

A abordagem do tema suscitou interesse na medida em que, além de contribuir para o enriquecimento teórico do assunto, vai ao encontro da realidade atual das empresas que são impelidas a criar

KATIUSCIA SCHIEMER VARGAS

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
kati_schiemer@yahoo.com.br

TERRY ROSADO MADERS

Centro Universitário Franciscano - UNIFRA
trmsma@gmail.com

GILNEI LUIZ DE MOURA

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
gilneilm@usp.br

TATIANE DE ANDRADE NEVES HÖRBE

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
tatianehorbe@gmail.com

KRISTINA KIELING FIGUEIRA

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
kristinakieling@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Diante da elevada competitividade do mercado, instalou-se uma generalizada preocupação e vulnerabilidade que afeta de sobremaneira o cotidiano das organizações, de modo que estas passam, então, a buscar modificações em suas estratégias, estruturas ou processos e dispender esforços para manterem-se competitivas (WISCHNEVSKY e DAMANPOUR, 2006), o que emerge a necessidade de realização de mudanças no âmbito organizacional.

Mudanças organizacionais são realizadas por inúmeras razões e impulsionadas por diversas forças, tanto do ambiente externo, quanto de exigências internas da empresa. As razões e forças que motivam a realização de mudanças organizacionais podem ser alterações na estrutura social e nas demandas por produtos no mercado, inovações tecnológicas, tendências e crises macroeconômicas, mudanças nas regulamentações e mecanismos regulatórios sociais, forças competitivas do mercado (NEIVA, 2004) ou, ainda, no intuito de combater ameaças ou explorar oportunidades ambientais, desenvolver capacidade de resposta e atender as necessidades e expectativas dos consumidores, situações de crise ou para estabelecer um novo rumo estratégico à organização (HYDE, 2012). Os fatores que podem vir a facilitar ou dificultar as mudanças organizacionais caracterizam a capacidade organizacional para mudança, definida como o grau em que características organizacionais contribuem ou dificultam a mudança.

As organizações do setor de implementos rodoviários se deparam constantemente com a necessidade de passarem por intensas renovações tecnológicas e, sobretudo, instalar mudanças em sua gestão para competir ativamente perante as pressões ambientais. O setor de implementos rodoviários pode ser considerado um dos responsáveis pelo desenvolvimento do país, uma vez que este depende em grande parte do transporte de cargas para o escoamento de sua produção e, assim, alcançar os consumidores e o mercado (NASCIMENTO, 2009).

Assim, frente à pressão pela competitividade, organizações que atuam em setores de significativa notoriedade para o desenvolvimento do país acabam por deparar-se com responsabilidades, dentre elas, a de efetivar mudanças buscando melhorias nos processos organizacionais e, conseqüentemente, a responsabilidade de, com isso, oportunizar benefícios à população consumidora como um todo.

Desta forma, diante da necessidade de efetuação de mudanças organizacionais, os fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança e que, por consequência, habilitam ou restringem o sucesso da implementação de processos de mudança, compõem o cenário de aplicação e desenvolvimento deste trabalho, que apresenta o seguinte problema de pesquisa: Qual a capacidade organizacional para mudança de uma empresa do setor de implementos rodoviários?

Diante do exposto, surgiu a motivação para estudar a temática do presente trabalho, cujo objetivo central consiste em: *identificar a capacidade organizacional para mudança de uma empresa do setor de implementos rodoviários*. A fim de nortear a pesquisa em termos específicos, definiram-se os seguintes passos: (i) verificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na organização em estudo; (ii) verificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na organização em estudo.

O objetivo da pesquisa justifica-se por sua significância teórica, especificamente, o enriquecimento do arcabouço teórico acerca de mudanças organizacionais, que, neste caso específico, sustenta o desenvolvimento da capacidade organizacional para mudança. E sua relevância prática consiste na aplicabilidade da pesquisa em uma organização que está efetuando a mudança e busca, além de conhecer a sua capacidade para mudar e manter-se competitiva.

Como objeto de estudo desta temática, selecionou-se o ambiente de uma empresa de implementos rodoviários que, há anos, vem passando por sucessivas e significativas

mudanças no intuito de fazer frente às exigências do mercado e, sobretudo, manter-se competitiva.

Buscando sustentar essa discussão, será apresentado um embasamento teórico sobre capacidade para mudança. Em seguida, apresenta-se a metodologia a ser empregada e, por fim, a análise e discussão dos resultados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Capacidade Organizacional para Mudança

O conceito de capacidade organizacional para mudança vem sendo amplamente discutido na literatura, embasando-se de acordo com a área de interesse de atuação dos pesquisadores (NEIVA, 2004). A conceituação da capacidade organizacional para mudança volta-se para a definição de fatores que podem facilitar ou dificultar a ocorrência de mudanças em organizações. Para Greenwood e Hinings (1996), tais fatores identificam a capacidade de ação existente na organização para ocorrência de mudanças.

Em contrapartida, Judge e Douglas (2009) acreditam que na área das ciências organizacionais a capacidade para mudança é um construto novo, mas que este pode auxiliar executivos na preparação e melhorias do processo de mudança organizacional e conduzir acadêmicos nos estudos sobre a temática da mudança. Nesse sentido, Danna (2012) acredita que mesmo que muitos autores estejam abordando em suas pesquisas os fatores que facilitam ou dificultam o processo de mudança organizacional, o conceito de capacidade organizacional para mudança ainda é incipiente e não foi consolidado na literatura.

Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) entendem a capacidade de mudança como o grau em que aspectos da organização e aspectos do processo contribuem para a mudança ou as restringem. Esses aspectos da organização envolvem: o conhecimento e difusão pelos membros organizacionais de objetivos e estratégia da organização, a estrutura organizacional mais flexível com organização do trabalho mais coletiva e relações entre as diferentes unidades organizacionais, a cultura organizacional com foco na inovação e orientação das pessoas pelos gerentes, a presença de elevado grau de informação e tecnologia da comunicação, o grau de satisfação das pessoas por seus trabalhos e possibilidades que a organização dá para os indivíduos usarem seus conhecimentos e habilidades, as relações políticas com presença de autonomia e dependência mútua de indivíduos e grupos nas organizações.

