

# **GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES: A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NO PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO**

## **MANAGEMENT OF CHANGES IN THE ORGANIZATIONS: THE IMPORTANCE OF THE PEOPLE IN THE TRANSFORMATION PROCESS**

<sup>1</sup>BRITO, A. P.; <sup>1</sup>DENOBI, P. F.; <sup>1</sup>OLIVEIRA, J. B.; <sup>2</sup>SILVA, J.C.O.

<sup>1e2</sup>Departamento de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos – FIO/ FEMM

### **RESUMO**

O presente artigo leva à análise e reflexão sobre a importância em considerar o fator humano na gestão do processo de mudança como meio de conseguir sua colaboração e participação efetiva na fase de transformação. O objetivo foi mostrar a importância das pessoas nos processos de mudança que a organização opta em adotar. Pretende ainda chamar a atenção para os fatores que levam as empresas a se reinventar, fatores pertencentes ao ambiente externo e também a seu ambiente interno. Considerou também as possibilidades de resistência, sejam elas positivas ou negativas, por parte das pessoas perante as novas propostas, as formas de se contorná-las por meio da clareza daquilo que está sendo proposto como mudança e ainda as conseqüências da mudança para a cultura organizacional. Demonstrou-se, a necessidade em se estabelecer um senso de aprendizagem, a fim de lidar com o novo cenário mundial que exige uma constante adaptação por parte das organizações que querem manter sua vantagem competitiva. Abordou-se ainda o Desenvolvimento Organizacional - DO, com uma das ferramentas utilizadas para implantação do processos de mudança por meio das pessoas, tendo uma preocupação contínua com a qualidade das relações dentro da organização. Assim concluiu-se que não há como planejar uma implementação de mudança sem antes conquistar a confiança das pessoas.

Palavras-chave: Gerenciamento de mudanças, pessoas, resistência, colaboração.

### **ABSTRACT**

The present article led to analyzes and reflection on the importance in considering the human factor in the management of the change process as half to obtain its contribution and participation accomplishes in the transformation phase. The objective is to show the importance of the people in the change processes that the organization opts in adopting. It still intends to call the pertaining attention for the factors that take the companies if to reinventar, factors to the external environment and also its internal environment. It also considered the resistance possibilities, are positive or negative they, on the part of the people before the new proposals, the forms of if skirting them by means of the clarity of what he is being considered as change and still the consequences of the change for the organizational culture. It was demonstrated, the necessity in if establishing a learning sense, in order to deal with the new world-wide scene that demands a constant adaptation on the part of the organizations that want to keep its competitive advantage. The Organizacional Development was still approached - OF, with an one of the tools used for implantation of the processes of change by means of the people, having continuous concern with the quality of the relations inside of the organization. Thus one concluded that it does not have as to plan an implementation of change without before conquering the confidence of the people.

Keywords: Change, people, management, resistance.

## **INTRODUÇÃO**

A atual realidade de mercado em que as organizações estão inseridas, onde se tem novas demandas geradas pelo desenvolvimento constante de tecnologias, de novos conceitos de gestão, da concorrência cada vez mais acirrada, da globalização estreitando as relações, gera nas empresas a necessidade de se adaptarem continuamente a fim de sobreviver a este novo cenário. Não se pode falar em mudanças sem citar o impacto que isto traz para as organizações. Desta forma, estas se encontram obrigadas a mudar. Mudar suas estruturas, suas competências, suas tecnologias, seus processos, mudar para inovar e tantas outras mudanças. Diante disto surge um questionamento: Qual é o papel das pessoas na mudança e sua importância?

Mudanças tornam-se viáveis quando as organizações passam a identificar a importância de seus clientes internos no processo de mudança, considerando a influência que estes podem ter no alcance dos objetivos propostos, e ainda, seu grau de satisfação, suas expectativas, sua visão perante as situações e seus sentimentos.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e teve como objetivo demonstrar a importância em gerenciar o principal ativo da empresa em processos de mudanças, ou seja, as pessoas.

## **O GERENCIAMENTO DE MUDANÇA**

Segundo Chiavenato (2008, p. 5), hoje o cenário mundial tem como característica impactar e influenciar os países, empresas e principalmente pessoas. Isto porque este novo cenário é de constante mudança, onde acaba por impor às organizações uma necessidade constante em se adaptar as novas situações. Diante disto o mundo dos negócios torna-se mais complexo onde a administração da empresa acaba tendo a responsabilidade em assegurar que a empresa consiga ocupar um posicionamento capaz de assumir desafios do presente e futuro.

