

ANÁLISE DA REAÇÃO À MUDANÇA COM FOCO NA ATUAÇÃO DO ENGENHEIRO DA PRODUÇÃO

- ¹ Valter Menegatti; ¹ valtermenegatti@gmail.com; ¹ Centro Universitário Carlos Drummond de Andrade;
² Khalil Amin Khalil; ² khakha10@gmail.com 1; ² Centro Universitário Carlos Drummond de Andrade;
³ Wagner Costa Botelho; ³ wagner_botelho@terra.com.br; ³ Centro Universitário Carlos Drummond de Andrade;
⁴ Israel Michael de Almeida; ⁴ israelalmeida7@hotmail.com; ⁴ Centro Universitário Carlos Drummond de Andrade;
⁵ Rafael Candido dos Santos; ⁵ rafael.candido@hotmail.com; ⁵ Centro Universitário Carlos Drummond de Andrade;

RESUMO: *Mudanças de métodos visando à melhoria da qualidade e da produtividade são objetivos fundamentais para o Engenheiro da Produção, para tal, em não raras ocasiões, são necessárias mudanças na forma das pessoas pensarem e agirem. A necessidade da mudança pode implicar em algumas formas de resistência das pessoas envolvidas e o Engenheiro da Produção, como o agente da mudança, deve estar preparado para tal se pretender ter sucesso na melhoria planejada. Este artigo tem como objetivo discutir possíveis estratégias do Engenheiro da Produção quando se depara com a relutância das pessoas em se adequarem a um determinado processo de melhoria, bem como mostrar que é plausível modificar traços da cultura organizacional de modo que a transição de um método de trabalho para outro mais adequado pode ser feita sem revanchismos das partes e contribuir para o sucesso das organizações e das pessoas.*

PALAVRAS-CHAVE: Comportamental; Mudança Organizacional; Engenheiro da Produção; Comportamento Humano; Cultura Organizacional;

ABSTRACT: *Changes of methods aimed at improving the quality and productivity are fundamental objectives for the production Engineer, for such, on rare occasions, are not necessary changes in the way people think and act. The need of change can involve some forms of resistance of the people involved and the production Engineer, as the agent of change, should be prepared to do so if you want to succeed in improving planned. This article aims to discuss possible strategies of production Engineer when faced with the reluctance of people to suit a particular process of improvement, as well as showing that it is plausible to modify organizational culture traits so that the transition from one method to another more suitable can be made without revanchism of the parties and contribute to the success of organizations and people.*

KEYWORDS: Behavioral; Organizational Change; Production engineer; Human Behavior; Organizational Culture;

1. Introdução

O setor industrial de transformação brasileiro passa por fortes pressões, seja pelo difícil momento macroeconômico que passa o país, seja pela concorrência que produtores internacionais, principalmente do leste asiático, impõem aos produtos nacionais. Este ambiente mostra a inevitabilidade de ações voltadas ao aumento da competitividade da indústria nacional e que as melhorias na produtividade e na qualidade de processos e produtos são fundamentais para a longevidade das empresas industriais.

O procedimento de melhoria está acontecendo, dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2017) mostram que a produtividade da indústria de transformação brasileira cresceu no último triênio, o crescimento foi tímido nos anos de 2015 e 2016, respectivamente 0,3% e 1,8%; mas alcançou um patamar relevante em 2017, atingindo 4,5% na comparação com 2016. Conforme a análise da entidade, as razões para o crescimento recente da produtividade devem ser mais bem investigadas, entretanto, é plausível que seja a consequência da mudança do comportamento das empresas e dos trabalhadores, ambos motivados pela crise macroeconômica.

A formação do Engenheiro da Produção vem ao encontro das necessidades que mostra o cenário descrito. Conforme a (ABEPRO, 1997) compete à Engenharia da Produção o projeto, a implantação, a operação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, materiais, tecnologia, informação e energia”, ou seja, o Engenheiro da Produção é um profissional fortemente qualificado para aplicar seus conhecimentos na intensa e necessária busca da competitividade que a indústria precisa neste momento turbulento de fortes ameaças.