Os autores consideram que alguns aspectos das organizações podem contribuir ou restringir mudanças, como: as metas e estratégias da organização, a estrutura de trabalho, a cultura organizacional, a tecnologia na comunicação, as características do trabalho e as relações internas de poder. Ou, ainda, aspectos do processo em si que também podem vir a contribuir ou restringir as mudanças, como: metas e estratégias da mudança, aspectos tecnológicos, tensões e relações de poder dos grupos, tempo do processo, suporte de informações, geração de suporte para a mudança, o papel dos gerentes da mudança, o papel dos gerentes de linha, resultados esperados e o suporte para mudança.

Para Neiva (2004, p. 71), a definição de capacidade organizacional para mudança está relacionada à “[...] existência de condições ou características da organização ou dos membros que são positivamente relacionadas à implantação do programa de mudanças, ou que talvez funcionem como facilitadores da implantação desses programas”. A partir desta ideia, Neiva (2004, p. 79) buscou, com sua pesquisa, “indicar caminhos e explorar possibilidades de avaliação da percepção de mudança e dos programas de intervenção, com tentativas preliminares de avaliação dessas relações”.

Desta forma, a autora definiu capacidade organizacional para mudança como um conceito atrelado à existência de fatores que a habilitam para tal processo e define fatores que podem estar positiva ou negativamente associados à implantação de mudanças

organizacionais. Estes fatores podem ser transformacionais ou transacionais, que foram definidos por Neiva e Domingos (2011) da seguinte forma:

- Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional: Fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização (características do processo de comunicação que favorecem a mudança na organização, como a clareza, objetividade e rapidez na transmissão de informações); Existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo (existência de um plano de ação para médio e longo prazo que delimita ações desenvolvidas para a organização garantir a coerência interna e externa da ação organizacional); Coalizões organizacionais apoiadoras da mudança (modo como as coalizões se organizam para apoiar ou resistir às mudanças propostas); Turbulência no ambiente externo (forças do ambiente externo que atuam como estímulos para a mudança na organização, como, por exemplo, inovação tecnológica, novas regulamentações, políticas do governo, etc).
- Fatores que facilitam ou dificultam a Mudança Transacional: Autonomia de unidades e pessoas na organização (processo de descentralização das decisões na organização, enfatizando a possibilidade das pessoas e das unidades tomarem decisões importantes sobre a organização); Trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades (forma com que o trabalho é coordenado, dividido e executado na organização, dando ênfase à atuação focalizada em grupos ou equipes de trabalho); Burocracia e continuísmo organizacional (existência de barreiras, principalmente decorrentes da estrutura organizacional, que impedem a adoção de inovações na organização); Direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial (práticas adotadas pelos gerentes para administrar seus recursos no curso normal de suas ações).

Desta forma, certas características de organizações, de seus membros ou mesmo do ambiente externo, podem atuar como agentes facilitadores ou dificultantes de processos de mudança organizacional. A cultura da empresa, as atitudes dos gestores, o comportamento dos colaboradores, a comunicação e a capacidade de aprendizagem são exemplos que podem contemplar benefícios ou malefícios à efetividade de processos de mudança.

Assim, para se conduzir mudanças é necessário entender o reflexo que elas terão não só no ambiente organizacional, mas também perceber que estas refletirão em cada indivíduo envolvido no processo. Para Gonçalves, Filho e Neto (2006), as mudanças nas organizações estão diretamente vinculadas às mudanças nas pessoas. Em outras palavras, as organizações influenciam as pessoas e as pessoas influenciam o desenvolvimento das organizações.

Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) acreditam que é necessário considerar as condições psicológicas dos indivíduos envolvidos na mudança, pois estas é que determinarão as atitudes e a interatividade das pessoas com o processo de mudança. Silva e Vergara (2003) consideram que quando há o intuito de se efetuar mudanças nas organizações, muito se pensa e se considera a respeito do planejamento e estratégia adotada para efetuar a mudança; já os sentimentos e os significados que os indivíduos envolvidos atribuem ao processo são esquecidos.

Corroborando a ideia de Silva e Vergara (2003), Cesar (2006) acredita que mesmo havendo um discurso de que as pessoas são os fatores de competitividade, pouco se discute a respeito das dificuldades que passam os colaboradores das organizações em processo de mudança; pouco se considera, também, a respeito do efeito do medo ao novo e a resistência dos indivíduos a condições de mudança.

Os indivíduos podem demonstrar aceitação pela mudança, agir com temor ou, ainda, com ceticismo, mas cada uma das atitudes expressas poderá vir a exercer influência de forma positiva ou negativa na mudança. As atitudes que um indivíduo expressa frente a uma situação demonstram a consciência que este tomou a respeito de um fato, direcionando assim sua conduta e justificando seu comportamento (SLIVNIK, 2008). A expressão de atitudes positivas e de aceitação indicará que provavelmente os indivíduos se adaptarão à mudança;

em contrapartida, atitudes negativas, como o temor ou mesmo o ceticismo, podem ter efeito oposto e vir a diminuir a probabilidade de efetividade da mudança da maneira como foi planejada (NEIVA, 2004).

Outro fator relatado na literatura como possível dificultante nos processos de mudança organizacional é a resistência. Ela pode ocorrer como uma reação emocional ativa pela proposta de mudar (GEORGE e JONES, 2001) ou como uma intenção comportamental de resistir (BOVEY e HEDE, 2001).

Considerando o reflexo da resistência sobre as atitudes e comportamentos das pessoas, Piderit (2000) define resistência como uma atitude tridimensional (negativa) à mudança, incluindo componentes afetivos, comportamentais e cognitivos. O componente afetivo expressa o sentimento da pessoa em relação à mudança (revolta, ansiedade, medo, entre outros.), o componente comportamental refere-se às ações em resposta à mudança (por exemplo, reclamações, persuasão sobre os outros de que a mudança é ruim) e o componente cognitivo abrange o que a pessoa pensa sobre a mudança. Este autor acredita, também, que a resistência às mudanças não é advinda somente por parte das pessoas, a nível individual, mas a própria organização, juntamente com seus pressupostos, objetivos, valores e crenças, também resiste.

