

Cultura Organizacional e Resistência a Mudança

Frederico Pifano de Rezende
fredpifano@ifes.edu.br
IFES

Flávio Ozorio de Freitas
freitasvix@hotmail.com
FUCAPE

Elizângela Aparecida Toledo de Oliveira Silva
toledoelizangela@gmail.com
FUCAPE

Resumo: A intensidade de mudanças no meio empresarial tem sido desafiador para as pessoas que compõem o universo organizacional. As organizações possuem identidades próprias, caracterizando assim seu meio cultural de relações e trabalhos. Interferir nesse processo requer o planejamento cauteloso dos gestores para que seus liderados entendam, aceitem e se adaptem às transformações necessárias para o desenvolvimento do negócio. O objetivo deste estudo foi identificar de que maneira a cultura organizacional se relaciona com a resistência à mudança, priorizando a subjetividade dos indivíduos em sua relação com meio. Pretendeu expor a relevância do papel das pessoas no contexto cultural das organizações. A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa, por meio de estudo de caso, sustentado por pesquisas de campo, descritiva, explicativa e bibliográfica. Funcionários da empresa TLI foram entrevistados. A realidade do cenário pesquisado permitiu identificar que deficiências na gestão e na comunicação do processo de transformação foram cruciais para o comprometimento dos planos da empresa. Nessa perspectiva, o referencial teórico forneceu elementos coerentes para o confronto com a prática, permitindo o alcance do objetivo proposto.

Palavras Chave: Cultura - Organizações - Mudanças - \$4 - Resistência

1. INTRODUÇÃO

Com o intuito de compreender e trabalhar as organizações, o estudo da cultura organizacional tem relevante significado para aqueles que se propõem a investigar a realidade de uma organização. A intenção desse assunto vai além das análises dos ritos e símbolos que a corporação tem como próprios. Busca-se cada vez mais, conhecer o meio empresarial para saber gerenciá-lo em meio às mudanças contínuas de um mercado agressivo por satisfação, qualidade e lucro.

Entra em cena a mudança organizacional, fenômeno que também é cobiçado por diversos autores e alvo do interesse de estudantes de administração e gestores organizacionais que presenciam todos os dias novas formas de gerir. Em meio a tantas mudanças, missões são revistas, novos valores são ditados e a cultura vai se transformando. Mas o que parece tão simples e natural, na verdade em algumas empresas, talvez na maioria, se mostra problemático: a resistência das pessoas.

Ainda que as transformações do mundo corporativo sejam intensas, os gestores empresariais precisam estar conscientes da real situação do seu negócio para o planejamento eficaz de mudanças na organização, pois mudar procedimentos, políticas e outras questões visíveis dentro da organização podem transparecer maior facilidade, mas o grande desafio está justamente nos aspectos invisíveis do ambiente, ou seja, a subjetividade dos funcionários, suas percepções sobre o que está acontecendo e conseqüentemente seu comportamento em relação aos fatos. Por isso a resistência das pessoas às mudanças pode ser negativa sob a ótica do negócio que pretende alcançar seu objetivo acima de qualquer condição emocional, mas pode ser positiva a partir do momento que o indivíduo passa a ser sujeito participante do que será mudado.

A lógica desse processo é que as pessoas dão o sentido de existência à corporação, e são elas que vivenciam e transformam a cultura organizacional, com seus hábitos, suas crenças, a maneira de negociar com seus clientes. Enfim, o modo de ser empresa que determinado grupo desenvolveu no dia a dia de trabalho.

Ao apontar a importância das pessoas na conjuntura apresentada, essa pesquisa objetivou identificar *como a cultura organizacional está relacionada com a resistência à mudança*, focando o indivíduo.

Para o alcance desse objetivo, questões intermediárias permitiram a coerência do estudo, tais como: a) Condensar a teoria sobre cultura e mudança organizacional e as resistências das pessoas no processo de transformação; b) Estudar um caso organizacional, tendo como base as referências teóricas pesquisadas.

O estudo foi desenvolvido tendo como campo para a pesquisa a empresa TLI, situada no Estado do Espírito Santo. Buscou-se analisar o contexto da cultura organizacional da TLI antes e depois da aquisição, caracterizando assim o processo de mudanças no ambiente.

Para isso, foram selecionados e entrevistados, intencionalmente, funcionários que conheceram a empresa antes do processo de mudança. A coleta de dados ocorreu por meio de perguntas semi-estruturadas.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Estudar cultura organizacional pode ser considerado o meio para se apontar questionamentos mais sérios a respeito dos modelos que permitem compreender e trabalhar as

organizações. Pois as dificuldades encontradas por pesquisadores ao tentar captar a essência de certos fenômenos organizacionais ou os obstáculos enfrentados por administradores ou consultores para implantar processos de mudanças, tecnicamente bem justificados, mas que não conseguem decolar, indicam a necessidade de incorporar a questão da cultura organizacional.

Para iniciarmos, apresentamos o conceito proposto por Chiavenato (1999, p.138), que define cultura organizacional como:

[...] o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa de maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização.

Por meio desse conceito pode-se concluir que a cultura organizacional condiciona a administração das pessoas. Esse conjunto de significados do ambiente pode caracterizar a cultura como forte ou fraca. É forte quando seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia comportamentos e expectativas, e fraca quando ocorre o contrário. Com isso percebe-se a importância do universo simbólico da organização, pois ele proporciona um referencial de padrões de desempenho entre os funcionários, influenciando a pontualidade, a produtividade e a preocupação com qualidade e serviço ao cliente.

Essa simbologia cultural revela a identidade da organização, que

[...] é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Ela serve de elo entre o presente e passado e contribui para a permanência e a coesão da organização (CHIAVENATO, 1999, p.139).

Tal citação leva-nos a compreensão de que a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização. Em outras palavras, ela representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da corporação no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

O alcance de objetivos está estritamente ligado à proposta de missão da empresa, e é a cultura que define essa missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos do negócio. Para isso a cultura precisa estar alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da empresa como planejamento, organização, direção e controle. Na verdade,

[...] a cultura é a maneira como cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente e com os seus parceiros. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, tomadas juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar (CHIAVENATO, 1999, p.140).