De acordo com Kotter (1999, p. 3) as organizações são impulsionadas cada vez mais, a reduzir seus custos, melhorar a qualidade de seus produtos e serviços e até mesmo identificar novas oportunidades de crescimento para assim aumentar sua produtividade de manter-se competitiva.

Chiavenato (2008, p. 12) refere-se a mudança como sendo “a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra diferente. Mudança

representa sempre transformação, alteração, modificação, perturbação, interrupção, fratura ou ruptura”.

Para Germano (2009) mudar significa reunir todas as forças e habilidades para com racionalidade e inteligência, buscar sair de uma situação atual – inadequada, inconveniente ou ruim, para ir ao encontro de uma situação futura desejada – mais adequada, conveniente, boa.

Benseny (2008) cita que dentro do processo de mudança, o conceito de gerenciamento encontra-se na sua capacidade em apoiar as organizações e executivos na atividade de implantação da mudança como por exemplo, no estabelecimento de um novo organograma, redesenho de um processo, readequação de cargos, etc. Deve ainda ser capaz de gerenciar a parte mais sensível no processo, as pessoas. Isso porque a mudança pode gerar um sentimento de perda, de incerteza, que se não bem gerenciado pode tornar-se um problema através da resistência das pessoas envolvidas. Assim o grande desafio do gerenciamento de mudanças é neutralizar as possíveis resistências, por meio de estratégias que envolvam processos educacionais, comunicação e estímulo a participação. O gerenciamento das mudanças pode assim ser definido como um conjunto de métodos e ferramentas gerenciais e educacionais que buscam alinhar estratégias, processos organizacionais e pessoas. O alinhamento dessas três dimensões é fundamental para o êxito na implantação da mudança.

Chiavenato (2008, p. 13) afirma que “toda mudança implica algo diferente. Ela rompe o estado de equilíbrio alcançado na situação anterior e o substitui por um estado de provisoriedade, desequilíbrio, instabilidade tensão e incômodo”.

Desta forma o desafio está em tirar as pessoas de suas áreas de conforto e levá-las a uma situação, de início, um pouco incômoda, mas que trará vantagens a todos a longo prazo.

### **FATORES QUE IMPULSIONAM A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Chiavenato (2008, p. 14-15) menciona que alguns fatores estimulam as mudanças dentro das empresas. No ambiente geral ou externo, chamado de macroambiente, pode-se citar como forças que impactam nas empresas, as condições tecnológicas, econômicas, políticas, sociais, culturais e legais. Estas são forças com enorme poder de influenciar mudanças, pois as empresas acabam não tendo controle sobre elas, por alguns motivos, como sua força impactante e sua

variedade. Também pela complexidade destas forças, elas se tornam difíceis de serem previstas e compreendidas e ainda pela dependência que as empresas tem deste ambiente externo para operar a fim de sobreviver e por fim pela necessidade de interação com este ambiente para obter seus insumos e recursos físicos, financeiros, humanos e tecnológicos, e para colocar seus produtos e serviços junto a seus clientes e fornecedores. Qualquer modificação neste ambiente conseqüentemente atingirá as operações da empresa e gerará uma pressão para a mudança.

No ambiente interno as empresas sofrem pressões que também são estímulos para a mudança, como novos objetivos organizacionais, novas praticas gerenciais, aquisição de novos equipamento e tecnologias, novos métodos de operação, novos produtos ou serviços, todos estes fatores internos que geram mudanças internas conseqüentemente provocam alterações no comportamento das pessoas.

Ferreira, Reis e Pereira (1997, p. 240) citam que diante das pressões geradas pela necessidade de mudança as empresas podem tomar uma postura construtiva, buscando coordenar suas ações pelo principio da necessidade de flexibilidade, ou então resistir às mudanças, como se elas não fossem necessárias (isto se visualiza em empresas engessadas em suas ações). O importante é ter uma visão clara do direcionamento e acompanhamento que deve ser feito. Neste sentido, a resistência tem sua importância na conservação de práticas e idéias tradicionais até que se comprove que a nova situação é a mais adequada. Neste sentido, a melhor forma, é encontrar meios de motivar uma mudança, primeiro na atitude das pessoas. Fazendo com que elas encarem a mudança como um desafio, mostrar-lhes os benefícios que poderão tirar desta nova realidade.

