

**COMPORTAMENTO, LIDERANÇA E MUDANÇA:
UMA ABORDAGEM EM REDES DE COOPERAÇÃO**

**BEHAVIOR, LEADERSHIP AND CHANGE:
AN APPROACH FOR COOPERATION NETWORKS**

Daniele Nespolo¹; Isaias Ricardo Carraro²; Milene Vieira Figueira³; Marcia Rohr da Cruz⁴; ⁵Maria Emilia Camargo

¹Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
dani.nespolo@ibest.com.br

²Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
isaias.carraro@gmail.com

³Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
mvfigueira@ucs.br

⁴Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
marciarohrcruz@gmail.com

⁵Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
mariaemiliappga@gmail.com

Resumo

O objetivo geral desse estudo foi identificar se os desligamentos dos participantes da Rede Super Útil, da área de atuação Serra, foram motivados por situações referentes à liderança e à mudança organizacional. Para atingir o objetivo geral foram delineados os objetivos específicos, aplicando-se o questionário desenvolvido por Cohen (2005) em cinco empresas que se desligaram da Rede Super Útil nos últimos dois anos, buscando identificar como cada um dos passos do processo da mudança acontece na rede estudada e quais passos do processo da mudança organizacional sofrem maior risco. O levantamento dos dados quantitativos foi possível por meio da aplicação de um questionário estruturado quantitativo proposto por Cohen (2005), denominado The Change Readiness Assessment, e que permite identificar onde estão localizados os riscos e as ameaças potenciais decorrentes de um processo de mudança estruturados em oito passos. Os resultados obtidos com a aplicação do questionário proposto demonstraram a fragilidade existente na rede estudada no que se refere aos processos de mudança.

Palavras-chave: comportamento organizacional, liderança organizacional, mudança organizacional, redes de cooperação.

Abstract

The main objective of this study was to identify whether the dismissals of the participants of supermarket association Rede Super Útil, region of expertise Serra, was motivated by situations related to leadership and organizational change. To achieve the overall goal were outlined specific goals, applying the questionnaire developed by Cohen (2005) in five companies who left the Rede Super Útil in the past two years, seeking to identify how each of the steps of the process of change happens in studied network and what steps the process of organizational change suffer greater risk. The quantitative survey data was possible through the application of a structured quantitative questionnaire proposed by Cohen (2005), called The Change Readiness Assessment, which identifies where are the risks and potential threats arising from a process of change in structured eight steps. The results obtained from the questionnaire demonstrated the proposed weakness in the network studied in relation to changing processes.

Key-words: organizational behavior, organizational leadership, organizational change, cooperation networks.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, as organizações têm encontrado diversos fatores que levam à necessidade da constante mudança organizacional e reestruturação de desafios, e muitas delas apresentam fragilidades para adaptação a esta nova realidade e enfrentam dificuldades de sobrevivência. O comprometimento de pessoas competentes conduzindo o processo de mudança, com acesso a recursos, financeiros ou não, com permissão para assumir riscos, não asseguram o sucesso do processo de mudança da organização.

Conforme Casarotto Filho e Pires (2001), as pequenas e médias empresas necessitam prosseguir em suas estratégias individuais e complementar estas táticas de competitividade com a inserção em uma rede, na busca pelo desenvolvimento de recursos, como o conhecimento, a experimentação e o relacionamento. Assim, terão condições de agregar esforços e ampliar sua viabilidade competitiva, trabalhando por ganhos de maior escala.

O foco deste estudo é uma rede de cooperação empresarial do segmento supermercadista, através da qual busca-se identificar se as causas dos desligamentos dos participantes da Rede Super Útil da área de atuação Serra foi motivada por situações referentes à liderança e à mudança organizacional.

Não é intenção deste trabalho, encerrar as discussões sobre os processos de mudança nas redes de cooperação empresarial, e sim contribuir para que esta importante área de pesquisa continue em foco, pois é promotora de desenvolvimento e crescimento para empresas de pequeno e médio porte no atual mercado competitivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comportamento Organizacional

Para muitos autores o comportamento organizacional da atualidade, se opõe ao pensamento das teorias tradicionais da administração (clássica, científica e burocrática), cujas organizações eram vistas como sistemas fechados nos quais, a eficácia e o sucesso dependiam da eficiência nas operações para concretizarem a estabilidade de execução das tarefas e alcance das metas.

