

Impactos de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional

Cristina Lyra Couto-de-Souza¹

Patricia Amelia Tomei²

[Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro]

Resumo

No cenário atual de mudanças constantes, é fundamental que as empresas possuam líderes capazes de conduzir e manter mudanças organizacionais de maneira eficaz, e o estilo de liderança exercido é um fator extremamente relevante nesse processo. O artigo analisa uma mudança transformacional intencional – mudança que visa a alterar a organização como um todo – na qual o diretor demonstra aspectos de liderança transacional – aquela que enfatiza o trabalho padronizado e tarefas orientadas. Os estudos teóricos apontam que, para se alcançar esse tipo de mudança, o estilo adotado deveria ser o transformacional, em que os líderes ajudam a realinhar os valores e normas da organização. A avaliação do processo de mudança indicou que seus objetivos principais não foram atingidos no período estudado, e, portanto, a pesquisa buscou avaliar a parcela de responsabilidade do estilo de liderança nesse insucesso. A análise dos resultados demonstrou compatibilidade com os estudos teóricos, indicando que realmente a liderança transacional foi responsável por vários aspectos negativos identificados.

98

Palavras-chave: mudança organizacional; gestão da mudança; estilos de liderança.

1 Cristina Lyra Couto-de-Souza. IAG - Escola de Negócios da PUC-Rio. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rua Aperana, 52 / 202, Leblon, CEP 22450-190, Rio de Janeiro – RJ. Tel./Fax: + 55 21 2249-1350. E-mail: crislyra@gmail.com.

2 Patricia Amelia Tomei. IAG - Escola de Negócios da PUC-Rio. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rua Professor Mikan, 80, São Conrado, CEP 22610-250, Rio de Janeiro – RJ. Tel./Fax: + 55 21 2138-9200. E-mail: patomei@iag.puc-rio.br

Impacts of a transactional leadership in a transformational change process

Abstract

Nowadays organizations have to deal with constant change and so it is very important to have leaders that are capable of conducting and maintaining organizational changes in an effective way and the style of leadership is a factor extremely relevant in this process. This paper analyses an intentional transformational organizational change - a change that aims to modify the organization as a whole - where the CEO demonstrates aspects of a transactional leader - one that emphasizes the standardized work and guided tasks. The literature review suggests that to achieve this type of change the leader should adopt a transformational style. The analysis of the change process led to the conclusion that its main objectives were not achieved and so this paper aims to study the influence of the leadership style in this failure. The results of this research agree with the organizational theory since it makes clear that the transactional leadership style has caused many problems in the organizational change process.

99 |

Key words: organizational change; change management; leadership styles.

1. Introdução

Nas últimas décadas, grande parte da literatura sobre administração tem se dedicado à mudança organizacional. Para enfrentar as exigências crescentes do ambiente onde atuam, as organizações têm sofrido constantemente processos de mudanças organizacionais. As empresas têm gradativamente abandonado uma postura reativa para assumir uma postura proativa frente às mudanças (Wood Jr., 2000). No entanto, diversas pesquisas revelam que a maioria das iniciativas de mudança fracassa.

Souza Silva (2003) acredita que a humanidade está experimentando uma mudança de época histórica desde a segunda metade do século XX e, nessa situação, a compreensão passa a ser um fator crítico escasso. Assim, torna-se necessário buscar conceitos e teorias relevantes sobre os fenômenos ou processos que queremos compreender para transformar. Para o autor, a pergunta que surge é como gerenciar a mudança organizacional se, historicamente, a ciência da administração se preocupou em formar *administradores da eficiência* e não *gerentes da mudança*.

Uma rápida consulta à literatura sobre mudança organizacional revela a existência de centenas de títulos que indicam a necessidade de mudar e ensinam em que mudar, embora, em relação à questão sobre *como* conduzir a mudança, o material seja menos abundante (Castro, 2003). No entanto, grande parte da literatura considera que um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma organização é a sua capacidade de realizar mudanças.

Diversos fatores influenciam o resultado dos processos de mudança organizacional – ansiedade, estresse e resistência dos envolvidos; sistemas de informação e de recompensa; comunicação etc. –, porém, independentemente da influência de cada um desses fatores, *as pessoas* são a chave para uma mudança bem sucedida: a participação proativa, o entusiasmo e o comprometimento com o propósito, a missão e os objetivos da mudança, tanto dos líderes quanto dos seguidores, são fundamentais para a transformação organizacional (Bateman & Snell, 2006). Pesquisando sobre os fatores de intervenção nos processos de mudança, Lima e Bressan (2003) observaram que a maioria dos modelos de gestão de mudanças preocupa-se, basicamente, com questões de liderança. Assim, é de extrema importância a avaliação do papel do líder na condução de uma mudança organizacional.

Grande parte dos estudos sobre liderança e mudança considera que o estilo ideal para a gestão de uma mudança transformacional – aquela capaz de alterar a organização como um todo – é a liderança transformacional, em que os líderes ajudam a realinhar os valores e normas da organização. No entanto, não se encontra material abundante sobre as consequências de um estilo diferente de

liderança no processo.

Portanto, com base em um estudo de caso sobre uma empresa que passava por um processo de mudança organizacional transformacional, conduzida por um líder transacional, este artigo avalia os impactos do estilo de liderança adotado nesse tipo de mudança. Ou seja, o artigo analisa as consequências de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional.

2. Referencial teórico

2.1 Mudança organizacional

Nas últimas décadas, muito se tem pesquisado e debatido sobre o tema da mudança organizacional, porém poucos textos preocupam-se em definir esse conceito. Há uma grande dificuldade em estabelecer seus limites: não é simples determinar o que *não* é mudança, nem quando começa e termina um processo de mudança organizacional. É difícil separar, por exemplo, o que, dentro de tudo que as organizações fazem em busca de maior eficiência, *não* se constitui em mudança. Segundo Lima e Bressan (2003, p.19), “... *por essas razões, muitos autores esquivam-se de apontar uma definição do fenômeno, temendo o terreno conceitual pantanoso que terão que enfrentar*”. Com base em uma revisão detalhada da literatura, as autoras reuniram diversas definições, apresentaram os principais conceitos considerados relevantes, e, a partir de uma síntese, propuseram uma definição:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional (Lima & Bressan, 2003, p.25).