A mudança passa no mínimo por dois vieses que serão abordados como o técnico e o humano. O viés técnico está relacionado com o conhecimento e as habilidades que são necessários para prover a mudança no âmbito tecnológico, viés que não será discutido neste trabalho. Discutiremos a mudança no âmbito do comportamento humano, com foco nas possíveis resistências que os indivíduos podem ter às mudanças sugeridas, sejam elas adequadas ou não àquela empresa.

Assim, este trabalho foi desenvolvido objetivando analisar a influência que a resistência das pessoas à mudança de procedimentos pode trazer ao trabalho do Engenheiro da Produção, sendo que a alteração dos métodos de trabalho é uma das suas principais atividades na busca da melhoria contínua. Especificamente, serão apresentados conceitos da inovação organizacional, as possíveis formas que as resistências se manifestam e as ferramentas que o Engenheiro da Produção pode tomar mão para administrar tal cenário, possibilitando a implementação de novos conceitos e os retornos deles advindos. O trabalho é relevante pela contribuição ao profissional de Engenharia da Produção, apresentando conceitos que permitirão a ele identificar e resolver, problemas ligados a resistência as mudanças, para que os resultados sejam atingidos com efetividade e no menor tempo possível, objetivos estes que normalmente são comprometidos em cenários de resistência à mudança por parte dos envolvidos nos processos que estão sendo analisados com vistas à melhoria.

1.1 Cultura organizacional e sua formação

Normalmente nas ciências exatas, berço da Engenharia da Produção, é possível a mensuração de diversos fenômenos e, via de regra, o engenheiro é formado para entender tais fenômenos utilizando formulações, algoritmos e outros meios diretamente ligados à lógica e a matemática.

Diferente das questões ligadas à tecnologia, as questões que envolvem o comportamento humano são de difícil mensuração.

Bortoloti (2010) sugere que é impossível medir reações para prever como certa mudança será percebida pelos interessados, contudo, o conhecimento dessa previsão é muito importante para que Engenheiro como agente da mudança, caso queira obter sucesso, consiga planejar, organizar e dirigir as suas ações.

Conforme McDermott, O'Dell (2001), a cultura organizacional é refletida nos aspectos visíveis de uma organização, em sua missão e valores, mas a cultura reflete-se em um nível mais profundo também, incorporada na forma como as pessoas agem, o que elas esperam umas das outras, e como elas reagem a ações de outras pessoas. “É relevante o conhecimento sobre a importância da Cultura Organizacional que, quando conservadora, criará uma barreira para a aplicação de inovações em procedimentos e métodos de trabalho criando um cenário em que os indivíduos envolvidos, manifestando-se de maneiras diferentes e também por razões diferentes, mantenham resistência às inovações com comportamentos neutros ou destrutivos.

O Engenheiro da Produção, como agente de mudança, será responsável em adaptar a cultura instalada à uma “nova cultura”, ou um novo modo de se fazer as coisas, quebrando as barreiras comportamentais que podem surgir nestes processos. A cultura do ambiente organizacional é a junção de pressupostos mínimos que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como resolver os problemas de adaptação externa e integração interna e que surtiram bons efeitos, o ideal para serem considerados pertinentes e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em diante de tais problemas (SCHEIN, 1984).

Para Fleury (2009), a cultura da organização é criada por crenças e valores que articulam as práticas tradicionais e não formais que resultam na dinâmica da empresa, levando em consideração a junção de valores e pressupostos expressos em símbolos capazes de atribuir significados e construir a identidade organizacional.

Conforme Robbins (2006) parece que há uma definição de cultura organizacional majoritariamente concordante entre as pessoas, se referindo a um conjunto de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais.