Kotter (1999, p.14) afirma que há dois fatores de grande importância na institucionalização da mudança na cultura da organização. O primeiro é mostrar às pessoas como as abordagens, as novas posturas ajudam a melhorar o desempenho. Comparar através dos exemplos reais que ocorreram dentro do processo. O segundo fator importante é garantir que as próximas sucessões que ocorrerem, sejam capazes de incorporar plenamente a nova abordagem adotada pela geração atual.

## **COMO CONTORNAR A RESISTÊNCIA À MUDANÇA**

A mudança dentro das organizações só ocorre com a participação efetiva das pessoas, caso contrário de nada adiantará a sua promoção sem antes o preparo de todos que precisam estar envolvidos. É necessário criar um ambiente psicológico favorável, preparar a cabeça das pessoas para que elas aprendam a aprender. A maioria dos administradores e gerentes estão acostumados a trabalhar com a atenção voltada para o que é físico e concreto e acabam por ter uma imensa dificuldade em lidar com pessoas. E aí reside o grande problema para fazer as mudanças acontecerem. Assim as diretrizes que são adotadas para o processo de mudança, quase sempre esbarram na inabilidade em fazer com que as mudanças ocorram por meio das pessoas. (CHIAVENATO, 2008, p. 289-290).

Para Chiavenato (2004, p. 33) nas mudanças organizacionais, os receios e ansiedades são sentimentos presentes em boa parte das pessoas, em especial naquelas que se sentem inseguras quanto ao risco de enfrentar aspectos diferentes e desconhecidos ou ainda a possibilidade de uma provável incapacidade de enfrentá-los e superá-los, aí surge a resistência à mudança. E isto se visualiza em organizações em que não se discute a necessidade de mudança. É necessário estimular as pessoas a criarem, inovarem, como sendo uma constante para que acostumem a um ambiente inovador e se sintam seguras quanto a este ambiente de mudanças.

Lacombe e Heilborn (2003, p.420) ao relatarem sobre a atividade humana nas organizações, mencionam que as pessoas geralmente fazem aquilo que sabem e não o que seria preciso que elas fizessem. Isso mostra que estão mais voltadas a eficiência do que a eficácia das atividades, ou seja, fazer certo as coisas mas sem muitas vezes atingir os resultados necessários, afinal de nada adianta fazer bem uma coisa se não é aquilo que precisa ser feito.

Medeiros (2008) afirma que as empresas devem se capazes de dar o suporte necessário para que seus funcionários estejam preparados para aceitar a mudança, mostrando-lhes que aquilo que se apresenta como incômodo à princípio, trará benefícios ao seu trabalho. As pessoas devem ser capazes de entender que a mudança faz parte da vida e que ela está presente nos mais diversos momentos.

Para Chiavenato (2008, p. 293-294) as pessoas que sempre viveram em empresas imutáveis, nunca aprenderão mudar e inovar. Isto porque este tipo de empresa limita tanto a liberdade das pessoas que estas se acostumam a trabalhar voltadas para a continuidade inconscientemente, como se tivessem viseiras,

consideram o conservadorismo com sendo tradição na empresa. A resistência pode ser vista não só nos funcionários, mas também em muitos gerentes e até diretores que tem receio em se mostrarem incapazes de executar alguma mudança com êxito.

A essência da gestão participativa é um meio para se contornar situações de resistência. Chiavenato (2004, p. 67) cita a gestão participativa como sendo as possibilidades de participação das pessoas, com liberdade para argumentar, discutir, modificar, questionar, um projeto ou uma simples proposta. E este cenário não significa anular hierarquias dentro da organização, mas sim ao envolvimento das pessoas, que são estimuladas por um desejo de contribuir, pois se tem um clima de confiança mútua entre as partes.

