

**Reação à mudança organizacional: Estudo de caso na Reframax Engenharia****MÔNICA DE FÁTIMA SILVA**Fundação Pedro Leopoldo (FPL)  
monicaandrade02@hotmail.com**VERA L. CANÇADO**Fundação Pedro Leopoldo (FPL)  
vera.cancado@fpl.edu.br**DOMINGOS ANTONIO GIROLETTI**Fundação Pedro Leopoldo (FPL)  
domingosgiroletti@gmail.com**REGINALDO DE JESUS CARVALHO LIMA**Fundação Pedro Leopoldo (FPL)  
Reginaldo.lima@fpl.edu.br



## REAÇÃO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NA REFRAMAX ENGENHARIA

### Resumo

Em processos de mudança organizacional, a reação dos empregados é considerada um dos fatores críticos, visto que eles podem emperrá-la ou alavancá-la. Este estudo visa identificar as reações dos empregados frente às mudanças em curso na Reframax Engenharia. Para alcançar tal propósito, foi realizado estudo de caso de caráter descritivo, quantitativo e qualitativo nesta empresa. Foram entrevistados 13 gestores envolvidos no processo de mudança na Reframax e aplicados 147 questionários válidos aos empregados. Os dados qualitativos foram analisados por meio de análise de conteúdo, utilizando-se o software NVivo; e os dados quantitativos, por meio de estatística descritiva e multivariada. Os resultados indicaram aceitação do processo de mudança. Verificou-se que existe consenso, tanto na pesquisa qualitativa como na quantitativa, sobre os sentimentos positivos dos empregados em relação às mudanças em curso na empresa. Os resultados sugerem que os empregados cooperam, têm entusiasmo, gostam de participar e entendem que as mudanças trarão melhorias. Apesar de a teoria realçar a resistência e os sentimentos negativos, até mesmo como algo intrínseco à mudança, este estudo revela a prevalência de sentimentos positivos, sendo, portanto, uma importante questão para estudos futuros.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional; Reação à Mudança; Resistência à mudança; Escala RAM.

### Abstract

In organizational change processes, employees' reaction is a critical factor, since they can block or leverage the change. This study aimed to identify the reactions of employees to the ongoing changes in Reframax Engenharia. We carried out a descriptive, quantitative and qualitative case study in this company. We interviewed 13 managers involved in Reframax change process; and we applied 147 valid questionnaires to company employees. The qualitative data were analyzed through content analysis, using the software NVivo; and the quantitative data, through descriptive and multivariate statistics. The results indicated acceptance of the change process. We found that there is consensus, both in quantitative and qualitative research, about the positive feelings related to the ongoing changes in the company. The results suggest that employees cooperate, have enthusiasm, like to participate and understand that the changes will bring improvements. Although the theory emphasizes the resistance and the negative feelings even as something intrinsic to the change, this study reveals the prevalence of positive feelings. This is, therefore, a relevant issue to be reviewed in future studies.

**Keywords:** Organizational Change; Change Reaction; RAM Scale.



## 1 Introdução

A mudança organizacional implica adaptação das empresas a novos cenários, nos quais as tecnologias da informação estão substituindo as industriais (Wood, 2009). Isto demanda novas formas de organização social e do trabalho (Motta, 2000). Conforme as mudanças vão acontecendo, o modo de realizar as tarefas ou o processo de trabalho vai perdendo a familiaridade, podendo originar incertezas e medo do desconhecido e tornar as pessoas mais vulneráveis e sujeitas a reações imprevisíveis (Beer, 2010; Fritz, 1997). Em geral, as pessoas comportam-se conforme vivenciam a mudança (Davis & Newstrom, 1996; Motta, 2000). Tais reações podem ir da aceitação à indiferença e/ou à resistência (Bortolotti 2010, Cançado & Santos, 2014; Robbins, 2009). Quando há aceitação, as mudanças são desejadas; na apatia ou indiferença, os empregados não se envolvem com o processo; na rejeição, os empregados resistem à mudança, porque a vêem como ameaça à segurança, à vida social e à autoestima (Davis & Newstrom, 1996; Motta, 2000).

Contudo, apesar do resultado da mudança depender dos sujeitos que serão afetados por ela (Judson, 1980) e da resistência ser entendida como um acontecimento natural nos processos de mudança organizacional, as empresas tendem a abordar racionalmente os problemas relacionados às mudanças e a desconsiderar a parte emocional nesses processos (Badham, 2013b). Tais reflexões levam à questão que norteia a pesquisa deste artigo: quais as reações dos empregados frente às mudanças em curso nas empresas?

A Reframax apresenta uma realidade que a torna um locus privilegiado para pesquisa. É uma empresa prestadora de serviços de Engenharia, fundada em 1999 e que emprega cerca de 2.000 funcionários. Desde 2011, a empresa vem passando por diversas mudanças organizacionais. A partir de 2013, iniciou a implementação da governança corporativa com o objetivo de revigorar sua participação no mercado e viabilizar o processo de sucessão. A diretoria executiva passou a ser ocupada pelo ex-diretor superintendente da empresa e o fundador da Reframax assumiu a presidência do Conselho de Administração. Em 2016, foi adotado o sistema de gestão integrada (SGI), visando dar mais agilidade e confiabilidade aos processos (recuperado de <http://www.reframax.com.br/portal/>). Tais mudanças podem levar os empregados a terem vários tipos de reações e, portanto, estudar e entender tais reações pode levar a um diagnóstico que possa identificar os pontos de atenção para implementação da mudança na empresa. Assim, para responder ao questionamento proposto, o objetivo geral desta pesquisa foi identificar as reações dos empregados frente às mudanças em curso na Reframax Engenharia. Para atingir tal objetivo foi realizado estudo de caso de caráter descritivo quantitativo e qualitativo com os empregados lotados na sede da empresa Reframax em Belo Horizonte e em Matozinhos, região metropolitana de Belo Horizonte. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturada com os gestores e de aplicação de questionário aos empregados da empresa.