Os diferentes focos de abordagem da mudança organizacional dão origem a uma variedade considerável de classificações. De acordo com o tipo de interesse assumido pela pesquisa, podem variar, entre outras coisas, em função da origem, do contexto, do conteúdo, do processo gerador, da finalidade e da direção da mudança (Silva, 2001). Desse modo, qualquer estudo sobre mudança organizacional precisa deixar claro o tipo de mudança avaliado.

Diversas classificações de diferentes autores mostram-se muito similares e, apesar de não utilizarem a mesma nomenclatura, ao final caracterizam duas formas principais de mudança: as que alteram apenas alguns aspectos da organização e as que atingem a organização como um todo – as mudanças *transformadoras*, que envolvem ruptura de padrões e redirecionamento em

função de grandes alterações em seu ambiente. Segundo Lima e Bressan, esse tipo de classificação corresponde à tipologia de mudança organizacional mais amplamente divulgada: mudança *transformacional* versus *incremental*.

A Tabela 1 apresenta algumas das principais tipologias identificadas pelas autoras, além da classificação de Ford e Ford (1995).

Tabela 1 - *Tipos de mudança organizacional*

Referência	Tipos de mudança	
Silva (1999)	Incremental organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Porras e Robertson (1992)	1ª ordem Mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	2ª ordem Mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
Weick e Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Ford e Ford (1995)	Intencional Um agente de mudança estabelece – de maneira deliberada e consciente – condições e circunstâncias diferentes das atuais e, então, busca realizá-las através de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas.	Não intencional Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifesta-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários, ou consequências inesperadas da ação.

Fontes: Lima e Bressan (2003) e Ford e Ford (1995).

2.2 Liderança

Apesar de ser possível encontrar algumas diferenças, a maioria dos autores se refere à liderança como a habilidade de um indivíduo para influenciar, motivar e capacitar seus seguidores para que eles contribuam na efetividade e no sucesso das organizações de que são membros (House, citado por Jogulu & Wood, 2006).

Com foco na mudança organizacional, James (2005) aponta que a liderança é um processo de orientação para que algo aconteça e envolve criar e manter uma visão. Os líderes devem obter suporte de diversas pessoas e grupos

de interesse, tanto dentro quanto fora da organização, para conduzir a mudança. A extensão em que a organização consegue conquistar benefícios no final do processo é afetada pelas estratégias de influência utilizadas pelos líderes para encorajar a adoção e implementação da mudança. Essas estratégias definem o estilo de liderança, que é uma característica implícita da organização, pois trata do papel do líder na vida organizacional e suas relações com a mudança. Os responsáveis por introduzir e implementar mudanças precisam estar cientes de que o estilo de liderança adotado pode ter consequências significativas, pois pode facilitar ou dificultar a mudança, mesmo que ela envolva apenas uma nova técnica ou procedimento de gestão (James, 2005).

Em uma revisão dos estudos sobre liderança, Jogulu e Wood (2006) apontam que o conceito vem sendo estudado ao menos desde o século XVIII e que as pesquisas sobre o comportamento dos líderes passaram por diversas linhas de proposições teóricas até chegar às teorias contemporâneas dos estilos de liderança transformacional e transacional.

Em sua revisão de literatura, Barbuto (2005) apresenta um histórico com a evolução dos conceitos de liderança transacional, transformacional e carismática destacando que as teorias da liderança transformacional surgiram do estudo de Burns em 1978 sobre liderança política. O conceito de liderança carismática teve sua origem em estudos sobre líderes políticos mundiais, com a indicação do carisma – habilidade do líder para gerar grande poder simbólico – como fator fundamental em um processo transformacional. Weber (1947, citado por Barbuto, 2005) foi o primeiro a descrever o conceito de liderança carismática como a geração de uma percepção nos subordinados de que o líder é dotado de capacidades ou talentos excepcionais. As pesquisas sobre liderança carismática consistentemente encontraram relações significativas na confiança dos seguidores, esforço e comprometimento. Diversos estudos posteriores incluíram o estilo de liderança carismática como parte da liderança transformacional.

No final dos anos 70, Burns desenvolveu uma teoria para explicar as diferenças entre o comportamento dos líderes políticos usando os termos liderança *transacional* e *transformacional*. Os líderes transacionais foram definidos como pessoas que enfatizam o trabalho padronizado e tarefas orientadas. O ponto focal está na finalização de tarefas, com recompensas ou punições, a fim de influenciar e melhorar o desempenho dos empregados. Em contraste, os líderes transformacionais foram definidos como aqueles que identificam potencial em seus seguidores (Jogulu & Wood, 2006). Para Burns, o líder transformador é capaz de fazer os seguidores abdicarem de suas próprias preocupações e batalharem por um objetivo comum para alcançar metas nunca imaginadas como possíveis (Barbuto, 2005).

Bass desenvolveu a tipologia de liderança transacional e transformacional a partir dos trabalhos de Burns e mediu o grau em que os líderes são considerados

transformacionais em termos do efeito nos subordinados (Barbuto, 2005). Os seguidores dos líderes transformacionais demonstram confiança, admiração, lealdade e respeito pelos líderes e são motivados a se comportar com performances acima das expectativas. Líderes com comportamento altamente transformacional conseguem desempenho máximo de seus seguidores, porque são capazes de inspirá-los a perseguir critérios de sucesso e desenvolver capacidades de solução de problemas inovadoras. A relação transformacional entre o líder e os seguidores é vista como uma mútua estimulação e inclui carisma, estímulo intelectual, consideração individualizada e motivação inspiracional.

Bass descreveu a liderança transacional como aquela que utiliza a transação entre líderes e seguidores recompensados ou disciplinados com base em seu desempenho no trabalho. Os reforços podem ser materiais ou simbólicos, imediatos ou posteriores, parciais ou totais. Esse estilo de liderança depende fortemente do poder do líder (Jogulu & Wood, 2006). O autor identificou os estilos *laissez-faire*, gestão por exceção, e recompensa contingente como os principais tipos de liderança transacional. Muitos estudos referentes ao conceito de liderança transacional excluem o estilo *laissez-faire*, por considerar que ele representa a ausência de liderança (Barbuto, 2005).