Desta forma, inserem-se as questões culturais como influenciadoras na resistência, à medida que proferir mudanças poderá afetar o equilíbrio e a identidade organizacional e, ainda, desencadear alterações atitudinais nos indivíduos envolvidos.

A maneira de agir e as atitudes de conduta no ambiente organizacional expressam concepções individuais que podem ser fruto da cultura da empresa. Para tanto, a cultura organizacional também pode caracterizar-se como um fator que facilita ou dificulta a mudança na organização. A cultura, segundo Schein (2009, p. 1), consiste de um “conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento”. De acordo com os seus conjuntos de atitudes, valores e crenças, as pessoas podem influenciar de maneira diferente uma organização, ou seja, de acordo com os pressupostos oriundos de sua cultura é que as pessoas reagirão de uma forma ou de outra.

A percepção das pessoas sobre a importância e representatividade da mudança na organização também pode caracterizar-se como fator que facilita ou que dificulta a mudança organizacional. Seguindo seus pressupostos, crenças, valores e percepções individuais, as pessoas atribuem significado às situações vividas e, a partir disso, agem de acordo com esses fatores. As atitudes que os indivíduos expressam frente à situação de mudança podem caracterizar a percepção atribuída à mudança e, assim, podem denotar uma predição à participação á recusa do indivíduo no processo de mudança, pois, como observam Sarnoff, Katz e McClintock (1965 apud VALLEY e THOMPSON, 1998), as atitudes moldam sentimentos e percepções em relação à mudança ou ao objeto novo, ou seja, caracterizam o comportamento das pessoas perante a mudança, perante o desconhecido.

Diante do exposto até então, considera-se que a efetividade de um processo de mudança organizacional pode depender de inúmeros fatores, sejam eles internos ou externos ao ambiente organizacional (GRAVENHORST, WERKMAN e BOONSTRA, 2003). Assim sendo, considera-se que a implementação de mudanças no âmbito organizacional requer o reconhecimento dos fatores que podem vir se colocar como facilitadores ou como entraves, bem como o conhecimento do que as pessoas envolvidas entendem pelo processo, se o aceitam, o temem ou sequer acreditam nele, uma vez que são estas que farão com que a ação de mudar realmente se concretize. É preciso entender e conhecer as possibilidades de influência da mudança não só sobre os aspectos estruturais, estratégicos ou operacionais da empresa, mas, também, sobre as atitudes, comportamentos e expressões emocionais dos indivíduos envolvidos na condução e dos responsáveis pela execução da mudança.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa baseia-se na investigação da capacidade organizacional para mudança. Diante disso, adotou-se um plano de pesquisa de caráter descritivo, quanto aos seus objetivos; quantitativo, quanto à abordagem do problema; e, como delineamento de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso.

A pesquisa descritiva visa medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos e variáveis a que se referem (SAMPIERI et al., 2006). No entendimento de Malhotra (2006) e Triviños (2007), a pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever e prover o conhecimento sobre características e percepções em relação a fatos, objetos ou fenômenos de determinada realidade. A utilização da abordagem descritiva se justifica, no caso desta pesquisa, pelo fato de que a mesma proverá o conhecimento sobre a percepção dos colaboradores acerca dos fatores que facilitam ou dificultam a mudança organizacional e, conseqüentemente, da capacidade organizacional para mudanças.

Quanto à abordagem do problema, as investigações de caráter quantitativo visam a medição e a quantificação dos resultados por meio de técnicas de classificação objetivas, envolvendo dados descritivos para compreender fenômenos (GODOY, 1995; HAIR Jr. et al., 2005). O uso da abordagem quantitativa é recomendado para o estudo de grandes aglomerados de dados e de conjuntos demográficos. Diante disso, a utilização desta abordagem parece ser coerente com o objetivo desta pesquisa - identificar a capacidade organizacional para mudança de uma empresa do setor de implementos rodoviários -, visto que, para esta investigação, se faz necessária uma abordagem que permita a verificação da opinião e do conhecimento dos fatores que facilitam ou dificultam a mudança na empresa, em uma grande amostra da população de colaboradores.

Como delineamento de pesquisa utilizou-se o estudo de caso, que se caracteriza pelo estudo profundo e holístico da unidade de análise (AMARATUNGA et al., 2002; GIL, 2009). O estudo de caso permite a compreensão de fatos sociais e suas singularidades (MICHEL, 2005); sua utilização é justificada quando é possível estudar os fenômenos em seu contexto e, também, quando há pouco conhecimento prévio sobre o assunto em questão (GODOY, 1995; YIN, 2010).

A organização tomada como estudo de caso para esta pesquisa, por solicitação da própria, será aqui denominada de maneira fictícia como *Prisma*. Ela atua como uma das maiores empresas do setor de implementos rodoviários da América Latina. A empresa, antes sob uma gestão familiar, passou por inúmeras mudanças após ser vendida para um fundo de investimento internacional e foi nesse cenário de mudanças organizacionais que esta pesquisa foi realizada.

Para a coleta dos dados, utilizou-se o Instrumento de Avaliação da Capacidade Organizacional para Mudança elaborado por Neiva (2004). O instrumento contém duas escalas de capacidade organizacional para mudança, cujos fatores abordam aspectos que facilitam ou dificultam o processo de mudança organizacional. A primeira escala trata dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* e a segunda investiga os *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*.

No intuito de verificar a confiabilidade de coerência interna da escala do instrumento de pesquisa, utilizou-se o coeficiente Alfa de *Cronbach*, que representa um dos procedimentos estatísticos mais utilizados para mensuração da coerência interna de escalas (HAIR Jr. et al., 2005). Para identificar a capacidade organizacional para mudança, os dados intervalares foram transformados em dados categóricos, ou seja, realizou-se uma padronização dos escores. Assim, foram convencionadas 2 (duas) classificações a fim de qualificar as variáveis e definir os resultados encontrados, quais sejam, baixo (0% a 50%) e alto (50,01% a 100%).

A análise dos dados obtidos foi realizada por meio de técnicas estatísticas, fazendo uso do software “*Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 18.0*”. As análises estatísticas permitem a realização de previsões futuras no intuito de prever ações e, assim, possibilitar a resolução de problemas (WEBSTER, 2006). Empregaram-se técnicas de estatísticas descritivas (média geral, por construto e por variável) e medidas de variabilidade (desvio padrão), bem como tabelas de frequências.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados está organizada em três partes, a saber: o estudo de caso, perfil dos entrevistados e capacidade organizacional para mudança.