Embora os temas, mudança organizacional e reação à mudança, sejam bem explorados na academia, os estudos, entretanto, refletem pouca maturidade nas discussões sobre o fenômeno, bem como pulverização da literatura brasileira e internacional (Neiva & Paz, 2015; Weick & Quinn, 1999). Buscas realizadas no período de 2010 a 2016, usando a palavra chave resistência à mudança, na base de dados Anpad retornaram nove artigos; na base de dados Scielo, também nove artigos; e na base dados Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) retornaram os mesmos artigos já relacionados nas bases de dados da Anpad e Scielo. Tal resultado indica escassez de estudos no Brasil, justificando-se, assim, esta pesquisa, que poderá contribuir para o conhecimento acadêmico sobre o tema. Este estudo contribui ainda para a empresa em estudo ao fornecer aos gestores um diagnóstico que possa identificar os



pontos de atencao para implementacao da mudanca na empresa; e para outras empresas, em geral, ao possibilitar o diagnostico da reacao aos processos de mudanca.

Após esta introducao apresenta-se, neste artigo, o referencial teorico sobre mudanca organizacional e sobre reacoes a mudanca. Seguem a metodologia, a apresentacao e discussao dos resultados da pesquisa e a conclusao.

## 2 Referencial Teorico

Nas ultimas decadas, houve aumento no numero de estudos sobre mudanca organizacional, principalmente em funcao da aceleracao das mudancas sociais, tecnologicas, economicas, politicas e organizacionais. A rapidez com que surgem novas abordagens que suplantam as teorias existentes e um traço das investigacoes sobre o tema, demonstrando a evolucao das ideias, que gera movimento constante de inovar, renovar e romper-se (Wood, 2009). Existem tantos estudos a respeito do conceito de mudanca quantas prescricoes de métodos que favoreçam o desempenho das empresas (Wood, 2009), havendo dificuldade em construir um corpo coerente de ideias (Sales, Cançado & Tanure, 2014).

Diversos são os conceitos sobre mudanca organizacional, que se organizam em torno do foco de analise no qual determinado autor se centra. A Tabela 1 mostra alguns conceitos que auxiliam na construcao da definicao adotada nesta pesquisa.

**Tabela 1**  
**Conceitos de mudanca organizacional**

DEFINIÇÃO	FOCO	REFERÊNCIA
Jornada caracterizada pelo exercicio de aprendizagem continua que envolve, mobilizar, manter-se atento, mapear, usar mascaras (performances) e mirar.	Criar condicoes de conexao que integrem o conhecimento orientado e reflexivo.	Badham (2013a)
Resposta a necessidade de adequar a estrategia da empresa, repensar autoridades, sistemas de producao, recursos, comportamentos ou interesses compartilhados coletivamente.	Criar e agregar valor aos produtos, aumentando a competitividade da empresa.	Cançado & Santos (2014)
Consequencias das acoes que as empresas tomaram.	Crítica às técnicas gerenciais que generalizam a implementacao da mudanca.	Grey (2004)
Mudanca transformacional refere-se às alteracoes nas diferentes dimensoes organizacionais (estrategica, estrutural, tecnologica e comportamental), quer de forma integrada, planejada ou não, mas que interfere na cultura organizacional.	Componentes organizacionais, ambiente interno e externo.	Guedes (2015:13)
Qualquer alteracao feita pela organizacao dentro do seu ambiente.	Qualidade dos produtos, vendas, relacoes com os clientes internos e externos e adequacao das estrategias.	Judson (1980)
Promover e liderar a transformacao nas empresas, por meio de oito passos.	Gerar produtos e servicos de melhor qualidade com menor preço, competitividade.	Kotter (2013)
Mudancas estrategica, estrutural, tecnologica, humana, cultural e politica.	Ambiente interno - dimensoes organizacionais	Motta (2000)
Resposta da empresa às pressões de seu ambiente interno, visando adaptacoes às transformacoes ocorridas no ambiente externo, implicando acao, reacao e interacao entre as partes do processo.	Interacao continua entre contexto, conteúdo e processo.	Pettigrew (2011)



Mudanças na natureza da força de trabalho, tecnologia, economia e inserção no mercado global.	Modificar o comportamento dos empregados para aumentar a competitividade das empresas.	Robbins (2009)
Modificações nas dimensões: visão de futuro, estratégia, estrutura, processos, pessoas, liderança e cultura.	Nova perspectiva sustentada em propostas de modificação e crescimento.	Sales <i>et al.</i> (2014)
Mudança organizacional refere-se às alterações que ocorrem em apenas uma dimensão da empresa (estratégia, estrutura, processos ou pessoas). Transformação organizacional implica alterações simultâneas nas diferentes dimensões, sendo articulada pela cultura e conduzida pelos líderes.	Diferenciação entre mudança e transformação a partir dos componentes organizacionais	Tanure e Soares (2007)
Alterações de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente que gere impacto em partes ou no conjunto da organização.	No cliente, no meio em que está inserida, responsabilidade social e liderança.	Wood (2009)

Fonte: elaborado com base em: Badham, R. (2013b). Os 5 Ms da mudança. In: R. Badham. *Inspirando a mudança: uma introdução à gestão de mudança*. (Trad. Leila Midlej. Cap 3, pp.2-18). Ukraine: Business Perspectives Publishing Company. Cançado, V.L. & Santos, T. M. C (2014). Reação à mudança organizacional: a implantação do *Lean Thinking* na Empresa Beta. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(1), 98-123. Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. *Revista de Administração de Empresas*, 2,1-19. Guedes, C. M. (2015) Mudança transformacional: um estudo de caso em uma multinacional da indústria farmacêutica no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Recuperado de: <http://www.fpl.edu.br/2013/conteúdo/mestrado/05.8.dissertacoes.htm> Judson, A. S. (1980) *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas. Kotter, J. P. (2013) *Liderando mudanças, transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Elsevier. Motta, P. R. (2000). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark. Pettigrew, A. (2011). A cultura das organizações é administrável? In: M. T. L., Fleury, & R. M., Fischer. *Cultura e poder nas organizações* (2. ed., pp. 145-152), São Paulo: Atlas. Robbins, P. S. (2009). *Administração, mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva. Sales, S.R.G., Cançado, V. L., & Tanure, B. (2014). Transformação organizacional: a percepção dos gestores de uma filial de uma mineradora multinacional no Brasil. *Anais do III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP), II Simpósio de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)*. 9(10), 1-14. Recuperado de: [www.singep.org.br/3singep/resultado/528.pdf](http://www.singep.org.br/3singep/resultado/528.pdf), Wood Jr., T. (2009). Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In T., Wood Jr. *Mudança organizacional*. São Paulo.

