



## ARTIGO ORIGINAL

### PERCEPÇÕES DE GESTORES SOBRE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM FUSÕES

**Denise Costa Silva Toledo<sup>1</sup>**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo/SP - Brasil

**Laércio Baptista da Silva<sup>2</sup>**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo/SP - Brasil

**Edson Keyso de Miranda<sup>3</sup>**

Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo/SP - Brasil

**RESUMO – Percepções de gestores sobre mudanças organizacionais em fusões.** Este artigo tem como objetivo identificar e analisar a percepção de gestores acerca de mudanças organizacionais drásticas em empresas. O atual ambiente de negócios exige constantes mudanças organizacionais que deveriam ser conduzidas coerentemente pelas organizações. A pesquisa é descritiva utilizou questionários em quatro relevantes empresas que passaram recentemente por processos de fusão. O questionário contemplava assertivas que indagavam sobre o planejamento, a comunicação, os resultados alcançados, o treinamento para a mudança e o entusiasmo entre outros. Os resultados da pesquisa mostraram a existência de contradições na percepção dos gestores quanto ao planejamento para a mudança, pois se observa predominantemente que os gestores não acreditam que o treinamento é suficiente, o entusiasmo dos funcionários é ausente, a resistência às mudanças é considerável e as empresas têm dificuldades em reter seus talentos. Diferentemente do que defende a literatura em gestão de mudanças, o planejamento para a mudança não parece ser seguido pelas empresas, o que compromete todas as etapas das mudanças.

**Palavras-chave:** mudança organizacional; fusão; planejamento.

**ABSTRACT – Managers' perceptions towards organizational changes in mergers.** This article aims to identify and analyze the perception of managers about dramatic organizational changes in companies. The current business environment requires constant organizational changes that should be coherently conducted by organizations. The research is descriptive and utilized questionnaires in four relevant companies that passed through mergers' processes recently. The questionnaire included assertions that inquired on planning, communication, the results achieved, training for change and enthusiasm among others. The survey results showed the existence of contradictions in the perception of managers regarding change planning, since managers predominantly don't believe that training is sufficient, the enthusiasm of the staff is absent, the resistance to change is considerable and companies have difficulties in retaining their talents. Unlike the literature on change management, change planning does not seem to be followed by companies, which compromises all stages of changes.

**Key words:** organizational change; merger; planning.

<sup>1</sup> MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Administradora de Empresas. e-mail: [nisa.costa@uol.com.br](mailto:nisa.costa@uol.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, USP, Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)- Mestrado e Doutorado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). e-mail: [lasilva@uscs.edu.br](mailto:lasilva@uscs.edu.br)

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)- Mestrado e Doutorado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS). e-mail: [edsonkubo@uscs.edu.br](mailto:edsonkubo@uscs.edu.br)

## **1 INTRODUÇÃO**

O tema mudança organizacional é em sua amplitude complexo quando abordado dentro das organizações. Em razão da velocidade com que as mudanças acontecem, a busca pela inovação, pela satisfação do cliente e por um alto padrão de excelência torna o mercado extremamente competitivo, compelindo as organizações a um estado de modificações contínuas em suas estruturas organizacionais.

As mudanças organizacionais são atualmente constantes e é raro encontrar alguma empresa que não tenha passado por ela em algum momento de sua existência, fato este que corrobora a relevância deste tema de pesquisa, principalmente no que tange à resistência dos trabalhadores na implantação das mudanças no ambiente empresarial. Não obstante, pouco se sabe sobre a percepção de gestores ao lidarem com mudanças organizacionais drásticas, que envolvam toda a empresa. Assim, foi elaborada uma pesquisa de campo em organizações que sofreram mudanças organizacionais decorrentes do processo de fusão e ou aquisição nos últimos 10 anos. Sob esse contexto, a pergunta de pesquisa que norteia esta pesquisa é: Qual é a percepção dos gestores acerca das mudanças organizacionais em fusões?

Assim, o objetivo deste artigo é identificar e analisar a percepção de gestores acerca de mudanças organizacionais em fusões. Este trabalho é composto de três partes, sendo elas: a revisão da literatura sobre o tema, a metodologia de pesquisa utilizada, a apresentação dos resultados da pesquisa de campo em empresas que passaram recentemente por mudanças impactantes decorrentes de fusão e por último das conclusões finais.