O estilo de liderança transacional enfatiza características consideradas tipicamente como estereótipos masculinos: competitividade, autoridade hierárquica, alto controle do líder, resolução analítica de problemas, determinação de objetivos e processos racionais de troca. Em contraste, as características femininas, como cooperação, colaboração, baixo controle e solução de problemas, baseadas na intuição e racionalidade, estão mais alinhadas com o estilo de liderança transformacional. A ênfase está no desenvolvimento dos seguidores, *empowerment* e criação de ligações emocionais. Os líderes são descritos como aqueles que inspiram os seguidores e os capacitam a atingir as metas determinadas pela organização (Kark, 2004; Jogulu & Wood, 2006). As Tabelas 2 e 3 apresentam um resumo das principais características e componentes desses dois estilos de liderança.

Tabela 2 - *Liderança transformacional – principais características e componentes*

Liderança transformacional
<p>Envolve mudanças dramáticas que incluem o desenvolvimento e a implementação de uma visão. Os líderes transformacionais ajudam a realinhar os valores e as normas da organização e, quando necessário, acomodam e envolvem mudanças internas e externas.</p> <p>Os líderes inspiram os seguidores a alcançarem retornos extraordinários, por providenciar tanto significado quanto entendimento. Alinham objetivos e metas dos indivíduos e das organizações, atuam como mentores e fornecem suporte e treinamento.</p>
Componentes
<p>Carisma</p> <p>O líder é admirado e desperta identificação. Considera as necessidades dos seguidores acima de suas próprias. Atua como um modelo, compartilha riscos e se comporta de uma maneira consistente, com ética, princípios e valores. Providencia visão e senso de missão, estimulando o orgulho e conquistando respeito e confiança.</p>
<p>Motivação Inspiracional</p> <p>O líder motiva seus seguidores, providenciando significado e desafio ao trabalho. Além disso, os encoraja a visualizar estados futuros atraentes. Demonstra entusiasmo e otimismo, conseguindo assim espírito de time. Comunica altas expectativas, usa símbolos para focar esforços e expressa propósitos importantes de maneira simples.</p>
<p>Estímulo Intelectual</p> <p>O líder estimula os seguidores questionando suas premissas, reformulando problemas e analisando velhas situações de novas maneiras. Não há ridículo ou crítica pública dos erros. Promove inteligência, racionalidade e cuidados na resolução de problemas, enquanto dá atenção pessoal aos indivíduos, fornecendo treinamento e conselhos.</p>
<p>Consideração Individualizada</p> <p>O líder presta atenção à necessidade de desenvolvimento e crescimento de cada indivíduo, atuando como mentor ou treinador. Os seguidores são desenvolvidos com sucesso para níveis mais altos de potencial. Oportunidades de novos aprendizados são oferecidas e as diferenças individuais em termos de necessidades e desejos são levadas em conta.</p>

Fontes: Boerner, Eisenbeiss & Griesser (2007); James (2005); Barbuto (2005).

Tabela 3 – Liderança transacional – principais características e componentes

Liderança transacional
<p>Enfatiza o trabalho padronizado e tarefas orientadas. Através de reforços – positivos ou negativos –, os líderes especificam e clarificam as metas que os subordinados devem alcançar e anunciam as recompensas apropriadas. As boas performances dos funcionários são atreladas a recompensas, assim como as falhas a punições.</p> <p>Os seguidores concordam, aceitam ou simplesmente cumprem as determinações do líder. Esse estilo de liderança é fortemente dependente do poder do líder.</p>
Componentes
<p><i>Laissez-faire</i></p> <p>O líder abdica das responsabilidades e evita tomar decisões. Não cumpre suas obrigações de supervisor e não guia seus subordinados. Oferece pouco suporte e não é atento à produtividade ou necessidade de cumprir deveres.</p> <p>Estudos mostram que a ausência de envolvimento dos supervisores leva a baixa produtividade, resistência à mudança e baixa qualidade no trabalho.</p>
<p>Gestão por exceção</p> <p>Os subordinados são punidos ou recompensados por uma determinada ação. O líder se limita a ser um monitor e intervir apenas excepcionalmente.</p> <p>Rotineiramente fornece <i>feedback</i> negativo, pois inicia o contato com seus subordinados apenas a partir de falhas. Essa ação estimula os subordinados a manterem o <i>status quo</i> e a buscarem perfeição na execução de seu trabalho, sem estimular, no entanto, o crescimento da performance.</p> <p>Qualquer circunstância fora da rotina requer a intervenção do líder, porque os empregados não foram encorajados a solucionar problemas e não receberam autonomia para desenvolver confiança ou aprender com suas experiências. O líder estabelece ações predeterminadas para falhas específicas e reforça as punições quando necessário.</p> <p>A gestão por exceção pode ser ativa ou passiva:</p> <p style="padding-left: 40px;">O líder passivo tende a se envolver apenas quando os padrões não são alcançados e se recusa a determinar um plano de ação. Espera apenas o <i>status quo</i> dos subordinados, não encoraja trabalhos excepcionais, e espera ser notificado de falhas.</p> <p style="padding-left: 40px;">O líder ativo observa e procura desvios das regras e padrões, tomando atitudes corretivas quando necessário. Procura ter sistemas que avisem sobre as falhas antes que elas ocorram.</p>
<p>Recompensa contingente</p> <p>O líder negocia a troca de retornos por esforço e promete recompensas.</p> <p>Tantos os líderes quanto os subordinados participam da abordagem de recompensas na gestão, porque isso reflete um comportamento recíproco na natureza. Cada parte concorda com um sistema de recompensas e trabalho para atender às expectativas mútuas de certos ganhos ou comportamentos.</p>

Fontes: Boerner e col. (2007); James (2005); Barbuto (2005).