O mesmo autor explica numa cultura forte os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados e é grande a sua influência sobre seus membros, mas, apesar dos vários benefícios que a cultura pode trazer para uma determinada organização, pode também transformar-se em um passivo quando os seus valores essenciais não estão em concordância com aqueles que podem melhorar a eficácia da organização Robbins (2006).

Dessa forma, tentando compilar a opinião de vários autores, a cultura de uma organização existe independentemente de ser boa ou ruim, ela se forma pela observação do sucesso que a organização conseguiu em momentos de sua história, consolidando um “jeito vitorioso” que a partir de então influencia o modo como as pessoas da organização devem agir. A cultura é vista como um patrimônio da organização, algo importante para a manutenção da sua existência, em contrapartida, em determinado momento ela pode transformar-se em um grande problema para a continuidade da organização, momento este em que ações que deram certo no passado não são mais eficazes no presente ou para o futuro, o “jeito vitorioso” começa a trazer derrotas para o ambiente corporativo da organização tornando-se um fardo a ser carregado e atrasando as mudanças necessárias para a continuidade do sucesso.

1.2 Resistência à mudança

A resistência à mudança é um tema estudado nas áreas acadêmica e gerencial devido a sua grande importância em procedimentos de melhorias organizacionais, podendo, em muitos casos, ser o elemento fundamental que pode ou não trazer sucesso para várias iniciativas que vão ao encontro do aumento da competitividade da organização.

Segundo Piderit (2000), em um levantamento de pesquisas empíricas, definiram basicamente três conceitos diferentes de resistência: como um estado cognitivo, emocional e comportamental, embora estes conceitos se sobrepõem, eles divergem de maneiras importantes, encontrar uma maneira de interligar essas variadas formas de estágios conceituais, deve aprofundar nossa compreensão de como os funcionários respondem às mudanças organizacionais propostas.

A mudança sempre é planejada e promovida por uma pessoa ou um grupo.

Chiavenato (2010) nomeia essas pessoas e grupos como agentes da mudança e comenta poderão ser administradores ou não, funcionários da organização ou consultores internos ou

externos. Neste trabalho, focamos o Engenheiro da Produção como o agente da mudança e, como dito, parece ser essa a principal atividade que as organizações esperam desse profissional, sendo ele formado para prover a melhoria contínua e a solução de problemas.

Para Caldas (2001), a resistência à mudança manifesta-se em estágios progressivos que serão percebidos pelo agente da mudança. A primeira etapa é definida pela conexão inicial do indivíduo com o propósito da mudança, isso por meio da participação dos canais tradicionais e não formais da organização. Por se tratarem de indivíduos diferentes em organizações diferentes é compreensível considerar que estímulos iguais serão constatados de formas diferentes, oferecendo espaço à formação de variadas observações.

Assim, no segundo estágio, cada pessoa analisará o conteúdo que percebeu da mudança com os resultados previstos, com as suas perspectivas e comportamentos ou fatos do passado. A consequência desse procedimento é importante para definir no terceiro estágio se o indivíduo terá uma aceitação ou rejeição preliminar, no que lhe diz respeito, poderá ter uma reação ativa ou passiva. Neste estágio o hábito do indivíduo pode ir desde a rejeição devido a um desalinhamento percebido, passando pela aceitação parcial onde o indivíduo demonstrará interesse em reunir maiores esclarecimentos a respeito de uma proposta, até a aceitação imediata dispensando uma melhor consideração da proposta da mudança (CALDAS, 2001).