Também como forma de se contornar a resistência pode-se considerar a importância da visão e a sua divulgação a todos os envolvidos. Kotter (1999, p. 68-69) refere-se a ela como sendo uma projeção do futuro que se pretende atingir, e define as razões porque as pessoas devem lutar por este futuro. A visão deve ter três objetivos essenciais:

- Ela simplifica algumas decisões ao esclarecer uma direção geral;
- Mesmo as etapas iniciais sendo sacrificadas, a visão motiva as pessoas a tomarem medidas certas;
- Ajuda a direcionar as ações das diversas pessoas, pelo senso de orientação que a visão desenvolve.

O autor acima ainda relata que a visão é importante, pois as pessoas muitas vezes se sentem confusas, discordam quanto à direção a ser seguida e até questionam se as transformações serão mesmo importantes. A definição da visão cria nas pessoas uma maior segurança e autonomia no processo decisório, onde elas sabem reconhecer seu limite de atuação. Estas possibilidades e facilidades se dão simplesmente por meio do questionamento se tal situação está de acordo com a visão. A resposta a este questionamento é capaz de eliminar incertezas e conflitos. Outra vantagem da visão é motivar ações, independente de interesses imediatos das pessoas e até mesmo vaidades. Isso porque na maioria das vezes está relacionada ao abandono de situações confortáveis, tradicionais, mas que se tem como força motivadora a consciência daquilo que é realmente necessário para um benefício geral em longo prazo.

## **COMUNICAÇÃO COMO SUPORTE PARA A MUDANÇA**

Segundo Chiavenato (2004, p. 149) a comunicação é um processo de transmissão de uma informação, de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas.

Quick (1995, p. 69) afirma que a colaboração que se obtém das pessoas está no processo de comunicação que se estabelece. A boa comunicação transmite mensagens claras, que possibilita as pessoas trabalharem de forma harmoniosa, sem risco de interpretações equivocadas.

Para Chiavenato (2008, p. 297) a comunicação de idéias e projetos permite às pessoas entenderem a necessidade de mudança. Esta comunicação pode ser feita através de reuniões, discussões, relatórios, memorandos. Empresas bem sucedidas em seus processos de mudanças comunicam intensamente ao seu pessoal dois fatos:

- A posição que a empresa ocupa no mercado, através das práticas atuais, e por qual razão ela não pode permanecer neste estado.

- O que a empresa pretende atingir com a mudança e qual será o papel das pessoas no alcance dos objetivos propostos.

É de grande importância no processo de comunicação se definir a linguagem que melhor terá capacidade de atingir a vários níveis ao mesmo tempo, para que não se corra o risco de ter pessoas alienadas, até mesmo desconfiadas da viabilidade da mudança por causa da falta de compreensão da visão que se pretende buscar (KOTTER, 1999, p. 89).

O autor acima, menciona ainda que, por mais que se tenham linguagens técnicas, conforme a profissão, tal linguagem será eficaz no processo de comunicação se os profissionais que tiverem fazendo uso dela forem do mesmo ramo, caso contrário o processo ficará prejudicado. Com isto, dentro de uma empresa onde se tem profissionais em diversas áreas com formações variadas, se a linguagem não se demonstrar compreensível por todos, alguns poderão se sentir confusos com aquilo que está sendo comunicado e até mesmo ignorados, por sentir que o que está sendo comunicado, não esta lhes atingindo.

Segundo Pascale, Millemann e Gioja, (2002, p. 62-63) em meio à busca constante por melhorias em seus processos, as empresas deparam como uma grande dificuldade, pelo fato de se ter toda carga de mudança recaindo sempre sobre poucas pessoas. Ou seja, é pequeno o número de indivíduos que estão

dispostos a contribuir de forma consciente para o sucesso organizacional. Mais pessoas devem importar-se com o sucesso da empresa. Pois as organizações tornam-se mais ágeis quando todas as pessoas, mostram-se capazes de se colocar à altura dos desafios propostos.

Chiavenato (2008, p. 309) cita que dessa forma, é importante uma comunicação ampla e detalhada a respeito da mudança a fim de iniciar o processo de construção de suporte para o gerenciamento da mudança, pois é através da comunicação que se tem a aprovação das pessoas. O objetivo é identificar pessoas que possam atuar como líderes para orientar o processo; assim acaba sendo importante também, a preservação do emprego e sua segurança. Os benefícios deverão ser compartilhados entre as pessoas que participarão, como forma também de se obter apoio das mesmas.