Esse mesmo autor esclarece que a cultura é composta de três componentes: Artefatos: as coisas concretas que cada indivíduo vê, ouve e sente quando se depara com uma organização; Valores compartilhados: são as justificativas aceitas por todos os membros, ou seja, os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas o fazem; Pressupostos básicos: são crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nos quais as pessoas acreditam.

Estes três componentes podem ser divididos em visíveis e invisíveis. Os componentes visíveis são orientados para aspectos operacionais e de tarefas, ou seja, a estrutura organizacional, os títulos e descrições de cargos, os objetivos e estratégias, a tecnologia e as práticas operacionais, as políticas e diretrizes de pessoal, os métodos e procedimentos e medidas de produtividade física e financeira. Os componentes invisíveis, considerados afetivos e emocionais, são orientados para aspectos sociais e psicológicos, como os padrões de influência e poder, as percepções e atitudes das pessoas, os sentimentos e normas dos grupos, os valores e expectativas, os padrões de interações informais, as normas grupais e as relações afetivas.

Investigar estes dois componentes culturais permite a identificação de um universo criado pela ação coletiva dos indivíduos e dos grupos dos quais fazem parte, universo este mantido por meio dos padrões de significados que compartilham. A formação da cultura organizacional baseia-se, assim, nas interpretações que os indivíduos fazem da realidade ao seu redor, de acordo com os valores que compartilham (FEUERSCHUTTER, 1997). Serão as explicações compartilhadas pelo grupo em face da sua experiência vivida que tecerão os laços entre os homens. As respostas aprendidas levarão, obrigatoriamente, a valores, e esses a comportamentos, sem que seja possível uma avaliação consciente de sua origem. Em última instância, o grupo é ensinado sobre o que é ou não correto, e norteará sua ação a partir daí (PINTO; VERGARA, 1998).

2.1. RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A resistência à mudança está presente até mesmo em organizações que estão dispostas a mudar. Essa resistência não acontece por acaso, simplesmente porque as pessoas não querem mudar.

As pessoas resistem à mudança quando consideram que suas conseqüências são negativas. Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em antever conseqüências negativas, e mesmo quando suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem esta de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. As pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gerente é tentar identificar essas razões e, quando possível, planejar a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas (COHEN & FINK, 2003, p.350).

A resistência é apresentada como a maior dificuldade de se implementar uma mudança, e muitos esforços são dedicados a procurar meios para superar essa resistência. Geralmente as pessoas resistem à mudança porque esta traz prejuízos a elas. E as prejudica não somente por questões psicológicas de medo e incerteza, mas por algumas razões bem claras, a maioria das iniciativas de gerenciamento da mudança confere pelo menos para alguns, mais trabalho, menos salário ou demissão. Se isso não fosse verdade, provavelmente não haveria resistência. Trata-se de um fenômeno multifacetado, e é possível pensar em uma situação em que haja resistência à mudança mesmo quando as pessoas têm vantagem com ela (GRAY, 2004).

Em um trabalho clássico sobre o assunto, 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, Hernandez e Caldas (2001) salientam que não existe uma “receita” para sanar tal problemática, uma vez que a resistência à mudança é um dos possíveis comportamentos que indivíduos podem adotar como resultante da sua percepção sobre a mudança.

Esses autores argumentam que as variáveis individuais e situacionais são tão ou mais importantes que o processo de percepção em si mesmo, uma vez que, em condições de mudança organizacional, essas variáveis moderam todos os estágios do processo de percepção da mudança, influenciando a maneira como cada indivíduo cria a sua própria representação da realidade. Tão importante quanto à análise das causas da resistência, particularmente para a mudança organizacional, é a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir à mudança e das razões desse comportamento (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Dentro dessa questão comportamental, de acordo com Chiavenato (2005) a resistência à mudança pode ser conseqüência de aspetos lógicos, psicológicos ou sociológicos.

A atenção do agente de mudança deve estar voltada para estes aspectos para que saiba como intervir e interagir com o indivíduo.

2.2. A RESISTÊNCIA À MUDANÇA PELA ÓTICA DO INDIVÍDUO

Independente da posição hierárquica em que o indivíduo se encontre na organização, ele é uma “peça” do grupo organizacional responsável pela produção, reprodução e transformação do ambiente. Entretanto, segundo Vergara e Silva (2003) as pessoas não se tornam atores verdadeiros se elas não são igualmente sujeitos, ou seja, pessoas que possam expressar aquilo que são ou, em outras palavras, que estejam engajadas naquilo que fazem. Assim, o fazer autêntico é sempre acompanhado do poder de dizer ‘eu’.

Por mais racional que seja entender que uma empresa precisa mudar diante de uma circunstância externa, ou até mesmo interna, deve-se levar em consideração a subjetividade dos colaboradores que ali se encontram. Ao ignorar esta premissa o agente de mudança pode transparecer não se preocupar com as individualidades, aflorando a resistência aos novos processos de trabalho.

Entende-se a partir daí como é delicado mudar o que para os funcionários de uma organização sempre foi tido como “normal”, como se a empresa fizesse parte da sua vida, pois é ali que ele passa a maior parte do seu dia. O espaço ocupado pelas organizações na vida contemporânea faz com que elas sejam um elemento de primeira grandeza no imaginário das pessoas e em suas construções sobre a realidade. É de se esperar, por exemplo, que as mudanças promovidas pelas organizações afetem as identidades dos indivíduos e alterem significativamente a forma como eles compreendem suas relações com o mundo, inclusive com a própria organização (VERGARA; SILVA, 2003). Ainda de acordo com esses autores, uma limitação dos modelos tradicionais de gestão de mudanças, que assumem a perspectiva de *um problema a ser solucionado*, é que eles enfatizam excessivamente a racionalidade e, conseqüentemente, não levam em conta a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que fazem parte da organização. Nesse contexto, as reações emocionais à mudança são vistas, por exemplo, como uma questão menos importante.