No quarto estágio, o mesmo autor comenta que o indivíduo que aceitou parcialmente a ideia da mudança a avalia mais detalhadamente com o propósito de minimizar as incoerências encontradas e como consequência dessa apreciação o indivíduo perceberá a mudança como conveniente ou ameaça e, em alguns casos, ambas. No quinto estágio, acaso a mudança sugerida tenha sido captada como conveniente formam-se emoções positivas e caso tenha sido captada como ameaça geram emoções negativas como o medo e a angústia. No sexto estágio a pessoa buscara agregar todas as sensações criadas no aprendizado anterior e como consequência desse processo, no sétimo estágio, a pessoa poderá assumir quatro possibilidades distintas de comportamento: resistência, escolha de vencer a resistência, indecisão e adoção da mudança (CALDAS, 2001).

Segundo Pereira (1997), várias podem ser as reações psicológicas das pessoas quando envolvidas em um procedimento de mudança, dentre elas:

Ignorar: fingir que não vê para não se comprometer, esconder na sua alienação o medo de optar;

Isolamento: criar muros em torno de si para não ter que conviver com a realidade que incomoda, tornar-se prisioneiro do próprio medo;

Resistência ativa: decisão de defender seus princípios e posições com rigidez, exerce papel importante na clarificação do contexto porque verbaliza, argumenta e expressa pontos de vista, evidencia a história, as tradições e as experiências;

Resistência passiva: decisão de não fazer e nem deixar que os outros façam, reação difícil de ser trabalhada porque é aparentemente assintomática;

Exploração da mudança: decisão de tirar proveito dela;

Aderir à mudança: aceitá-la passivamente, decisão de adaptação, reativa, limitada à mera necessidade de sobreviver;

Participação na mudança: decisão ativa de cooperação, assumindo riscos e consequências;

Influenciar a mudança: decisão proativa daquele que não apenas participa, mas também inspira a decisão dos outros em participar.

Para o agente da mudança, dentre as possibilidades citadas, certamente os comportamentos voltados à aceitação e participação da mudança seriam os mais convenientes, mas essa não é uma decisão do agente da mudança e ele deve estar preparado para agir mediante qualquer uma das possibilidades.

1.3 Como vencer a resistência à mudança

Quando da mudança de procedimentos, o Engenheiro da Produção deve estar atento à possível resistência das pessoas envolvidas em “mudar como fazer as coisas”. (CHIAVENATO, 2010) identificaram algumas estratégias a serem adotadas nos casos de resistência:

Comunicação: a comunicação prévia, informando a lógica e a necessidade, pode interferir na aceitação das pessoas quanto às mudanças. Organizações que tiveram sucesso com mudanças organizacionais desde o início mantiveram constante comunicação dos fatos para todos da organização;

Educação: as pessoas devem saber o que, como, quando e onde fazer mediante a mudança, sucedendo que esta sintonia somente é conseguida com uma forte carga de educação;

Atuação e comprometimento: é difícil uma pessoa resistir a uma mudança de cuja decisão tenha participado ativamente, assim, o agente da mudança deve inserir as pessoas resistentes em alguma etapa do projeto ou da implantação da mudança. Essa ação, apesar da eficácia quanto à resistência, pode trazer ônus para a implantação da transformação por trazer a obrigação de negociação com um grande número de pessoas, causando morosidade e perda de eficiência na tomada de decisões;

Facilitação na e apoio: ajudar os indivíduos a se adaptarem à mudança com esforços apoiadores como o treinamento, aconselhamento e terapia pode ser muito útil no momento em que a resistência à mudança estiver como base o medo, temor ou ansiedade das pessoas. A inconveniência dessa estratégia é que ela pode consumir muito tempo, talvez um tempo superior do que disponha a organização;

Aliança e compromisso: o agente da mudança pode oferecer aos resistentes ativos e passivos algumas vantagens para compensar à mudança. Essa barganha é válida quando existe a consciência perda pelas partes e que tais perdas podem ser compensadas com algum benefício a ser obtido com a adesão e apoio à mudança. Essa ação pode trazer a inconveniência de custos extras, mas deve ser utilizada principalmente quando a oposição vem de alguma fonte poderosa;