Não se deve subestimar a dificuldade em gerar mudança em uma organização. Por isso é necessário também estabelecer um senso de urgência para que a mudança seja aceita e que se obtenha a cooperação necessária. Poucas pessoas estão interessadas em trabalhar com questões que envolvem mudança. Por isso se tiver um baixo nível de urgência, será difícil reunir um grupo com poder e credibilidade suficientes para conduzir ou convencer aos outros a empregar tempo necessário para criar e comunicar uma visão de mudança. (KOTTER, 1999 p. 4).

## **MUDANÇA CULTURAL E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Chiavenato (2004, p. 37) define cultura organizacional como sendo:

Um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas.

A cultura permite aos membros de uma organização compartilharem de mesmos hábitos, maneira em fazer as coisas. Tais características são facilmente repassadas e percebidas pelos novos membros a fim de que estes possam também se adaptar a cultura do ambiente de trabalho como forma de serem aceitos na organização, ela representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros.

Lacombe e Heilborn (2003, p. 359) citam a mudança na cultura como sendo uma das maiores dificuldades que uma organização pode encontrar. As decisões

quanto a admissão de pessoas se baseiam implícita ou explicitamente, na cultura existente, assim as pessoas que permaneceram na organização são aquelas que possuíam ou aceitaram os valores culturais propostos. Desta forma mudar a cultura seria mudar a forma de pensar e agir das pessoas ou até mesmo a substituição destas pessoas.

Segundo Schein (1986) *apud* SEBRAE, 2009 a cultura organizacional serve como um medidor para o planejamento de mudanças, ou seja, quanto mais importante for a mudança para a estratégia da organização, maior também deverá ser a sua compatibilidade com a cultura da organização.

Assim alterar a cultura de uma organização implica em ensiná-la novas práticas, desenvolver um espírito de aprendizagem constante.

Mohrman e Morhrman Jr (1993, p. 69) definem o aprendizado organizacional:

O aprendizado organizacional ocorre quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar e/ou reagir à mudança ambiental, ao acrescentar novos padrões de atividade, descartando padrões que não são mais necessário e/ou desenvolvendo mecanismos de percepção que permitam a equiparação de padrões de atividades a eventos ambientais peculiares.

A aprendizagem organizacional está relacionada à capacidade que a organização desenvolve de ter uma percepção sobre a necessidade de adaptação a novas situações, eliminando assim antigas práticas.

Fleury e Fleury (1997, p.19) mencionam que a aprendizagem é também considerada um processo de mudança ela diz respeito a algo novo aprendido pela pessoa, mas levando este aprendizado a um cenário organizacional é importante identificar quais respostas estão sendo emitidas como sendo resultante deste novo aprendizado adquirido. Ou seja, aquilo de novo que está sendo adquirido, aprendido pelo funcionário, tem que ter um impacto nas atividades desenvolvidas por ele no que se refere ao seu desempenho.

O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado. (FLEURY e FLEURY, 1997, p.20)

A capacidade de mudança de uma organização está relacionada à sua capacidade de aprendizagem constante. Neste sentido Mohrman e Morhrman Jr (1993, p. 69) afirmam que é muito importante que as empresas se tornem

aprendizes, e que sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições em seu ambiente, isso como meio para sobreviver, ou seja, sendo inovadora.

Para Lacombe e Heilborn (2003) hoje o conhecimento é a principal vantagem competitiva da organização, assim saber administrar o conhecimento é fator de sobrevivência do negócio. Este conhecimento é decorrente do capital intelectual que as empresas detêm, ou seja, as pessoas. O capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, e tem como principal objetivo gerar riqueza e vantagem competitiva. Diferente de materiais, o capital intelectual é algo intangível e é ele que permite que uma empresa seja mais rápida que outra. Diante disto a gestão do conhecimento tomou seu ímpeto devido à importância em se gerar vantagem competitiva através do conhecimento.

A gestão do conhecimento é um conjunto de esforços ordenados e sistematizados que visa criar novos conhecimentos e espalhá-los pela organização para os que dele necessitam, e também incorporá-los a produtos e serviços, bem como protegê-lo de uso indevido. Por trás desta gestão está a dependência nas pessoas, pois grande quantidade de conhecimento da organização não pertence a ela, e sim as pessoas que a integra. Assim quando uma pessoa deixa a empresa, leva com ela sua experiência, ou seja, cada pessoa leva consigo parte do conhecimento empresarial.