Apesar de as definições apresentarem heterogeneidade, alguns aspectos comuns podem ser destacados, como: mudança entendida como um processo; alteração nos componentes organizacionais, seu caráter multidimensional de resposta às demandas do meio externo ou interno e seu objetivo de aumento do desempenho e da competitividade da empresa. O conceito de mudança é mais adequadamente utilizado para referir-se à alteração em um dos componentes da empresa. Quando essas alterações impactam todos os componentes, o termo transformação organizacional mostra-se mais adequado (Tanure & Soares 2007). Lima e Bressan (2003), Pettigrew (2011), Tanure e Soares (2007) e Wood (2009) falam sobre transformação; e Fischer (2002) e Guedes (2015, p. 13) usam o conceito de mudança transformacional.

O desafio de mudar uma empresa não se baseia apenas na percepção da necessidade de alterar e inovar, mas envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de mudar – o como mudar –, a percepção do que é preciso mudar, bem como a ação e reação das pessoas ao processo. A análise da mudança pode ser realizada a partir das três categorias, conforme sugerido por Pettigrew (2011):

- a) Contexto: externo - política, sociedade, economia e o ambiente no qual a empresa está inserida; e interno - estrutura, cultura e política interna da empresa, antes do processo de mudança;



- b) Conteúdo: ligado à área específica na qual a mudança está ocorrendo, referindo-se às alterações nos componentes organizacionais - estratégia, estrutura, processos, pessoas e cultura;
- c) Processo: refere-se à maneira como a mudança acontece, às ações, reações e interações das partes no processo, considerando os aspectos humanos e sociais, como: padrões de interação, influência, valores, interpretações e percepções humanas.

A partir dessas considerações, define-se, para este artigo, mudança organizacional como um processo que visa qualquer alteração de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, efetuado pela empresa em função de pressão interna ou externa (Motta, 2000; Wood, 2009). As ações para mudar a empresa dependem da habilidade de gerenciar e conectar os três elementos do processo de mudança: contexto, processo e conteúdo (Pettigrew, 2011).

Muitos autores concordam que o insucesso na implementação da mudança pode estar relacionado às reações e às resistências dos empregados (Kotter, 2013; Motta, 2000; Robbins, 2009). Várias críticas são levantadas contra essas abordagens. Por um lado, outros autores consideram a reação dos empregados como algo natural nos processos de mudança (Grey 2004; Hernandez & Caldas, 2001; Nery, 2012; Silva & Vergara, 2003). Entretanto, as empresas contemporâneas normalmente dão pouco valor às emoções, pensamentos e motivações dos empregados e suas diferentes formas de reação e de resistência à mudança, focando apenas nas dimensões racionais, sistêmicas e estruturais do problema. Isto pode, muitas vezes, levar ao fracasso dos programas de mudança. Os sentimentos, as emoções e os pensamentos das pessoas constituem o cerne da mudança. Mudar demanda enfrentar conflitos, incertezas, desconfortos, confrontos e dor, bem como modificar papéis e distribuir responsabilidades (Badham, 2013b).

Isto implica a necessidade de reconhecer a reação das pessoas à mudança como natural e legítima. São atitudes, comportamentos e sentimentos das pessoas, suscitados em reação à mudança (Davis & Newstrom, 1996). Tais atitudes referem-se à maneira como os empregados pensam, sentem ou reagem aos acontecimentos, implicando uma avaliação positiva ou negativa (Neiva & Paz, 2012). Várias são as reações à mudança, podendo-se identificar a aceitação, indiferença e resistência. O comportamento de aceitação ocorre quando a vontade e as necessidades dos empregados convergem com os objetivos de mudança da empresa e os empregados não só o aceitam, mas aderem ao processo (Judson, 1980). O comportamento de indiferença ou de apatia acontece quando os empregados não comungam com o objetivo de mudança da empresa e nele não se empenham. Para eles, não faz diferença o rumo que a empresa tome ou venha a tomar (Judson, 1980; Motta 2000). Por fim, a resistência pode ser passiva e/ou ativa. A passiva desenvolve-se quando os empregados optam pela “operação padrão”: eles desempenham suas funções conforme as normas, não manifestam resistência formal, mas também não aderem à mudança (Nery, 2012). A resistência ativa acontece quando os empregados não se engajam no processo de mudança; cometem muitos erros, mas não os assumem e colocam a culpa nos outros; agem subversivamente e criticam abertamente o processo, prejudicando sua implantação; por fim podem adotar várias formas de paralização, boicotes e greves (Judson, 1980; Motta, 2000; Nery, 2012).

A reação à mudança pode ser identificada por meio de levantamentos que indiquem a percepção dos empregados em relação às suas atitudes e comportamentos diante da mudança. Tendo em vista as opções deste artigo, adotou-se para a pesquisa empírica a escala desenvolvida por Bortolotti (2010), por ser um instrumento validado no Brasil e que visa identificar os comportamentos dos empregados frente à mudança. Ela elaborou a escala RAM, com 22 itens que indicam três comportamentos como reação à mudança:



- a) Aceitação: representa a abertura que o empregado tem para aderir à mudança, seja de maneira livre ou por pressão;
- b) indiferença: os empregados são indiferentes e apáticos em relação à mudança, não participam nem a elas aderem; e
- c) resistência: passiva, quando os empregados evitam a mudança e atuam de maneira descompromissada; e ativa, caracterizada pela lentidão na maneira de trabalhar, reclamações sobre a mudança, atuando de maneira a impedir e evitar a mudança (Bortolotti, 2010).

Tendo tais marcos teóricos como referência, apresenta-se, em seguida, a metodologia usada na realização da pesquisa de campo.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Para identificar as reações dos empregados frente às mudanças em curso na Reframax Engenharia, foi realizado um estudo de caso de caráter descritivo, quantitativo e qualitativo na empresa. A coleta de dados qualitativos foi realizada por meio de pesquisa documental e de entrevistas semiestruturadas com 13 gestores que participaram do processo de mudanças na empresa. Para realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro tendo como base o marco teórico. Os dados qualitativos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, como recomendado por (Bardin, 2011). Utilizou-se o software NVivo 10.0 para análise da percepção dos gestores sobre a reação dos empregados frente ao processo de mudanças, utilizando as categorias de aceitação, indiferença e resistência à mudança propostas por Bortolotti (2010).