O Estudo de Caso

Considerando o panorama do mercado, que impele às organizações a necessidade de efetuar mudanças no intuito de manterem o seu desenvolvimento e crescimento e, sobretudo, manterem-se competitivas no mercado, a empresa *Prisma*, objeto do estudo de caso desta pesquisa, passou a efetuar mudanças organizacionais.

Desta forma, no ano de 2008, a empresa *Prisma*, até então de formação familiar, concretizou a venda de 100% de seu capital acionário para um fundo de investimento internacional. A venda da empresa foi uma opção estratégica para a profissionalização e consequente perpetuação da empresa no mercado globalizado. Além disso, somadas à estagnação da empresa no mercado, questões de relacionamento familiar no que tange à gestão da empresa e dificuldades de obter apoio de instituições financeiras com incentivos ou empréstimos também estimularam a venda.

A venda da empresa e a consequente modificação da sua formação acionária e de gestão ocasionou uma sucessão de outras alterações. Alterações estas que influenciaram de maneira significativa a organização, pois envolveram fatores que atuam como pilares, como a cultura, a visão e a liderança organizacional. Sendo assim, realizando-se uma associação teórica a essas modificações, percebe-se o investimento em mudanças do tipo transformacionais.

As mudanças transformacionais realizadas ocasionaram uma série de outras modificações relacionadas à estrutura da empresa, sistemas e políticas, procedimentos, identidade visual, habilidades e competências. Deste modo, este cenário de significativas mudanças instigou a realização desta pesquisa, tomando a empresa *Prisma* como estudo de caso.

Perfil dos Pesquisados

A empresa *Prisma*, que iniciou suas atividades em 1970 com um quadro de 20 (vinte) colaboradores, possuía, no momento da realização da pesquisa, 1401 (mil quatrocentos e um) colaboradores, os quais compuseram a população-alvo desta pesquisa. Desta população, 307 (trezentos e sete) colaboradores constituíram a amostra da pesquisa.

Assim, referente ao perfil dos pesquisados, observou-se que, no que tange à variável gênero, 89,58% dos pesquisados são do sexo masculino e 10,42% do sexo feminino. Quanto à variável idade, observou-se que a amostra foi bastante diversificada, uma vez que dentre os pesquisados têm-se colaboradores com idade entre 18 (dezoito) e 62 (sessenta e dois) anos. Predominantemente, os pesquisados possuem entre 27 (vinte e sete) e 35 (trinta e cinco) anos (33,22%).

No que diz respeito à escolaridade dos colaboradores, notou-se que grande maioria (30,62%) possui 2º Grau Completo, seguidos dos colaboradores que possuem 3º Grau Incompleto (15,31%). Outro dado importante refere-se ao tempo de trabalho na empresa. Ao considerar este dado, observa-se que grande parte dos colaboradores pesquisados trabalham

na empresa há no máximo 6 (seis) anos, sendo que, com predominância 31,27%, trabalham há mais de 1 (um) e menos de 2 (dois) anos. Os dados sobre o tempo de trabalho dos pesquisados na empresa revelam um fato importante relativo ao acompanhamento das mudanças por parte dos colaboradores. Como mencionado anteriormente, a empresa *Prisma* passou por uma sucessão de mudanças desde o ano de 2008. Assim, considera-se que os colaboradores que trabalham na empresa há pelo menos 1 (um) ano acompanharam uma série de mudanças, tanto de ordem estrutural como de cunho administrativo, desencadeadas pelas mudanças e, portanto, podem avaliar os direcionamentos e consequências das mudanças organizacionais.

Após a caracterização do perfil da amostra pesquisada, expõe-se, no item a seguir, a apresentação e discussão dos resultados referentes às dimensões e construtos da capacidade organizacional para mudança.

Capacidade Organizacional para Mudança

Visando identificar a capacidade organizacional para mudanças da empresa *Prisma*, verificou-se, primeiramente, a confiabilidade do modelo de Neiva (2004), o qual foi utilizado como instrumento de coleta de dados da referida pesquisa. Assim, por meio do Alfa de Cronbach, verificou-se que a confiabilidade de coerência interna geral do instrumento de Neiva (2004) é “excelente” (0,968), bem como a confiabilidade das dimensões - *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* (0,941) e *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* (0,945). Com relação à confiabilidade das variáveis do instrumento, percebem-se associações classificadas como “moderada”, “boa”, “muito boa” e “excelente”, todas dentro dos valores mínimos esperados.

Seguindo-se a análise dos dados, apresenta-se, na Tabela 1, as estatísticas gerais dos fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança. Assim, são apresentadas análises descritivas simples. São elas: média padronizada (\bar{x}) das dimensões e dos construtos que compõem os fatores de capacidade organizacional para mudança e suas respectivas classificações; desvio padrão (Dp) e; amplitude (Amp) de variação dos escores (mínimo e máximo).

Tabela 1 – Estatística Geral das Dimensões e Construtos de Capacidade Organizacional para Mudança.

Dimensões	Construtos	n	Média Padronizada (%)	Classificação	Desvio padrão (Dp)	Amp (mín – máx)
Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional	Autonomia de Unidades e Pessoas	307	38,00	BAIXO	16,96	0 - 100
	Trabalho em Grupo	307	42,27	BAIXO	18,38	0 - 100
	Burocracia e Continuísmo Organizacional	307	48,12	BAIXO	15,39	0 – 100
	Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial	307	41,88	BAIXO	17,94	0 – 100
	GERAL DA DIMENSÃO	307	43,36	BAIXO	14,23	0 - 100
Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional	Fluxo de Informação	307	40,37	BAIXO	17,55	0 – 100
	Estratégia de Atuação Organizacional	307	40,02	BAIXO	17,29	0 – 100

	Coalizões	307	28,94	BAIXO	10,23	0 - 100
	Apoiadoras da Mudança					
	Turbulência no Ambiente Externo	307	48,15	BAIXO	15,80	0 - 100
	GERAL DA DIMENSÃO	307	43,23	BAIXO	14,85	0 - 100
	GERAL DO INSTRUMENTO	307	43,48	BAIXO		0 - 100

Fonte: Dados da Pesquisa.