Morgan (1996) ressalta que a organização suportada por esta teoria reforça a especialização funcional fragmentando a missão global da organização, transformando a responsabilidade das pessoas e/ou departamentos numa estrutura com a aparência de um sistema colaborativo, porém em seu funcionamento prático remete a um sistema de competição. Neste sentido, o comportamento organizacional percebido é como se houvesse “feudos” preocupados em executar a sua atividade e não buscando desenvolver integração interdepartamental na organização.

Os ambientes organizacionais contemporâneos têm se tornado menos benignos, mais complexos, inter-relacionados e dinâmicos, de acordo com o ponto de vista de Mohrman & Mohrman (1995). O importante para que as organizações possam sobreviver e atender as necessidades do mercado, è que se comportem como aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições em seu ambiente, gerando a inovação que lhes dará vantagem competitiva, permitindo, sua permanência e evolução.

As empresas deixam de viver em um ambiente previsível e passam a competir em um mercado incerto, sem previsões e em dadas situações incontroláveis, frente às flutuações econômicas das taxas de cambio internacional que regem o comércio entre as nações. É importante correlacionar tais mudanças aos efeitos da globalização advindos da abertura dos mercados, somado aos avanços tecnológicos e necessidade de expansão para competir a nível mundial.

Diante deste fato, as organizações que enfrentam turbulências e incertezas de mercado, tendem a abandonar a abordagem tradicional (enfoque mecanicista-burocrático) e adotam enfoques mais orgânicos (flexíveis) objetivando atender as exigências contemporâneas.

O comportamento organizacional é o estudo de indivíduos e grupos nas organizações, aplicável em todo e qualquer tipo organizacional, desde pequeno porte até multinacionais, lucrativas ou sem animo de lucro, com o objetivo de expandir sua carreira (das organizações) nos ambientes de trabalho dinâmicos, mutantes, complexos e desafiadores de hoje (...) e do futuro (HUNT, SCHERMERHORN, OSBORN, 1999, p.27).

O foco principal do comportamento organizacional em redes colaborativas, está relacionado com a maneira na qual a empresa percebe as nuances de mercado e modela suas práticas as exigências e necessidades do mesmo. Nesse sentido, o comportamento organizacional tem como propósito, aplicar o conhecimento (aprendizado organizacional) para o aprimoramento da eficácia. Portanto, em seus diferentes níveis pode ser analisado em relação a aspectos como: valores, atitudes, satisfação com o trabalho, personalidade, percepção, motivação, trabalho em grupo, dentre outros (ROBBINS, 2005).

O comportamento individual no ambiente de trabalho, para Quenneville, Bentein e Simard (2010), está embasado nos valores organizacionais, que servem como guias implícitos para as ações tomadas. Estes valores são compartilhados pelos membros da organização e assumem a função de criar modelos mentais semelhantes e importantes para a construção da identidade social da organização, a partir da percepção de seus colaboradores. Conforme, Siqueira e Vieira (2011), caso os valores estejam difundidos e compartilhados, ou seja, entendidos como válidos e verdadeiros, pode-se concluir que a organização é possuidora de uma cultura forte somada à identidade organizacional consolidada e reconhecida.

Diante do contexto dos mercados globalizados, percebe-se uma maior preocupação de parte das redes empresariais, com questões sociais e ambientais, onde, torna-se efetivo o estudo do comportamento socioambiental empresarial (CSAE), como forma de melhor compreender seu papel, diante das necessidades e pressões que são geradas pela sociedade consumidora, para que os participantes de uma rede adotem um comportamento mais responsável. Para Orlickas (2001), as constantes mudanças do mercado têm causado profundo impacto no ambiente empresarial, pressionando as empresas a adotarem novas estratégias de gestão e comportamento organizacional, incluindo o CSAE que surge orientado à capacidade de responder as pressões socioambientais, em relação aos anseios dos *stakeholders*. Pode-se afirmar, que esse tipo de comportamento organizacional está voltado à análise comportamental numa avaliação responsável do negócio, desenvolvida por meio de políticas, programas e resultados.