Estes apontamentos e a própria literatura sobre a temática de mudança organizacional consideram que as pessoas são seres lógicos e racionais, que mudam seu comportamento de acordo com as informações que recebem e com seu próprio interesse. O ajustamento do indivíduo às situações de mudança requer a construção de uma nova visão sobre si mesmo, de novas identidades, de uma nova relação com o mundo. E essas construções não se tornam

possíveis se o indivíduo não tiver a oportunidade de compreender e manifestar seus sentimentos, de elaborar os medos e angústias gerados pela mudança, de passar, necessariamente, por um processo de subjetivação.

Nesse sentido, Hernandez e Caldas (2001) enfatizam um estudo sobre a resistência à mudança, orientado para o indivíduo, discutindo o processo de percepção. Pois para esses autores os modelos prevalentes de resistência à mudança tendem a considerar que os indivíduos resistem de forma homogênea. Essa hipótese desconsidera o fato de que, na maior parte das vezes, os indivíduos percebem os objetos e os acontecimentos de forma pessoal e distinta e, assim, seria de se esperar que as suas reações individuais seguissem o mesmo padrão. Para aqueles que acreditam em resistência uniforme à mudança, os indivíduos teriam a tendência a adotar comportamentos resistentes similares como resposta às mudanças. Entretanto essa noção de resistência uniforme não é compatível com o conceito amplamente aceito de que a realidade também deve ser entendida como um fenômeno pessoal, baseado nas necessidades, desejos, valores e experiências individuais. Assim, a realidade para cada indivíduo corresponderia à sua percepção individual daquilo que existe ou acontece ao seu redor, e, conseqüentemente, suas ações e reações estariam baseadas na realidade percebida, e não, necessariamente, na realidade objetiva dos fatos e acontecimentos.

Hernandez e Caldas (2001) explicam três estágios do processo de percepção: Teoricamente, o primeiro estágio consiste na seleção dos estímulos. A idéia é a de que os indivíduos tendem a buscar as mensagens de forma seletiva, isto é, eles buscam as mensagens que tenham um conteúdo agradável e rejeitam aquelas com conteúdo ameaçador. Pelas mesmas razões, os indivíduos tenderiam a prestar mais atenção às informações que preenchem as suas necessidades e desprezar ou, até mesmo bloquear, a sua percepção de informações consideradas irrelevantes. É o processo de seleção de estímulos que explicaria porque um indivíduo pode não perceber que o *status quo* pode ser inadequado ou que um indivíduo pode não ser capaz de “ver” problemas que deveriam ser resolvidos ou, mesmo após a identificação do problema, pode não ser capaz de “enxergar” as possíveis soluções. O segundo estágio da dinâmica da percepção corresponde à organização dos estímulos. Acredita-se que os indivíduos organizam regularmente os estímulos em categorias recuperadas como um todo, uma vez que, se cada indivíduo percebesse cada estímulo como sendo único, ele não poderia se lembrar de mais do que uma mínima fração do que geralmente percebe. Obviamente, diferentes indivíduos costumam organizar os estímulos de diferentes formas e esse fato também é bastante relevante para se compreender as situações de mudança organizacional. O terceiro e último estágio, a interpretação perceptual, também tem uma natureza individual, uma vez que depende das expectativas dos indivíduos originadas de suas experiências anteriores, do número de interpretações possíveis que eles podem antever e dos seus interesses no momento da percepção.

O processo de percepção também depende da quantidade e da qualidade dos estímulos interiores e exteriores. Os estímulos exteriores são proporcionados pelo ambiente e detectados pelos sentidos. Como os indivíduos estão constantemente expostos a uma grande quantidade de estímulos provenientes do ambiente, eles acabam por desenvolver mecanismos de defesa para não ficarem completamente desorientados. Esse mecanismo de defesa é representado pelos estímulos interiores, que emergem na forma de predisposições, tais como expectativas, motivos e lições aprendidas, todas baseadas em experiências anteriores. A combinação desses dois tipos de estímulos, interiores e exteriores, proporciona aos indivíduos representações distintas e individuais da realidade.

De forma geral, Hernandez e Caldas (2001) expõem um modelo de resistência individual às mudanças que compreendem uma série de sete estágios. São eles: 1) Exposição

à Mudança ou Inovação, 2) Processamento Inicial, 3) Resposta Inicial, 4) Processamento Estendido, 5) Aceitação e Resistência Emocionais, 6) Integração do modelo, 7) Conclusão. Estes sete estágios podem resultar em quatro tipos de diferentes resultados: a) adoção espontânea da mudança; b) decisão para se superar a resistência à mudança; c) adoção de um comportamento resistente; d) indecisão.

Para ser possível criar um processo de mudança em que haja pleno engajamento de todas as pessoas da organização, é preciso que cada uma delas, preservando sua condição de *sujeito*, esteja engajada como um ator que se apropria do sentido de coletividade, caso contrário, possíveis focos de resistências poderão abalar o processo de transformação.

2.3. RESISTÊNCIA À MUDANÇA NO ÂMBITO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A comunicação foi apontada como um dos possíveis meios para contornar a resistência à mudança. Por mais simples que possa parecer esta estratégia, Silva e Vergara (2003) destacam que a grande dificuldade encontrada por gestores em processos de mudança, está no alinhamento dos colaboradores no que corresponde a comunicação, compreensão, assimilação e execução dos objetivos propostos pela organização. Diante dessa falta de alinhamento, mudar elementos de uma cultura torna-se um desafio ainda maior, uma vez que não existe por parte dos envolvidos coerência no que é falado e no que feito.

Schein (apud SALVADOR; TRÉS; COSTALONGA; PELISSARI; SILVA, 2008) defende que a cultura inicia-se com a imposição de valores através da liderança sobre os grupos e que a partir da receptividade desses valores, o gerenciamento se torna mais acessível e definirá gerações posteriores, ou seja, é possível superar esse processo de resistência alinhando todos os membros da organização ao seu objetivo. Esse autor afirma ainda que a cultura organizacional é uma variável interna da organização sendo passível de ser gerenciada, manipulada, criada ou até destruída e delega ao gestor o papel de criar culturas fortes através de uma clara definição de técnicas eficientes de disseminação dos valores definidos nos pressupostos dessa cultura.

