

A contribuição da liderança no processo de resistência às mudanças

Carla Monteiro Marques; Tânia Cristina dos Santos Guedes Pinto;
Sérgio Antônio Loureiro Escuder

Resumo:

As empresas estão inseridas em um ambiente caracterizado por constantes transformações, tornando-se fundamental o investimento contínuo em processos eficazes de implantação de mudanças, com a finalidade de adaptação aos novos cenários, não somente para disputar sua fatia de mercado, e sim, por questões como manter a sobrevivência nesta conjuntura tão globalizada e competitiva. Porém, podem ocorrer alguns desafios para o sucesso da implementação das alterações propostas, como a resistência à mudança organizacional. Neste processo, destacam-se a relevância de uma comunicação clara entre todos os envolvidos da equipe e a direção através de uma liderança confiável e com credibilidade, voltada para o atingimento dos resultados organizacionais. O presente trabalho possui a metodologia de pesquisa bibliográfica, que abrange algumas das inúmeras teorias de renomados autores, e o objetivo foi adquirir o maior conhecimento possível sobre o tema de resistência às mudanças e como o líder pode apoiar para reduzir o impacto gerado por esse obstáculo.

Palavras-chave: mudança; resistência; liderança; comunicação.

Abstract:

The companies operate in an environment characterized by constant changes, making it essential to continued investment in effective implementation of change processes in order to adapt to the new scenarios, not only to compete in its market share, but, for reasons as keep survival in this so globalized and competitive conjuncture. However, can happen some challenges for the successful implementation of the proposed amendments, as resistance to organizational change. In this process, it highlights the importance of clear communication between all involved team and direction through a reliable and credible leadership, focused on the achievement of organizational results. This work has the literature search methodology, which covers some of the numerous theories of renowned authors, and the objective was to acquire much knowledge as possible about the resistance subject to change and how the leader can support to reduce the impact generated by this obstacle.

Keywords: change; resistance; leadership; communication.

¹ Pós-graduada do Curso de Gestão Empresarial Unisanta, Santos/SP

² Mestre em Educação pela Fundação Lusíada

Núcleo de Desenvolvimento de Carreiras da Unisanta

Professora dos cursos na área de Gestão na Unisanta

³ Mestre em Gestão de Negócios pela UNISANTOS

Professor da Faculdade de Administração de Empresas da UNISANTA

Introdução

Nos dias atuais, as mudanças são necessárias e vitais para as organizações, pois são através delas que as empresas adaptam-se ao mercado, bem como às necessidades dos stakeholders e shareholders, e com o sucesso resultante dessas mudanças, as empresas têm oportunidades de evoluir e ganhar sua fatia de mercado.

Segundo Kotter (1997), a economia global gera tanto riscos quanto oportunidades, e força as organizações a buscarem um melhor desenvolvimento, não somente para competir, mas para sobreviver. O mundo está em um ambiente de constantes mudanças e envolve as empresas de uma forma dinâmica, fazendo a necessidade de adaptação às exigências de mercado.

Entretanto, durante o processo de mudança, podem ocorrer fatores que dificultam as mudanças, como a resistência dos colaboradores. De acordo com Silva e Vergara (2003), analisar a resistência à mudança sob a ótica dos indivíduos é representar outros fatores, como: a personalidade das pessoas; as diferentes histórias de vida e profissionais de dentro e fora da organização; as diferenças dos cargos ocupados e de oportunidades de cada um; a cultura organizacional desenhada como uma defesa contra as emoções; as empresas dão pouco espaço para os membros analisarem seus sentimentos.

Os fatores abordados podem retardar ou impedir a efetiva mudança. Assim o objetivo dessa pesquisa é apresentar com base em referencial bibliográfico dos principais autores que estudam o tema, como Chiavenato, Kotter e Robbins, a importância da liderança como instrumento para reduzir o impacto da resistência às mudanças organizacionais.

Lima (1995) reconhece que o ambiente empresarial pode simplificar e até nortear a maneira de como se defender em meio às pressões exercidas pela empresa, mas os colaboradores podem ser mais resistentes às imposições. Através da realidade de pertencimento a uma equipe, o comportamento dos indivíduos ficaria propenso à valorização e à aceitação pelo grupo, ao invés de controles de hierarquia e remunerações oferecidas pela organização.