Acerca da variabilidade das respostas – desvio padrão (Dp) - dos colaboradores pesquisados, verifica-se, na Tabela 1, uma homogeneidade dos dados em torno da média, o que demonstra, também, a representatividade dos seus resultados. Com relação à amplitude dos escores, verificou-se que estes abrangeram toda a escala.

Analisando a média geral do instrumento, das dimensões e dos construtos, percebeu-se que a empresa *Prisma* possui baixa capacidade organizacional para mudança, visto que todas receberam a classificação “baixo”.

A capacidade organizacional para mudança consiste de fatores existentes ou não na organização, ou nas características de seus membros, que podem vir a influenciar de maneira positiva ou negativa nas mudanças implementadas em uma empresa (NEIVA, 2004). Está diretamente relacionada com as capacidades adaptativas, de ação e reação da empresa frente ao ambiente mercadológico, às necessidades de mudanças e à implementação propriamente dita das mudanças organizacionais. Baseando-se nestas colocações, entende-se que a capacidade dinâmica da empresa *Prisma* está prejudicada na medida em que os fatores que poderiam habilitá-la a reconfigurar estruturas e processos, desenvolver recursos humanos e, assim, adquirir e mobilizar recursos financeiros, necessitam de maior atenção e investimentos. Esse resultado vai de encontro à realidade de constantes e sucessivos investimentos em mudanças da empresa para crescer, desenvolver-se e manter-se competitiva. Ademais, a baixa expressividade de fatores que habilitem a capacidade da empresa para mudar, pode indicar, além da falta de subsídios internos e externos adequados para a implementação de mudanças, uma possível falta de entendimento dos colaboradores acerca do processo e de seus objetivos.

Portanto, os achados revelam que a empresa *Prisma* deve atentar-se à expressão dos fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança, buscando avaliá-los e aprimorá-los a fim de incrementá-los e, conseqüentemente, apresentar-se mais apta a propor e implementar mudanças e, assim, estar preparada às pressões ambientais. Nadler, Shaw e Walton (1994) corroboram essa análise, na medida em que consideram que a habilidade em responder rápida e efetivamente às mudanças impostas pelo mercado competitivo dá condições às empresas para manterem-se vivas e atuantes neste ambiente.

Para melhor entender este resultado, passa-se para a análise de cada um dos construtos - *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* e *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* – que compõem a capacidade organizacional para mudança.

Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional

A dimensão *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* é composta por construtos que qualificam ou não a empresa para efetuar mudanças do tipo transacional. Para Neiva (2004), a capacidade da empresa para efetuar mudanças deste tipo está relacionada com *Autonomia de Unidades e Pessoas, Trabalho em Grupo, Burocracia e Continuísmo Organizacional e Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial*, sendo estes os fatores aqui analisados.

Como se pode verificar na Figura 1, todos os fatores foram classificados como “baixo”, o que sugere que os mesmos atuam dificultando a ocorrência de mudanças transacionais na empresa *Prisma*.

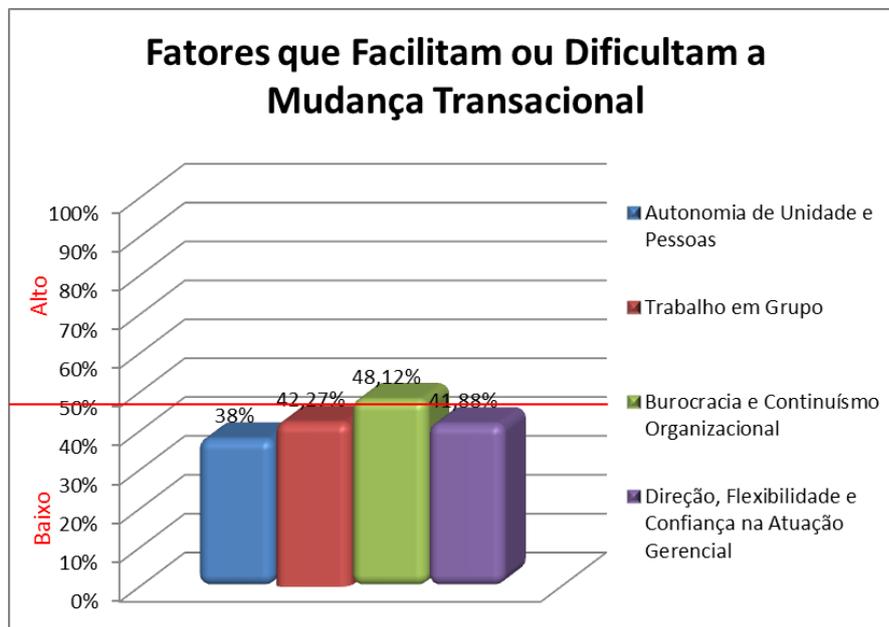


Figura 1 – Médias Padronizadas dos Construtos que Compõem a Dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*.

Fonte: Dados da Pesquisa.

As médias dos construtos indicam claramente a baixa capacidade da empresa em realizar mudanças transacionais, mas podem-se discutir os fatores que, de algum modo, apresentaram valores mais significativos e, portanto, mais relevantes para análise.

O construto *Burocracia e Continuísmo Organizacional* obteve a maior média ($\bar{x} = 48,12$), sendo este, então, o fator de maior expressividade no que tange a mudanças transacionais. A burocracia e o continuísmo organizacional estão relacionados a uma intensa divisão hierárquica, formalização e padronização de procedimentos, exercício repetitivo e rotineiro das atividades organizacionais e, principalmente, atrelados a barreiras oriundas da estrutura organizacional que dificultam e até impedem inovações no ambiente organizacional (NEIVA e DOMINGOS, 2011). A partir dessa definição, pode-se discutir a burocracia e o continuísmo de forma positiva ou atrelando-os a aspectos negativos da gestão organizacional.

Considerando o objetivo de profissionalização abrangendo estrutura, processos e pessoas, pode-se ver a burocracia e o continuísmo organizacional como a expressão de uma conquista oriunda das propostas de mudanças da empresa *Prisma*, pois, como coloca Saraiva (2002, p. 188-189), além de conferir racionalidade à empresa, a burocracia pode atuar como um instrumento otimizador da eficiência administrativa da empresa.