## **2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

A competição em nível internacional e a globalização e diversidade de clientes, valores e costumes exigem cada vez maior alinhamento entre as estruturas

organizacionais e o ambiente externo, o que implica em adaptações contínuas por parte das pessoas, tarefas e processos. Esse contexto ajuda a caracterizar o atual ambiente competitivo no qual estão inseridas as empresas Brasileiras (WOOD; CALDAS, 2007). Esse ambiente competitivo de negócios exige mudanças constantes das empresas para que se mantenham vivas:

No cenário atual, com as sucessivas rupturas tecnológicas, com o aumento e diversificação da força de trabalho, com a globalização, com o crescimento da competição etc., a empresa se depara com uma realidade de maior dinamismo, que exige um importante e contínuo incremento de competitividade para mudança organizacional [...] (PINTO; SOUZA, 2009, p.610).

Ao observar a interdependência entre competitividade e mudança organizacional, cabe aqui ressaltar a velocidade dessa mudança que ocorre via integração de mercados, intercâmbio de informações que transcendem as fronteiras dos países e que impõem um novo ritmo às organizações:

Talvez pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informação do que o homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar (SENGE, 1990, p. 76).

Para lidar com este novo cenário, torna-se necessário compreender o processo de mudança organizacional para que se possa adaptar a ela de modo adequado:

Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (WOOD, 1995, p.190).

Essa definição demonstra a complexidade do tema, pois as mudanças podem surgir tanto em processos simples e fáceis de adaptar, como em processos mais complexos que envolvem os ambientes internos e externos da organização e por essa razão a organização precisa se preparar e ter uma visão holística do ambiente, sem perder o controle e o foco de suas ações.

Bruno-Faria (2003, p.111) define mudança organizacional como “qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, e que tenha algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”. O envolvimento e o comportamento das pessoal é crucial para que se tenha sucesso diante da mudança organizacional (GUIMARÃES; BORGES, 2009).

Esta seção mostrou que a competitividade exige adaptações e mudanças organizacionais, que implicam na discussão do preparo e obstáculos associados a essas mudança. As próxima seções elucidam duas etapas inerentes a um processo de mudança: a mudança planejada e a resistência ao processo de mudança.

### **3 A MUDANÇA PLANEJADA**

Muito embora haja em muitas empresas Brasileiras uma baixa aderência ao planejamento (WOOD Jr.; CALDAS, 2007; CHU; WOOD Jr.; 2008), para Rego e Cunha (2003) existem duas premissas básicas em processos de mudança bem sucedidas, uma delas é a possibilidade de planejar a mudança e a outra é que ela deve ser conduzida pelos gestores, iniciando seu processo com o comprometimento deles. Assim a mudança deve ser conduzida a partir do topo para as demais áreas da organização, facilitando a adaptação e evitando a resistência dos membros da organização às novas demandas do ambiente.

Segundo Pilati (2003), os gestores devem promover o comprometimento no trabalho como uma ferramenta para introduzir as mudanças. Conhecer sua equipe de trabalho, sua percepção, suas atitudes e reais necessidades, pode colaborar para o sucesso da mudança. Além disso, é também efetiva a criação situações com o intuito de prepará-los para qualquer processo de mudança que venha ocorrer dentro do ambiente organizacional:

Então é fundamental que os atores organizacionais tenham em mente a importância da compreensão das atitudes dos envolvidos em um processo de mudança, pois o êxito depende, também, da adequação do

comprometimento dos trabalhadores, aspecto que tem uma grande ligação com as questões que cada profissional vivencia (PILATI, 2003, p.287).

Para que os gestores consigam quebrar as barreiras de resistência que são criadas pelos trabalhadores é essencial estabelecer uma comunicação eficaz. Fonseca (2002, p.12) enfatiza que: “A informação oportuna e relevante permite reduzir a incerteza inerente às mudanças”. Trabalhadores bem informados aumentam as chances de contribuição e participação positivas no processo de mudança, evitando a falta de comprometimento e desinteresse (LIMA, 2003).

Mintzberg (1994) em sua discussão sobre mudança organizacional e planejamento ressaltou que a participação dos funcionários é determinante na elaboração de estratégias de mudanças, que envolvam toda a empresa. Ainda segundo esse autor, não cabe à cúpula apenas estabelecer e implementar as estratégias de cima para baixo na organização, mas incluir as opiniões e considerações de todos os membros organizacionais rumo a uma gestão de cunho participativo. Há outro autor, de cunho mais gerencialista e instrumental que também abordou as etapas de mudanças organizacionais, que é Kotter (1999).