Manipulação e cooptação: A manipulação é a investida de influenciar disfarçadamente os indivíduos, a distorção de fatos para torna-los mais atraentes e a sonegação de informações indesejáveis são exemplos de manipulação. A cooptação é um método de manipulação com participação, conquistar líderes da resistência oferecendo a eles papéis desejados na mudança é um método de cooptação. O perigo da adoção dessas estratégias está em as pessoas perceberem que estão sendo manipuladas, isso pode trazer uma reação ainda mais negativa com relação à mudança;

Coerção: A resistência pode ser tratada de forma coercitiva por meio de ameaça explícita ou implícita, tratando, por exemplo, da perda de cargo, demissão ou transferência dos resistentes. Essa ação é arriscada por trazer forte mágoa e difícil superação dos fatos ocorridos. Não existe uma fórmula para a aplicação das estratégias, parece que a prática de uma combinação delas é o mais indicado.

Chiavenato (2010), dentre outros autores, cita que esforços de mudanças organizacionais bem-sucedidas aplicaram inteligentemente algumas dessas estratégias de forma integrada e em combinações diferentes e, também, os agentes da mudança devem aplicar as estratégias com sensibilidade e fazer uma avaliação realista da situação.

2. Metodologia

A metodologia utilizada neste artigo, foi uma abordagem por meio de questionário (Quadro 1), os questionados trabalham num ambiente organizacional suscetível aos assuntos alçados neste artigo, sendo assim possível mensurar o quão amplo o assunto em questão.

QUADRO 1 - Questionário Ambiente Organizacional.

Itens	Sim	Não	Muito	Pouco
	0	1	2	3
1 – Como “Agente da mudança”, você já participou da implantação de novos métodos de trabalho.				
2 - Você enfrentou resistência das pessoas quanto à implantação de novos métodos de trabalho.				
3 – Você se sentiu apto para enfrentar a resistência das pessoas.				
4 - A sua formação acadêmica forneceu conhecimento suficiente para você lidar com as situações de resistência à mudança.				
5 - Você acredita que o nível educacional das pessoas colaboram com a resistência à mudança.				
6 - Você acredita que o nível hierárquico das pessoas interfere na resistência à mudança.				
7 - Dos fatores individuais: Medo do desconhecido, Hábito e Desconhecimento da necessidade de mudança. Em sua opinião esses fatores são relevantes para gerar nas pessoas a resistência à mudança.				
8 - Dos fatores organizacionais: Inércia estrutural, Ameaça ao poder existente e Experiência anterior mal sucedida, em sua opinião, esses fatores colaboram para gerar nas pessoas resistência à mudança.				
9 – Para as implantações que você enfrentou resistência, as mudanças foram abruptas.				
10-Quando você percebe a resistência das pessoas, utilizar a comunicação, envolvimento, suporte e educação faz parte da sua estratégia inicial visando eliminá-la.				
11 - Um determinado funcionário é extremamente resistente à mudança, e ainda convence a outros de resistirem a ela, você agiria com coerção explícita/implícita.				
12- Você considera a demissão o último recurso no caso de um funcionário extremamente resistente				
13 - Quando de fato você conseguiu implantar melhorias, percebeu aumento de desempenho significativo das pessoas".				
14 – Conhecendo as dificuldades a serem enfrentadas quanto à resistência à mudança das pessoas, você pensa em prevaricar afim de evitar um “estresse organizacional”.				
15- Sua abordagem seria discreta, visando que, pretende-se evitar ou eliminar qualquer tipo de resistência.				
16- Independente do setor (es),você sempre encontrou dificuldades mediante a mudança.				
17- Considera os métodos de trabalho na empresa em que você trabalha ultrapassados.				
18 - Em macro visão do ambiente organizacional, num cenário de crise financeira, tentaria implementar seus novos métodos de produção mesmo com estresse mediante a situação.				
19 - Como "Agente de Mudanças “compreende que a mudança vem de ""cima"" ,você assume riscos e consequências a fim de implementa-las".				
20 - Considera a coerção por meio de avaliação de desempenho um método eficaz no "convencimento" de se adequar ao novos métodos."				