Além da disseminação dos novos valores, é preciso que exista a preocupação de ajustar a realidade da organização à mudança cultural. Vergara e Pinto (1998) sugerem que a mudança cultural seja sustentada por formas que espelham a realidade da empresa para que os indivíduos sintam-se motivados e comprometidos com os objetivos propostos, caso isso não ocorra, sempre haverá resistência dos indivíduos que fazem parte do processo.

A cultura de uma organização, por exemplo, pode ter entronizado valores nos membros da organização que influenciarão sua forma de perceber processos de mudança. Para ilustrar esse ponto, é de se supor que em uma organização cuja cultura valorize a inovação, os seus membros sintam-se menos inclinados a resistir a processos de mudança que introduzam inovações do que indivíduos pertencentes a organizações com uma cultura menos progressista. No entanto, mesmo em organizações com culturas que valorizam a inovação, é possível encontrar indivíduos que resistirão às mudanças como uma forma de desafiar a cultura em si mesma ou como forma de se destacar politicamente.

A dinâmica intergrupal também é um dos moderadores situacionais bem explorados na literatura (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Por exemplo, em uma organização onde exista conflito de interesses entre determinados grupos, é de se esperar que os membros de um desses grupos estejam mais inclinados a resistir às mudanças propostas por um grupo rival do que se a proposta tivesse partido de grupos aliados.

3. METODOLOGIA

A pesquisa apresentou característica descritiva por descrever sobre: mudança e cultura organizacional e a relação desses fatores com a resistência dos indivíduos; a percepção dos funcionários da empresa TLI, campo de aplicação dessa pesquisa. A partir de então, foi possível usar todo conteúdo teórico para interpretar e explicar a realidade vivenciada na empresa, o que caracterizou este trabalho também como explicativo.

Conforme taxionomia proposta por Vergara (2000, p.46), o trabalho teve como suporte os seguintes tipos de pesquisas: a) Pesquisa Bibliográfica, b) Pesquisa Documental, c) Pesquisa de Campo, d) Estudo de Caso.

O universo desta pesquisa foi compreendido por 150 (cento e cinquenta) funcionários da empresa TLI, dos quais 08 (oito) representaram a amostra, de acordo com a acessibilidade e intencionalidade. Na concepção de Vergara (2004, p. 51), Acessibilidade, longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles e Intencionalidade é constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população. A seleção dos sujeitos seguiu como critério o tempo de serviço de cada colaborador na empresa TLI. Priorizou-se os funcionários que estavam na organização antes da aquisição e que acompanharam as conseqüentes mudanças. Foram pesquisados documentos da empresa em que constam sua proposta de missão, visão e valores, tanto no presente, quanto antes da aquisição.

De posse dessas informações, foi elaborado um questionário para aplicação da entrevista semi-estruturada, o que serviu para alcançar informações mais detalhadas, destacar os aspectos mais importantes e conseguir uma descrição precisa da situação exposta no estudo de caso, já que os entrevistados foram atores no cenário em investigação.

Os dados dessa pesquisa foram tratados qualitativamente, por meio da análise de conteúdo, ou seja, todo o levantamento teórico e documental serviu de base para explicar as informações coletadas nas entrevistas. O método limitou-se a seleção dos atores para a entrevista, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os colaboradores que acompanharam o processo de aquisição e as resistências às mudanças. Além disso, dos funcionários selecionados, alguns se recusaram a responder certas perguntas e outros, se mostraram resistentes até mesmo a participar do trabalho, por desconfiança. No entanto tais limitações foram superadas e a pesquisa concluída.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A TLI é uma empresa situada na cidade de Cariacica, no estado do Espírito Santo responsável por projetar, implementar e operar soluções exclusivas em armazenamento, consolidação e distribuição de mercadorias para diversos setores da economia, atuando em toda a cadeia logística.

A empresa, que antes era DLI, recebeu essa denominação após ser adquirida por outra organização de grande porte no ano de 2007. Um provedor logístico integrado que atua no transporte, armazenagem, controle e gestão de estoque e desenvolvimento de soluções logísticas em diversos setores da economia, tais como automotivo, combustíveis, agronegócio, papel e celulose, químico, refrigerados, telecomunicações, eletroeletrônicos e informática. Com a aquisição uma nova identidade precisou ser formulada, como forma de integrar os negócios e fortalecer, principalmente para o cliente interno, a nova cultura que estava por nascer. A proposta de missão foi reformulada alicerçada por valores compatíveis com a realidade da organização, priorizando a ética, transparência, valorização das pessoas,

senso de urgência, o trabalho em equipe, a simplicidade, o comprometimento, o empreendedorismo e a segurança. Todo esse composto permite à empresa a visão de ser o melhor entre os maiores operadores logísticos da América Latina.

Por trás desse trabalho duas questões merecem destaque e caracterizam o problema dessa pesquisa: a mudança cultural e as resistências dos funcionários.

A aquisição trouxe mudanças significativas para o ambiente organizacional da TLI. Entre elas podemos destacar: a antiga empresa era considerada matriz e passou a ser filial, tendo todo o seu corpo diretivo e estratégico em outro estado; apesar de similares, os negócios não eram os mesmos, o que dificultou a integração dos funcionários de cada unidade ao remeter suas documentações à matriz; a reformulação de alguns setores provocou downsizing (processo que a curto prazo envolve demissões, achatamento da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos e racionalização); com a aquisição, novas formas de trabalho surgiram por meio da implantação de um sistema integrado de logística exindo dos funcionários dedicação para a transição e aprendizagem; com a reestruturação das rotinas de trabalho, a gestão também mudou, com a contratação de novos gestores.

Esse conjunto de mudanças abriu espaço para focos de resistência com influência da cultura organizacional, o que caracterizou este estudo e é exposto a seguir por meio do questionário aplicado aos funcionários da TLI.

