

Análise dos Principais Fatores Observados em Mudanças Organizacionais: Uma Revisão da Literatura

LEANDRO VEDOVATO DA SILVA

Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP
leandro.vedovato@gmail.com

ROSLEY ANHOLON

Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP
rosley@fem.unicamp.br

DIRCEU DA SILVA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
dirceuds@gmail.com

OSVALDO LUIZ GONÇALVES QUELHAS

Universidade Federal Fluminense
quelhas@latec.uff.br



ANÁLISE DOS PRINCIPAIS FATORES OBSERVADOS EM MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Resumo

Muito se tem escrito sobre a resistência às mudanças organizacionais, embora exista uma dificuldade em compreender o efeito dessa resistência quando o estudo é analisado apenas sob um ponto de vista. De acordo com essa literatura, este trabalho de pesquisa identifica uma lacuna a ser preenchida: a necessidade de descrever um conjunto de fatores que caracteriza a resistência às mudanças organizacionais. Este trabalho revisa estudos anteriores sobre o tema e apresenta um conteúdo com fatores críticos. Isso norteia o artigo de forma a responder o problema de pesquisa: quais são os principais fatores de resistência a mudanças organizacionais, sob a ótica da revisão da literatura? Foram pesquisadas as bases: Emerald, Wiley, Scielo, Web of Science, Periódicos Capes. Com a pesquisa foi possível evidenciar que a resistência à mudança é um desafio para as organizações e está relacionado a 3 aspectos relevantes: Gerenciais, Culturais e Comportamentais. A maioria dos artigos identificados discutem estas questões centrais nos países desenvolvidos. Entretanto, há interesse crescente, no tema, pelos países emergentes durante os últimos anos e é possível observar oportunidades para pesquisa em organizações nestes países. Os resultados sugerem direções para futuras pesquisas mais específicas no que diz respeito às mudanças organizacionais.

Palavras-chave: Resistência a Mudanças; Mudança Organizacional; Fatores Críticos nas Mudanças Organizacionais.

Abstract

Many things have been written about the resistance of organizational world changes, although it is difficult to understand its effect when the study is analyzed only from one point of view. According to this literature this research identifies a gap to be filled: the description of the factors that characterize the resistance to organizational changes. This material reviews previous studies on the subject and it shows critical factors. This article is a guiding to find answers to the research questions: what are the main resistance factors to organizational changes from the perspective of literature review? The bases researched are: Emerald, Wiley, Scielo, Web of Science, Capes. This research made possible to evidence that resistance to change is a challenge for organizations. It is related to three important aspects: Behavioral, Cultural and Management. Most of the identified articles expound these issues in developed countries. However, there is an important interest in this subject taking place in the emerging countries. In the last years it's possible to find opportunities for research in the organizations from these countries. Results suggest more specific directions for future research in organizational changes.

Keywords: Resistance to change. Organizational change. Critical Factors in Organizational Change.



1 Introdução

Mediante a compreensão da necessidade de mudanças na direção da globalização e abertura dos mercados, as organizações buscam maneiras para lidar com as rápidas alterações na dinâmica de negócios. (Abdul Rashid, Sambasivan, & Abdul Rahman, 2004). As organizações são submetidas a diferentes exigências como: a variação na demanda, especificações mais rigorosas, adequação as legislações, complexidade de novos produtos, etc. Qualquer que seja a mudança organizacional, sempre é uma manobra arriscada, pois muitas vezes a mudança está relacionada com a violação dos valores culturais fundamentais da organização e, potencialmente, a identidade da organização. (Jacobs, van Witteloostuijn, & Christe-Zeyse, 2013)

SEO et al. (2012), salienta sobre o papel da liderança durante o processo de mudança organizacional e menciona que durante as últimas duas décadas, várias forças no ambiente externo têm aumentado a frequência de mudar em todos os tipos de organizações. Estas forças incluem uma maior concorrência das organizações, a insatisfação do cliente, redução receitas, entre outros fatores. Assim, é essencial para as organizações que suas estratégias de negócios, políticas e práticas estejam alinhadas com as mudanças do ambiente de negócios. Este alinhamento deve objetivar a sustentabilidade em longo prazo e a efetividade global da organização. (Maheshwari & Veena Vohra, 2015). Baseado em Nadler & Tushman, (1980), entende-se por alinhamento o grau em que as necessidades, demandas e metas de um componente são consistentes com as necessidades, demandas e metas do outro componente.

Embora as organizações mudem com frequência na tentativa de aumentar a viabilidade organizacional, a realidade é que a maior parte dos programas de mudança organizacional fica abaixo das expectativas. (Van Knippenberg, Martin, & Tyler, 2006). Al-Haddad & Kotnour, (2015); Jansson, (2013), indicam que a literatura fornece muitos casos sobre a mudança organizacional; no entanto, a taxa de sucesso das iniciativas de mudança é inferior a 30%, e não apresenta nenhuma evolução positiva nos estudos mais recentes.

Um ponto importante e fundamental é lembrar-se que as mudanças podem desestabilizar as organizações, trazendo custos e riscos para o negócio. Muitas abordagens e métodos têm sido sugeridos para gerir este processo, porém não existe um método adequado que atenda todas as situações, visto que existe uma dependência do contexto da organização, da estrutura hierárquica, da cultura instalada e das estratégias envolvidas, tornando o processo bastante complexo. (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Jacobs et al., 2013; Soparnot, 2011).

Erwin & Garman, (2010); Maheshwari & Veena Vohra, (2015), citam que uma das principais razões do insucesso é abordagem inadequada com relações às pessoas envolvidas. O comportamento e as respostas psicológicas das pessoas são reconhecidos como elementos fundamentais dentro do processo de mudanças. Para algumas pessoas, a mudança pode trazer satisfação, alegria e vantagens, enquanto para outras a mesma mudança pode trazer dor, estresse e desvantagens. (Abdul Rashid et al., 2004; Kark Smollan, 2014).

Van Knippenberg et al., (2006), argumentam que o sucesso da implantação de mudanças depende diretamente da vontade dos envolvidos para mudar os seus comportamentos, atitudes, valores e metas. Canning & Found, (2015), mencionam que a gestão de mudança bem sucedida necessita da avaliação da interdependência das pessoas envolvidas e dos impactos gerados. Este entendimento conduz para uma avaliação dos aspectos comportamentais, culturais e operacionais da mudança, e não somente os aspectos técnicos da mudança.