O estudo dos autores supracitados remete ao processo de adaptação bem sucedida das organizações, no que se refere ao seu comportamento enquanto organização, e que depende da habilidade de encontrar o equilíbrio da sua estrutura, por meio de uma estratégia associada a tecnologia, envolvimento das pessoas, necessidades advindas do ambiente externo e da constante preocupação com a sustentabilidade e responsabilidade social.

2.2 Liderança Organizacional

A liderança dentro das organizações tem sido um fator fundamental para o sucesso ou o fracasso das mesmas, é um fator determinante para o crescimento e sustentação das organizações juntamente com o trabalho dos gerentes. Os líderes pensam na situação como um todo, nos seus desdobramentos e conseqüências.

As organizações devem ser compreendidas como um sistema dinâmico em constante mudança e as relações entre líderes e colaboradores também é um sistema dinâmico (TORRES; RIOS, 2013). Contudo alguns valores são fundamentais para que os líderes possam ser seguidos: o auto-conhecimento, serem guiados por um conjunto de valores, elevados padrões morais, se é visto como honesto e como possuindo integridade demonstrada através da transparência em suas ações, resultando em decisões justas e equilibradas (LLOYD-WALKER; WALKER, 2011).

Segundo Mirkamali, Thani e Alami (2011) líderes que criam uma visão em seus seguidores, geram compromisso com as metas, unem os funcionários, satisfazem as suas necessidades mais profundas, e ajudá-os a alcançar seus objetivos. Criar um clima de competição saudável, a fim de desenvolver as capacidades potenciais empregados por dinheiro e recompensas morais para o indivíduo e grupos e envolvendo seguidores na definição de visão de futuro, missão e estratégias organizacionais com o objetivo de sua maior participação na realização dos objetivos e pensamentos otimistas sobre o futuro (MIRKAMALI; THANI; ALAMI, 2011).

Conforme Stephen Covey (2002) o líder pode exercer três tipos de poder o coercitivo, por utilidade e o baseado em princípios. Cada um acontece de maneira e tem efeito diferente sobre os seguidores. O poder coercitivo acontece por medo, o controle é reativo e temporário; o poder por utilidade baseia-se no sentido da igualdade e justiça, os líderes são seguidos pela conveniência, em troca de benefícios; já o poder baseado em princípios, os seguidores seguem porque acreditam, é mais raro e tem influência contínua e proativa, é o que tem efeito de longo prazo (COVEY, 2002)

Já no início do século XX, Mary Follet (1997) citava que a líder organizacional organiza a experiência do grupo e faz o time, ele cria o poder do grupo não o poder individual, consegue ver a situação como um todo e faz as inter-relações. O líder tem senso de julgamento sobre uma situação dinâmica, consegue ter uma visão do futuro e ter espírito de aventura, pois corre o risco de suas ideias não funcionarem (FOLLET,1997).

A liderança organizacional não acontece de maneira solitária, pois o líder necessita dos seus seguidores assim como os seguidores necessitam do seu líder. Quanto maior a coesão e confiança entre o líder e os seus seguidores, mais fácil será de implementar as mudanças nas organizações.

2.3 Mudança Organizacional

Entre os anos 60 e 70, iniciou-se a busca pela conceituação da mudança organizacional, que comumente era delineada como a maneira pela qual as organizações adequavam suas atividades aos meios em que estavam inseridas. Em 1976, Bertero caracterizou a mudança organizacional como a alteração da estrutura da organização e da mudança comportamental (BERTERO, 1976). Neste mesmo ano, Shirley apresentou um conceito amplo, envolvendo o desenvolvimento de objetivos, forças, alvos e táticas, buscando uma análise geral da estrutura da organização (SHIRLEY, 1976).

Fiol e Lyles (1985) deram continuidade à conceituação de mudança, juntamente à aprendizagem e à adaptação, direcionando-as aos processos pelos quais as organizações se ajustam aos ambientes onde estão inseridas.