Começamos a entrevista pedindo ao entrevistado que falasse sobre sua percepção da empresa antes da aquisição, podendo destacar pontos positivos ou negativos. A intenção dessa introdução foi descrever elementos considerados relevantes para o colaborador, característicos da cultura do ambiente.

Anterior à aquisição, a empresa investia muito pouco em melhorias e na adequação aos processos. Havia na gestão anterior maior proximidade e centralização junto aos colaboradores (Coordenador).

O que chama a atenção nessa primeira fala é a questão da proximidade da gestão em relação aos colaboradores, ou seja, com a aquisição um dos elementos da cultura TLI, “a presença do gestor”, certamente foi sentida a partir do momento que os gestores ficaram mais distantes, em outro estado.

Era uma empresa bem família que se preocupava com seus funcionários. Era transparente, fazia reuniões para expor como a empresa estava indo, incentivava o funcionário a crescer junto com o crescimento da empresa. (Assistente Administrativa).

Entende-se que o modo de pensar a empresa como “família” também foi abalado. E com a expansão do negócio, compreender toda a dinâmica de uma empresa de grande porte, caracterizou-se na percepção da entrevistada como “falta de transparência” e “falta de preocupação com o crescimento do funcionário”. Nas palavras de Lima e Albano (2002) é preciso ter uma atenção especial aos chamados “sintomas culturais”, ou seja, a presença e o tratamento dos líderes, a comunicação do ambiente e outros fatores que poderão ser percebidos nas entrevistas a seguir.

Aparentemente tínhamos a impressão que a união e o companheirismo eram maiores. O esforço em conjunto nos trazia resultados positivos visíveis e por vezes palpáveis. A nível de motivação e orgulho era perceptível em todos os setores - salvo raras exceções (Assistente Administrativa).

A fala dessa entrevistada sinaliza que o enfraquecimento na união e no companheirismo pode justificar certas dificuldades no ambiente de trabalho, como por exemplo, o trabalho em equipe. É importante notar então o que impactou esses relacionamentos, pois a mudança cultural sustentada por formas estranhas à organização dificulta o alcance dos objetivos traçados (VERGARA; PINTO, 1998).

Quando era DLI tinha-se uma resposta imediata, pois a gerência estava integrada. A ausência do gerente inibe o contato direto da área operacional quando ele está por perto (Supervisor).

Um dos gestores da unidade, o supervisor também destaca como fator relevante da antiga cultura, a questão da comunicação eficaz, abordada no referencial teórico como uma das estratégias para se contornar a resistência à mudança (CHIAVENATO, 2005).

A empresa era melhor em termos de benefícios (Assistente Administrativo).

A administração era melhor; o funcionário “vestia a camisa da empresa”; o tratamento do gestor era melhor; as pessoas eram mais valorizadas; os benefícios eram melhores (Assistente Administrativo).

Ao captar o que esses funcionários consideravam importante na cultura DLI, percebeu-se que as respostas eram sempre comparativas ao que eles vivenciam na atualidade, ou seja, a mudança acarretada pela aquisição da empresa trouxe perdas e conseqüentemente, resistências. Por isso, as falas e as expressões dessas pessoas podem não demonstrar satisfação com o processo.

Perguntou-se então qual a realidade após a aquisição, na percepção do funcionário.

Com a aquisição, a gestão ficou à distância. Com isso, a resposta para a resolução de problemas que dependem de intervenção da alta direção ficou mais morosa (Coordenador).

Por meio da fala da Analista Administrativa, apontamos sobre a importância da informação para que se minimizem as especulações, pois estas geram insegurança, inquietude e ansiedade.

Não existe transparência nos assuntos pertinentes ao nosso conhecimento. Falta respeito com os funcionários (Assistente Administrativo).

Uma grande reestruturação no quadro de funcionários, com extinção/remoção de setores, gerando a partir de então desconfiança e insegurança; distanciamento físico da diretoria nos dando a sensação de abandono; planejamentos e projetos inacabados, favoritismo pessoal e nível de motivação em declínio (Assistente Administrativo).

Melhorou muito as instalações da empresa, a organização da empresa, mas a comunicação ainda é precária (Supervisor).

A administração do negócio melhorou e novas oportunidades surgiram (Assistente Administrativo).

Os funcionários não abraçam tanto a causa da empresa; falta mais do gestor; as pessoas não estão sendo valorizadas (Assistente Administrativo).

Pode-se perceber pelas falas dos entrevistados que a comunicação e a gestão das pessoas são os pontos mais críticos da nova realidade organizacional. Conforme referenciado por Chiavenato (2005), o aspecto psicológico deve ser reconhecido como real. E as falas acima refletem essa afirmativa, pois destacam o que essas pessoas pensam e sentem com relação à mudança, ou seja, demora na resolução de problemas, comunicação dificultada, falta de transparência, desconfiança, insegurança e desmotivação.

Diante do exposto, foi preciso entender como a empresa tem tratado o funcionário em meio ao processo de mudança.

A empresa tem tratado os colaboradores para que os mesmos busquem a excelência no que fazem, treinando, reciclando e promovendo dinâmica de grupo (Coordenador).

Eles não querem saber se estamos preparados para fazer qualquer mudança. Eles impõem da maneira que eles acham melhor, sem pedir nossa opinião porque para eles não faz diferença (Assistente Administrativo).

Percebe-se que o gestor responde a pergunta destacando o trabalho que a empresa vem desenvolvendo para as novas adequações do negócio. Porém a segunda entrevistada deixa

claro em sua fala que a mudança é imposta. A terceira resposta vai ao encontro dessa alegação.

Muitas vezes o funcionário é tratado com frieza ou desdém diante de uma opinião contrária da empresa. Apesar da existência do diálogo quanto a algumas medidas que foram tomadas ao longo desta “mudança”, a empresa “peca” ao dizer de uma forma e fazer/realizar de outra, cobrar o empenho e melhor desempenho e não dar o suporte seja estrutural, sistêmico e até pessoal, ou seja, o diálogo se tornou um monólogo, a conversa muitas vezes é unilateral e por vezes acompanhada de um discurso pronto. Barreiras são criadas (mesmo que de forma velada) e novamente a motivação é abalada (Assistente Administrativo).

