha, G. S. (2004). Nem "burocrata" nem "novo gerente": o "cabloco" e os desafios do plano diretor de reforma do estado no Brasil real. *Revista de Administração Pública*, 38(1), 37-56.
- Lima, M. S. V., & Bressan, C. L. (2003). Mudança Organizacional: uma introdução. In M. S. V. Lima (Org). *Mudança Organizacional: teoria e gestão* (pp. 17-63). Rio de Janeiro: FGV.
- Lima, M. C. R. & Queiroz, S. S. (2003). Organizações que mudam, vidas que se transformam: a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT)*, 3(1), 89-110.
- Machado-da-Silva, C. L., Fonseca, V. S., & Fernandes, B. H. R. (2000). Cognição e institucionalização na dinâmica da Mudança em Organizações In: Rodrigues, S.B. & Cunha, M.P. *Estudos Organizacionais: Novas Perspectivas na Administração de Empresas* (pp. 123-149). São Paulo: Iglu.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- March, J. G. (1981, December). Footnotes to organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 563-77.
- Martins, J. L. T. P., & Paz, M. G. T. das (2000, outubro/dezembro). Poder e comprometimento em tempo de mudança organizacional: estudo de caso de uma empresa pública de serviços de informática. *Revista de Administração*, 35(4), 61-71.
- Mendonça, J. R. C., Vieira, M. M. F.; & Espírito Santo, T. M. V. (1999, setembro) Gerenciamento de Impressões, Comunicações e Ações Simbólicas como Elementos Facilitadores na Gestão de Processos de Mudança Organizacional. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 23.

- Mendonça, R. C., & Mesquita, Z. P. (2002, setembro). O Papel da Comunicação e da Linguagem na Mudança Organizacional: uma abordagem cultural. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2007). Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo em uma Organização Pública Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 31-52.
- Oltramari, A. P., & Piccinini, V. C. (2006). Restruturação Produtiva e Formas de Flexibilização do Trabalho. *Organização & Sociedade*, 13(36), 85-106.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation overtime: a situated change perspective. *Inf. Syst. Res.* 7(1), 63-92.
- Porras, J. I., & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78.
- Schein, E. (1982). *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Seabra, S. N. (2001). A nova administração pública e mudanças organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 35(4), 19-43.
- Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2000). O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. *Revista de Administração Pública* 34(1), 79-99.
- Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 10-21.
- Souza, M. G. S., Vasconcelos, L. C., & Borges-Andrade, J. E. (2009, julho/dezembro). Pesquisa sobre Mudança nas Organizações: a Produção Brasileira em Micro Comportamento Organizacional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(2), 32-46.
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.
- Xavier, R. O., & Dias, S. M. R. C. (2002, setembro). Avaliando a Mudança: A Percepção dos Gerentes sobre o Comportamento Organizacional após a Privatização. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 26.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Wilson, D. C. (1992). *A Strategy of Change*. London: Routledge.