Tomando como base, que as mudanças não podem ser consideradas apenas em aspectos técnicos, o efeito do comportamento, da cultura e da gestão está presente em qualquer tipo de organização. (Canning & Found, 2015).



Assim, mediante ao exposto, o presente artigo tem por objetivo e se direciona para responder o seguinte problema de pesquisa: 1) quais são os principais fatores de resistência a mudanças organizacionais, sob a ótica da revisão da literatura?

Despreendendo do objetivo principal o artigo também tem como objetivo secundário explorar se os fatores encontrados podem ser classificados de alguma forma e quais serão as abrangências. Além disso, o artigo tem como originalidade demonstrar a importância de expandir pesquisas sobre o tema na América do Sul, devido a pouca obtenção de artigos referenciando-se a interações entre o comportamento, a cultura e os meios de gestão, na resistência as mudanças organizacionais.

2 Referencial Teórico

Este capítulo tem como objetivo contextualizar a compreensão sobre mudanças organizacionais tomando como base as pesquisas realizadas nas últimas duas décadas, com mais ênfase nos estudos da última década. O detalhamento dos principais fatores observados na literatura será demonstrado na apresentação dos resultados.

Na revisão da literatura sobre mudanças organizacionais, nota-se que o assunto é tratado sob diversas óticas, entre elas: a importância da liderança e da gestão (Battilana, Gilmartin, Sengul, Pache, & Alexander, 2010; Luscher, Lewis, & Ingram, 2006; SEO et al., 2012), a execução da mudança (Kark Smollan, 2014; Soparnot, 2011; Van de Ven & Sun, 2011), a recepção mudança dentro da organização (Erwin & Garman, 2010; Kark Smollan, 2014; Stensaker & Langley, 2010) e a forma da comunicação e envolvimento (Canning & Found, 2015; Erwin & Garman, 2010; Jacobs et al., 2013; Lévassour, 2010; Soparnot, 2011).

A literatura apresenta duas perspectivas diferentes em relação às mudanças organizacionais, sendo uma com a ênfase na gestão de mudança organizacional, enquanto a outra trata da gestão da capacidade de fazer mudança de uma organização. A gestão da capacidade de fazer mudanças não é somente uma questão de capacidade de aprendizagem organizacional, é a combinação do método de gestão de mudanças alinhada com um método de gestão da capacidade de aprendizagem, proporcionando o desenvolvimento contínuo. (Briody, Meerwarth Pester, & Trotter, 2012; Soparnot, 2011).

Todas as abordagens do tema convergem para três importantes fatores que devem ser considerados na implantação de mudanças, são eles: as perspectivas tecnológicas, as organizacionais e as pessoais, sendo o último fator mais relevante no processo, pois é responsável pela dinâmica da mudança. (Abdul Rashid et al., 2004; Foster, 2010; Will, 2015).

Maheshwari & Veena Vohra, (2015), citam que a gestão das pessoas é fundamental no processo de gerenciamento da mudança e esta visão vem ganhando importância notória na última década.

Para cada situação o processo de mudança se torna único, devido às diferenças na natureza da organização, a natureza do negócio, a cultura de trabalho, os valores, o estilo de gestão e liderança e, também, o comportamento e atitude dos funcionários. Além disso, o risco de falha é maior quando as pessoas se tornam resistentes às mudanças. (Abdul Rashid et al., 2004; Al-Haddad & Kotnour, 2015). A gestão da parte humana da organização se torna um grande desafio no tratamento de processos de mudança na organização, pois envolvem valores, preferências e atitudes. (Abdul Rashid et al., 2004).

Segundo Kark Smollan (2014), a mudança organizacional pode produzir reações emocionais de forma positiva ou negativa. Estas reações variam de excitação e euforia até medo, raiva e desgosto, além disso, oscilam ao longo do tempo dependendo do desenvolvimento dos acontecimentos. Para alguns, a mudança pode trazer satisfação, alegria e vantagens, enquanto para outros a mesma mudança pode trazer dor, estresse e desvantagens.



(Abdul Rashid et al., 2004; Erwin & Garman, 2010; Gover, Halinski, & Duxbury, 2015; Kark Smollan, 2014; Soparnot, 2011).

Bhatnagar, Budhwar, Srivastava, & Saini (2010), em sua pesquisa sobre a mudança organizacional e desenvolvimento na Índia, buscou dados para responder questões sobre o comportamento da liderança e sua preocupação com as pessoas no processo de mudanças, a influência da cultura nas expectativas da mudança e o comportamento das pessoas com a alteração das atividades rotineiras. Erwin & Garman (2010), afirmam que para entender e influenciar os esforços no sentido do sucesso da mudança organizacional é fundamental compreender a importância de comportamentos individuais, necessidades, valores e motivação dos envolvidos.

A gestão da parte humana da organização se torna um grande desafio no tratamento de processos de mudança na organização, pois envolvem valores, preferências, crenças, cultura e, principalmente, atitudes para uma determinada posição de aceitar a mudança. (Abdul Rashid et al., 2004). Assim, é possível afirmar que um dos principais desafios para os líderes durante o processo de mudança é agir, não só como agentes de mudança, mas também como agentes de continuidade do processo. Essa tarefa também é a principal influenciadora na formação da cultura da organização. (Van Knippenberg et al., 2006; Will, 2015).

Com base na literatura é possível dizer que as mudanças organizacionais são influenciadas, basicamente, por três aspectos: culturais, comportamentais e gerenciais. Diante disso, esta será a estrutura analisada para realizar a estratificação dos artigos e relacionar os principais fatores de resistência a mudanças.

3 Metodologia

Esta investigação científica consiste em uma revisão da literatura relacionada com os principais fatores que proporcionam a resistência a mudanças organizacionais. Para identificar os artigos de amostra para o estudo, foram seguidos de três etapas principais. Em primeiro lugar a pesquisa foi conduzida em grandes bases de dados; em segundo lugar, os artigos foram selecionados por relevância para o tema de pesquisa; e terceiro, os artigos selecionados foram criteriosamente revisados.