É importante ressaltar nessa fala o que vem a ser a mudança pelo entendimento do indivíduo, ou seja, as pessoas precisam ser sujeitos das situações da empresa, expressando suas idéias e sendo autênticas (VERGARA; SILVA, 2003). Outro fator relevante é alinhamento do que a empresa está pregando ao colaborador e fazendo na prática, ou seja, a coerência das propostas.

Aos resistentes a empresa tem simplesmente demitido e não faz nada para melhorar esse clima (Assistente Administrativo).

Compreende-se que a partir do momento que as pessoas não aceitam as novas normas do processo de mudança organizacional, certamente a empresa realoca esses indivíduos ou decide desligá-los do quadro para que o comportamento resistente não venha a dificultar o andamento do trabalho. Mas pela fala do Assistente conclui-se que a empresa não está desenvolvendo nenhuma medida para melhorar o clima organizacional, ou seja, saber o que vem causando o medo e a resistência às novas propostas, que no momento julgam pertinentes.

Falta informação e quando tem não é eficaz (Assistente Administrativo).

Faltam recursos para certas exigências e esclarecimento (Supervisor).

Mesmo enfatizando como a empresa tem tratado o funcionário nesse processo, as falas acima revelam justamente aquilo que a TLI não tem feito, ou seja, uma comunicação mais eficaz com propostas de mudança esclarecidas. A ausência desse esclarecimento é crucial para o surgimento de fofocas, medo do desconhecido e demais comportamentos impróprios que favorecem a resistência.

Nesse sentido os entrevistados expuseram o que essas mudanças trouxeram para o dia a dia de trabalho ou para empresa.

As mudanças estão trazendo muitos problemas, gerando insatisfação. Nem tudo que eles falam, eles cumprem. Mudam suas opiniões em todos os momentos, assim alguns procedimentos não são cumpridos (Assistente Administrativo).

Mais trabalho, mais estresse, mais erros pela falta treinamento (Supervisor).

Trouxe mais modernização da estrutura, da tecnologia e com isso mais aprendizado (Assistente Administrativo).

Mais trabalho; mais cobranças; melhorou a estrutura, mas faltam equipamentos; tem pouca mão de obra (Assistente Administrativo).

Analisando de forma geral, em se tratando de tecnologia e estrutura, a TLI modernizou suas instalações. Seja pela carência de mão de obra ou pelo excesso de trabalho em alguns departamentos, os erros e estresse dos funcionários são os pontos negativos mais destacados nessa parte da entrevista.

Em contrapartida ao que a empresa tem realizado nesse período de mudança, abordamos como o indivíduo tem encarado o processo de mudança.

Sinto um pouco de dificuldade. Estou acostumada de um jeito e ter que mudar tudo por outro totalmente diferente do habitual é estranho (Assistente Administrativa).

Na explicação de Vergara e Silva (2003), o espaço ocupado pela organização na vida das pessoas faz com ela (a empresa) seja um elemento de primeira grandeza no imaginário desses indivíduos. Logo, a mudança organizacional pode afetar a compreensão do indivíduo com relação à empresa. Essa “compreensão” merece atenção, pois ela pode ser determinante para a resistência a mudança.

Em outra entrevista, a funcionária esclarece:

A princípio procuro ser receptiva a toda mudança, sem abrir mão de questionamentos que possam ocorrer. Percebo que propostas e planejamentos são bons no quesito “papel” e “discurso”, porém quando estas começam a não caminhar lado a lado com a realidade, a desconfiança começa a rondar (Assistente Administrativo).

Essa fala traz novamente a importância que o indivíduo dá aquilo que a empresa propõe, esclarece, orienta e realiza.

Eu encaro com naturalidade. Mudança é sempre bom (Assistente Administrativo).

Não gosto de mudança, mas estou tentando me adaptar (Assistente Administrativo).

O processo tem contribuído de certa forma para meu desempenho; sinto-me útil, mas questiono se terei chance de evoluir aqui, porque não temos um plano de carreiras (Supervisor).

Nestas três falas é possível perceber que existem aquelas pessoas que agem com naturalidade em relação às mudanças, outras mesmo não gostando, tentam se adaptar. Isso vai ao encontro de que a resistência não é um fenômeno massificado, podendo ser individual ou grupal. Mas o que de fato é comum a esses indivíduos é: o que essas transformações podem trazer positivamente em termos profissionais.

Após compreender como cada colaborador tem encarado a mudança, tentou-se identificar como esse indivíduo percebe a relação dos colegas com a gestão das mudanças.

Toda mudança gera certa incerteza e insegurança, sobretudo para aqueles que estão acostumados com as práticas antigas. Hoje, a meu ver, pessoas resistentes à mudança são poucas. A maioria está incorporando a filosofia da nova gestão (Coordenador).

Existem empregados que realmente acreditam e desejam que as mudanças vieram para melhorar. Lutam, incentivam, fazem o papel pessoal de dar crédito à empresa, porém, para a maioria dos empregados as mudanças são encaradas com muita desconfiança. Existe uma névoa de questionamentos e interrogações que permeiam a cabeça dos funcionários devido, exatamente, a muito discurso e pouca ação, muitas promessas e pouco retorno (Assistente Administrativo).

Os funcionários sentem-se pressionados e às vezes desmotivados com a perda de alguns benefícios e o aumento do serviço, sem reconhecimento (Supervisor).

O que eu mais percebo é o medo (Assistente Administrativo).

Eu percebo muita reclamação e desmotivação (Assistente Administrativo).

As pessoas estão curiosas, com receio da demissão. Percebo a dúvida se esse negócio é mesmo viável. Vejo pessoas aqui dentro e de olho em oportunidades lá fora (Supervisor).

Ao analisar as falas do coordenador e dos assistentes notou-se que a liderança não está ciente do ponto de vista da maioria, ou seja, os funcionários de linha percebem a insatisfação dos colegas com mais intensidade. A maioria das respostas sinaliza que o medo, a desconfiança e a desmotivação são algumas das principais percepções dos funcionários.