Por outro lado, entende-se que a burocracia e o estabelecimento de procedimentos padrões na empresa não podem remeter à ideia de imobilidade (SARAIVA, 2002), ainda mais se considerarmos o atual contexto mercadológico no qual as empresas estão atuando. As sucessivas modificações tecnológicas, econômicas, sociais e políticas, a globalização e o aumento exponencial da competição, exigem das organizações dinamismo, flexibilidade e agilidade no seu sistema de gestão, a fim de obter processos organizacionais eficientes (PINTO e COUTO-DE-SOUZA, 2009; MARCHETTI, CARVALHO E MONT’ALVÃO, 2009).

Outro ponto importante a ser analisado quando se fala de burocracia nas organizações está relacionado à constituição de um modelo de gestão onde as pessoas ficam condicionadas a atuarem estritamente de acordo com padrões e normas de ações e comportamentos pré-estabelecidos (MARCHETTI, CARVALHO E MONT'ALVÃO, 2009). Diante disso, estudos contrários às concepções weberianas apontam para o acarretamento de disfunções nas organizações como, por exemplo, a excessiva valorização de normas e regulamentos e também da formalidade nas relações, a hierarquização dos processos decisórios e, com direta relação ao tema aqui discutido, a resistência às mudanças (MAXIMIANO, 2000).

Sob esta ótica, o resultado obtido nesta pesquisa e o cenário vislumbrado pela empresa *Prisma*, a partir das mudanças que vem implementando, estão em dissonância. Ademais, o ritmo acelerado da ocorrência de mudanças no mercado e conseqüente exigência de mudanças organizacionais não comporta uma estrutura organizacional dotada de excessiva diferenciação vertical. Assim, entende-se a expressão da *Burocracia e Continuismo Organizacional* como um fator que dificulta a mudança transacional na empresa *Prisma*.

Em oposição à *Burocracia e Continuismo Organizacional*, o construto *Autonomia de Unidades e Pessoas* apresentou a menor média ($\bar{x} = 38\%$) dentre os *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*. O fator *Autonomia de Unidades e Pessoas* está relacionado à descentralização das decisões na organização, ou seja, refere-se à possibilidade de se tomar decisões inovadoras sem barreiras no ambiente organizacional, de modo que a empresa *Prisma* tem como fator dificultante de suas mudanças transacionais o baixo nível de autonomia de suas unidades e de seus colaboradores.

Para Kovács (2006, p. 41 - 42), a autonomia no trabalho está relacionada à liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas na empresa e à possibilidade de “participação na organização e no funcionamento da empresa, bem como a oportunidade de influenciar as decisões sobre mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral”. A definição do autor revela que se a empresa *Prisma* objetivar uma gestão participativa das mudanças organizacionais que propõe, o resultado parece não corroborar. Em contrapartida, quando o que se pretende é um direcionamento da mudança orientado apenas pelas decisões da alta administração, o mesmo está consoante com tal objetivo.

Esses resultados salientados até o momento parecem refletir algumas características da empresa *Prisma* como, por exemplo, gestão formal e padronizada, gestão baseada em práticas racionais, preferência pela sistematização de processos e hierarquização das decisões.

Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional

De acordo com o resultado de sua média padronizada ($\bar{x} = 43,23\%$), a dimensão *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*, como já discutido, recebeu a classificação “baixo”. Analisando-se especificamente cada construto da dimensão, verifica-se que estes também foram classificados de tal maneira, como se pode visualizar na Figura 2.

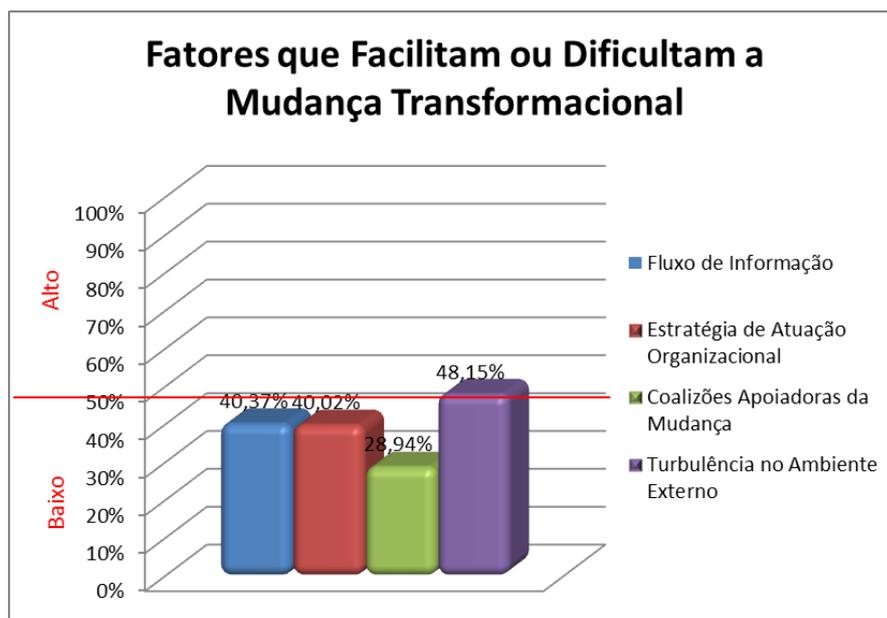


Figura 2 – Médias Padronizadas dos Construtos que compõem a Dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados das médias padronizadas dos construtos demonstram, de modo geral, que a empresa *Prisma* possui baixa capacidade organizacional para efetuar mudanças transformacionais. Direcionando a análise especificamente aos construtos, é possível destacar dois resultados: comparando às demais médias, o relativo destaque de *Turbulência no Ambiente Externo* ($\bar{x} = 48,15\%$) e a baixíssima média de *Coalizões Apoiadoras da Mudança* ($\bar{x} = 28,94\%$).

A *Turbulência no Ambiente Externo* refere-se às características do ambiente externo que, de alguma forma, impulsionam e determinam a implementação de mudanças organizacionais, como, por exemplo, a competitividade, crises e tendências do mercado, descontinuidade da estrutura e do ciclo de vida dos produtos, inovações tecnológicas, mudanças na sociedade, nas políticas de governo, na economia, nos fornecedores, mudanças legais e de regulamentação, bem como mudanças comportamentais dos consumidores (NADLER et al., 1994; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; NEIVA e DOMINGOS, 2011).