A escolha do tema em pesquisar sobre os processos e tipos de mudanças e sobre a estrutura organizacional, tem como objetivo principal o conhecimento mais amplo sobre os fatores de resistência e como o líder pode contribuir para o sucesso das mudanças nas empresas reduzindo o impacto relacionado à resistência. Por outro lado, demonstrar as alternativas que pesquisadores já apontaram como vertentes importantes para o sucesso da implantação do processo.

1. Fundamentação teórica

1.1 Estrutura organizacional

Com a evolução do mercado organizacional, em busca de melhores formas de administrar, alguns métodos foram desenvolvidos para planejar, organizar, controlar e gerenciar as empresas. Os quais serão abordados nesse capítulo através de teorias para o desenvolvimento do estudo.

Sobre o tema organização e suas estruturas, Barnard (1971) declara que as empresas existem quando há indivíduos que possuem aptidão na comunicação e que almejam um retorno, uma contribuição, através de seus esforços para a promoção de um objetivo comum.

Segundo Vasconcellos (1989), a definição de estrutura de uma empresa se estabelece quando as atividades, as responsabilidades e as hierarquias são devidamente distribuídas entre o nível mais baixo da organização até a alta diretoria, e é definido um sistema de comunicação efetivo no qual permite que as pessoas exerçam suas tarefas.

Para Oliveira (2000), a estrutura de uma empresa se compõe de uma soma de responsabilidades, autoridades, a forma de comunicação e as decisões dos departamentos da organização.

As citações dos três autores enfocam o processo de comunicação que será utilizado para a transmissão das diretrizes, das decisões, das tarefas a serem executadas com as devidas autoridades e com a finalidade do atingimento dos objetivos empresariais.

1.2 Níveis de estrutura

Existem diferenças nas estruturas organizacionais (formais e informais) e em função delas, alguns setores podem ter regras mais rígidas ao contrário de outros que podem ter procedimentos mais flexíveis.

Para Vasconcellos (1989), a estrutura formal é esclarecida em manuais, descrevem os níveis de autoridade e responsabilidade dos setores da empresa. A representação gráfica dessa estrutura é realizada através de organograma, no entanto, existem muitas variáveis que indicam a inviabilidade das empresas atuarem somente com estruturas formais. Por exemplo, a dificuldade em definir um conjunto de normas que corresponda a todas as situações, sempre haverá a necessidade de ter soluções rápidas para responder as situações críticas da rotina, características dos recursos humanos em relação à liderança e às metas pessoais e que influenciam na estrutura.

Em relação a estrutura informal, um outro importante autor estabelece que “é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social, se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem.” (OLIVEIRA, 2000, p. 86). A estrutura informal não pode ser extinta. Existem muitas estruturas informais nas empresas e em todos os níveis.

Sob o ponto de vista dos autores citados sobre as diferenças de níveis de estrutura, é importante ressaltar a figura da função gerencial, segundo um conceito clássico de Fayol (1994), o gestor é definido pelas suas tarefas no interior da organização, é o indivíduo que deve interpretar os objetivos propostos e atuar através do planejamento. O gestor é quem fortalece as estratégias e os planos operacionais, configura a estrutura, os normativos mais apropriados às metas, e efetiva a implementação e coordenação dos planos por meio de sua liderança.

As formas de estruturação de uma organização evoluíram nos últimos anos, conforme afirma Motta (2001), a partir das mudanças nos cenários sociais, econômicos e tecnológicos, as instabilidades das empresas aumentaram e as organizações começaram a focar mais em suas metas, e a adotarem estruturas flexíveis com melhores adaptações às mudanças.

1.3 Mudanças organizacionais

O estudo sobre mudanças organizacionais é repleto de teorias e importantes autores discorrem sobre o assunto, portanto, para melhor compreensão, este capítulo fará um breve resumo de alguns conceitos e tipologias.

Os estudos sobre mudanças foram iniciados a partir de uma abordagem psicológica a respeito do tema, com foco no comportamento das pessoas. Em meio à revolução tecnológica na década de 70, os estudos evoluíram para um enfoque estrutural, o que acabou tornando nos dias atuais uma visão holística, com uma perspectiva que se depara com as transformações sociais e tecnológicas e assume uma particularidade de gestão que envolve pessoas e processos, e também com as relações que se apresentam frente aos objetivos. (VERGARA, 2000).