As bases científicas investigadas foram a Emerald, Wiley, Scielo, Web of Science, Periódicos Capes e outras bases. Os termos utilizados para a busca nas bases científicas foram “Change organizational” e “Change organizational project”, combinado com as palavras “critical factors”, “process critical”, “strategy”; e “competitiveness”. Inicialmente, 60 artigos foram encontrados, no entanto, a amostra a ser estudada consistiu 36 artigos depois de uma seleção considerando a relevância do artigo com o tema da pesquisa. A avaliação se deu através de uma classificação feita pelos autores, considerando nota 0 para nenhuma relevância com o tema e nota 6 para forte relevância. Na Figura 1 está representada a distribuição dos artigos selecionados por bases científicas.

Considerando que o tema de resistência à mudança vem sendo pesquisado com mais intensidade nos últimos anos, os artigos se concentram em pesquisas dentro da última década, conforme apresentado na Figura 2. Além deste ponto, foram consideradas as instituições de origem dos pesquisadores dos artigos com objetivo de eliminar os efeitos de tendências em função de uma cultura, região e até mesmo as crenças e valores. A Figura 3 apresenta a distribuição da origem das instituições dos pesquisadores separadas por continentes.

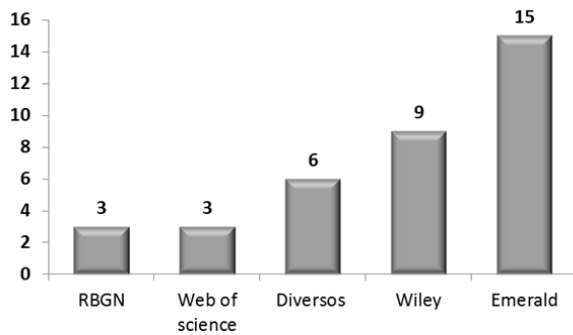


Figura 1. Artigos encontrados nas bases científicas dentro dos critérios de busca definida pelos autores
Fonte: Desenvolvido pelos autores

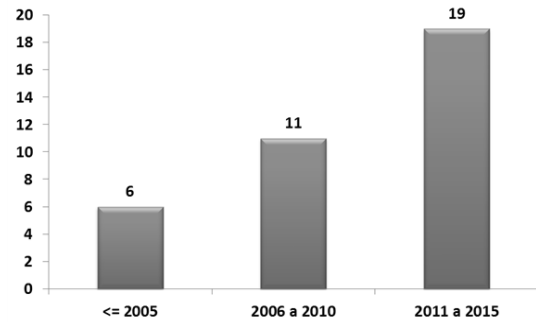


Figura 2. Artigos separados por períodos
Fonte: Desenvolvido pelos autores

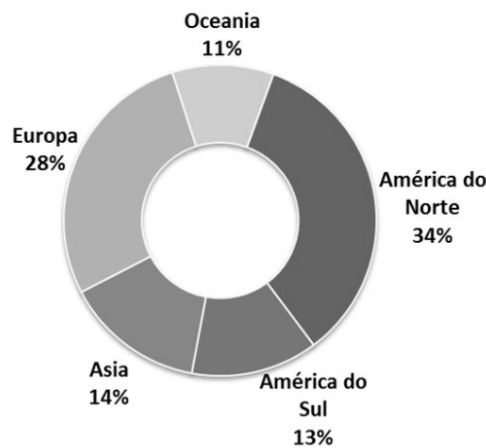


Figura 3. Distribuição da origem das instituições dos pesquisadores separadas por continentes
Fonte: Desenvolvido pelos autores

A pesquisa tomou como base para a investigação dos fatores principais de resistência a mudanças na ótica de que os fatores encontrados poderiam ser enquadrados em uma das três classificações propostas, sendo em aspectos comportamentais, culturais ou gerenciais. As descobertas serão apresentadas em uma tabela que será discutida no próximo capítulo.

4 Análise dos Resultados

Durante o processo de mudança são geradas diversas expectativas, suposições e impressões a respeito dos seus benefícios e da sua necessidade. Na medida em que tais alterações se tornam concretas e susceptíveis vários comportamentos são evidenciadas em relação às mudanças, muitas são atitudes positivas como a prontidão para a mudança e o compromisso com mudança, já outras atitudes demonstram aspectos negativos como o cinismo e imparcialidade com a mudança. Porém, nem todas as atitudes negativas, podem ser atribuídas às reações de sentimentos que as pessoas negativas trazem para a organização, mas também, podem ser atribuídas a situação instalada no momento. (Choi, 2011).

A cultura organizacional é um tema muito discutido, na literatura, por vários pesquisadores e tratado como um aspecto importante dentro de sucessos e fracassos em mudanças organizacionais. Muitas pesquisas são voltadas para analisar a influência da cultura



nas mudanças organizacionais (Bhatnagar et al., 2010), enquanto outras buscam entender o comportamento das pessoas em função da cultura. (Rieley, 2016).

Entretanto, o desafio de lidar com situações complexas e ambíguas e tomar as decisões certas, nos momentos certos, são dos gestores. É esperado que eles conduzam o processo de mudança mantendo a equipe motivada e disposta a implantar as mudanças de forma eficaz. (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

O sucesso ou fracasso das mudanças, não está associado somente um fator específico direcionado a gestão, comportamentos ou cultura, mas sai nas relações existentes entre os diversos fatores que podem se combinam de infinitas maneiras. A Figura 4 apresenta os principais fatores encontrados na literatura e classificados pelos aspectos relevantes. Adiante serão discutidos cada um dos aspectos relacionados.