2.3 Papel da liderança no processo de mudança

Atualmente, as empresas precisam ter capacidade para lidar com mudanças frequentes. Nesse movimento de constante adaptação, as organizações realizam diversos programas de intervenção com objetivos ambiciosos ou mais modestos. No entanto, aspectos como o processo de implementação, o papel e a eficiência dos responsáveis, entre outros, ainda estão longe de apresentar respostas mais conclusivas (Neiva, 2003). Diversas pesquisas revelam que a maioria das iniciativas de mudança fracassa. Os executivos que percebem a necessidade constante de mudanças e conseguem conduzi-las e mantê-las estão no caminho certo. As empresas que fracassam na sustentação de mudanças significativas acabam se deparando com uma crise e com frequência entram em declínio (Senge, 2000).

A relação entre mudança, gestão da mudança e êxito da mudança ainda não está totalmente estabelecida. Apesar de alguns autores afirmarem, com veemência, que a mudança não pode ser gerenciada, a premissa da maioria dos textos encontrados na literatura é de que isso é possível. A partir dessa premissa, percebe-se a relevância dos diferentes tipos de mudança e da diferenciação das estratégias gerenciais e estilos de liderança para lidar com cada um deles.

A teoria da liderança transformacional foi adotada pela literatura sobre gestão nos anos 1980 como uma maneira eficaz de conseguir mudanças organizacionais transformadoras, indicando que os líderes transformacionais ajudam a organização a realinhar valores e normas para promover a mudança (Jogulu & Wood, 2006). Mais recentemente, o acúmulo de evidências empíricas indicadoras de que a liderança transformacional influencia substancialmente a performance dos empregados e os retornos das organizações estimulou o engajamento de estudos teóricos que fundamentaram o conceito e levaram a liderança transformacional a ganhar popularidade (Kark, 2004). A ênfase no *empowerment* dos seguidores está alinhada com as teorias contemporâneas sobre mudanças organizacionais e gerenciamento, indicando a necessidade de as organizações se tornarem menos hierárquicas, mais flexíveis, orientadas para as equipes e participativas.

Os estudos indicam, portanto, que o estilo de liderança transacional, que enfatiza o trabalho padronizado e tarefas orientadas, está mais alinhado com mudanças do tipo incremental, que visam a pequenas alterações como o aumento da eficiência e do uso dos recursos.

As mudanças organizacionais transformadoras, que envolvem ruptura de padrões e redirecionamento em função de grandes alterações, são conseguidas por líderes transformacionais que criam consciência dos objetivos e das missões da organização. Essa consciência é que dá aos seguidores a capacidade de olhar além de seus próprios interesses, o que, conseqüentemente, beneficia o grupo e a organização. Bass (1997, citado por Jogulu & Wood, 2006) aponta que, em

termos de efetividade, o estilo transformacional é tido como uma das melhores maneiras de liderar pessoas.

3. Metodologia

A pesquisa se desenvolveu por meio de um estudo de caso de uma empresa familiar brasileira da área de saúde que estava passando por um intenso processo de mudança. Foi analisada uma mudança organizacional iniciada de maneira deliberada e consciente, que envolvia reestruturação de características da empresa.

O levantamento de dados para a descrição e avaliação do processo foi realizado por uma pesquisadora inserida na empresa, que fazia parte de seu quadro de funcionários a partir de junho de 2006. Houve, portanto, observação participativa, análise documental e realização de entrevistas informais. Foram entrevistados seis gestores, o supervisor de uma das unidades, o diretor e um de seus assessores. As entrevistas foram realizadas em ambientes informais, no âmbito da convivência diária na organização, e abordaram aspectos relativos ao histórico da organização, ao processo de mudança, à rotina de trabalho, às relações interpessoais e à visão de futuro. Devido à concordância da direção da empresa com a realização da pesquisa, foi facilitado o acesso a diversos documentos significativos para a avaliação da mudança organizacional no período selecionado. A participação em diversas reuniões também foi extremamente relevante na obtenção de informações. O nome da empresa e algumas outras informações foram alterados para garantir a confidencialidade.

A complexidade e subjetividade dos dados exigiram a utilização de um método que possibilitasse a sua compreensão e tradução. Portanto, os dados coletados foram tratados qualitativamente com base na técnica da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977).

Um ponto a ser observado é a especificidade da organização selecionada. As conclusões do estudo não devem ser estendidas a qualquer outro grupo que possua características diferentes. As generalizações não podem ser feitas de forma aleatória, embora a pesquisa possibilite avaliar particularidades da instituição examinada que, muitas vezes, podem ser reveladoras para o fenômeno estudado. Segundo Yin (2001), o objetivo de um estudo de caso é fazer uma análise generalizante e não particularizante. Portanto, os estudos de caso são generalizáveis a proposições teóricas e não a populações e universos.

O artigo apresenta um breve histórico da organização desde sua criação, porém se concentra no período durante o qual ocorreu a separação da

organização em duas empresas independentes: *Famed Planos* e *Famed Rede*. O período de mudança avaliado começa na criação da *Famed Rede* como estrutura independente, em agosto de 2005, e se encerra em janeiro de 2007. Os dados foram coletados entre julho de 2006 e janeiro de 2007.

3.1 A empresa

A *Famed* é uma empresa de porte médio, classificada pela Abramge (Associação Brasileira de Medicina de Grupo) entre as 30 maiores empresas de medicina de grupo no Brasil. É formada por uma operadora de planos de saúde e uma rede própria. A *Famed Rede* é composta por um grupo de hospitais e centros médicos que oferecem diversos serviços de saúde: consultas médicas, exames, internações e procedimentos hospitalares. A *Famed Planos* administra a saúde de seus assegurados, que utilizam tanto as unidades próprias quanto outros serviços de atendimento médico. Devido ao fato de as duas atividades funcionarem em conjunto, algumas vezes fica difícil visualizar a separação das duas organizações.

3.2 Histórico da organização

O embrião das empresas de medicina de grupo no Brasil foi formado em São Paulo, em 1956, quando alguns médicos desempregados uniram-se para dar assistência aos funcionários e familiares de uma empresa em expansão, mediante um pré-pagamento fixo (Abramge, 2005). Seguindo essa nova tendência, ainda nos anos 1960, um grupo de médicos criou a *Famed*. Nas décadas seguintes, a empresa continuou sendo administrada quase exclusivamente por médicos, até que, no final do ano 2000, iniciou-se um projeto de gestão mais profissional. Houve uma grande mudança no organograma, e o principal executivo passou a ser o filho do fundador da empresa, um economista. Gradativamente, ele foi assumindo o controle da organização e provocando diversas transformações.