Como já mencionado, alguns dos principais impulsionadores das mudanças que a empresa *Prisma* vem implementando foram a visualização de um maior crescimento e desenvolvimento e, principalmente, a acirrada competitividade do setor onde atua. Assim, diante da definição do construto *Turbulência no Ambiente Externo*, entende-se que as ações e, principalmente, as mudanças que a empresa vem instaurando, são respostas às pressões do mercado por empresas mais profissionalizadas e competitivas.

Por fim, entende-se que, mesmo tendo sido classificada como “baixo” de acordo com a sua média, a *Turbulência no Ambiente Externo* atuou como um fator impulsionador/facilitador das mudanças transformacionais na empresa *Prisma*, visto que foi o construto que mais se destacou na dimensão *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*.

Com relação ao construto *Coalizões Apoiadoras da Mudança*, observou-se neste a menor média ($\bar{x} = 28,94\%$) de todos os construtos e de ambas as dimensões de capacidade organizacional para mudança – *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança*

Transacional e Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional -, o que o coloca em posição de alerta e atenção.

As *Coalizões Apoiadoras da Mudança* referem-se à organização dos componentes internos da empresa para lhe apoiar ou para oferecer resistência à mudança, como, por exemplo, a satisfação/insatisfação e a resistência dos grupos ou lideranças, o interesse destes pelo padrão de funcionamento das mudanças, os valores, as dependências de poder e as pressões das lideranças para mudança (GREENWOOD e HINNINGS, 1996; NEIVA e DOMINGOS, 2011).

A partir do resultado revelado, percebe-se que a empresa *Prisma* conta com uma força negativa no que se refere ao apoio às mudanças que implementa, ou seja, os componentes internos, ao invés de atuarem como potenciais apoiadores e contribuir para a dinâmica dos processos de mudança da empresa, estão colocando-a em situação de inércia ou, então, resistindo às suas propostas de mudança.

Esta constatação traz à tona a influência da resistência sobre os processos de mudança organizacional que, segundo Hendrickson e Gray (2012), é um dos fatores que mais influencia as mudanças organizacionais e pode denotar tanto o seu sucesso quanto a seu insucesso. A resistência pode ser causada por questões sentimentais, comportamentais ou cognitivas em relação à mudança, como, por exemplo, medo e ansiedade, reclamações e julgamentos controversos à mudança; ou, ainda, provinda de outros fatores, como a ineficácia dos líderes ou gestores e a cultura organizacional (DENT e GOLDBERG, 1999; PIDERIT, 2000).

Diante dessas definições e do resultado da média de *Coalizões Apoiadoras da Mudança* ser o mais baixo dentre todos os construtos, pode-se inferir que este fator é o que mais influencia negativamente na realização de mudanças transformacionais na empresa *Prisma*, mudanças estas que vêm sendo realizadas constantemente. Além disso, o resultado do construto reflete diretamente no resultado geral da capacidade organizacional para mudança da empresa *Prisma*, que, assim como os demais, foi “baixo”.

A partir disso, entende-se que a empresa *Prisma* tem direcionado pouca atenção a seus componentes internos, como, por exemplo, seus colaboradores, necessitando, portanto, focalizar maiores investimentos nisso, haja vista sua significância no sucesso de mudanças organizacionais. Esse entendimento é corroborado por Danna (2012) e Kuntz e Gomes (2012), que acreditam que a aceitação, a participação e envolvimento dos colaboradores são de fundamental importância e condicionam o sucesso/insucesso das mudanças organizacionais.

Os resultados apresentados até então trazem à tona características da empresa *Prisma* que podem ser importantes direcionadores para a realização de mudanças futuras na organização. Além do resultado geral da capacidade organizacional para mudança ter sido baixo, verificou-se que fatores importantes e até condicionantes do sucesso de mudanças organizacionais possuem na empresa *Prisma* níveis totalmente desfavoráveis, como é o caso dos construtos *Autonomia de Unidades e Pessoas*, da dimensão *Fatores que Facilitam ou Dificultam Mudanças Transacionais*, e *Coalizões Apoiadoras da Mudança*, da dimensão *Fatores que Facilitam ou Dificultam Mudanças Transformacionais*. Ambos são fatores que poderiam instaurar modificações importantes na empresa e, conseqüentemente, nos resultados das mudanças que esta implementa.

5 CONCLUSÃO

Considerando que o tema da mudança organizacional ganhou proeminência devido às grandes transformações socioeconômicas que vêm se passando no mundo contemporâneo e à necessidade das organizações do setor de implementos rodoviários passarem constantemente por renovações tecnológicas e, sobretudo, instalarem mudanças em sua gestão para competir

ativamente perante as pressões ambientais, surgiu a seguinte questão de pesquisa: Qual a capacidade organizacional para mudança de uma empresa do setor de implementos rodoviários?

Os resultados demonstraram que a empresa *Prisma* possui baixa capacidade para mudança, visto que, verificando os *fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais* e os *fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais*, todos apresentaram níveis considerados baixos, sugerindo, então, que estes atuam na empresa como dificultantes das mudanças que implementa.

No que tange especificamente aos resultados dos *fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais*, os achados indicam uma baixa capacidade da empresa para efetuar mudanças que envolvam a estrutura da empresa, práticas gerenciais, clima de trabalho, sistemas, políticas e procedimentos, tarefas e habilidades requeridas, motivação e necessidades e valores individuais, ou seja, baixa capacidade para efetuar mudanças do tipo transacional.

Analisando-se especificamente cada um dos fatores que podem facilitar ou dificultar as mudanças transacionais na organização, visualizou-se que *Burocracia e Continuismo Organizacional* é o fator que mais atua sobre as mudanças transacionais na empresa e o fator *Autonomia de Unidades e Pessoas* é o de menor expressividade na empresa *Prisma*. A partir deste resultado, percebe-se que as mudanças transacionais são dificultadas principalmente pela intensa divisão hierárquica, formalização e padronização de procedimentos e pelas práticas repetitivas e rotineiras das atividades na empresa, e, como menor dificultante das mudanças deste tipo, a descentralização das decisões.