As mudanças ocorridas nos últimos anos, não foram conduzidas com muita estabilidade, segundo Kotter (1997). A globalização estimulou a ocorrência dessas transformações, e trouxe para o mundo empresarial alguns riscos e oportunidades. Toda esse desenvolvimento foi estimulado por um aglomerado de forças relacionadas às mudanças tecnológicas, econômicas, à maturidade dos mercados, sendo a responsável pelas transformações nas empresas.

As alterações nas companhias ocorrem velozmente e as conduzem a grandes transformações e desenvolvimento de novas estratégias. O ambiente empresarial com frequentes mudanças tem comportamento instável e imprevisível.

Seguindo a linha de raciocínio de Kotter (1997), as mudanças ajudam as empresas na adaptação das condições de transformação e no desenvolvimento de um melhor posicionamento no mercado e as organizam para alcançar o auge do sucesso. Porém, em algumas situações, os resultados podem ser frustrantes, com funcionários desmotivados e custos gerados de forma desnecessária.

Para Kotter (1997) essas frustrações podem ser evitadas caso a empresa não cometa os oito erros definidos por ele, os quais seguem: (1) a permissão de tolerância excessiva; (2) falhas na criação de uma colisão administrativa; (3) desvalorização do poder da visão; (4) comunicação da visão de forma ineficiente; (5) permitir que os obstáculos bloqueiem a visão das pessoas; (6) falhas na criação de vitórias a curto prazo; (7) declaração de vitória de forma prematura; e (8) descuido da incorporação sólida de mudanças à cultura da empresa.

Em relação ao crescimento da tecnologia, temos a contribuição de Bennis (1976), para ele, a mudança mais comum ao homem é a inovação tecnológica. Ele explica que vivemos em um momento de rápidas mudanças, sem, no entanto, mudar a natureza da empresa industrial, devido a dois motivos nos quais são os indivíduos obsoletos e forças de resistência.

A abordagem de Bennis (1976) estuda as transições em muitos aspectos, com foco nas origens, nos resultados e no comportamento do indivíduo. As transformações que são planejadas e envolvem interações do ser humano podem mudar a natureza da vida nas empresas através de ações baseadas no conhecimento.

Contudo, para Chiavenato (2000), a única forma de mudar uma empresa é mudar a sua cultura, é transformar o meio onde as pessoas vivem e trabalham. Em um mundo de constante evolução, as organizações dependem de grandes inovações para garantirem a sobrevivência. E para isso, é necessário mudar a cultura corporativa, levando-se em consideração as vertentes de uma organização informal.

As estratégias organizacionais devem se vincular às necessidades de mudanças, pois esta relação está diretamente ligada aos resultados e vantagem competitiva que a companhia almeja obter.

1.4 Tipos de mudança organizacional

Há diferentes linhas de abordagem quanto aos tipos de mudanças organizacionais, neste contexto, percebe-se a importância em apresentar os aspectos referentes a estes tipos.

Sobre a tipologia de mudanças, destaca Judson (1980), como qualquer variação nas circunstâncias atuais ou no ambiente de trabalho de um colaborador. Essas alterações podem ser iniciadas pela alta Administração da organização, ou em consequência do mercado, através de interferências econômicas ou políticas. Judson (1980) enumera quatro tipos de mudanças: 1) mudança nos métodos de operação: localização, maquinaria, normas; 2) mudança no portfólio dos produtos: componentes materiais e padrões de qualidade; 3) mudança na organização: estrutura e responsabilidades, supervisão, alocação de tarefas dos indivíduos; e 4) mudança no ambiente de trabalho: condições de trabalho, sistema de recompensas e punições, padrões de desempenho, instruções de direção.

O estudo de Chiavenato (1999), propôs a definição de quatro tipos de mudanças organizacionais, sendo elas: a mutação que ocorre somente na estrutura da empresa e a afeta diretamente, assim como a rede de comunicação e os níveis de hierarquia; quando ocorre na tecnologia e afeta a estrutura de máquinas e instalações, a qual representa a forma como a empresa executa suas tarefas e produz seus itens finais; a mudança nos produtos e serviços que interferem nos resultados da organização; e finalmente, a transformação dos recursos humanos e da cultura corporativa, que provoca oscilações nos comportamentos, atitudes, necessidades, que afetam a cultura organizacional.