Ao longo de seus primeiros anos de gestão, o novo diretor sentiu falta de envolvimento dos médicos como equipe e de adesão ao modelo alternativo da empresa. A ação identificada como mais necessária para que se pudesse seguir de forma sustentável era a que tratava de mudanças de paradigmas e de ideias impregnadas nas formas organizacionais. Dando início a esse trabalho, no começo de 2004, implementou-se um novo desenho para a organização, com o objetivo de fortalecer, separar e aclarar as funções típicas de uma rede de hospitais e centros médicos das funções típicas de uma operadora de planos de saúde. Em julho de 2005, foi distribuído um documento que apontava algumas ações imprescindíveis à continuidade da política de separação e a colocação da *Famed* na posição de liderança no novo modelo organizacional. O documento se encerrava esperando ter clareado o cenário de “*aparente confusão*” em que se

encontrava a convivência entre a *Famed Planos* e a *Famed Rede*, bem como enfatizava a necessidade urgente de revisão da forma de operação da organização.

3.3 O processo de mudança

Em agosto de 2005, uma carta anunciou a inauguração oficial da primeira unidade *Famed Rede*. Apresentava o modelo de gestão de saúde da empresa, a nova estrutura da organização e os motivos para a separação. De acordo com o documento, embora as duas operações tivessem a mesma missão de proporcionar saúde e qualidade de vida para as pessoas, tornou-se claro que eram estruturas com características muito diferentes. Tendo em vista a necessidade de um foco empresarial específico em cada organização, a divisão das duas atividades tinha como metas permitir um controle gerencial mais apurado para cada uma delas e, num curto-prazo, atingir os seguintes objetivos: definição clara das atividades de todos os profissionais, montagem de um sistema efetivo de informações, qualidade final dos serviços e autonomia comercial. Em outubro de 2005, foi apresentado um novo organograma para a empresa, que explicitava a separação. A gestão da *Famed Rede* era exercida por um colegiado subordinado diretamente ao diretor.

Em julho de 2006, antes do início da coleta de dados deste estudo, foi realizada uma consulta ao diretor para explicitar a intenção da pesquisa e solicitar autorização para realizá-la. Ele manifestou sua concordância e relatou alguns fatos do processo de mudança, destacando, principalmente, a necessidade de os gestores adquirirem uma visão de gestão de negócios totalmente inexistente até o momento. “*A Famed Rede era um departamento que não tinha preocupação com custos, contratos, negócios etc. [...] Com a separação da estrutura, eu pretendia criar uma cultura de gestão que a Rede até hoje não tem.*” Falou também sobre a dificuldade para obter o envolvimento dos gestores no processo de mudança e apontou como um dos maiores problemas o fato de eles estarem completamente envolvidos com as rotinas e problemas diários da operação. A conversa se encerrou com a afirmação de que, até o momento, não haviam sido alcançados os resultados esperados. “*Os dados mostram que, apesar de estarmos andando pra frente, estamos muito longe do objetivo.*”

Na convivência diária com os membros da organização, nas entrevistas informais e na observação das rotinas da empresa, vários aspectos do processo de mudança puderam ser levantados. Um dos principais pontos destacados foi a definição da função dos gerentes médicos, ou a falta dela. Na verdade, a proposta indicada como uma das metas de curto-prazo na carta de anúncio da inauguração da primeira unidade *Famed Rede* de que a separação das empresas tornaria mais clara a definição das atividades de todos os profissionais definitivamente não se

concretizou. Uma das maiores dificuldades observadas no dia a dia era a confusão de papéis entre os gerentes médicos, gerentes operacionais e chefes de especialidades. Nos depoimentos de vários gerentes e funcionários, era nítida a percepção de que todos tinham dúvidas em relação às funções e responsabilidades de cada um. Alguns funcionários antigos apontaram que antes o entendimento era mais fácil. “*O gerente médico fazia tudo. Não existia o gerente operacional.*” Em relação a esse ponto, o diretor declarou:

“O papel dos gerentes médicos e chefes de especialidade está confuso há três anos e a culpa é minha... Quantas vezes disseram que estava confuso e eu disse que é assim mesmo. [...] O gerente de operações foi a coisa mais confusa que aconteceu nos últimos 38 anos. [...] Eu assumo, eu fiz uma confusão. [...] Ninguém está entendendo...”

Em setembro de 2006, foi anunciado que o atual comitê de gestão da *Famed Rede* ficava *temporariamente* dissolvido. Pouco tempo depois, o diretor convocou uma reunião com os gestores da *Famed Rede* para alinhamento de estratégias. Na abertura do encontro, declarou ter conhecimento de que a situação estava confusa e afirmou saber que havia “desalinhamento e falta de entendimento entre papéis.” Também apontou que o processo de mudança precisava de mais comunicação e não tinha seus passos definidos, embora se mostrasse descontente com a falta de compreensão por parte dos gestores. A reunião seguiu com a apresentação de alguns índices e o questionamento do diretor sobre as atitudes em relação aos números levantados. As respostas e preocupações manifestadas pelos gestores demonstraram, mais uma vez, uma ausência de visão do negócio. Os problemas indicados se referiam, em sua maioria, a rotinas operacionais simples e, mesmo assim, não resolvidas. O diretor afirmou que os gestores não tinham noção do que deveriam estar fazendo e que ficavam se preocupando com “*a troca de parafusos, quando deviam estar preocupados em dirigir o carro*”.

Entre julho e novembro de 2006, foram anunciadas várias contratações, demissões e transferências que envolviam redefinições de funções e criação de novas posições. Em dezembro de 2006, foi apresentado um novo organograma que consolidava as alterações efetuadas no período e oficializava a criação de um novo comitê para a gestão da *Famed Rede*. A intenção dessas grandes alterações estruturais era obter mais foco nos objetivos, com mais resultados, mais ações e mais execução efetiva de projetos.