Para a pesquisa quantitativa, considerou-se a população de empregados lotados na sede da empresa Reframax em Belo Horizonte e Matozinhos, município da região metropolitana de Belo Horizonte, que constituía um contingente de 194 funcionários à época da pesquisa. A amostra foi formada por 147 funcionários, o que representou cerca de 76% da população, um nível de confiança de 95% e um erro amostral de 5%. Para a coleta dos dados quantitativos, utilizou-se a escala desenvolvida e validada por Bortolotti (2010), composta por 21 assertivas, para avaliar as reações comportamentais às mudanças; e questões para caracterização do perfil dos respondentes.

Para a análise da reação dos empregados às mudanças, foram utilizadas as categorias de aceitação, indiferença e resistência à mudança propostas por Bortolotti (2010). A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de técnicas estatísticas descritivas e multivariadas, sendo tratados por meio do programa estatístico Predictive Analytics Software (PASW 18) e Minitab, versão 17. Foi aplicada a análise fatorial que tem o objetivo de identificar e separar os quesitos sobre reação às mudanças analisadas. Realizou-se também o exame de fidedignidade, por meio da avaliação da consistência interna, com o cálculo do coeficiente de Alfa de Cronbach das subescalas, que determina o quanto os itens da escala estão inter-relacionados, aceitando-se valores acima de 0,60 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998).

### **4 Apresentação e discussão dos resultados**

#### **4.1 Percepção dos gerentes sobre as reações dos empregados frente ao processo de mudanças em curso na Reframax**

A Reframax Engenharia é uma empresa prestadora de serviços que atua no Brasil e na América Latina, trabalhando com aplicação de revestimento refratário e isolamento térmico



na construção, manutenção e reforma de fornos e equipamentos de segmentos industriais como siderurgia, metalurgia, papel e celulose, mineração, cimento e cal, petroquímica, vidro, entre outros (recuperado de: <http://www.reframax.com.br/portal/>). Fundada em 1999, a empresa experimentou expressivo crescimento e, em 2011, já contava com uma sede de 6.000 m<sup>2</sup> em Belo Horizonte e, em 2013, com cerca de 2.800 funcionários e lucro líquido de mais de 30 milhões de reais (recuperado de <http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/117169>). Nos últimos cinco anos, a empresa passou por várias mudanças, principalmente para se adequar ao contexto econômico brasileiro, que passa por grave crise.

Alguns eventos marcam o processo de mudança pelo qual a empresa vem passando. Em 2011, 10% do capital da empresa foi adquirido por um empresário externo ao grupo. Paralelamente, iniciou-se o processo de sucessão que foi tranquilo, planejado e executado gradualmente (E2, E3, E4, E8, E9, E10, E12 e E13). Em 2013, a empresa adotou a governança corporativa, com a finalidade de manter a transparência na sua forma de trabalhar e na sua prestação de contas (E6). Em meados de 2015, foi efetivada a transferência da diretoria executiva, com a transmissão do cargo do diretor executivo para o seu sucessor (E3). No final de 2014, o novo portfólio de prestação de serviços começou a ser colocado em prática e foi o início dos novos negócios (E6). Para que a diversificação na prestação de serviços ao cliente externo fosse efetivada, foi necessária a implantação de novas tecnologias, conforme declarações de quase todos entrevistados. Com o objetivo de melhorar seus procedimentos internos, em 2013 foi adquirido o programa RM Labore, software da empresa Totvs. Em 2015, foi criado o portal Reframax, que fazia com que todos os procedimentos administrativos efetuados no RM passassem a ser monitorados virtualmente pelo portal. No início de 2016, a empresa implantou os Sistemas de Gestão Integrada (SGI). Com tais medidas, foi possível padronizar e centralizar os processos em curso na empresa, buscando mais controle e qualidade em seus procedimentos internos, o que causou forte impacto na forma de trabalhar, uma vez que trouxe novas regras e mais controle (E3, E7).

A partir da análise das entrevistas com os 13 gestores que trabalham na empresa, em média, há nove anos; e nos cargos atuais, em média há seis anos, indicando, portanto, que vivenciaram o processo de mudança pelo qual a empresa está passando, observa-se que a totalidade dos entrevistados indica que há um processo de mudança em curso na Reframax. Esse processo iniciou-se em 2011 e foi motivado por forças internas, a partir da sucessão do proprietário da direção da empresa e a entrada do novo CEO. A adoção da governança corporativa permitiu ao fundador proprietário ir para a direção do conselho de administração e alavancou a profissionalização da empresa e o processo da mudança, visando assegurar resultados positivos. A mudança foi também motivada pelo contexto externo e, principalmente a partir de 2015, pela necessidade de adaptação da empresa ao mercado externo, por meio da diversificação do seu portfólio de serviços. Com a queda na prestação de serviços no setor industrial, a empresa teve de se adequar a esse novo cenário, buscando a diversificação dos seus serviços. A continuidade desse processo, a partir de 2016, se deu por meio da implantação do SGI e de seu controle pelo portal Reframax, com a adoção das novas práticas de trabalho e impacto nas relações entre as pessoas. Tal narrativa converge para a abordagem contextualista de Pettigrew (2011), ressaltando a interação contínua entre o contexto, o conteúdo e o processo da mudança, que constituem respostas para três questões básicas e preliminares para a concepção de qualquer processo de mudança: por que mudar, o que mudar e como mudar.

Com base nas entrevistas dos gerentes e coordenadores foi possível coletar suas percepções sobre a reação dos empregados ao processo de mudanças, baseadas no modelo proposto por Bortolotti (2010) em que a reação se manifesta por meio de três



comportamentos: aceitação, indiferença ou resistência. A Tabela 2 apresenta o resultado quantitativo referente à categorização das reações dos empregados, de acordo com a observação dos gerentes e coordenadores, contemplando o número de fontes (entrevistados) e o número de citações identificadas nas entrevistas em relação aos comportamentos, utilizando-se o software NVivo 10.0.

**Tabela 2**  
**Percepção dos gestores sobre a reação à mudança**

Comportamentos	Fontes	Citações	Frequência
Aceitação	13	61	67,0%
Indiferença	4	8	8,8%
Resistência	13	22	24,2%
Total	13	91	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Verificou-se o total de 91 citações, distribuídas nas três categorias de comportamento, o que indica média de 30,3 falas dos entrevistados em cada categoria. Todos os gerentes e coordenadores entrevistados citaram que há grande aceitação ao processo de mudança na empresa, que os empregados aceitaram e se adaptaram às mudanças ali ocorridas, talvez porque sentiram que a situação, antes estável, estava ameaçada e acreditaram que a melhor opção era cooperar.