Os oito passos de Kotter (1999) demonstram que é primordial analisar o ambiente, antes de qualquer mudança; o envolvimento e a participação de todos os membros organizacionais também não pode faltar, o que vai ao encontro das ideias de Mintzberg (1994); a criação de equipes dispostas a se envolver com o projeto, com entusiasmo e dinamismo, com o objetivo de disseminar a mudança estabelecendo uma visão clara da necessidade de mudar; saber comunicar sua importância; construir um plano de metas a serem atingidas; demonstrar de forma clara os ganhos; eliminar os obstáculos; fazer com que a empresa possa absorver esses processos de mudança em sua cultura, tornando-as ferramentas para a evolução e o desenvolvimento.

## 4 RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

A resistência dos colaboradores ao processo de mudança ocorre com frequência, podendo existir mesmo quando a mudança é planejada (ROBBINS, 2003). Já Guimarães e Borges (2009) afirmam que a resistência é uma potencialidade, e o sucesso ou fracasso está diretamente ligado à forma de gerenciamento das mudanças. Se a resistência for abordada de modo cauteloso e transparente, contemplando um clima de confiança e legitimidade quanto à necessidade da mudança, então há grandes chances de superá-las, conforme afirma Bernardo (2005, p.6):

É um erro pensar que grupos e pessoas vão agir de uma mesma forma quando submetidos ao mesmo fator de mudanças ou ao trabalho de redução da resistência. O fator humano, mesmo aplicado ao grupo, requer adaptação individual, ajustando-se ao estado básico e às necessidades de cada indivíduo.

Um dos aspectos determinantes no processo perante a resistência é o grau de confiança que o indivíduo ou o grupo depositam no agente da mudança e o poder da posição que ele ocupa, além do poder pessoal que ele possa ter como facilitador da ação.

Assim, as resistências existem em função dos aspectos comportamentais dos indivíduos que de acordo com Silva e Vergara (2003) se manifestam em emoções como ansiedade, raiva, nostalgia e medo. Não obstante, o que sobressai nesse processo é a capacidade dos gestores em superar essas resistências e conduzir adequadamente as mudanças. Observa-se que pouco se sabe sobre a percepção de gestores ao lidarem com mudanças organizacionais drásticas, embora se tenha ressaltado com veemência na literatura apenas o lado da percepção dos funcionários. A próxima seção apresenta os procedimentos metodológicos desta pesquisa, bem como o objeto de estudo.

## 5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo permitiu captar as percepções dos gestores das organizações que passaram recentemente por mudanças organizacionais provenientes de fusão nos últimos 10 anos. Optou-se então por uma pesquisa

descritiva, que de acordo com Gil (2010) pode servir para oferecer uma nova visão sobre um problema de pesquisa, aproximando-se assim de pesquisas exploratórias. Objetiva-se também elucidar os motivos que levam os trabalhadores a resistir às mudanças e como se configura a gestão nessas organizações. Para isso, foram escolhidas quatro empresas de grande porte, duas indústrias químicas e duas instituições bancárias, de acordo com o critério da conveniência.

Foram aplicados para alguns gestores de áreas 50 questionários, com 16 afirmações, onde o respondente classificou uma nota de 0 a 10, demonstrando desta forma se concorda ou discorda de tais afirmações. A amostra foi extraída de 4 empresas que foram designadas como A, B, C e D, para mantê-las em sigilo, sendo as empresas A e B do ramo bancário e as empresas C e D do ramo químico.

Os questionários foram distribuídos proporcionalmente, sendo que dos 25 questionários distribuídos para o ramo químico retornaram 23 e dos 25 questionários do ramo bancário retornaram 14, o que se contabiliza ao todo 37 respondentes no total. Dos 37 respondentes, 19 são do gênero masculino e 18 do gênero feminino, em sua maioria pós-graduados, e acima dos 30 anos, com tempo de casa de 6 anos em média, destacando-se que a maioria dos respondentes pertence à área administrativa e a área de compras.