Após a comunicação, foi realizada mais uma reunião com o diretor, alguns gestores médicos e os membros do novo comitê, para apresentação dos objetivos da organização, da necessidade do acompanhamento de indicadores estratégicos e da tomada de atitudes para solução dos problemas existentes. Em relação às manifestações dos gestores de que havia necessidade de sistemas de informação melhores ou pessoas em lugares-chave da estrutura, o diretor afirmou: “*Não vale*

esperar a pessoa... Vamos fazendo. [...] Se o sistema não fornece a informação, façam na mão. Não quero ouvir desculpas...” Referindo-se ao novo comitê, alguns dos presentes apontaram a sensação de confusão: *“A gente não sabe quem é responsável.”* Também foi manifestada certa dúvida em relação à eficácia desse modelo de gestão. O diretor explicou que o comitê não tem função executiva: *“O comitê não faz nada. Ele delibera e aprova como filtro para a diretoria.”* E apontou o que identificava como o erro do comitê anterior: *“O comitê errou porque entendeu que tinha que fazer... Foi isso que deu esse atraso em 2006.”* E, dirigindo-se aos membros do novo comitê, afirmou: *“Todas as vezes que vocês sentirem que está emperrado, eu apareço... O que não está claro?”*

Ainda em dezembro de 2006, foi contratada uma empresa de consultoria para desenvolver um sistema de gestão por competências durante o ano de 2007. A primeira etapa do trabalho foi a realização de entrevistas individuais, com 35 pessoas selecionadas entre os principais gestores da empresa. As entrevistas duraram cerca de uma hora e meia cada e foi assegurada a confidencialidade dos nomes. Apesar de não haver um questionário-padrão formal, os mesmos pontos foram abordados com todos os gestores. As informações foram reunidas e consolidadas em um relatório apresentado ao diretor em janeiro de 2007. Logo após a leitura do diretor, o relatório foi apresentado e discutido, sob a forma de um *workshop*, com os consultores, o próprio diretor e 25 dos gestores entrevistados. A Tabela 4 apresenta um resumo dos pontos abordados que interessam a este trabalho. Nela se encontram as opiniões listadas pelos consultores, acrescidas dos comentários realizados ao longo do *workshop*.

Tabela 4 - Resumo da visão do diretor e dos principais gestores da organização

<p>Cenário</p> <p>Ausência de visão de conjunto e de mercado. Os gestores olham apenas para dentro da organização. <i>“Todo mundo está olhando a árvore e não a floresta.”</i></p> <p>Conflitos internos promovidos por mudanças e busca de profissionalização da organização.</p> <p>Descompasso entre planejamento e operação. <i>“A operação é complicada e pesada.”</i></p> <p>Distância entre administração e unidades: ausência de planejamento e integração. <i>“As unidades não têm cultura de gestão de negócios e apagam muito incêndio.”</i></p> <p>Comunicação ruim. Informação truncada, não chega aos destinatários. <i>“Não sabemos quais os limites, com quem interagimos. Não temos a capacidade de enxergar qual a posição que ocupamos e onde as informações devem chegar.”</i></p> <p><i>“Existem muitos feudos e segmentação.”</i></p> <p>Dificuldade de apuração de resultados. Ausência de indicadores e dados defasados. <i>“Faltam fluxos, processos e informações. Sobram antigos vícios, pessoas antigas e rotinas mecânicas.”</i></p> <p>Excesso de controle e cobrança. <i>“Muitas reuniões, muitos e-mails.”</i></p> <p>Hiato de visão entre a diretoria e as gerências. <i>“Aceitam sem concordar.”</i></p>
<p>Resultados esperados</p> <p>Vários itens indicados. Entre eles: atender índices da ANS, obter informações rápidas e precisas, mapear processos e implantar soluções.</p> <p>O diretor destacou que em nenhum momento foram citadas a sobrevivência da empresa nem a perpetuidade do negócio. <i>“Há uma falsa impressão de que não há ameaça.”</i></p>
<p>Estilo de gestão</p> <p>Liderança forte, participativa, orientadora.</p> <p>Delegação de poderes com decisão final centralizadora.</p> <p>Forte cobrança por resultado que, na prática, não se concretiza. <i>“As cobranças não chegam lá embaixo.”</i></p>
<p>Processo de mudança</p> <p>Choque entre os antigos e novos.</p> <p>Falta de consolidação interna da nova filosofia.</p> <p>Falta de percepção de que fazem parte do resultado.</p> <p>Pessoas que emperram o processo.</p> <p>Dificuldade em obter informações. <i>“As informações da Rede são frágeis.”</i> <i>“Faltam informações gerenciais.”</i> <i>“Não temos indicadores estratégicos, nem médicos nem de gestão.”</i></p> <p>O diretor destacou algumas dificuldades encontradas e terminou reforçando que o processo não estava funcionando de maneira adequada. Citou que, quando assumiu seu cargo em 2000, a direção da empresa era composta por cerca de 10 diretores que, perguntados sobre a visão do negócio, apresentaram opiniões completamente diferentes, sendo apenas duas pertinentes.</p> <p>Em 2000, não havia organograma na empresa. <i>“Nos últimos 14 meses, atualizei 3 vezes o organograma. [...] Essas mudanças indicam que as coisas não estavam funcionando. Pessoas foram afastadas porque não cumpriram suas metas. Comitês foram dissolvidos.”</i></p> <p>A gerente de recursos humanos acrescentou que <i>“todos têm consciência de que</i></p>

Na conclusão do *workshop*, o diretor destacou que o trabalho havia sido desenvolvido com base em entrevistas com os gestores da empresa e que, desses, 25 estavam presentes. “*Este é um retrato fiel, pintado pelos gestores da Famed, sobre a situação da empresa.*” A maioria dos gestores manifestou concordância com a afirmação, dizendo que “*se reconheciam no retrato*”. Ele complementou afirmando que, quando leu o relatório, a sensação foi semelhante àquela que temos algumas vezes ao olhar uma foto e pensar “*Nossa... como eu estou gordo!*” Todo o tempo se falou do “*nosso negócio*” sem nenhuma distinção entre Rede e Operadora.