Aspectos Comportamentais		Aspectos Culturais		Aspectos Gerenciais	
Observações	Referências	Observações	Referências	Observações	Referências
Medo do desconhecido	Rashid, et al. (2004) Smollan (2014) Jansson (2013)	Baixa interação (pessoas e departamentos)	Rashid, et al. (2004) Lewis (1994) Soparnot (2011)	Falta de clareza nas comunicações	Erwin, et al. (2010) Seo, et al. (2012) Canning & Found (2015) Soparnot (2011)
Insegurança e ansiedade	Canning & Found (2015) Smollan (2014) Bordia, et al. (2004) Lewis (1994)	Competições e rivalidades	Rashid, et al. (2004) Briody, et al. (2012)	Falta de alinhamento dos objetivos	Maheshwari & Vohra (2015) Kalyani & Sahoo (2011) Will (2015) Al-Haddad & Kotnour (2015)
Stress e sentimento de sofrimento	Smollan (2014) Bordia, et al. (2004) Maheshwari e Vohra (2015)	Desalinhamentos de crenças e valores	Canning & Found (2015) Jacobs, et al. (2013) SEO, et al. (2012), Choi (2011) Rivera (2014)	Falta de oportunidade para opinar	Smollan (2014) Erwin, et al. (2010) Canning & Found (2015)
Baixa autoestima	Smollan (2014) Canning & Found (2015) Choi (2011) Van Knippenberg, et al. (2006)	Multi culturas na mesma empresa	Jacobs, et al. (2013) Rashid, et al. (2004) Van Knippenberg et al. (2006)	Falta de estímulo de criatividade	Maes & Hootegem (2011) Seo, et al. (2012) Soparnot (2011)
Percepção de benefícios	Erwin, et al. (2010) SEO, et al. (2012) Will (2015) Luscher, et al. (2006)	Baixo grau de aceitação de risco	Nery & Neiva (2015) Berkhout (2012)	Falta de engajamento da liderança	Smollan, (2014) Briody, et al., (2012) Van Knippenberg et al., (2006)
Sensação de perda de controle	Erwin, et al. (2010) Will (2015) Cesar (2006)	Aceitação de baixo desempenho e preocupações excessivas com o consenso	Rashid, et al. (2004)	Falta de confiança	Canning & Found (2015) Erwin, et al. (2010) Seo, et al. (2012) Bhatnagar, et al. (2010)
Experiências ruins de mudanças anteriores	Canning & Found (2015) Seo, et al. (2012) Briody, et al. (2012)	Falta de registro e histórico dos sucessos e fracassos	Canning & Found (2015) Briody, et al., (2012) Choi (2011)	Imposição da mudança	Al-Haddad & Kotnour (2015) Will (2015) Foster (2010) Orsi (2006)
Comodismo	Gover & Duxbury (2015) Harris & Ogbonna (2000)	Baixa cultura de colaboração	Soparnot (2011) Briody, et al. (2012) Cesar (2006)	Falta de um método para diretrizes de mudanças	Gover & Duxbury (2015) Briody, et al. (2012) Foster (2010)

Figura 4. Fatores contribuintes para resistência à mudança classificados por aspectos

Fonte: Elaborada pelos autores

4.1 Influências dos aspectos comportamentais

Existe um grande risco na avaliação do comportamento das pessoas, pois, tanto podem expressar seus sentimentos, crenças e valores, como também pode expressar uma ação de contingência que é adotada para lidar com situações inesperadas e incertas. (Lewis, 1994).

Canning & Found (2015), observaram que outros autores entendem que a mente é um dos maiores obstáculos à mudança, afirmando que os pensamentos de um indivíduo, quando não posicionados de forma positiva, se tornam uma fonte significativa de impotência e resistência a mudança. As pesquisas recentes sobre mudanças organizacionais têm incidido o esclarecendo das dimensões cognitivas e afetivas como mecanismos de resistência. Um estudo avaliando mais de 800 funcionários de uma indústria de defesa, envolvidos na fusão de dois departamentos importantes, descreveu a resistência como uma "atitude tridimensional negativa na direção de mudar", tratando a interação entre cognitiva, afetiva, e as dimensões



comportamentais. Conforme o estudo, as variáveis psicológicas influenciam os indivíduos diretamente na capacidade de lidar com a mudança e resposta em relação a elas. (Erwin & Garman, 2010).

Baseado no argumento de que os principais obstáculos das mudanças são "medo do desconhecido" ou "situação estranha", o modo cognitivo pode ser abordado em primeiro lugar proporcionando maior eficiência em relação à mudança. Isso ocorre porque quando uma pessoa tem informação e conhecimento das potenciais mudanças, os seus sentimentos em relação à mudança podem ser alterados de forma positiva para o sucesso. (Abdul Rashid et al., 2004).

Luscher et al. (2006), mencionam que as tensões nos processos de mudança, surgem porque as pessoas não percebem os benefícios para si ou para o grupo, portanto a participação e o comprometimento são importantes para reduzir a resistência à mudança. Maheshwari & Veena Vohra (2015), fazem referência a uma pesquisa de Tiong que salientou a importância do bem-estar dos empregados durante o processo de mudança, pois reduz o estresse e motiva os empregados a trabalhar de forma eficiente. Quando esta relação é estabelecida, aumenta a relação de confiança no processo e possibilita reduzir o impacto do medo sobre os efeitos da mudança e a percepção dos benefícios. A mudança comportamental tem relação direta entre o envolvimento e o comportamento das pessoas envolvidas com a mudança. Os envolvidos podem apresentar um alto grau de comprometimento quando demonstram apoio para a mudança e estão preparados para fazer sacrifícios modestos ou até mesmo ir além do que é requerido para garantir o sucesso da mudança. Já os indivíduos com baixo grau de comprometimento visam impedir o sucesso da mudança ou se posicionar na condição de observador do fracasso, se ausentando da participação no processo de mudança. (SEO et al., 2012).

As mudanças são acompanhadas de incertezas e imprecisões e esta situação promove sentimento de insegurança, ansiedade, tristeza e estresse nos membros cujos empregos ou posições organizacionais estão em risco. (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004) Um exemplo disso é o sentimento de impotência na tomada das decisões durante o processo de uma fusão de empresas, os relatos desta impotência expressavam medo e frustração. (Kark Smollan, 2014). Por outro lado, emoções como entusiasmo e motivação, podem contribuir significativamente para o sucesso de qualquer mudança. (Jansson, 2013; Lewis, 1994).

Erwin & Garman (2010), relataram que a resiliência pessoal, que foi definida como uma combinação de autoestima, otimismo e controle percebido, foi um elemento de disposição dos funcionários para aceitar a mudança. Por outro lado, os trabalhadores com capacidade de resistência pessoal podem discordar da mudança se não percebem que existe é benéfico.

A percepção de controle indica que as pessoas necessitam do poder de decisão, durante o período de uma mudança. O controle sobre muitos aspectos relacionados ao seu trabalho podem produzir resultados favoráveis, porque geram influências positivas nas questões emocionais, autoestima e bem estar. (Choi, 2011; Kark Smollan, 2014; Van Knippenberg et al., 2006). Alguns comportamentos como: tendência para buscar rotinas, foco para curto prazo, ponto-de-vista rígido, excesso de conservadorismo, tendência a culpar os outros, ficar inerte e passivo das decisões e dificuldades, se apresentam como elementos de predisposição a resistência às mudanças. (Erwin & Garman, 2010).