Correia (2008) afirma que, numa organização em mudança, as informações adquiridas, conhecimento e habilidades nada permanece estático. O que foi aprendido torna-se rapidamente obsoleto. Assim reciclar-se é a palavra de ordem para os funcionários e, para a organização criar oportunidade para que isso ocorra, acaba sendo uma necessidade, já que existe uma relação de interdependência entre estas partes.

Muitas técnicas de mudanças foram desenvolvidas a fim de auxiliar as empresas em seus processos, dentre elas, discutir-se-á o Desenvolvimento Organizacional (DO).

Para Chiavenato (2008, p. 165) o DO está relacionado a mudanças estruturais e técnicas, mas seu foco maior está em mudar as pessoas e a qualidade de suas relações de trabalho. Assim sua ênfase está na mudança da cultura organizacional.

De acordo com Gualazzi (2009) a Teoria do Desenvolvimento Organizacional surgiu a partir de 1962, decorrente das idéias de vários autores, a respeito do ser humano, da organização e do ambiente em que estes crescem e se desenvolvem.

Chiavenato (1996, p. 159):

O DO constitui a aplicação das técnicas das ciências comportamentais para melhorar a saúde e eficácia organizacional através da habilidade de enfrentar as mudanças ambientais, melhorar as relações internas e incrementar a capacidade de solução de problema.

O DO apresenta-se como uma ferramenta eficaz para melhorar o desempenho organizacional através de uma preocupação constante com a qualidade das relações internas, e conseqüentemente o impacto das propostas de melhoria na cultura organizacional.

Existem características que são essenciais no Desenvolvimento Organizacional, elas diferem substancialmente das características de um programa típico de treinamento ou de mudança organizacional. Segundo Davis (*apud* CHIAVENATO, 2008, p. 169) as características são: focalização sobre a organização como um todo; orientação sistêmica, interação entre as partes da organização; agentes de mudança; solução de problemas; aprendizagem experimental; processos de grupo; orientação contingencial e desenvolvimento de equipes.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante ao exposto, conclui-se que a mudança independente de sua amplitude, é algo que deve fazer parte da atividade das empresas, como forma de se manterem competitivas num mercado que está a cada dia a se reinventar. Neste sentido não tem como pensar, planejar, uma implementação de mudança sem antes conquistar a confiança das pessoas que formam a organização, ou seja, o comprometimento delas com aquilo de novo que está sendo proposto, para que também possam atuar como executores, auxiliando no processo de mudança. É fundamental que seja transmitida segurança a todos os envolvidos dando-lhes abertura para opinar e tornar a prática da mudança algo inerente à cultura organizacional, onde as pessoas estejam preparadas para lidar com elas. Deve-se ainda, mostrar que a situação almejada é a melhor e que trará vantagens a todos.

## REFERÊNCIAS

- BENSENY, N. M. (2008). Estratégia e mudança organizacional. Disponível em: <<http://www.umtoquedemotivacao.com.br/administração/estrategias-e-mudancaorganizacional>>. Acesso em: 12 set. 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas**, Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Manole, 2008.
- CORREIA, F. (2008) Gestão do conhecimento em tempos de mudança. Disponível em: <<http://www.especificacoes.com/Documents/Gest%C3%A3o%20do%20Conhecimento.pdf>> Acesso em: 14 set. 2009.
- FERREIRA, A. F.; REIS, C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneiro, 1997.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. Rio de Janeiro: Manole, 1997.
- GERMANO, A. (2009) O processo de mudança nas organizações. Disponível em: <<http://www.comicro.org.br/artigo1.html>>. Acesso em: 12 set. 2009.
- GUALAZZI, I. L. Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/O&m/aulas/Aula3/teoria.htm>>. Acesso em 15 de set. 2009.
- KOTTER, John, P. , **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Edições 70, 2003.
- MAMEDE, A. A. C. (2009). A influência da cultura organizacional nos processos de mudança. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/\\$File/NT00090F7A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT00090F7A.pdf)>. Acesso em: 3 de set. 2009.
- MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN, A. M. Jr. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Mc Graul-Hill, 1993.
- PASCALE, R.; MILLEMANN, M.; GIOJA, L. **Virada nas empresas**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- QUICK L. T. **Como desenvolver equipes bem sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.