4. Discussão

A separação das duas empresas é parte da implementação de uma mudança maior pela qual toda a organização vem passando desde que o novo diretor assumiu seu cargo e deu início ao processo de reestruturação da companhia. No entanto, a criação da *Famed Rede* representa, isoladamente, uma mudança organizacional completa, e todas as discussões apresentadas no estudo referem-se a esse processo. Trata-se de uma mudança *episódica*, por ser descontínua e intencional e possuir o objetivo de provocar que a rede própria saia de sua condição de equilíbrio e assumira uma nova postura em relação ao mercado e seu antigo posicionamento.

É interessante, porém, destacar a diferença entre a *intenção* da mudança na visão do diretor e a *percepção* da organização sobre o processo. A mudança almejada é *transformacional*, mas os gestores estão focados em uma mudança *incremental*, pois olham apenas para dentro da organização. O objetivo do diretor é uma transformação rápida e total, mas os gestores não percebem a urgência nem a profundidade necessárias.

Em relação à liderança, o diretor demonstra ter um estilo transacional. É possível identificar, ao longo do processo, a existência de sistemas de recompensas e, principalmente, de punições. Por exemplo, no *workshop* com os gestores, o próprio diretor aponta as inúmeras mudanças no organograma como correções de objetivos não atingidos: “*Pessoas foram afastadas porque não cumpriram suas metas. Comitês foram dissolvidos.*” E a gerente de recursos humanos acrescenta que “*todos têm consciência de que essas mudanças foram feitas por falta de resultados*”. Os gestores relatam a sensação de excesso de cobrança e controle. Além disso, há muitas reuniões com apresentação de índices e questionamento sobre as atitudes em relação aos números levantados. É possível identificar exemplos de comportamentos referentes aos três componentes do estilo transacional:

Laissez-faire – Em relação à grande confusão de papéis entre os gerentes médicos, gerentes operacionais e chefes de especialidades e à nítida percepção de que todos têm dúvidas sobre as funções e responsabilidades de cada um, o diretor declara: “... *quantas vezes disseram que está confuso e eu disse que é assim mesmo.*”

Gestão por exceção – Quando os membros do novo comitê apontam sensação de confusão e desconfiança em relação à eficácia do modelo de gestão, o diretor responde: “*Todas as vezes que vocês sentirem que está emperrado, eu apareço... O que não está claro?*”

Recompensa contingente – Contratação de uma consultoria para implantação da remuneração por gestão de competências.

Ainda no *workshop*, o estilo de gestão do diretor foi identificado como uma liderança forte, participativa e orientadora, com delegação de poderes – alguns dos conceitos associados ao estilo transformacional. Isso poderia significar alguma incoerência na análise, porém é importante lembrar que esses depoimentos foram dados na presença do diretor e, portanto, certamente haveria grande constrangimento em apontar falhas em suas atitudes. Por exemplo, em relação à delegação de poderes, é claro que, *se* ela existe, é extremamente restrita. Quando os membros do comitê – os responsáveis pela gestão da *Famed Rede* – questionam sobre sua autonomia, o diretor responde que “*o comitê não faz nada*”, apenas “*delibera e aprova como filtro para a diretoria*”. Além disso, mesmo na presença do diretor, os gestores indicam que há decisão final centralizadora e uma forte cobrança por resultados.

Ao longo de toda a descrição do processo, percebe-se claramente que os resultados esperados ainda não foram alcançados. Muitos aspectos negativos podem ser identificados no processo, e vários deles estão diretamente ligados a questões relacionadas ao estilo de liderança transacional. Objetivos explícitos da separação, como a definição clara das funções de cada profissional e foco empresarial específico em cada organização, não foram absolutamente atingidos. Ao longo do período estudado, percebe-se grande confusão de papéis entre os gestores e constantemente se fala do “*nosso negócio*” sem distinção entre *Rede* e *Operadora*. Em relação ao modelo de gestão de saúde da *Famed Rede*, a maioria dos gestores demonstra ausência de conhecimento – e os que o conhecem não acreditam nele. São apontados muitos conflitos internos promovidos pela mudança, principalmente entre antigos e novos funcionários. Em relação a esses pontos, o diretor assume uma postura de não-envolvimento – *laissez-faire*. Para esse tipo de atitude, a teoria prevê baixa produtividade, resistência à mudança e baixa qualidade, todos aspectos encontrados na empresa.

Na conversa inicial da pesquisadora com o diretor, ele destacou como dois dos principais motivos para a separação das duas empresas a necessidade de que

os gestores adquirissem uma visão de gestão de negócios totalmente inexistente e a dificuldade para obter o envolvimento dos gestores no processo de mudança. Ao longo do estudo, vários pontos demonstram que essa situação não se alterou. No *workshop*, os gestores indicaram ausência de visão de conjunto e de mercado e, em relação ao processo de mudança, declararam não se perceber como parte do resultado. Na liderança transacional, os seguidores aceitam ou simplesmente cumprem a decisão do líder. O depoimento dos gestores, na presença do diretor, indica que eles “*aceitam sem concordar*”. Ou seja, não há discussão sobre a opinião dos gestores, eles não participam da formulação de objetivos e determinação de metas e, portanto, não se sentem envolvidos.

Na reunião de setembro de 2006, os gestores também demonstraram ausência de visão do negócio, indicando problemas referentes a rotinas operacionais simples, e o diretor respondeu que eles não tinham noção do que deveriam estar fazendo e ficavam se preocupando com “*a troca de parafusos, quando deviam estar preocupados em dirigir o carro*”. Esse é um exemplo claro de *feedback* negativo, descrito no componente de gestão por exceção da liderança transacional, e é o tipo de ação, como previsto na teoria, que estimula os subordinados a manter o *status quo*, buscando perfeição na execução de seu trabalho e não o crescimento da performance. Outros pontos confirmam o completo envolvimento dos gestores com “*rotinas mecânicas*” e problemas diários da operação.

A declaração do diretor aos membros do conselho – “*Todas as vezes que vocês sentirem que está emperrado, eu apareço... o que não está claro?*” – torna nítido que, mais uma vez, de acordo com a teoria da liderança transacional, qualquer circunstância fora da rotina requer a intervenção do líder e que os empregados não são encorajados a resolver problemas nem recebem autonomia para desenvolver confiança ou aprender com suas experiências.