Partindo para a análise dos *fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na organização em estudo*, foi possível perceber que, de modo geral, a empresa *Prisma* possui baixa capacidade para efetuar mudanças em “pontos chaves” da empresa, tais como sua missão, estratégia, liderança e cultura organizacional.

A análise específica de cada construto dos *fatores que facilitam ou dificultam a mudança transformacional* destacou os resultados dos fatores *Turbulência no Ambiente Externo* e *Coalizões Apoiadoras da Mudança* como os de maior e menor expressividade dentro da dimensão, respectivamente. Atentando para a sua definição e para o resultado revelado nesta pesquisa, considera-se que o fator *Turbulência no Ambiente Externo* atua como um facilitador das mudanças transformacionais na empresa *Prisma*, visto que foi o construto que mais se destacou na dimensão dos *fatores que facilitam ou dificultam a mudança transformacional* e representa as forças do ambiente externo que atuam como estímulos para mudanças organizacionais. No que se refere ao fator *Coalizões Apoiadoras da Mudança*, verificou-se que este atua como dificultante dos processos de mudanças transformacionais. As *Coalizões Apoiadoras da Mudança* referem-se à organização dos componentes internos da empresa para lhe apoiar ou para oferecer resistência à mudança e, como obtiveram na empresa *Prisma* os níveis mais baixos, entende-se que este atua como um fator que dificulta as mudanças transformacionais no presente contexto.

As conclusões da pesquisa demonstram que, além de os objetivos terem sido alcançados, estes se apresentaram como embasamentos para futuras discussões da temática em questão, sejam para o meio acadêmico ou para o ambiente empresarial. Diferentes abordagens do tema suscitariam interesse na medida em que, além de contribuir para o enriquecimento teórico do assunto, vão ao encontro da realidade atual das empresas que são impelidas a criarem ambientes mais dinâmicos e incrementais a todo tempo, ou seja, pesquisas abordando a temática contribuem, ainda, como uma orientação empírica às empresas e responsáveis pelos processos de transformações e mudanças organizacionais.

Assim, verifica-se que a pesquisa poderá dar subsídio às empresas no que tange ao conhecimento de suas reais capacidades organizacionais para efetuar mudanças, com

apontamentos de fatores e questões que precisam de melhorias ou desenvolvimento para que a mudança tenha sucesso. Diante disso, apresenta-se como sugestão para estudos futuros a investigação da temática aqui tratada em outros contextos, de modo a visualizar possíveis diferenças nos fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança.

REFERÊNCIAS

- AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M.; NEWTON, R. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of 'mixed' research approach. **Work Study**, v. 51, n. 1, p. 17-31, 2002.
- BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 7/8, p. 372-382, 2001.
- CESAR, A. M. R. V. C. Sentimentos de apego e perda em processos de mudanças organizacionais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**. São Paulo, vol. 8, n. 21, p. 1-12, mai/ago. 2006.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, 555-590, 1991.
- DANNA, E. C. Capacidade organizacional para mudança: estudo de caso de uma organização pública legislativa. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2012.
- DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. Challenging “resistance to change”. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 1, p. 25 – 41, 1999.
- FISHER, H. C. Validação de um instrumento de avaliação dos fatores restritivos e propulsores da mudança organizacional. **Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações)** - Universidade de Brasília (UnB), 2002.
- GEORGE, J. M.; JONES, G. R. Towards a process model of individual change in organization. **Human Relations**, v. 54, n. 4, p. 419-444, 2001.
- GIL, A. C. **Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v.35, n.2, p. 57-63, Mar - Abr, 1995.
- GRAVENHORST, K. M. B; WERKMAN, R.A; BOONSTRA, J. J. The change capacity of organisations: general assessment and five configurations. **Applied Psychology: an International Review**, v. 52, n. 1, 83–105, 2003.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bunging together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, vol. 21, n. 4, 1022 -1054, 1996.
- HAIR Jr, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HENDRICKSON, S.; GRAY, E. Legitimizing Resistance to Organizational Change: A Social Work Social Justice Perspective. **International Journal of Humanities and Social Science**, v. 2, n. 5, March 2012.
- HYDE, C. A. Organizational change rationales: exploring reasons for multicultural development in human service agencies. **Administration in Social Work**, n. 36, p. 436-456, 2012.
- JUDGE, W. Q.; DOUGLAS, T. Organizational change capacity: the systematic development of a scale. **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 6, p. 635-649, 2009.
- KOTTER, J. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- KUNTZ, J. R. C.; GOMES, J. F. S. Transformational change in organisations: a self-regulation approach. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 1, p. 143-162, 2012.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NADLER, D. A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. Discontinuous Change: leading organizational transformation. San Francisco: **The Jossey-Bass Management Series**, 1994.
- NASCIMENTO, V. Desenvolvimento de projetos de semi-reboques canasvieiros. **Dissertação (Mestrado em Engenharia)** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009.
- NEIVA, E. R. Percepção de Mudança Individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. **Tese (Doutorado em Ciência – Psicologia)** - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2004.
- NEIVA, E. R.; DOMINGOS, S. G. Validação de instrumento para avaliação da capacidade organizacional para a mudança. *In: Anais... XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2011.
- NEIVA, E. R.; ROS, M.; PAZ, M. G. T. Validacion de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. **Revista de Psicologia Del Trabajo y das Organizaciones**, v. 20, n. 1, p. 9-30, 2004.
- PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 783 – 794, 2000.
- PIERRY, F. **Seleção por competências: o processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal**. 1ª Ed. São Paulo: Vetor, 2006.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Mac Graw Hill, 2006.
- SILVA, J. R.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, vol. 13, n. 3, 2003.
- SLIVNIK, M. L. Mudança no âmbito organizacional: o poder preditivo dos valores organizacionais. **Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)** - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.
- TICHY, N. M.; COHEN, E. **O motor da liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização**. São Paulo: Educator, 1999.
- TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.
- WEBSTER, A. L. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- WISCHNEVSKY, J. D.; DAMANPOUR, F. Organizational transformation and performance: an examination of three perspectives. **Journal of Managerial Issues**, v. 18, n. 1, p. 104-128, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.