Outro fator observado em pesquisas é a influenciada das experiências anteriores das pessoas em mudanças. Em particular as emoções negativas são armazenadas são suscetíveis de ser recuperados quando os indivíduos experimentam situações semelhantes as já vividas. A observação sugere que as experiências de mudanças passadas podem indicar como as pessoas irão reagir às mudanças futuras. (Briody et al., 2012; Canning & Found, 2015; SEO et al., 2012).



Gover et al. (2015), mencionam que o tempo em que o trabalhador permanece na empresa também se torna um fator contribuinte para resistência as mudanças, pois o tempo vivenciado e a comodidade, o colocará em uma condição de baixa percepção dos benefícios das mudanças. Por outro lado, Harris & Ogbonna (1998), completam afirmando que a percepção de mudança, não necessariamente está relacionada ao tempo em que pessoa atua em uma organização, mas ao tempo em que ela atua em uma função específica. Em diversas situações a mudança altera a maneira como as coisas são feitas e isso, pode implicar em situações onde a proposta de melhoria é rejeitada com o argumento de que a forma anterior era mais eficiente ou eficaz. Muitas, os funcionários vão se posicionar desta forma por não percepção do benefício e implicações pessoais. (Will, 2015).

4.2 Influência dos aspectos culturais

Alguns autores veem a cultura como significados intangíveis compartilhados e premissas básicas, outros como formas tangíveis, e outros ainda como uma mistura de formas observáveis e não observáveis significados e pressupostos. A confusão resultante levou a uma inconsistência na literatura, particularmente na literatura sobre a forma de estudar a cultura, como mudar a cultura e como avaliar os efeitos da cultura. (Lewis, 1994).

A formação de uma cultura organizacional é composta com base em fatores históricos, segmento de negócio, culturais (por exemplo: tradições, rituais, crenças, valores) e sentido de ego da organização. Esta união de fatores promove a estruturação de uma mente coletiva da organização. (Canning & Found, 2015). Existem várias outras definições sobre cultura organizacional apresentado pela literatura, entre elas, Soparnot (2011), descreve cultura como uma estrutura simbólica, que atua como uma referência para a interpretação de acontecimentos e compreensão do nível de envolvimento dos colaboradores e a seu apego com a organização. A cultura organizacional é formada ao longo do tempo, contando com integração de grupos e indivíduos para ter sucesso nos seus objetivos, além da experiência da aprendizagem coletiva que a organização desenvolveu. (Canning & Found, 2015).

Já, Abdul Rashid et al. (2004), define que a cultura é composta por uma combinação de valores, crenças e suposições subjacentes, que os membros da organização compartilham e praticam como sendo o comportamento adequado. Esta descrição será tomada como referência de cultura organizacional para o estudo. Para melhor compreender as dimensões da cultura organizacional, Abdul Rashid et al. (2004), utilizaram em seu estudo sobre a influência da cultura nas atitudes em relação às mudanças organizacionais, uma forma de classificar a cultura organizacional, sendo dividida em quatro tipos: cultura comunitária; cultura fragmentada; cultura em rede e cultura mercenárias. Durante seu estudo estas divisões foram analisadas sob duas dimensões: a sociabilidade e solidariedade. O estudo concluiu que a cultura organizacional está associada a atitudes em relação à mudança organizacional e os diferentes tipos de cultura têm diferentes níveis de aceitação de atitudes em relação à mudança organizacional. Da mesma forma isso se reflete aos departamentos onde existem diferenças de culturas, também existem diferentes níveis de aceitação. (Abdul Rashid et al., 2004).

Briody et al. (2012), indicam que o confronto quando é gerado de forma negativa impede a evolução de qualquer mudança, entretanto quando o confronto é utilizado de forma positiva, o conflito inter-cultural ou inter-departamental podem ser utilizados como elemento em busca de uma adequação de cultura ideal para a organização. Jacobs et al. (2013), afirma que ainda há um hábito generalizado no âmbito da investigação sobre mudança organizacional em ignorar a grande influência das diferenças culturais e institucionais locais. Ainda resume que o fato de uma mudança funcionar em uma organização, pode muito bem fracassar em outra organização quando desprezada a influência da cultura local ou até mesmo



a cultura do país. Outro ponto relevante nas pesquisas é a relação que os colaboradores desenvolvem com a organização. Na medida em que as pessoas se identificam com sua organização empregadora, a identidade organizacional fica difundida com as pessoas criando um auto senso da empresa. Por isso algumas alterações de identidades da organização são, muitas vezes, sentidas como ameaças pelos membros da organização. Foram observadas situações onde os indivíduos que se identificam menos com a organização são focados apenas nos resultados ou benefício que terão com a mudança, já os indivíduos que se identificam fortemente com a organização ficarão mais focados nos processos pelo qual a mudança irá ocorrer tendo uma postura positiva á mudança. (Van Knippenberg et al., 2006).

SEO et al. (2012), explica que durante a fase inicial do processo de mudança, onde os estados futuros são imprevisíveis, o comprometimento dos colaboradores com crenças enraizadas, podem sofrer uma reversão nas respostas gerando comportamentos negativos quanto às mudanças. Rivera, Domenico, & Sauaia (2014), mencionam que a falta de adequação de recursos motivacionais e atenção geram resultados diferentes do que se previa. De fato, quando existe uma cultura coesa, positiva e participativa as ações coletivas irão convergir para o objetivo principal da mudança e esta característica cultural forma a base que proporciona um maior ou menor grau de legitimidade à mudança. Quando este processo é institucionalizado, é o reflexo de uma cultura baseada na negociação e, conseqüentemente, práticas participativas permitiram aos participantes desenvolverem aptidões para o comprometimento e aprendizagem das iniciativas de mudanças. Com essa dinâmica os participantes se tornam elementos importantes em processos de mudança. (Cesar, 2006; Soparnot, 2011).