As empresas que decidem articular modificações precisam analisar o que estão dispostas a fazer. Através dos estudos, obtém-se conhecimento e direcionamento para efetivas e seguras variações estruturais, de responsabilidades, e que podem chegar a impactar toda a organização, destacando as pessoas como peças importantes para o processo.

Segundo Kotter (1997) a atribuição de muitos fracassos dos procedimentos de transformação tem sido relacionados à falta de um trabalho que promova desenvolvimento das pessoas, em seus comportamentos e formas de trabalho.

1.5 Liderança frente às mudanças

No decorrer dos anos as empresas têm enfrentado inúmeras mudanças, desde a estrutura até as relações existentes entre os colaboradores e a própria organização. As pessoas são diferentes, sob aspectos de religião, formação acadêmica, origens, pensamentos e atitudes, e para obter êxito nessas diferenças a função do líder é fundamental na atração e no envolvimento de cada indivíduo no cumprimento das metas organizacionais.

Segundo Campos (2013), a liderança se demonstra à medida que as variações acontecem. Ela se define como a postura adotada para a condução das pessoas às mudanças, de forma a garantir as condições para a superação de uma economia globalizada e a sobrevivência da empresa e de seus colaboradores.

Os estudos de Robbins (2002), relatam que um atributo muito importante para o líder é ter ou não a confiança de suas equipes. A confiança sugere uma possibilidade positiva referente às pessoas que não vão agir de forma oportunista, através das suas decisões. Outra competência apresentada por esse autor é a soma

das habilidades e conhecimentos técnicos do indivíduo, e o que se torna necessário é acreditar que os colaboradores tenham tais capacidades para realizar o que prometeram e atinjam os objetivos.

A fim de uma boa liderança é necessário aos gestores inteligência básica e conhecimentos importantes para a execução do trabalho. O quociente intelectual (QI) e as habilidades técnicas são necessárias, mas não são condições suficientes para uma liderança de sucesso. Existem cinco componentes da inteligência emocional, que quando são integrados, permitem ao líder conquistar seus objetivos com melhor desempenho. Sendo a autoconsciência, o autogerenciamento, a automotivação, a empatia e as habilidades sociais. Um indivíduo pode ter uma ótima capacitação, uma mente analítica, excelentes ideias, porém sem a inteligência emocional, dificulta o desenvolvimento de um grande líder. (ROBBINS, 2002).

Continuando sobre o enfoque da inteligência emocional, está positivamente relacionada com a performance no trabalho, e apresenta ser mais significativo nas atividades que demandam um avançado grau de interação social. Os líderes de sucesso demonstram sua inteligência emocional exibindo os cinco elementos seguintes: 1) autoconsciência: apresentada através da autoconfiança e de um senso de humor voltado para a autocrítica; 2) autogerenciamento: apresentado através da honestidade e da credibilidade, da capacidade de lidar com a insegurança e da aceitação para as mudanças; 3) automotivação: por intermédio do otimismo e de um alto comprometimento organizacional; 4) empatia: apresentada através da capacidade de geração e retenção de talentos; 5) habilidades sociais: demonstrada por meio da habilidade de liderar esforços para a mudança, da habilidade de persuasão e da competência na desenvolvimento e liderança de equipe. (ROBBINS, 2002).

1.6 Resistência às mudanças

Por questões de continuidade no mercado, as empresas precisam se adaptar às variações do ambiente externo, porém quando elas ocorrem no ambiente interno e este começa a impactar as pessoas, as resistências podem aparecer e atrapalhar a evolução e o desenvolvimento da organização.

A resistência é vista como um grande desafio para a implementação de uma transformação, mas pode ser superada. Segundo as técnicas dos autores Robbins, DeCenzo e Wolter (2013), nas quais indicam a construção da confiança dos líderes para com os funcionários, a abertura de canais de comunicação pode ajudar

os colaboradores a visualizarem a coerência de uma mudança, e estes podem sentir-se menos ameaçados. O envolvimento dos trabalhadores no planejamento do programa de mudanças também colabora com a redução do impacto negativo, pois através de uma participação ativa, eles não vão querer contrariar algo que ajudaram a planejar. A oferta de incentivos, de prêmios, planos de remuneração contribuem para o indivíduos ampliarem suas competências e se tornarem mais flexíveis.