Itens	Sim	Não	Muito	Pouco
21 - Considera a manipulação dos subordinados mediante a aceitação de suas sugestões, um bom caminho, para alcançar seus objetivos.				
22 - Você oferece suporte emocional para as pessoas que demonstram insegurança às mudanças."				

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa foi distribuída dentre alunos universitários, a fim de mensurar por meio desta as dificuldades que eles enfrentam no seu respectivo ambiente organizacional, como reagem a possíveis mudanças em quaisquer aspectos organizacionais, a pesquisa foi feita de modo assertiva, que possuía como alternativas: “Sim”, “Não”, “Muito” e “Pouco”. O questionário de 22 questões foi disponibilizado de forma digital, e obteve 58 questionados, totalizando 1276 respostas. Aferimos a confiabilidade pela Teoria Clássica de Medidas, e um dos métodos de verificar a confiabilidade e a consistência interna é por meio do Alfa de Cronbach. O alfa de Cronbach foi obtido através do software “SPSS IBM Statistics 20” for Windows e o resultado obtido foi o valor de Alfa de Cronbach “0,71”. Este valor é considerado “Substancial e Aceitável”, segundo (LANDIS AND GARY G. KOCH, 1977), em seu livro “The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data”.

3. Resultados e discussões

Os participantes desta pesquisa, são residentes do Estado de São Paulo (100%), alunos de na instituição de ensino superior privada, a maioria dos entrevistados trabalham em empresas privadas, de diversos segmentos, 64% são do sexo masculino, e 36% do sexo feminino, no que diz respeito a faixa etária:28% dos questionados encontram-se na faixa etária de 20 a 25anos, 41% dentre 26 a 31 anos,27% dentre 32 a 37 anos, eapenas4% apresentam idade entre 38 a 39 anos.