## **6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Com base na revisão da literatura envolvendo a mudança organizacional foram elaboradas 8 assertivas que permitem captar as percepções de gestores frente às mudanças provocadas pela fusão em múltiplas dimensões, tais como a comunicação, o planejamento, o prazo, o alinhamento ao planejamento estratégico, resultados e cultura. Conforme segue tabela1.

Tabela 1 – Resultado da Pesquisa - Sobre as mudanças de um modo geral

<b>Sobre as mudanças</b>					
<b>Afirmações</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>1. Fusão provocou mudanças</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>
<b>2. Comunicação clara e objetiva</b>	<b>16%</b>	<b>5%</b>	<b>11%</b>	<b>49%</b>	<b>19%</b>
<b>3. Planejamento</b>	<b>11%</b>	<b>22</b>	<b>24%</b>	<b>35%</b>	<b>8%</b>
<b>4. Prazo suficiente</b>	<b>19%</b>	<b>0%</b>	<b>41%</b>	<b>35%</b>	<b>5%</b>
<b>13. Resultados alcançados</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>16%</b>	<b>65%</b>	<b>19%</b>
<b>14. Cultura modificada</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>32%</b>	<b>68%</b>
<b>15. Alinhamento ao planejamento estratégico</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>65%</b>	<b>30%</b>
<b>16. Mudanças essenciais p/ obter resultados</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>11%</b>	<b>73%</b>	<b>16%</b>

Fonte: elaborado pelos autores

Todos os 37 gestores que participaram da pesquisa concordaram que a fusão provocou mudanças, 30% parcialmente e 70% totalmente. Em relação ao item comunicação, 49% concordaram parcialmente e 19% concordaram totalmente, ou seja, 68% concordaram que a comunicação foi clara e objetiva.

Já se tratando do planejamento antes da implantação, 11% discordaram totalmente, 22% discordaram parcialmente, 11% ficaram neutros, 35% concordaram parcialmente e 8% concordaram totalmente, o que mostra que 33% discordaram e 43% concordaram, o que demonstra uma discordância de cerca de metade dos gestores quanto ao planejamento. Isso pode implicar em baixo preparo para a mudança organizacional, que foi conduzida sem a premissa do “mudança planejada” (REGO; CUNHA, 2003).

Para 41% dos gestores o prazo não foi um fator importante, pois ficaram indiferentes, 35% concordaram que foi parcialmente suficiente e 5% concordaram totalmente que foi suficiente.



Para 84% dos respondentes os resultados esperados com a mudança foram alcançados, e 68% concordaram totalmente que a fusão modificou a cultura da organização. Já 65% dos respondentes concordaram parcialmente e 30% concordaram totalmente que a mudança foi alinhada ao planejamento estratégico e que foi essencial para que a organização alcançasse os resultados almejados. Esse dado parece contradizer o item “planejamento” da escala, que na percepção de cerca de metade dos próprios gestores não parece ter existido.

Também foram elaboradas 5 afirmações em relação aos colaboradores, se os mesmos se sentiram entusiasmados com o processo, se foram treinados para lidar com estas mudanças, sobre os benefícios e resistência diante do processo, conforme pode ser visto na Tabela 2.

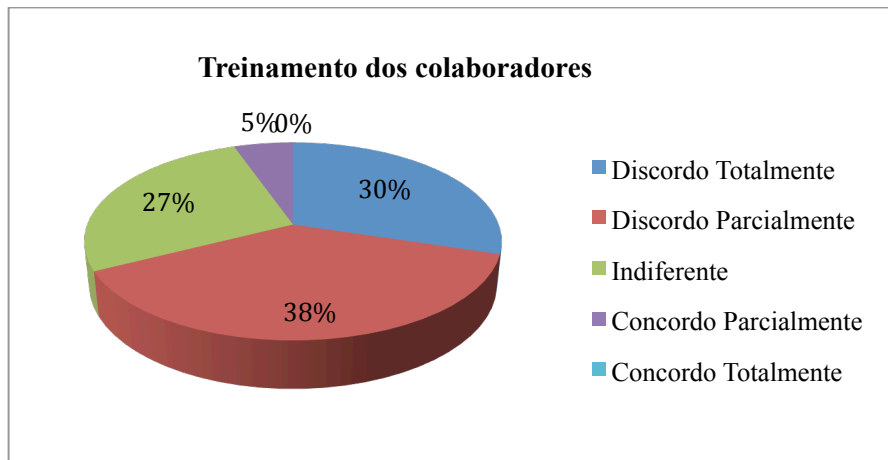
Tabela 2 - Resultado da Pesquisa - Sobre os Colaboradores