Um exemplo do processo de participação e aprendizado foi apresentado por Briody et al. (2012), em um modelo de mudança proposto em unificar as melhores práticas em quatro fábricas da General Motors nos Estados Unidos. A proposta foi utilizar o poder de uma história, para desenvolver o processo de aprendizagem e comprometimento com a mudança organizacional. A história trata-se de melhoria no processo e retrata as influencias na cultura e nos comportamentos durante a proposta de mudança. A história da implantação foi uma forte evidência de que as histórias não só tem um impacto individual, mas também um grande impacto organizacional. Choi (2011) acrescenta que diante as diversas variáveis em um processo de mudança organizacional, a existência de uma história de sucesso de mudança contando com a participação e envolvimento de todos é fundamental para colaborar com uma mudança de forma positiva.

Um aspecto relevante para entendimento da cultura é a associação entre e a ameaça da mudança e a resposta dos comportamentos negativos a seu respeito. Normalmente em empresas com baixa tolerância a assumir riscos as mudanças também apresentam baixa aceitação ás mudanças. Nery & Neiva (2015), apresentaram uma hipótese em seu estudo que se apoia neste pilar e presume que o grau de risco prediz os comportamentos de apoio à mudança organizacional e resistência. Em concordância com a afirmação Berkhout (2012), relatou que uma pesquisa feita no Reino Unido foi verificado que as empresas com fortes capacidades de gestão de risco e um histórico em lidar com projetos complexos eram mais propensas a se sentir mais capacitadas para gerir novos riscos decorrentes das mudanças. Abdul Rashid et al. (2004) também descreve que as pessoas estão menos tolerantes a mudar se a cultura organizacional promove uma tolerância de mau desempenho por parte de "coleguismo" ou uma "preocupação exagerada para o consenso".

Choi (2011) afirma que as atitudes podem moldar os sentimentos das pessoas e suas percepções em relação à mudança, proporcionando comportamentos relacionados às atitudes. Quando o comportamento e as atitudes são positivos, existe uma tendência de maior aceitação ao processo de mudança, aumentando a probabilidade de sucesso das iniciativas. Já para comportamentos e atitudes negativas às mudanças, existe o efeito oposto, diminuindo a



probabilidade de sucesso e aumentando a resistência às mudanças. Lewis (1994), complementa que a cultura tem um efeito significativo sobre o desempenho organizacional que proporciona uma boa forma de vantagem competitiva, por outro lado, quando a cultura não está alinhada em toda a organização, qualquer tentativa de mudanças tem baixa aceitação.

4.3 Influências dos aspectos gerenciais

O desafio da liderança em gerir as mudanças, através das pessoas, é um tema muito abordado na literatura e são apresentadas diversas formas de implantar, atuar e controlar as mudanças. (Bhatnagar et al., 2010; Erwin & Garman, 2010; Jacobs et al., 2013; Kark Smollan, 2014; Soparnot, 2011; Van Knippenberg et al., 2006). No mesmo sentido, existem vários pesquisadores que mencionam a importância dos profissionais de Recursos Humanos (RH) no processo de mudança, pois sugerem que a liderança deve ter suporte desses profissionais para gerir impacto das mudanças de forma positiva. (Choi, 2011; Kalyani & Prakashan Sahoo, 2011).

Maheshwari & Veena Vohra (2015), sugerem uma lista com seis práticas de RH que tratam de questões relacionadas às pessoas e as implicações importantes para uma gestão eficaz de mudança. Além disso, sugerem que os profissionais de RH devem estimular e envolver os funcionários de forma aberta em todos os processos da organização, principalmente os processos relacionados às mudanças. Também, devem ser integradores das estratégias organizacionais alinhando os objetivos da organização. É muito comum em qualquer mudança organizacional que existam situações onde gerentes e funcionários possuam ideias diferentes sobre como a mudança deve ser realizada. (Will, 2015).

Com isso, se torna evidente que a comunicação é um elemento importante dentro do processo de mudança, pois a partir dela o processo pode ser direcionado para um resultado eficaz ou ineficaz. Já foi observado por pesquisadores que existe uma associação entre a comunicação e as atitudes nas mudanças. O nível de compreensão de uma mudança, por parte dos gestores, influencia seus sentimentos para a iniciativa e orientação da equipe. (Bueno, 2005; Erwin & Garman, 2010). Almeida (1996), ainda complementa dizendo que a comunicação deve ser vista como o principal item na formação da própria cultura.

De encontro a isso, Soparnot (2011) e Canning & Found (2015) reforçam que a comunicação desempenha um papel significativo na aceitação mudança. É recomendado que a comunicação seja realizada de forma oportuna, frequente e precisa para reduzir as incertezas, o medo e a ansiedade, relacionados com as mudanças. (Erwin & Garman, 2010; Foster, 2010; SEO et al., 2012; Van Knippenberg et al., 2006).

A estratégia de comunicação envolve a comunicação verbal e a comunicação Informal entre os participantes, além de observar todas as características dos gestos e símbolos peculiares de da cada um. Neste caso, o enfoque é sobre o grupo envolvido, e não apenas a um indivíduo. (Almeida, 1996).

Canning & Found (2015), indicam que os indivíduos que tiveram um alto nível de participação, bem como a oportunidade para comunicações de alta qualidade, foram mais favoráveis à mudança quando comparados a aqueles que tiveram pouca participação e má comunicação. Almeida (1996) reforça a colocação indicando que um fator provocador de resistência é a falta de participação, pois vários gestores afirmam que os órgãos em que trabalham não são envolvidos na formulação dos objetivos e programas da organização.

Erwin & Garman (2010), mencionaram em um estudo com gestores de uma empresa do segmento de energia elétrica da Itália, que os funcionários apresentaram atitudes positivas quando tiveram a percepção da sua participação no processo de mudança, reduzindo assim a resistência para aceitar as modificações propostas.



Canning & Found (2015), indicam que para uma mudança ter sucesso é necessário desenvolver uma mentalidade que proporcione impacto positivos sobre a organização, estimulando novas ideias, feedback, a partilha de informação e autoridade para tomar decisões. Por outro lado, em algumas organizações, ainda a tratativa de agir com os funcionários de forma arrogante e impor a condição de maneira conformista, ao invés de encorajar a liderança para estimular o grupo.

Alinhando com as afirmações, Kark Smollan (2014), coloca que a aceitação da mudança é maior quando é concedida autonomia aos gestores e eles reconhecem os sentimentos positivos da mudança. Além, disso, o envolvimento dos membros da equipe na resolução de problemas aumenta a probabilidade de sucesso e o engajamento de todos proporciona maior satisfação no trabalho e melhores resultados. Conforme Briody et al. (2012) e Van Knippenberg et al. (2006), afirmam que estudos demonstraram que os funcionários que se identificavam fortemente com a organização colocavam maior peso sobre a qualidade de como foram tratados pelos seus gestores ao decidirem sobre a aceitação, ou não, das decisões.