A maioria dos gestores (67%) percebeu que a reação dos empregados frente às mudanças na Reframax foi de aceitação, que eles conseguiram compreender o porquê da empresa estar mudando e os benefícios que poderão advir dessas mudanças, vendo-as de forma positiva. Os indiferentes são minoria (8,8%), poucas pessoas ficam somente assistindo o que está acontecendo, sem uma opinião formada (E8, E11). Alguns são indiferentes pelo seu perfil pessoal e pouco se motivam; um segundo grupo parece ser de neutros; e um terceiro precisa ser “empurrado”. Para 24,2% dos gestores, o que leva os empregados a resistirem à mudança é o fato de estarem acostumados com as antigas formas de trabalhar, a falta de interação entre as áreas e o despreparo das pessoas para mudar, uma vez que mudar demanda trabalho, persistência e obstinação (E3, E5, E7, E 12, E13).

Para os gestores (E3, E8, E9, E10, E11), os empregados perceberam a mudança como evolução, como possibilidade de aprendizagem, gerando comprometimento e envolvimento, enfatizando a comunicação. A mudança também é percebida como benéfica, principalmente em função da crise econômica do país. Os entrevistados indicam que os empregados se adequaram às novas condições de trabalho de maneira colaborativa, com o objetivo de crescimento pessoal. Há disseminação do conhecimento, que ocorre entre os empregados ou por meio de treinamentos e cursos que a empresa promove. Dessa forma, o empregado fica mais bem qualificado para o mercado de trabalho. Entendem a profissionalização como mais uma possibilidade de inserção no mercado de trabalho (E12, E13). Tais percepções confirmam os achados de Judson (1980), que afirma que a aceitação ocorre quando os empregados acreditam que as mudanças são benéficas para si e para a empresa, quando gostam de fazer parte das mudanças e entendem que o crescimento da empresa poderá também significar seu crescimento, tendo esperança nos seus resultados.

Apesar da literatura acentuar a importância do papel da liderança nos processos de mudança (Badham, 2013; Kotter, 2013; Tanure et al., 2012), os dados desta pesquisa não trouxeram ou destacaram essa questão, o que pode ter sido causado pelo roteiro de entrevista utilizado. Sugere-se uma revisão deste roteiro, para pesquisas futuras.



## 4.2 Análise da escala de reação à mudança - RAM

Foi inicialmente realizada a análise da adequação do tamanho da amostra para a realização da análise fatorial exploratória (AFEX). A medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) evidenciou valor de 0,762, indicando que a amostra era adequada para a análise fatorial da escala. O teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a existência de correlações iguais a zero entre os indicadores em um nível de significância  $p < 0,01$ , comprovando associações significativas entre algumas variáveis.

Adotou-se o critério da raiz latente para escolher os fatores da escala, que estabelece que um fator com autovalor superior a 1 deve ser retido para a análise. Sete fatores tiveram autovalores acima desse limite 1, totalizando o percentual acumulado de variância de 70,82%. Apenas os três primeiros fatores foram retidos para a análise. Decidiu-se reter esses fatores, porque o modelo proposto por Bortolotti (2010) é composto de três fatores. Com esses três, que exibiam cargas fatoriais acima de 0,50 na sua grande maioria, tem-se a variância total explicada de 48,2%. De qualquer modo, ressalta-se que essa decisão implica uma limitação da pesquisa.

O melhor resultado da rotação da matriz indicou três fatores, cada fator englobando uma série de questões, presumivelmente correlacionadas entre si, dividindo a escala em subescalas. No primeiro fator estão as questões Q9, Q13, Q15, Q18, Q19 e Q21, com predominância de itens relativos à categoria de resistência passiva. Para Bortolotti (2010), Judson (1980) e Motta (2000), esse fator caracteriza-se pela atuação sem compromisso, por considerar negativas as mudanças, queixar-se da gerência, manifestar desinteresse pela mudança e falta de compromisso com as mudanças.

O segundo fator engloba os itens Q3, Q4, Q5, Q6, Q7 e Q8 que correspondem à resistência ativa. Esse fator caracteriza-se por evitar responsabilidades advindas da mudança, impedir que as mudanças aconteçam, apoiar ações contra a mudança, realizar as tarefas lentamente, realizar só o necessário e não tomar parte nas mudanças (Bortolotti, 2010; Judson, 1980; Motta, 2000).

No terceiro fator estão as questões Q1, Q2, Q10, Q11, Q12, Q14, Q16, Q17 e Q20, indicando o fator de aceitação. Esse fator é caracterizado pela capacidade de adaptação às mudanças, pela cooperação e entusiasmo, por gostar de participar das mudanças (Bortolotti, 2010; Judson, 1980; Motta, 2000).

O exame de fidedignidade da escala, por meio do Alfa de Cronbach, calculado para cada um dos três fatores, apresentaram índices de consistência interna satisfatórios, pois ficaram acima ou próximos de 0,7 (fator 1 = 0,711; fator 2 = 0,780; fator 3 = 0,801). As questões relativas a cada fator também indicaram consistência interna satisfatória.

Concluiu-se que a escala relativa à reação a mudanças apresenta três fatores principais, embora os fatores encontrados na pesquisa sejam ligeiramente distintos da escala original desenvolvida por Bortolotti (2010). O fato de a escala explicar a variância em cerca de 50% atesta sua limitação, uma vez que o percentual de variância total sugerido na literatura (Hair et al., 1998) é de 60%. O modelo de reação à mudança (RAM), desenvolvido por Bortolotti (2010), apresenta três fatores: aceitação, indiferença e resistência. No presente estudo, não se confirmou o fator de indiferença, mas obtiveram-se três fatores: aceitação, resistência ativa e resistência passiva, que apresentaram consistência interna satisfatória acima de 0,7. Tal resultado encontra sustentação em Motta (2000), que afirma que a indiferença pode ser uma forma de resistência passiva.

A próxima seção apresenta a percepção dos empregados sobre a reação às mudanças em curso na Reframax.