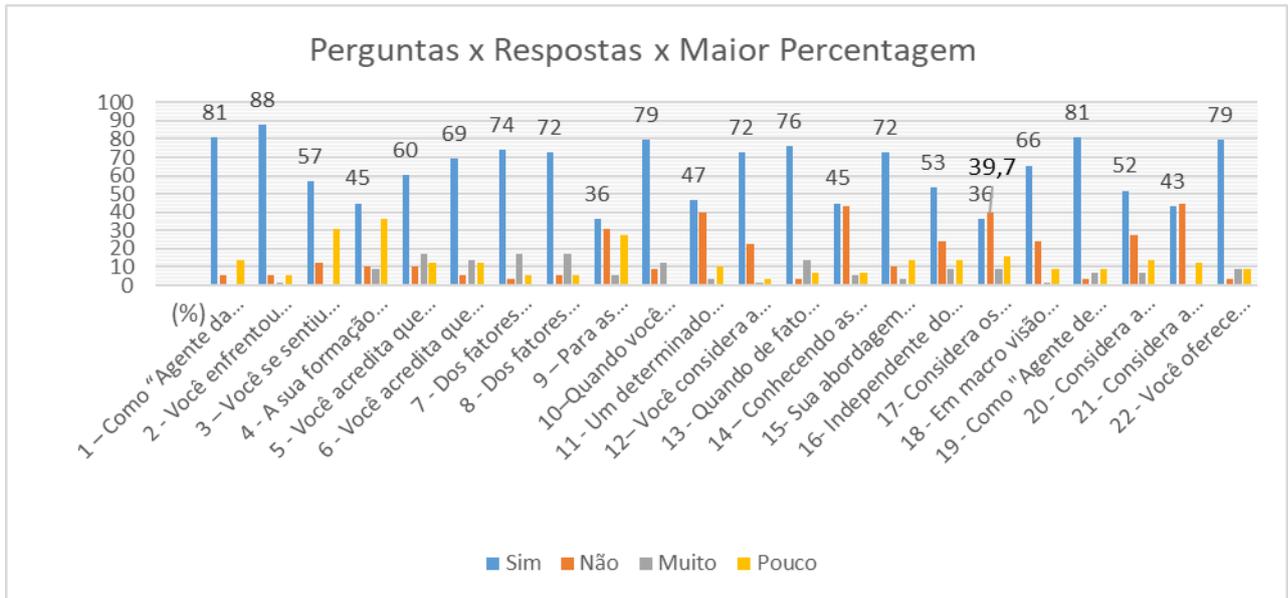


GRÁFICO 1 – Percentual de cada módulo assertivo por questão. Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No gráfico 1 é observado o percentual de cada resposta, por pergunta alçada aos questionados, no gráfico 2, é evidenciado o percentual geral de cada resposta no total de perguntas feitas aos questionados, chegando em um padrão comum evidenciando a frequência maior da resposta “Sim” em ambos os gráficos. Isso corrobora para relevância das questões, mostrando que os questionados demonstram interesse em responde-las, justamente porque a vivenciam diariamente.

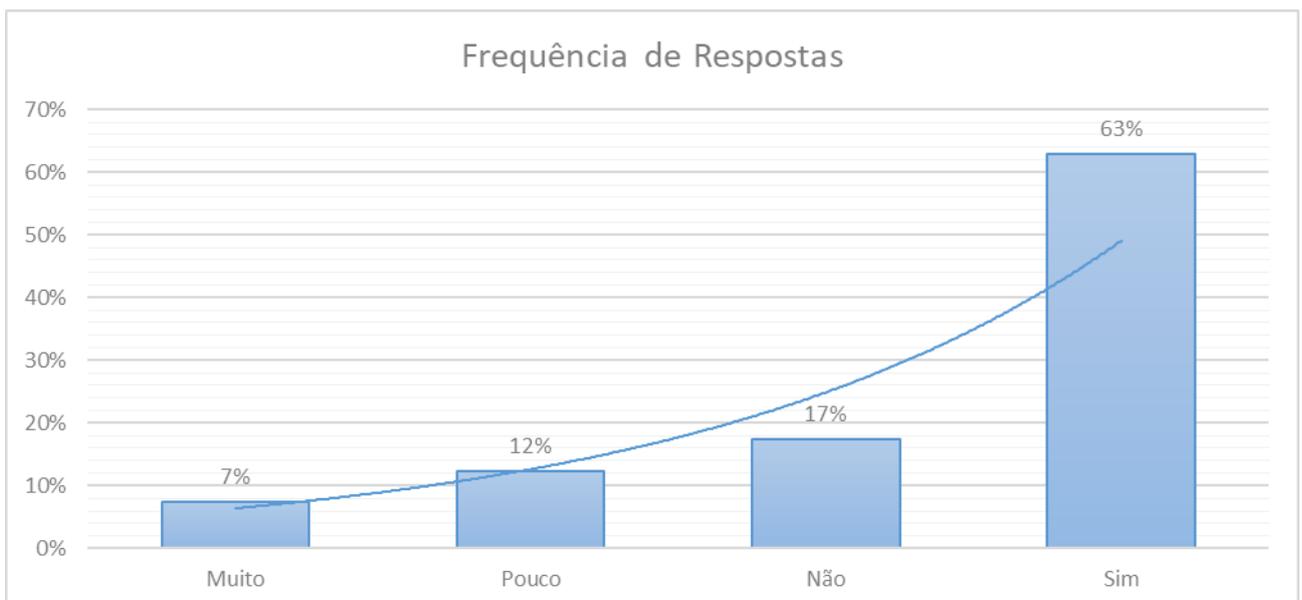


GRÁFICO 2 – Percentual por módulo assertivo geral. Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

4. Conclusão

A melhoria contínua acontece quando a organização está disposta a rever os seus processos constantemente e modificá-los, independentemente de serem eficazes ou não. Quando não eficazes é óbvia a necessidade de mudança, mas mesmo os processos eficazes podem ser revistos e melhorados. A resistência à mudança é alvo de pesquisadores pela importância que tem no sucesso da aplicação de melhorias, por sua vez, o Engenheiro da Produção tem a mudança como uma das suas principais atividades na busca da melhoria contínua.