Wood Jr. (1992) definiu o processo de mudança como desenvolvimento da percepção do ambiente e a compreensão dos fatores necessários para que a organização continue competitiva no caminho escolhido. Anos mais tarde, o autor faz nova reflexão onde percebeu que o processo de mudança é resposta aos desejos ou necessidades das organizações para solução de fatores estratégicos, sejam ambientais, estruturais, de recursos humanos ou tecnológicos (WOOD JR., 1995).

Kotter (1996) aponta o senso de urgência como o primeiro dos oito passos para o sucesso da mudança organizacional, enfatizando a necessidade de as pessoas compreenderem a urgência de agir em prol da organização, seja para resolver um problema ou para aproveitar uma oportunidade, mas principalmente para iniciar uma mudança. Afinado à esta abordagem, surge o conceito de Morgan (1996), em que as organizações são vistas como sistemas abertos, em que as mudanças acontecem buscando satisfazer as necessidades internas da organização e ajustá-la ao ambiente.

Os autores Kotter e Cohen (2002) relatam a importância das emoções no processo de mudança e transformação das empresas, apontando que é dessa mesma maneira que ele realmente acontece e é incorporado, pois assim os envolvidos veem sentido no que foi proposto e realmente se interessam em fazer a mudança acontecer e se tornar parte da cultura da empresa.

A mudança organizacional deve considerar a abrangência social como forma de promover o sucesso organizacional (SILVA; VERGARA, 2003), analisando e fortalecendo as relações entre os indivíduos, a organização e a sociedade. Neste sentido, é necessário que a estrutura da organização se adapte às mudanças de estratégias (BATALHA; RACHID, 2008), respeitando a complexidade, as instabilidades e as oscilações provenientes da mudança (CARDOSO; SERRALVO, 2009).

É fundamental que os promotores da mudança orientem a mudança pretendida e quais os setores, processos e profissionais serão afetados e envolvidos nesta transformação. Estes devem

possuir o entendimento da importância e da seriedade com que se deve enfrentar os passos para a mudança. Mudança leva tempo, exige foco, disciplina, determinação, mudança de comportamento e planejamento. O processo da mudança descrito em oito passos por Kotter e Cohen (2002) e apresentado a seguir, embasam teoricamente a pesquisa exploratória realizada neste estudo:

- Passo 1 - Estabeleça um Senso de Urgência: Trata sobre despertar o sentimento de urgência nos indivíduos, de modo que percebam a necessidade de fazer algo em prol da organização, aproveitando as oportunidades e diminuindo os problemas existentes.
- Passo 2 - Organize a Equipe Dirigente: Aborda a construção da equipe que liderará e orientará os demais indivíduos. Deve-se escolher um grupo de pessoas, com perfil confiante, comprometido e características e poder adequados para promover o esforço de mudança.
- Passo 3 - Obtenha a Visão Certa: Compreende o desenvolvimento da visão adequada às estratégias da empresa. Esta etapa vai além dos planos e orçamentos analíticos e financeiros, auxiliando a equipe dirigente a formular estratégias que convertem a visão em realidade.
- Passo 4 - Comunique para a “Compra” Interna: Envolve a comunicação clara, o envio de mensagens confiáveis sobre o rumo do processo da mudança, de modo que as pessoas aceitem os desafios propostos, mudem seus comportamentos e incorporem a mudança.
- Passo 5 - Capacite para a Ação: Trata da remoção de barreiras, organizacionais ou emocionais, que impedem as iniciativas dos indivíduos que “compraram” a visão e as estratégias.
- Passo 6 - Crie Vencedores a Curto Prazo: Propõe a criação de metas a curto prazo, de forma a incentivar os indivíduos a seguir no processo de mudança. Este passo promove estímulos que inibem o cinismo, o pessimismo e o ceticismo, desenvolvendo o ímpeto inicial.
- Passo 7 - Não Afrouxe: Este passo visa não permitir o desânimo, auxiliando os indivíduos a desenvolver contínuas ondas de mudança, com o objetivo de que a visão se torne realidade.
- Passo 8 - Faça-a Durar: Neste momento é que se instaura a continuidade do processo da mudança, garantindo que os indivíduos mantenham os novos comportamentos, de modo a criar a cultura organizacional.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Ambiência da Pesquisa

O ambiente de pesquisa para o desenvolvimento deste estudo foi a Rede Super Útil, uma associação jurídica formalizada através do sistema de cooperativas, buscando-se compreender seus

processos organizacionais, por meio da avaliação de aspectos relacionados ao comportamento, à liderança e à mudança.