### 4.3 Percepção dos empregados sobre a reação às mudanças em curso na Reframax Engenharia

Os resultados sobre o perfil dos respondentes indicaram que a maior parte da amostra é do sexo masculino (76,9%), com idade de 46 a 50 anos (21,1%), casados (49,7%), superior completo (35,4%), tempo de trabalho na empresa entre cinco e nove anos (39,1%) e o maior contingente dos respondentes é lotado no setor de obras da empresa (49%).

As respostas ao questionário de Reações à Mudança – RAM - para as questões da escala foram do tipo Likert de seis pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. As variáveis com escores acima de 4,5 indicam situação de concordância; entre 3,50 e 4,49 (inclusivo), situação intermediária entre discordância e concordância; e abaixo de 3,49, discordância na resposta. Para sintetizar as informações de cada pergunta, foram utilizadas a média e a mediana como medida de tendência central e para a medida de dispersão adotaram-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil (P25 e P75), conforme apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3**

#### Reação dos empregados às mudanças em curso na Reframax

	Aceitação	Medidas descritivas				
		Média	DP	P25	Mediana	P75
Q1	Sou capaz de me adaptar às mudanças que estão ocorrendo na Reframax.	5,54	0,55	5,00	6,00	6,00
Q2	Coopero ativamente para realizar as mudanças que estão ocorrendo na Reframax.	5,45	0,60	5,00	6,00	6,00
Q10	Sinto que tenho entusiasmo para lidar com mudanças que estão ocorrendo na Reframax.	4,82	1,11	5,00	5,00	6,00
Q11	Gosto de participar das mudanças que estão ocorrendo na Reframax.	5,09	0,80	5,00	5,00	6,00
Q12	Acho que a proposta dessas mudanças que estão ocorrendo na Reframax é fruto de estudo e análises para a melhoria da empresa.	5,29	0,99	5,00	5,00	6,00
Q14	Acho que tenho estabilidade emocional para lidar com as mudanças que estão ocorrendo na Reframax.	5,18	0,97	5,00	5,00	6,00
Q16	Mesmo sob pressão, estou cooperando bem com as mudanças que estão ocorrendo na Reframax.	4,95	1,15	5,00	5,00	6,00
Q17	Gostaria de ganhar novas experiências provenientes das mudanças que estão ocorrendo na Reframax.	5,25	0,96	5,00	5,00	6,00
Q20	Estou disposto a colaborar para promover mudanças na Reframax.	5,36	0,96	5,00	6,00	6,00
Resistência Ativa						
Q3	Quando as mudanças que estão ocorrendo na Reframax implicam fazer algo de que não gosto, realizo as tarefas lentamente.	1,99	1,41	1,00	1,00	2,00
Q4	Tento evitar as responsabilidades adicionais decorrentes das mudanças em curso na Reframax.	1,90	1,22	1,00	2,00	2,00
Q5	Procuro formas de impedir que mudanças na Reframax aconteçam.	1,54	0,95	1,00	1,00	2,00
Q6	Apoio ações dos meus colegas contra mudanças que estão ocorrendo na Reframax.	1,61	0,98	1,00	1,00	2,00
Q7	Com as mudanças que estão ocorrendo na Reframax, procuro fazer somente o que é necessário.	2,15	1,37	1,00	2,00	2,00
Q8	Prefiro ficar indiferente às mudanças que estão ocorrendo na Reframax.	1,92	1,08	1,00	2,00	2,00



Resistência passiva						
Q9	Com as mudanças que estão ocorrendo na Reframax, atuo sem compromisso.	1,38	0,72	1,00	1,00	2,00
Q13	Considero negativas as mudanças que estão ocorrendo na Reframax.	1,78	1,14	1,00	1,00	2,00
Q15	Com essas mudanças que estão ocorrendo na Reframax, encontro motivos para me queixar da gerência.	1,75	0,97	1,00	2,00	2,00
Q18	Não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças na Reframax.	1,60	1,11	1,00	1,00	2,00
Q19	Prefiro fazer sempre as mesmas coisas no meu trabalho a tentar coisas diferentes	1,68	1,09	1,00	1,00	2,00
Q21	Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido.	1,67	1,15	1,00	1,00	2,00

Fonte: dados da pesquisa.

Avaliação global indica que todas as questões relacionadas ao fator aceitação tendem à alta concordância, pois os escores são iguais a 5,00 ou superiores. Destaca-se a percepção dos respondentes, com as maiores médias, em relação à sua capacidade de se adaptar às mudanças que estão ocorrendo (5,54), de colaborar (5,45) e de cooperar ativamente para promover mudanças na Reframax (5,36). As questões com mais dispersão nas respostas (DP), acima de 1,0, obtiveram também as menores médias e referem-se ao entusiasmo em lidar com mudanças (4,82) e que mesmo sob pressão estão cooperando bem com as mudanças que estão ocorrendo na Reframax (4,95). Na medida em que a questão da cooperação aparece com alta aceitação, pode-se inferir que essa dispersão e menor média talvez indiquem algo relativo à pressão.

A totalidade das questões relacionadas à resistência ativa e passiva foi indicativa de discordância, pois as médias e medianas ficaram abaixo de 2,00. Os indicadores menos discordantes quanto à resistência ativa, que apresentam mediana acima de 2,0 foram: Tendo evitar as responsabilidades adicionais decorrentes das mudanças em curso na Reframax; com as mudanças que estão ocorrendo na Reframax, procuro fazer somente o que é necessário; prefiro ficar indiferente às mudanças que estão ocorrendo na Reframax. A resistência passiva relaciona-se ao motivo de queixa com a gerência (2,00). Os demais apresentaram discordância plena nas questões, pois o escore mediano foi igual a 1.

Esse resultado do questionário é similar ao das entrevistas com os gestores, que citaram que há grande aceitação ao processo de mudança na empresa e que os empregados estão entendendo-a como uma oportunidade de crescimento, apoiando, dando sugestões e divulgando seus benefícios. A percepção dos gestores e a avaliação dos empregados caminham no mesmo sentido, de que todos compreendem que as mudanças em curso na empresa são necessárias para o seu desenvolvimento e sustentabilidade no mercado em que atua.