Todos esses aspectos levam ao ponto que talvez seja o principal problema do processo: a inexistência da percepção da necessidade e urgência da mudança. Como o próprio diretor destaca, em nenhum momento são citadas a sobrevivência da empresa nem a perpetuidade do negócio, pois “*há uma falsa impressão de que não há ameaça*”. A intenção do diretor de alcançar uma mudança *transformacional* não é percebida pelos gestores da organização.

O diretor não demonstra possuir nenhuma das competências identificadas na Tabela 3 como componentes da liderança transformacional. Se exercesse esse estilo, poderia evitar vários problemas identificados no processo. Alguns deles são mostrados na Tabela 5.

Tabela 5 - Perfil do diretor e conseqüências no processo

Ausência de:	Conseqüências:
<i>Carisma</i> - O diretor não considera as necessidades dos seguidores, nem compartilha riscos. Não providencia visão nem senso de missão.	Ausência de visão de conjunto e mercado; hiato de visão entre a diretoria e as gerências; inexistência da percepção da necessidade e urgência da mudança.
<i>Motivação Inspiracional</i> - O diretor não demonstra entusiasmo nem otimismo, dificultando, assim, a criação de um espírito de time. Não consegue expressar propósitos importantes de maneira simples, nem encoraja os seguidores a visualizarem estados futuros atraentes.	Há muitos conflitos internos, principalmente entre os antigos e os novos funcionários; a intenção do diretor de alcançar uma mudança transformacional definitivamente não é percebida pelos gestores da organização.
<i>Estímulo Intelectual</i> - A crítica pública dos erros é comum. Não há promoção de inteligência, racionalidade, nem cuidado na resolução de problemas.	Falta de envolvimento dos gestores no processo de mudança - declaram não se perceber como parte do resultado.
<i>Consideração Individualizada</i> - As diferenças individuais em termos de necessidades e desejos de cada indivíduo não são levadas em conta, não havendo, assim, estímulo ao aprendizado e ao desenvolvimento.	Os gestores se ressentem da ausência de uma definição clara das funções de cada profissional; a comunicação é ruim.

117

5. Conclusão

Ao longo da pesquisa, pôde-se perceber a importância do estilo de liderança exercido em fases de mudança organizacional. O processo analisado representa a busca de uma mudança intencional transformacional, em que o diretor, diferentemente do recomendado pelos estudos teóricos, demonstra ser um líder transacional. A análise dos resultados demonstrou que realmente esse estilo de liderança foi responsável por vários dos aspectos negativos encontrados no processo, o que culminou com a ausência total de percepção da urgência e da necessidade de mudança por parte dos gestores.

No processo de mudança analisado, os principais problemas encontrados foram ausência de visão e de envolvimento dos gestores, que não tinham noção dos objetivos do negócio e se preocupavam apenas com as questões do dia a dia. Como previsto na teoria sobre mudança transacional, esses problemas foram, em

grande parte, ocasionados pelo perfil do diretor – extremamente centralizador, com forte cobrança por resultados, frequentes *feedbacks* negativos e pouca atenção para dificuldades e questionamentos dos funcionários. Esse estilo de liderança estimula a manutenção do *status quo* e não a mudança nem o crescimento da empresa.

Comparando as teorias apontadas na revisão de literatura com os fatos ocorridos, há indícios de que uma liderança transformacional poderia realmente alcançar outros resultados. Os líderes transformacionais, em oposição aos transacionais, têm grande preocupação em realinhar valores e normas da organização para promover a mudança, preocupando-se também com o alinhamento dos objetivos e metas dos indivíduos. Assim, levam os seguidores a se sentirem envolvidos no processo e a adquirirem consciência dos objetivos e da missão da organização, capacitando-os a olharem além de seus próprios interesses e, conseqüentemente, beneficiando o grupo e a organização.

A empresa estudada atua em um mercado extremamente dinâmico e deseja crescer e conseguir obter um diferencial em relação a seus concorrentes. A mudança organizacional é absolutamente necessária para que esse objetivo seja alcançado.

A intenção desse artigo foi avaliar os impactos do estilo de liderança adotado nessa mudança. Mais especificamente, analisar as conseqüências de uma liderança transacional em um processo de mudança transformacional. Porém é claro que, além do estilo de liderança do diretor, outros fatores influenciaram o desempenho da organização e sua transformação.

Ao longo da pesquisa, puderam ser percebidos, por exemplo, problemas relacionados ao sistema de informações e muitas falhas na comunicação. Esses aspectos, porém, não fizeram parte do foco deste estudo. Sugere-se, portanto, que novas pesquisas sejam feitas nessas áreas. Além disso, considerando que o envolvimento das pessoas é fundamental nos processos de mudança, é interessante analisar o papel dos seguidores em sua relação com o líder.

Referencias

- Abramge (2005). *Informe de imprensa – Setembro*. Retirado em 30/01/2007, no World Wide Web: <http://www.abramge.com.br/internas.asp?secaonome=informe>.
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11, 4.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2006). *Administração: novo cenário competitivo* (2ªed.). São Paulo: Editora Atlas S. A.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S.A. & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 3.
- Castro, A.M.G. (2003). Trabalhando em parcerias e alianças estratégicas: lições para a gestão de mudanças. Em: Lima, S.M.V. (Org). *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Ford, J. & Ford, L.W. (1995). The Role of Conversations in Producing Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 3.
- James, W. (2005). The Impact of Corporatisation and National Competition Policy: An Exploratory Study of Organisational Change and Leadership Style. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 4.
- Jogulu, U.D. & Wood, G.J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25. 4.
- Kark, R. (2004). The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 2.
- Lima, S.M.V. & Bressan, C.L. (2003). Mudança Organizacional: uma introdução. Em Lima, S.M.V. (Org). *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Neiva, E.R. (2003). Metodologia para a avaliação da mudança organizacional. Em Lima, S.M.V. (Org). *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Senge, P.M. (2000). *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Silva, J.R.G. (2001). *Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades*. Tese de Doutorado não-publicada, PUC-Rio, Rio de Janeiro.

- Souza Silva, J. (2003). A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. Em Lima, S.M.V. (Org). *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Wood Jr., T. (Org.). (2000). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. São Paulo: Bookman Companhia Editora.