A integração da equipe na participação do processo de mudanças e o alinhamento com a gestão torna a situação favorável e proporciona o aumento da confiança entre a equipe e a liderança. Os comportamentos gerenciais promovem a qualidade das relações envolvendo os elementos de lealdade, apoio emocional e confiança mútua. (Canning & Found, 2015; Erwin & Garman, 2010; SEO et al., 2012).

As percepções dos funcionários que vem da perda de conforto e privilégios, ou sensações de perda de postos de trabalho, proporcionam o aumento da resistência á mudança. Além disso, a falta de confiança na gestão está diretamente associada a esse fator. É razoável esperar que as pessoas, que se sintam menos confiantes sobre o seu papel mediante as mudanças. Portanto a habilidade de comunicação da gestão e a formação de um clima de confiança reduzem muito o impacto negativo no processo. (Bhatnagar et al., 2010; Canning & Found, 2015; Cesar, 2006; Erwin & Garman, 2010; Soparnot, 2011).

O estímulo de uma gestão de confiança permite que o processo de mudança caminhe para se tornar uma mudança bem sucedida, porém exige um alto grau de criatividade empregado para mudar das velhas para as novas maneiras. No início do processo a liderança deve fornecer informações do objetivo e necessidade da mudança e no decorrer do processo deve estimular os funcionários a pensar e se comportar de forma criativa em encontrar maneiras adequar o trabalho e as propostas de mudança. (SEO et al., 2012). A flexibilidade na estrutura da organização também desempenha um papel importante na implantação da mudança, pois a proporciona aumento da capacidade de aprendizagem individual que, por sua vez, fornece uma condição favorável na compreensão dos desafios de mudança. As condições de troca de experiência e diálogos geram argumentos para a exposição de opiniões, favorecendo origem para soluções criativas. (Maes & Van Hootegem, 2011; Soparnot, 2011).

Entretanto, são comuns pesquisas onde são abordadas causas para compreensão da falha na iniciativa da mudança. Estas pesquisas reconhecem que as razões vão de mau planejamento até a falta de compromisso com a mudança. Muito destes fracassos são situações onde são desprezados princípios básicos na organização como os valores e as percepções das pessoas. Vários pesquisadores consideram que as organizações necessitam perceber que os impactos da mudança são conectados com todas as áreas da organização e afetam uns aos outros; qualquer ação de mudança tem uma reação em cadeia que proporciona impacto coletivo. (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

A falta de habilidade da gerencia em observar as reações da equipe e, conseqüentemente, adequar à implantação das mudanças de forma mais aceitável pela equipe. A compreensão das atitudes dos funcionários e do nível de entendimento quanto a mudanças devem ser os primeiros esforços nas iniciativas. A visão mais comum é a imposição da



mudança, trazendo uma carga negativa e provocando uma situação onde a percepção para a equipe é somente de ganha-perde. (Foster, 2010; Orsi, 2006; Will, 2015).

Foster (2010), explica a o importante papel dos gestores na condução do processo de mudanças. A fim de combater as reações e pensamentos negativos, sugere que os gestores pensem na resistência à mudança como um sinal útil que algo está errado. Desta forma, pode ser proposto um método para interpretar e medir os impactos das mudanças. Gover et al. (2015) indicam que o sucesso não pode ser apenas comparado apenas com os resultados de uma mudança semelhante, mas sim avaliado os métodos utilizados para se atingir o sucesso naquela situação. As perspectivas devem ser observadas em detalhes e não apenas uma avaliação simples e comparativa. Muitas abordagens e métodos têm sido sugeridos para gerir o processo de mudanças, porém, cada organização tem sua característica específica e um caráter único. As variações se encontram em diversas situações como a diferenças nos níveis estruturais, os sistemas e métodos de controle, as estratégias e a forma de desdobramento, além dos recursos humanos pertencentes às organizações. (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

Várias práticas de gestão de Recursos Humanos (RH) são sugeridas para colaborar com a percepção dos funcionários referente às mudanças organizacionais. Estas práticas são importantes por tratarem as expectativas e percepções dos trabalhadores quanto à mudança, e desenvolver positivamente o compromisso com processo de mudança, aumentando prontidão para mudar, assim, reduzindo a resistência. (Maheshwari & Veena Vohra, 2015).

5 Conclusões e Considerações Finais

Esta revisão da literatura apresenta uma visão geral dos fatores críticos relativos às resistências às mudanças organizacionais e aponta alguns dos seus principais. Como já mencionado, este artigo pesquisou nas principais bases de dados científicos nacionais e internacionais (Emerald, Wiley, Scielo, Web of Science, Periódicos Capes e outras bases), a fim de identificar os fatores críticos mais importantes relacionados à resistência a mudanças organizacionais.

A pesquisa permitiu a descoberta de 36 artigos que foram analisados em busca da determinação dos principais de fatores de resistência a mudanças organizacionais que são observados pelas empresas sob a ótica da literatura. Os artigos pesquisados neste trabalho retratam situações como: fusões de empresas, mudança de métodos de trabalho, incorporação de novas tecnologias, alterações de estruturas organizacionais, além de retratarem os mais diversos tipos de negócios, entre eles, bancos, órgãos públicos, montadoras de automóveis, empresas de tecnologia, construtoras, empresas de brinquedos, hospitais, etc.

Baseado nos resultados encontrados foi possível responder à proposta problema em questão, além de observar que a participação de pesquisadores da América do Sul foi de 13%, sendo a segunda menor posição, na distribuição entre a origem das instituições dos pesquisadores separadas por continentes. Isso denota que, na população avaliada, detectou-se uma carência de pesquisa sobre o assunto e pouca participação em publicações de bases internacionais, isso indica uma janela de oportunidade de mais pesquisas sobre o tema.