A literatura destaca que o processo de mudanças gera medo e insegurança nos empregados, que reagem conforme as sentem, podendo aceitar, ser indiferente ou resistir ativa ou passivamente às mudanças (Bortolotti, 2010; Davis & Newstrom, 1996; Judson, 1980). Apesar de a teoria realçar a resistência e os sentimentos negativos em relação à mudança, os empregados podem manifestar também sentimentos positivos quanto às mesmas (Neiva & Paz, 2012), desde que elas sejam compreendidas e interiorizadas pelos empregados (Fischer, Dutra & Amorim, 2010).

O resultado deste estudo corrobora outros estudos sobre reação à mudança organizacional, como Santos (2010), Bortolotti, Souza e Andrade (2011), Nery e Neiva (2015), a maior parte dos entrevistados é favorável à mudança e tende a apoiá-la quando eles observam que ela é fruto de estudos e da competência empresarial. De acordo com Oreg



(2003) e Oreg, Vakola e Armenakis (2011), o apoio dos empregados à mudança organizacional é o que as empresas mais desejam, pois é considerado um fator crítico sua participação para que as mudanças sejam bem-sucedidas.

## 5 Conclusão

O objetivo proposto neste artigo de identificar as reações dos empregados frente às mudanças em curso na Reframax Engenharia foi atingido, por meio do estudo de caso quantitativo e qualitativo, realizado nessa empresa, que vem passando por mudanças, desde o ano de 2011. Os dados qualitativos foram coletados por meio de análise documental e de entrevistas semiestruturadas com 13 pessoas chave da empresa que participaram do processo de mudança. Para a coleta dos dados quantitativos, foi utilizada escala de Resistência a Mudança (RAM), proposta por Bortolotti (2010), que avalia as reações dos empregados frente à mudança, caracterizadas por comportamentos de aceitação, indiferença e resistência (ativa e passiva).

Para a análise dos dados qualitativos, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo categorial, utilizando-se o software NVivo 10.0. Os dados quantitativos foram analisados por meio de técnicas estatísticas, univariada e multivariada, sendo tratados por meio dos programas estatísticos Predictive Analytics Software (PASW 18) e Minitab versão 17. A amostra foi composta de 147 questionários válidos, o que representou taxa de retorno de cerca de 76%.

A partir da análise fatorial, concluiu-se que a escala RAM apresenta três fatores principais – aceitação, resistência passiva e resistência ativa –, que, embora distintos da escala original desenvolvida por Bortolotti (2010), apresentam Alfa de Cronbach superior a 0,6, indicando consistência interna satisfatória. O fator indiferença não foi confirmado nesta pesquisa, o que sugere a necessidade de pesquisas futuras. Destaca-se como limitação deste estudo, o fato de a escala explicar a variância em cerca de 50%, uma vez que o percentual de variância total sugerido na literatura é de 60%, bem como a não confirmação do fator indiferença. Sugerem-se outros estudos com amostras maiores e diferenciadas, de maneira a validar a escala.

Os resultados das entrevistas com os gestores indicaram que está ocorrendo uma mudança transformacional, na medida em que foram ou estão sendo efetivadas alterações nos diferentes componentes da empresa. Ocorreram mudanças na estrutura (saída do proprietário fundador e governança), na estratégia (a diversificação dos negócios e entrada do novo sócio), na tecnologia (RM), nos processos (SGI e padronização), com a adoção de novas formas de trabalhar e impactos na composição do quadro de pessoal com a consequente reação dos empregados ao processo.

Para a maioria dos gestores entrevistados, a reação dos empregados da Reframax às mudanças em curso foi de aceitação, apesar de 24,2% declararem que possa existir alguma resistência. Os entrevistados perceberam que os empregados aceitaram e se adaptaram às mudanças que estão ocorrendo na empresa, talvez porque sentiram que a situação, antes estável, agora poderia estar ameaçada pela concorrência, e por acreditarem que a melhor opção era cooperar. Portanto, essas mudanças foram vistas de forma positiva pelos gestores que acreditam que os empregados compreendem o porquê da empresa estar mudando e os possíveis benefícios que essas mudanças podem trazer. Por outro lado, eles acreditam que alguns empregados resistem à mudança pelo fato de estarem acostumados às antigas formas de trabalhar, por não quererem sair da zona de conforto, principalmente os mais antigos.

Tais percepções dos gestores são confirmadas na pesquisa quantitativa respondida por 147 empregados da Reframax. A maior parte desses respondentes é do sexo masculino, com



idade de 46 a 50 anos, casados, graduacao completa, tempo de trabalho entre cinco e nove anos e o maior contingente alocado no setor de obras da empresa. Os resultados dos questionarios indicam aceitacao ao processo de mudanca (media 5,21) e a discordancia quanto a haver resistencia ativa (1,85) ou passiva (1,64). Os respondentes destacaram a capacidade de se adaptar as mudancas que estao ocorrendo, de colaborar e de cooperar ativamente para promovê-las na Reframax. A questao de estar cooperando com a mudanca, mesmo sob a pressao, que apresentou menor media e maior dispersao, pode indicar um ponto de atencao. No tocante a resistencia ativa, as questoes, que tiveram maior media, referem-se: a tentar evitar responsabilidades adicionais decorrentes das mudancas em curso na Reframax; a procurar fazer somente o que e necessario ou ficar indiferente as mudancas. (...) Quanto a resistencia passiva, merece destaque o encontrar motivos para se queixar a gerencia.

Considerando que nesta pesquisa nao houve mencao a atuacao das liderancas na conducao do processo de mudanca, ponto de destaque na literatura, infere-se que possa ter ocorrido algum vies no roteiro de entrevista e sugerem-se estudos futuros no sentido de se pesquisar com maior profundidade a atuacao dos lideres na conducao da mudanca. Embora nao tenha sido objetivo desta pesquisa, o fato da empresa analisada ser familiar pode suscitar aspectos interessantes para futuras pesquisas, que considerem o caracter familiar como outra variavel de analise.