De maneira geral, os funcionários sentem-se sobrecarregados em virtude do aumento da demanda. Entretanto, o problema não se concentra apenas no cansaço físico ou mental, mas a contrapartida da empresa em detrimento desse fato. A mudança é importante, mas não

se deve enfatizar apenas a racionalidade e ignorar a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que fazem parte da organização (VERGARA; SILVA, 2003).

No tocante aos novos valores que a empresa vem buscando desenvolver, questionou-se como o indivíduo interpreta o trabalho desempenhado pela empresa em relação à missão dela no mercado.

A empresa tem sido coerente com aquilo que ela prega em sua missão (Assistente Administrativo).

A empresa esta trabalhando para isso, mas a cobrança em excesso enfraquece o abraço à causa (Assistente Administrativo).

A empresa está em busca da conquista do maior espaço possível, em um mercado local, cada vez mais competitivo. Daí a exigência/cobrança de melhores resultados logísticos, no entanto, vislumbrar o futuro sem realizar no presente a base para esse crescimento, torna a missão um pouco distante da realidade que se espera (Assistente Administrativo).

Os funcionários reconhecem que corporativamente a empresa tem trabalhado na busca da excelência, fazendo valer sua proposta de missão. Em contrapartida a TLI pode não estar atenda ao seu maior bem, as pessoas, pois conforme apontado na última fala, reter o pessoal que hoje compõe o quadro não é prioridade.

Responsáveis por gerir esse processo de mudança, o gestor pode ser considerado o principal veículo de informação aos seus liderados. Nesse sentido os entrevistados falaram o que eles percebem na atuação dos gestores.

A gestão esta sendo bem envolvida, mas às vezes não consegue atender de forma integral as exigências dos clientes por meio dos seus liderados (Supervisor).

Eu percebo empenho para conscientização, comprometimento, capacitação e profissionalismo dos colaboradores (Analista Administrativo).

Vejo todos os dias que esta faltando respeito e diálogo por parte dos gestores, e mais clareza. Nada se muda de um dia para outro (Assistente Administrativo).

Falta proatividade por parte de alguns gestores (Assistente Administrativo).

Parece não estar capacitado para sua responsabilidade; cobram demais; precisam de mais informação e conhecimento; precisam saber informar (Assistente Administrativo).

Em se tratando da atuação dos gestores no processo de mudança da TLI, os entrevistados, de maneira geral, foram enfáticos ao expor que os mesmos precisam mostrar mais empenho. Além disso, o gestor deve trabalhar com consenso de grupos utilizando a participação dos funcionários, criando um clima de alto nível de confiança.

Solicitou-se ao entrevistado que apontasse políticas que seriam ideais para que as mudanças fossem bem sucedidas.

No âmbito interno, a transparência junto aos colaboradores deve ser fundamental em todos os aspectos. Em relação ao mercado, como operador logístico, devemos ser capazes de enfrentar quaisquer tipos de desafios ainda não experimentados. A empresa necessita ter diferencial para buscar a fidelização dos clientes (Coordenador).

Mudança deve se feita com responsabilidade e consciência conversando com o funcionário, perguntando se tem alguma idéia para agregar a essa nova mudança (Assistente Administrativo)

Treinamento para os colaboradores; melhorar alguns procedimentos operacionais; melhorar o trabalho em equipe (Supervisor).

Políticas que desenvolvessem o diálogo e a transparência (Assistente Administrativo).

Acompanhamento de perto por parte do gestor (Assistente Administrativo).

Clareza na divulgação de resultados; metas bem definidas; investimento nas pessoas e melhoria na comunicação (Supervisor).

É notório que as opiniões de cada entrevistado focam mais a gestão estratégica de pessoas do que qualquer outra melhoria de sentido material. Isso pode estar passando despercebidamente por parte da alta gestão, caso ela considere esse momento da empresa e as decisões a serem tomadas como questões meramente racionais. Conforme descrito no referencial teórico, as reações emocionais à mudança são vistas como uma questão menos importante quando o gerente pensa, age e é treinado de modo racional descartando a complexidade emocional, simplesmente porque ela é “*irracional*”. Ou seja, o que é paradoxal e contraditório é, simplesmente, irrelevante. Outro fator relevante é a nova cultura que está se desenvolvendo na TLI, como uma defesa contra emoções como a ansiedade, o que torna difícil para os indivíduos a expressão de seus sentimentos na organização (VERGARA; SILVA, 2003).

Para finalizar a entrevista, os entrevistados mencionaram que ameaças ou oportunidades as mudanças podem trazer.

As mudanças se bem planejadas e estruturadas não oferecem ameaças para ninguém. Já em relação às oportunidades, sobressairão aqueles que tiverem espírito empreendedor, serem produtivos, ser líder com grande capacidade de gestão (Coordenador).

Aquele que não se adequa a novas mudanças pode ser demitido. Aqueles que aceitarem terá uma oportunidade de mudar de setor, receber uma classificação, um aumento de salário e conhecimento para si mesmo (Assistente Administrativo).

Como ameaça a demissão. E como oportunidade, crescimento profissional para os funcionários (Supervisor).

Oportunidade de crescimento; ameaça é o medo de perder o emprego (Assistente Administrativo).

A demissão é a maior ameaça. As pessoas costumam dizer aqui que “o jacaré está passando”; e como oportunidade o crescimento profissional (Assistente Administrativo).

A ameaça é ser demitido e a oportunidade o crescimento profissional (Assistente Administrativo).

As respostas acima enfatizam a demissão como ameaça que o processo de mudança pode trazer. Em contrapartida, essas transformações podem proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional.

No início da entrevista foi exposto ao entrevistado que este estudo estaria focado em três aspectos: a cultura da empresa DLI e TLI; as mudanças na organização e as resistências das pessoas ao processo de transformação. Foram observadas durante a conversa as reações de cada indivíduo diante das perguntas e percebeu-se: sentimentos de insatisfação com a realidade vigente na TLI; o medo de responder certas questões e até de participar da pesquisa; a naturalidade para falar de situações que já se transformaram em rotineiras no ambiente organizacional.