O contexto da pesquisa foi criado formatando-se questões que avaliaram mudanças em processos que afetaram a cultura organizacional, isso sem citar casos específicos, somente focando o fato de ser necessária a mudança.

Considerando-se a abrangência de situações, dos tipos de pessoas e organizações pesquisadas e pela grande concentração de respostas afirmativas, percebe-se que a resistência à mudança existe independente do modelo de gestão, segmento da organização e da própria cultura instalada.

A maioria dos entrevistados que passaram por processos de mudança, 88% deles, afirma que a resistência à mudança das pessoas foi um fator relevante e que foram necessárias ações de contorno para implantar os processos necessários para a melhoria de desempenho.

Uma observação relevante que a pesquisa nos permitiu foi que somente 57% dos entrevistados de sentiram aptos para enfrentar a resistência à mudança das pessoas. Esse fato pode ser atribuído a vários fatores, dentre eles a experiência profissional, pois a maioria dos entrevistados está na faixa etária inferior a 37 anos, mas é relevante frisar que apenas 45% dos entrevistados afirmam ter tido uma formação acadêmica que forneceu conhecimento suficiente para lidar com as situações de resistência à mudança.

Outra observação foi à tendência dos entrevistados em optarem por técnicas de enfrentamento da resistência voltadas ao apoio e fomento das pessoas em detrimento ao uso de técnicas mais agressivas. Ações como comunicação, envolvimento, suporte e educação foram entendidas como prioritárias por 79% dos entrevistados e a demissão do funcionário resistente seria usada somente como último recurso por 72% deles. Outras ações como a coerção e a manipulação somente seriam usadas por 47% e 43% dos entrevistados, respectivamente.

Concluimos neste artigo que o Engenheiro da Produção não tem a responsabilidade de lidar somente com métodos preventivos, redução de custos entre tantas coisas, os mesmos irão se

deparar com situações de resistência à mudança das pessoas e devem estar preparados para enfrentá-las. O trabalho mostra que existem técnicas de enfrentamento à resistência e essas técnicas não necessariamente são agressivas, podendo gerar revanchismo, as técnicas que lidam com o esclarecimento e suporte das pessoas são eficazes e devem ser utilizadas prioritariamente em todas as mudanças de processos que podem gerar conflitos com a cultura organizacional instalada.

Referências

- ABEPRO. **Engenharia de Produção: Grande Área e Diretrizes Curriculares**. ABEPRO. Gramado,RS, p. 6. 1997.
- BORTOLOTTI, S. L. V. Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item,2010, (287 f). Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/94645/278262.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em:14/05/2018.
- CHIAVENATO, I. (2010). **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- FLEURY, M. T., & FISCHER, R. M. (2009). **O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. São Paulo: Editora Atlas.
- HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.
- INDUSTRIA, C. N. D. Portal da indústria. **Site do portal da indústria**, 2017. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/mapa-estrategico-da-industria/reportagem-especial/capitulo1/>>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data Biometrics. **International Biometric Society**, p. 159-174, 1977.
- MCDERMOTT, R.; O'DELL, C. Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge. **Journal of Knowledge Management**, p. 76-85, 2001.
- PIDERIT, S. K. Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence. **Academy of Management Review**, p. 783-794, 2000.
- ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- SCHEIN, E. H. The Corporate Culture Survival Guide. **Wiley**, p. 4-224, 2009.
- SCHEIN, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management**, 3-16.