Concluindo, e interessante destacar que os resultados desta pesquisa indicam que os empregados aceitaram o processo de mudanca, indo na contramao da literatura que salienta sua resistencia a mudanca em funcao de sentimentos de medos e inseguranças e da necessidade de manter o status quo. Ha consenso, tanto nesta pesquisa qualitativa como na quantitativa, quanto aos sentimentos positivos dos empregados em relacao as mudancas em curso na Reframax, revelando que os empregados conseguiram nao só entendê-las e assimilá-las, como também reconhecê-las como necessarias ao desenvolvimento e a sustentabilidade da empresa no mercado onde atua. Elas são vistas como uma oportunidade de crescimento, ao apoiá-las, dando sugestões e divulgando seus benefícios. O resultado aqui encontrado também é corroborado por outros autores que tratam da reacao a mudanca organizacional, como Santos (2010), Bortolotti et al. (2011) e Nery e Neiva (2015), indicando a necessidade de se discutir a teoria de outra forma. Apesar da teoria existente dar maior ênfase, a resistencia e aos sentimentos negativos em relacao a mudanca, até mesmo como algo que lhe é intrínseco, a nossa pesquisa indica a prevalencia de sentimentos positivos. Esse “achado” merece ser revisto ou confirmado em estudos futuros.

## Referências

- Badham, R. (2013a). *Short change - an introduction to managing change*. Ukraine: Business Perspectives Publishing Company.
- Badham, R. (2013b). Os 5M da mudanca. In: Badham, R. (2013). *Short change - an introduction to managing change*. Ukraine: Business Perspectives Publishing Company. (Trad. Leila Midley com a autorizacao do autor). Pedro Leopoldo: Fundacao Pedro Leopoldo.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edicoes 70.
- Beer, M. (2010). Fatores humanos e sociais: reacoes a mudanca. In: M. Beer. *Gerenciando mudanca e transicao*. (pp. 90-103). Rio de Janeiro: Record.



- Bortolotti, S.L.V. (2010). *Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item*. (Tese de Doutorado Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina - Brasil). Recuperado de: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/94645/278262.pdf?sequence=1>.
- Bortolotti, S. L. V., Souza Jr. A. F., Andrade, D. F. (2011). Resistência Organizacional: Avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos. *Simpósio Excelência em Gestão e Tecnologia*, 1-15. Resende, Rio de Janeiro, Brasil. Recuperado de: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/16914129.pdf>
- Cançado, V. L. & Santos, T. M. C. (2014). Reação à mudança organizacional: a implantação do lean thinking na Empresa Beta. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(1), 100-125. Recuperado de: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/viewFile/592/504>.
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (1996). *Comportamento humano no trabalho, uma abordagem organizacional*. São Paulo: Cengage Learning.
- Fritz, R. (1997). *Estrutura e comportamento organizacional*. São Paulo. Pioneira.
- Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 10-25. Recuperado de: [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902004000100002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902004000100002.pdf).
- Guedes, C. M. (2015). Mudança transformacional: um estudo de caso em uma multinacional da indústria farmacêutica no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Recuperado de: <http://www.fpl.edu.br/2013/conteúdo/mestrado/05.8.dissertacoes.htm>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. (5. ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hernandez, J. M. C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>.
- Judson, A. S. (1980) *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Kotter, J. P. (2013). *Liderando mudanças, transformando empresas com a força das emoções*. (2. tir). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Motta, P. R. (2000). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, 47(1), 22-37. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n1/v47n1a02>.
- Neiva, E. R., & Paz, M. G. T. (2015). Um panorama das pesquisas e publicações sobre mudança organizacional no Brasil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*:



*Peri3dicos Eletr3nicos em Psicologia – Pepsic*, 15(3), 1-12. Recuperado de: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=66572015000300005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=66572015000300005). S1984-

- Nery, V. F., & Neiva, E. R. (2015). Vari3veis de contexto e respostas 3 mudan3a organizacional: testando o papel mediador das atitudes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 259-268. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v31n2/0102-3772-ptp-31-02-0259.pdf>.
- Nery, V. F. (2012). *Contexto, atitudes e rea3o 3 mudan3a organizacional*. Disserta3o (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organiza3oes) - Universidade de Bras3lia, DF, Brasil. Recuperado de: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10596/1/2012\\_VanessadeFatimaNery.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/10596/1/2012_VanessadeFatimaNery.pdf).
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure. *American Psychological Association- APAPsycNET, Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. Recuperado de: <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2003-99635-011>.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524. Recuperado de: <http://jab.sagepub.com/content/47/4/461.abstract>.
- Pettigrew, A. (2011). A cultura das organiza3oes 3 administr3vel? In: M. T. L., Fleury, & R. M., Fischer. *Cultura e poder nas organiza3oes* (2a. ed., pp. 145-152), S3o Paulo: Atlas.
- Reframax Engenharia. Recuperado de: [www.reframax.com.br/](http://www.reframax.com.br/).
- Robbins, P. S. (2009). *Comportamento organizacional*. (6<sup>a</sup> reimpress3o). S3o Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Sales, S. R. G., Can3ado, V. L., & Tanure, B. (2014). Transforma3o organizacional: a percep3o dos gestores de uma filial de uma mineradora multinacional no Brasil. *Anais do III Simposio Internacional de Gest3o de Projetos (III SINGEP), II Simposio de Inova3o e Sustentabilidade (II S2IS)*. 9(10), 1-14. Recuperado de: [www.singep.org.br/3singep/resultado/528.pdf](http://www.singep.org.br/3singep/resultado/528.pdf).
- Santos, T. M. C. (2010). *An3lise da rea3o dos colaboradores ao processo de mudan3a organizacional - LEAN THINKING - um estudo de caso na empresa Beta*. Disserta3o (Mestrado em Administra3o) - Funda3o Pedro Leopoldo, MG, Brasil. Recuperado de: [http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2010/dissertacao\\_teresa\\_monica\\_costa\\_santos\\_2010.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_teresa_monica_costa_santos_2010.pdf).
- Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividades e supostas resist3ncias 3 mudan3a organizacional. *Revista de Administra3o de Empresas*, 43(3), 12-21. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n3/v43n3a02.pdf>.
- Tanure, B., & Soares, P. (2007). *Modelo de transforma3o organizacional*. Belo Horizonte: Bet3nia Tanure Associados Tanure, B., Can3ado, V. L., & Sales, S. R. G. (2012).



**VI SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

**V ELBE**

Encontro Luso-Brasileiro de Estrategia  
Iberoamerican Meeting on Strategic Management

Mirabela: o desafio de um Turn Around. ANPAD TAC. (2), 71-88. Recuperado de [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_1326.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1326.pdf).

Weick, K. E., & Quinn, R. E, (1999). Organizational change development. *Annual Review of Psychology*, (50), 361-386.

Wood Jr., T. (2009). *Mudanca organizacional*. (5a. ed.). São Paulo: Atlas.