Ao final da entrevista, solicitou-se que cada funcionário falasse algo sobre a cultura da empresa antes ou depois da aquisição, sem a preocupação com conceitos.

Alguns problemas que a empresa enfrenta todos os dias são culturais, ou seja, é aquele pensamento de que “aqui as coisas sempre foram assim” (Supervisor).

Hoje eu posso dizer que vivemos a cultura das incertezas aqui na empresa (Assistente Administrativo).

É difícil falar de cultura hoje, porque acredito estar nascendo ainda uma nova cultura aqui. (Supervisor)

Só posso dizer que eu gostava mais da empresa antes da compra dela por outra (Assistente Administrativo).

Se eu disser que a cultura antiga atrapalha as mudanças de hoje eu posso me comprometer – risos (Assistente Administrativo).

Por meio dessas declarações, percebe-se que existe uma nova realidade que separa a cultura DLI das novas formas de gestão da TLI. Essa diferença nas formas de trabalhar, de se comunicar, os novos valores e sua missão diante do mercado são prova de tudo isso.

Outra questão de destaque nessas entrevistas é a gestão da mudança, ou seja, os gestores, agentes de transformação desse processo precisam assumir papéis positivos, dando o tom de sua conduta. Além disso, redesenhar os processos de socialização e alinhá-los aos novos valores.

Quanto ao papel de cada funcionário, foi exposto o distanciamento que esses indivíduos sentem com relação às decisões, o que vem a contribuir para comportamentos resistentes e pode ser tratado com participação e envolvimento.

As entrevistas trouxeram a confirmação de que é possível criar uma linha de raciocínio para entender como a cultura da empresa está relacionada à resistência das pessoas, provocada pelas mudanças organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao que concerne à bibliografia sobre cultura organizacional, este trabalho permitiu a compreensão da importância desse tema. Pois cada organização é composta por diferentes pessoas que dão o sentido de existência ao negócio, com seus valores e suas características. Trazer a mudança para esse ambiente cultural pode ter consequências positivas ou negativas. Pois na maioria dos casos a resistência dos indivíduos deverá ser bem tratada, para que os objetivos sejam alcançados com plenitude.

A que se destacar que embora a bibliografia existente sobre mudança organizacional ofereça “receitas” de como tratar as resistências das pessoas, cada realidade organizacional terá uma abordagem diferente. E mais, a resistência não é unicamente nociva, podendo ser positiva a partir do momento em que os gestores sabem reconhecer suas causas e tratá-las.

A pesquisa demonstrou como os funcionários percebem as mudanças que a empresa vem enfrentando para alcançar os objetivos da missão no mercado. Ainda que o processo de aquisição tenha vindo como fator de melhoria para o negócio, deve-se destacar que a TLI, por meio da sua gestão, mostra-se mais preocupada com seus planejamentos do que com a interação com os sujeitos ali presentes, em termos de esclarecimento e atenção à subjetividade.

Aponta-se ainda que a ausência de esclarecimento em meio às transformações causa incerteza e medo, cedendo espaço para o surgimento de uma cultura onde predominam a falta de diálogo e a sinceridade entre seus membros. A que se pensar não apenas na racionalidade de gerar lucro, ignorando o fato de que as pessoas têm emoções e que elas estão ali simplesmente pela troca de trabalho e dinheiro. Essa é a concepção que os gestores precisam se atentar, pois somente os aspectos visíveis da cultura não são suficientes para que ela seja forte, caso contrário existirá sempre a rotatividade de pessoal e outras medidas paliativas.

Outro ponto importante que a pesquisa revelou é a questão da adaptação. A DLI precisou ser adquirida por outra empresa e se adaptar a essa nova realidade. Mas a DLI são as pessoas e essa adaptação envolve cada funcionário, ou seja, aqueles indivíduos que continuaram a agir da mesma forma foram desligados. Isso sinaliza que no mundo corporativo ou o indivíduo se adapta às estratégias da gestão ou ele está fora.

Em relação às entrevistas, é válido ressaltar que os entrevistados não quiseram responder certos questionamentos e as respostas apresentadas possibilitaram a análise dos pontos considerados relevantes para o estudo.

Finalizando, a pesquisa permitiu que se relacionasse a cultura organizacional com as mudanças e as resistências do processo, abrindo espaço para que outras realidades corporativas sejam efetivamente investigadas, a fim de proporcionar a seus membros cada vez mais, melhores condições de trabalho.

REFERÊNCIAS

- BARROS, B. T.** Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. In CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. Revista de administração de empresas. 2005.
- CANÇADO, Vera L.; TANURE, Betânia.** Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. Revista de administração de empresas. 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Campos, 2005.
- _____. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen.** Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- FEUERSCHÜTTER, Simone G.** Cultura Organizacional e dependências de Poder: amudança estrutural em uma organização do Ramo de informática. Revista de Administração e Contabilidade, 1997.
- FREITAS, M. E.** Cultura organizacional : formação, tipologias e impacto. In VERGARA, Sylvia C.; PINTO, Mario C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. Revista de Administração e Contabilidade, 1998.
- GREY, Christopher.** O feitiche da mudança. Revista de Administração e Economia. 2004.
- HERNANDEZ, José M. C.; CALDAS, Miguel P.** Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2001.
- 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, Susi M. B.; ALBANO, Adriana G. B.** Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. Revista do centro de ciências da economia e informática, 2002.
- SCHEIN, Edgar.** Organization cultures and leadership: a dynamic view. In SALAVADOR, Andressa; TRÉS, Elen K.; COSTALONGA, Fernando B.; PELISSARI, Anderson S.; SILVA, Alfredo R. L. A contextualização da resistência à mudança na cultura, nas relações de poder e no clima organizacional. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2008.
- SILVA, José R. G. da; VERGARA, Sylvia C.** Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. Revista Administração de Empresas, 2003.
- _____. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. Revista de Administração e Contabilidade, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant.** Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WOOD, Thomaz Jr.** Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo. Atlas, 2000.