Segundo Chiavenato (2000) a resistência à transformação é uma etapa que acontece em qualquer programa de mudança planejada e que os fatores ligados aos recursos humanos, como a personalidade, terão influência concreta sobre a concepção, o senso e a forma de reagir às transições, constatando-se uma diferença em indivíduos mais seguros e outros mais inseguros. Partindo para um ponto de vista psicológico, essa resistência é uma resposta normal e saudável, desde que represente uma etapa de adaptação, em que a pessoa busca meios para enfrentar e lidar com o desafio de uma situação diferente.

Em continuação com o tema de envolvimento de pessoas, Motta (2001) afirma que a modificação na organização vai além de um processo de planejamento e ação com perspectivas de resultados com forma descontinuada e muitos conflitos nos quais envolvem as reações das pessoas. Realizar alterações que todos os envolvidos aceitem seria mais fácil, entretanto, como já analisados, os colaboradores são diferentes entre si. Com isso, existe uma grande dificuldade em executar esses processos de alterações nas companhias.

A mudança é consequência natural da evolução, e esta, no entanto, causa temor nas organizações, dado aos impactos causados e à resistência gerada. Entretanto, “uma das descobertas mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas é que as organizações e seus membros resistem à mudança”. (ROBBINS, 2002, p. 531).

Ainda conforme os estudos de Robbins (2002), foram identificadas as principais fontes para a resistência organizacional: inércia estrutural, foco limitado da mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas e ameaça das alocações de recursos estabelecidas.

Todavia o autor Motta (2001) apresenta outros fatores da resistência à mudança dos colaboradores dentro da empresa, como o medo do futuro, recusa ao

dever da transição, inércia quanto ao status funcional e medo do passado. Esses fatores criam uma zona de conforto quanto aos seus direitos e conveniências.

1.7 Vertentes para a implantação das mudanças

Dentro do contexto de metamorfose organizacional, autores renomados possuem diferentes argumentos sobre as estratégias de como superar o desafio da resistência à mudança. Em busca de envolver as pessoas com uma comunicação clara, com o conhecimento das fontes que levam à resistência, os agentes de transformações podem encontrar em referências bibliográficas uma melhor compreensão sobre o assunto e algumas alternativas elaboradas.

Estudos realizados por Kotter e Schlesinger (apud CHIAVENATO, et al, 2005, p. 442) indicam seis estratégias para contornar a resistência à mudança:

Comunicação e educação: A resistência à mudança pode ser superada ou reduzida por meio da prévia comunicação às pessoas, para ajudá-las a compreender a lógica e a necessidade da mudança. [...] Participação e envolvimento: Antes que a mudança aconteça, as pessoas precisam estar inseridas no processo. [...] Facilitação e apoio: A resistência potencial pode ser contornada, concedendo facilitação e apoio no sentido de ajudar as pessoas a se ajustarem à mudança. [...] Negociação e acordo: Outra maneira de lidar com a resistência é oferecer algo de valor em troca da mudança. [...] Manipulação e cooptação: Em muitas situações, pode-se lançar mão de tentativas secretas para influenciar as pessoas. [...] Coerção: Finalmente, a resistência pode ser tratada de forma coercitiva por meio da ameaça explícita ou implícita (como perda do cargo ou da promoção), demissão ou transferência de pessoas.

Porém, em contraposição, Hernandez e Caldas (2001) reforçam que não existe uma receita mágica para sanar essa problemática, uma vez que a resistência à mudança é um dos possíveis comportamentos que as pessoas podem praticar como resultante da sua percepção sobre as transformações.

A comunicação foi apontada como um dos possíveis meios para contornar essa resistência. Por mais simples que possa parecer a estratégia, Silva e Vergara (2003) destacam que o grande problema encontrado por administradores em processos de transições está no alinhamento dos colaboradores em como devem comunicar, compreender, assimilar e executar os propósitos da empresa. Nessa situação, a falta desse alinhamento, a mudança da cultura torna-se um

desafio enorme, uma vez que pode não existir coerência por parte dos envolvidos no que é comunicado e no que é executado.

Percebe-se que a ausência dessas diretrizes em meios às alterações na empresa causam incerteza, medo, e acabam gerando espaço para a falta de comunicação e em consequência pode-se não atingir os objetivos em toda plenitude.