<b>Sobre os colaboradores</b>					
<b>Afirmarções</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo Parcialmente</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo Parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
<b>5.Treinamento</b>	<b>30%</b>	<b>38%</b>	<b>27%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>
<b>6.Entusiasmo</b>	<b>22%</b>	<b>43%</b>	<b>27%</b>	<b>8%</b>	<b>0%</b>
<b>7.Empenho</b>	<b>5%</b>	<b>14%</b>	<b>22%</b>	<b>43%</b>	<b>16%</b>
<b>8.Resistência</b>	<b>0%</b>	<b>14%</b>	<b>27%</b>	<b>43%</b>	<b>16%</b>
<b>9.Benefícios</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>30%</b>	<b>57%</b>	<b>3%</b>

Fonte: elaborado pelos autores.

O que chama a atenção na tabela 2 é que os gestores em sua maioria, ou seja 68% demonstraram que discordam de alguma forma sobre a afirmação em que os colaboradores foram treinados para lidar com estas mudanças.

Figura 1 – Gráfico que ilustra a afirmação 5 sobre “treinamento” da pesquisa de campo



Fonte: elaborado pelos autores.

Com base nas respostas dos gestores, pode-se ainda observar que 65% não sentiram entusiasmo dos colaboradores em relação ao processo de mudança, mas 59% concordaram que os colaboradores estavam empenhados para alcançar os resultados. Para 59% houve resistência por parte dos colaboradores de um modo geral, 27% mostraram-se indiferentes, já 14% discordaram desta afirmação. Para 60% dos gestores o processo de mudança trouxe benefícios para os colaboradores, 30% demonstraram indiferença e 10% discordaram desta afirmação.

Foram elaboradas também 3 afirmações sobre a participação dos gestores, os recursos disponíveis e a dificuldade de reter talentos em tempos de mudança. Segue tabela 3.

Tabela 3 - Resultado da Pesquisa – Sobre os gestores

Sobre os gestores					
Afirmções	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
<b>10. Recursos disponíveis</b>	8%	11%	16%	60%	5%
<b>11. Participação integral</b>	3%	8%	30%	35%	24%
<b>12. Dificuldade de reter talentos</b>	0%	0%	14%	59%	27%

Fonte: elaborado pelos autores

Conforme acima a maioria concorda que obtiveram recursos disponíveis para a implantação das mudanças, 19% discordaram desta afirmação. Com relação à participação integral durante o processo de mudança, 59% concordaram que atuaram integralmente, mas 30% responderam como indiferentes a esta questão e 11% discordaram que participaram integralmente. Já para 86% dos gestores a maior dificuldade se deu na retenção dos talentos existentes, pois com o processo de mudança muitos talentos acabam recebendo propostas e indo para outras organizações. Com base na análise dos dados, pode-se observar na percepção dos gestores abordados que o planejamento não parece ter sido enfatizado como deveria no processo de mudança organizacional, pois cerca de metade dos gestores manifestaram claramente a percepção de um planejamento incipiente ou mesmo inexistente.

A maioria dos gestores deixou bem claro que faltou treinamento para que os colaboradores se sentissem preparados durante o processo de mudança, fato este que também pode ser notado nos resultados da afirmação 6, sobre o entusiasmo dos colaboradores, que foi considerado baixo pelos gestores. O entusiasmo surge no momento em que as pessoas se sentem envolvidas no processo de mudança e são chamadas a participar desse processo, conforme visto na perspectiva de gestão participativa de Mintzberg (1994). Observou-se também a percepção ampla de resistência às mudanças, devido possivelmente a falta de planejamento e de integração das pessoas e comunicação insuficientes e dificuldades generalizadas em reter talentos nas empresas investigadas. O panorama verificado na pesquisa de campo parece contradizer o que apregoa a literatura no que tange às mudanças organizacionais.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo se propôs a identificar e analisar a percepção de gestores acerca de mudanças organizacionais, tendo como objeto de pesquisa empresas que passaram recentemente por processos de fusão. A revisão da literatura possibilitou o resgate

de recomendações a respeito de como conduzir mudanças organizacionais, que abrangem desde o planejamento e o modo de superar resistências em mudanças.