A conclusão permitiu que a pesquisa pudesse classificar os fatores de resistência a mudanças em 3 aspectos relevantes, com 24 fatores que influenciam, de alguma forma, a mudança. Os aspectos foram caracterizados: culturais, comportamentais e gerenciais. A combinação dos fatores pode acontecer de diversas formas e em qualquer um dos aspectos. Esta múltipla combinação gera uma enorme complexidade para o sucesso de uma implantação de mudanças, porém torna-se bem claro que os gestores são elementos fundamentais na construção de uma cultura consistente e receptível a mudanças, estimulando comportamentos positivos e de resultados sustentáveis para as mudanças implantadas.



Com base nesta revisão, pesquisas futuras sobre mudanças organizacionais poderiam incluir estudos de caso em setores específicos da economia. Apesar de suas contribuições, este estudo tem algumas limitações. Os resultados gerados por bases de dados acadêmicas são dependentes de palavras-chave e dos títulos de periódicos selecionados. As conclusões podem ser julgadas subjetivas apesar do fato de se tratar de pesquisas publicadas em periódicos qualificados. A amostra não pretendeu ser exaustiva, mas fornece uma descrição confiável e uma visão geral da pesquisa relacionada com mudanças organizacionais e seus fatores de resistência.

Espera-se que os resultados e conclusões apresentados no presente artigo possam ser valiosos tanto para a academia como para as empresas, sendo um ponto de partida para futuras pesquisas com objetivo de fornecer melhores resultados na implantação de mudanças organizacionais.

6 Referências

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Abdul Rahman, A. (2004). The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/01437730410521831>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262.
- Almeida, M. D. S. (1996). Cultura Organizacional E Atitudes Contra Mudanças Tecnológicas, 19–35.
- Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A. C., & Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for implementing planned organizational change. *Leadership Quarterly*, 21(3), 422–438. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.007>
- Berkhout, F. (2012, January). Adaptation to climate change by organizations. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 3(1), 91–106. <https://doi.org/10.1002/wcc.154>
- Bhatnagar, J., Budhwar, P., Srivastava, P., & Saini, D. S. (2010). Organizational change & development in India: A case of strategic organizational change and transformation. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 485–499. <https://doi.org/10.1108/09534811011071243>
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). UNCERTAINTY DURING ORGANIZATIONAL CHANGE : TYPES , CONSEQUENCES , Prashant Bordia Cindy Gallois. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.
- Briody, E., Meerwarth Pester, T., & Trotter, R. (2012). A story's impact on organizational- culture change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 67–87. <https://doi.org/10.1108/09534811211199600>
- Bueno, W. da C. (2005). A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. *Conexão - Comunicação E Cultura*, 4(7), 11–20. Retrieved from <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/146/137>
- Canning, J., & Found, P. A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes: A study of a lean transformation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 274–295. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2015-0018>
- Cesar, A. M. R. V. C. (2006). Sentimentos de Apego e Perda em processos de Mudanças Organizacionais. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 8(21), 1–12.
- Choi, M. (2011, July). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479–500.



- <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39–56.
<https://doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3–39. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20035>
- Gover, L., Halinski, M., & Duxbury, L. (2015). Is it Just Me? Exploring Perceptions of Organizational Culture Change. *British Journal of Management*, 0, 1–16.
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.12117>
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (1998). Employee responses to culture change efforts. *Human Resource Management Journal*, 8(2), 78–92. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00168.x>
- Jacobs, G., van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772–792.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0137>
- Jansson, N. (2013). Organizational change as practice: a critical analysis. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 1003–1019. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2012-0152>
- Kalyani, M., & Prakashan Sahoo, M. (2011). Human Resource Strategy: A Tool of Managing Change for Organizational Excellence. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 280–286. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n8p280>
- Kark Smollan, R. (2014). Control and the emotional rollercoaster of organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(3), 399–419.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2012-0609>
- Levasseur, R. E. (2010). People skills: Ensuring project success- A change management perspective. *Interfaces*, 40(2), 159–162. <https://doi.org/10.1287/inte.1090.0473>
- Lewis, D. S. (1994). Organizational Change: Relationship between Reactions, Behaviour and Organizational Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 7(5), 41–55. <https://doi.org/10.1108/09534819410068912>
- Luscher, L. S., Lewis, M., & Ingram, A. (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19(4), 491–502.
<https://doi.org/10.1108/09534810610676680>
- Maes, G., & Van Hootegeem, G. (2011). Toward a Dynamic Description of the Attributes of Organizational Change. In *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 19, pp. 191–231). [https://doi.org/10.1108/S0897-3016\(2011\)0000019009](https://doi.org/10.1108/S0897-3016(2011)0000019009)
- Maheshwari, S., & Veena Vohra. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(5), 872–894.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-03-2014-0066>
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)
- Nery, V. de F., & Neiva, E. R. (2015). Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 31(2), 259–268. <https://doi.org/10.1590/0102-37722015021968259268>
- Orsi, A. (2006). Gestão do conhecimento em fusões e aquisições: Fatores críticos. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 8(22), 46–56.
- Rieley, J. B. (2016). What to Do When Employees Are Gaming the System: Overcoming Resistance to Change. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(2), 31–37.
<https://doi.org/10.1002/joe.21653>
- Rivera, J. R., Domenico, S. M., & Sauaia, A. C. (2014, May 19). Influência da



- Dissimilaridade de Valores Individuais no Resultado de Times de Alta Gerência: um estudo em laboratório de gestão. *Review of Business Management*, 16(50), 60–74. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i50.1653>
- SEO, M.-G., TAYLOR, M. S., HILL, N. S., ZHANG, X., TESLUK, P. E., & LORINKOVA, N. (2012, August 1). THE ROLE OF AFFECT AND LEADERSHIP DURING RADICAL ORGANIZATIONAL CHANGE. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 65, 121–165. Retrieved from <http://proceedings.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMBPP.2007.26530920>
- Soparnot, R. (2011). The concept of organizational change capacity. *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 640–661. <https://doi.org/10.1108/09534811111158903>
- Stensaker, I. G., & Langley, A. (2010). Change management choices and trajectories in a multidivisional firm. *British Journal of Management*, 21, 7–27. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00657.x>
- Van de Ven, A. H., & Sun, K. (2011). Breakdowns in Implementing Models of Organization Change. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 58–74. <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.63886530>
- Van Knippenberg, B., Martin, L., & Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 685–704. <https://doi.org/10.1002/job.391>
- Will, M. G. (2015). Successful organizational change through win-win How change managers can create mutual benefits. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(2), 193–214. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JAOC-06-2013-0056>