De acordo com Kotter (1997), um processo de mudança organizacional bem direcionado deve incluir as seguintes oito etapas: (1) estabelecimento de um senso de urgência, com a eliminação de fontes de tolerância (ausência de feedback sobre o desempenho da empresa); sistemas equivocados de avaliação interna; além de uma cultura corporativa que visa evitar conflitos; (2) formação de uma aliança de pessoas com poder suficiente para liderar a mudança; (3) desenvolvimento de uma visão clara que possa orientar e direcionar os esforços de mudança, e a criação de uma estratégia, que permita que a visão seja positivada; (4) comunicação da visão para todos os envolvidos no objetivo final da mudança, que é muito importante pois as pessoas podem compreender que a mudança não tem utilidade; (5) abastecer as pessoas de autoridade para que eles possam agir quando necessário e, também, capacitá-las para que possam preparar-se para maiores responsabilidades; (6) criação de um projeto de mudança que proporcione conquistas em curto prazo, pois estas estimulam a credibilidade necessária para que os esforços da mudança sejam mantidos no longo prazo; (7) conservação de resultados e produção de outras mudanças, pois, nesta fase do processo, o nível de contentamento da equipe responsável por dirigir a mudança e de todos os demais envolvidos tende a aumentar; e (8) modificar a cultura organizacional.

Considerações finais

À luz do que foi dito, através das referências teóricas demonstradas a partir de autores importantes, o presente estudo permitiu uma compreensão da relevância do tema sobre mudanças organizacionais, e como a liderança torna-se um instrumento para reduzir o impacto da resistência a essas mudanças. Foi possível conhecer e identificar que as empresas possuem diferenças estruturais, culturais, na definição de responsabilidades, e têm seus propósitos finais, os quais quando combinados com uma comunicação clara, inserção e participação das pessoas no processo de implantação de mudanças podem contribuir para o sucesso da organização.

A bibliografia relata sobre o impacto de falhas na comunicação nesse processo, assim como Silva e Vergara (2003) apontam que um dos principais problemas referentes às transformações organizacionais, relacionam-se com um grande obstáculo, comunicação dos objetivos. Simultaneamente, se os membros da empresa obtiverem uma compreensão das metas, a assimilação e adoção das variações, uma demonstração do planejamento, o êxito da mudança pode ser mais facilmente atingido.

As alternativas propostas pelos autores revisadas neste trabalho, trazem algumas formas de implementação de um processo de mudança, contrapondo autores que demonstram não existir soluções para essa dificuldade.

As mutações estão presentes na rotina das empresas e no mercado competitivo a tendência é contínua. Sem o conhecimento da estrutura da empresa, a elaboração de um planejamento eficiente, o envolvimento das equipes, e uma clara definição do objetivo a ser alcançado com a mudança proposta, a resistência tem se classificado como um grande obstáculo. Porém, nesse cenário, o papel de uma liderança confiável, com credibilidade, com inteligência emocional, capaz de transmitir as orientações através de uma comunicação efetiva, com o envolvimento dos funcionários, gerando motivação/inspiração para os subordinados superarem as barreiras da mudança e atuem como facilitador de transformações, contribui de forma considerável no processo.

Destaca-se também a necessidade do gestor no conhecimento dos indivíduos e da cultura corporativa com o objetivo de planejar as mudanças e saber lidar com as diferentes reações apresentadas, o qual pode ajudar a minimizar as reações de resistência, organizar as causas e tratá-las, para não gerar consequências negativas, e por fim, o alcance dos objetivos propostos.

Referências bibliográficas

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BENNIS, G. Warren. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 9. ed. Belo Horizonte: Falconi, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Os novos paradigmas**. São Paulo: Atlas, 2000.

FAYOL, Jules H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

HERNANDEZ, José M. da Costa; CALDAS, Miguel P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. RAE. São Paulo, Abr/jun, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000200004>> Acesso em: 08 out. 2016.

JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John P.; SCHLESINGER, Leonard A. A escolha de estratégias para mudanças. In CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

LIMA, Maria Elizabeth Antunes. **Os equívocos da excelência**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

OLIVEIRA, Djalma. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P. et al. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

SILVA, José R. G. da; VERGARA, Sylvia C. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional**. Revista Administração de Empresas, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000300002>> Acesso em: 05 out. 2016.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.