Respondendo à pergunta de pesquisa deste artigo, observa-se que a percepção dos gestores é contraditória no sentido de defenderem que a mudança foi alinhada ao planejamento estratégico da empresa, embora grande parte da amostra tenha demonstrando uma percepção de planejamento inexistente ou incipiente, escassez de treinamento das pessoas para a mudança, ausência de entusiasmo dos colaboradores, resistência à mudança e dificuldades em reter talentos.

Não se pode simplesmente estabelecer relações causais entre essas percepções, mas é marcante a percepção em torno da escassez do treinamento, que pode constituir um dos motivos da resistência dos trabalhadores. A maioria dos gestores não concordou que houve treinamento para os funcionários, o que conseqüentemente pode ser um fator desmotivador e que levou a maioria dos funcionários a não demonstrar entusiasmo em suas ações.

Apesar da maioria dos gestores acreditar que as mudanças atingiram os objetivos, observou-se uma contradição a essa crença que se refere ao fator retenção de talentos. Os gestores demonstraram ser o fator mais preocupante em suas respostas, pois durante o processo de mudança, muitos colaboradores acabaram migrando para outras organizações, seja por melhores oportunidades, seja por não se sentirem envolvidos e valorizados, ou até mesmo pela pressão causada pelo processo de mudança, hipóteses estas que poderão ser estudadas em uma nova pesquisa.

Observou-se também que a resistência às mudanças pode ser resultado da falta de planejamento para a mudança, que implica em falta de participação dos funcionários e ausência de uma gestão participativa. O planejamento e a gestão participativa poderiam resultar em maior envolvimento e comprometimento das pessoas, tornando o processo de mudança mais efetivo e menos danos ao clima e à retenção de talentos.

## REFERÊNCIAS

- BERNARDO, C. G. **A resistência a mudanças em uma organização. Uma análise à luz do processo controle integrado de mudanças do PMBOK3.** 2005. 11p. Disponível em <  
[http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Comportamento\\_organizacional/mudancas%20-%20fatores%20PMBOK.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Comportamento_organizacional/mudancas%20-%20fatores%20PMBOK.pdf)> Acessado em 11 ago. 2011.
- BRESSAN, C. L.. **Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial.** São Paulo: UNIFAE Publicações, v.1, 2004.14p.
- BRUNO-FARIA Maria de Fátima. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: LIMA, Suzana M. V. (org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. 348p. p.111-142.
- DRUCKER, P.F. **A organização do Futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã.** 2.ed.São Paulo: Futura,1997.428p.
- FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais.** Dissertação (Mestrado) - Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.
- GUIMARAES, R. S. e BORGES. **Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Recursos Humanos: Um estudo de Caso Brasileiro.** Vitória, v. 6, n. 3. p. 299-311,set/dez, 2009.
- KOTTER, P. J. **Liderando mudanças.** 20.ed.São Paulo: Publifolha, 1999, 188p.
- LIMA, S. M. V. **Mudança Organizacional: teoria e gestão.** v.1. Rio de Janeiro: FGV, 2003. 348p.
- MINTZBERG, H. The Fall and Rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, New York, p.107-114, jan/fev, 1994.
- PINTO, M.C.S. e SOUZA, C. L. C de. **Mudança Organizacional em uma empresa familiar brasileira.** RAP – Revista de Adm. Pública – FGV - EBAPE, Rio de Janeiro, n.43, p.609-34, maio/jun., 2009.
- REGO, A.; CUNHA, M. P. e. **A hora da Mudança.** RAE Executivo v.2, n.1, p. 52-57, fev./abr. 2003.

- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003. 524p.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte, teoria e prática de aprendizagem**. 15.ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 532p.
- SILVA da, J.R.G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n.3, p.10- 21, jul./set. 2003.
- WOOD, T. Jr.; CALDAS, M.P. Empresas Brasileiras e o Desafio da Competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.17, n.3, p.66-78, jul/set, 2007.
- WOOD, T. Jr.; CALDAS, M.P. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v.42, n.5, p.969-991, set/out, 2008.
- WOOD, T. Jr. (Coord). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995. 260p.
- WOOD, T. Jr. (Coord). **Mudança organizacional** 3.ed.São Paulo: Atlas, 2002. 278p.