A Rede Super Útil surgiu ao final dos anos 90, com 9 mercados participantes e colaborativos. Com a união de pequenos e médios supermercados, a rede procurou disseminar a marca Super Útil, cujo objetivo central a divulgação de sua marca, agregando valor e força aos associados que se utilizam do nome Super Útil, tornam-se mais competitivos em seus negócios. A rede tem sede em Passo Fundo/RS e possui supermercados colaborativos em três regiões do estado: Alto Uruguai, Planalto e Serra. Devido às diferenças de mercado existentes em cada região de atuação da Rede Super Útil, a sua gestão é dividida em representantes de cada região.

A escolha desta rede para ambientar este estudo, deu-se em função de ser uma rede com expressiva atuação no Estado do Rio Grande do Sul, mas que recentemente foi atingida pela perda de aproximadamente 15 de seus 70 associados. Das empresas que deixaram de participar da rede nos últimos dois anos, 5 fizeram parte deste estudo, todas da região de atuação Serra.

3.2 Objetivos do Trabalho

O objetivo geral desse estudo foi identificar se os desligamentos dos participantes da Rede Super Útil da área de atuação Serra foram motivados por situações referentes à liderança e à mudança organizacional.

Para atingir o objetivo geral foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Aplicar o questionário desenvolvido por Cohen (2005) à cinco empresas que se desligaram da Rede Super Útil nos últimos dois anos;
- b) Identificar como cada passo do processo da mudança acontece na rede estudada;
- c) Identificar quais passos do processo da mudança organizacional sofrem maior risco.

3.3 Técnicas da Coleta e Análise de Dados

A seleção dos conteúdos estudados foi realizada por meio da leitura e análise de obras de vários autores, buscando fundamentos teóricos para o estudo. Os dados relativos à rede avaliada foram obtidos por meio da observação direta, informações no site oficial na Internet e questionamentos ao vice-presidente da rede da região de atuação Serra.

O levantamento dos dados quantitativos foi possível por meio da aplicação de um questionário estruturado quantitativo proposto por Cohen (2005), denominado *The Change Readiness Assessment*, e que permite identificar onde estão localizados os riscos e as ameaças potenciais decorrentes de um processo de mudança estruturados em oito passos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Os resultados dos questionários quantitativos apresentados e interpretados a seguir, foram classificados quanto ao nível de risco, conforme a Tabela 1, que foi desenvolvida com base na classificação defendida por Cohen (2005).

Tabela 1: Determinação e Interpretação dos Níveis de Risco

Faixa de Resultados	Interpretação	Nível de Risco
0 a 7	Alto Risco	3
8 a 15	Risco	2
16 a 23	Baixo Risco	1
24	Sem Risco	0

Fonte: Baseada em Cohen (2005).

A Tabela 2 apresenta a soma dos resultados de cada entrevistado a cada um dos passos do processo de mudança propostos por Kotter e Cohen (2002). A seguir são discutidos alguns pontos específicos do processo da mudança, de acordo com o nível de risco identificado.

Tabela 2: Soma dos Resultados Totalizados Por Passo

Entrevistado	Passo 1	Passo 2	Passo 3	Passo 4	Passo 5	Passo 6	Passo 7	Passo 8
1	21	24	21	13	13	24	24	23
2	19	4	12	6	9	9	4	9
3	19	14	18	22	15	21	17	19
4	14	19	19	19	9	19	9	9
5	15	8	14	15	16	11	9	11

Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

Os resultados obtidos com a aplicação dos questionários nas cinco empresas que deixaram de fazer parte da Rede Super Útil demonstraram um nível de risco 1 apenas em dois passos do processo de mudança, Passo 1, Estabeleça um Senso de Urgência, e Passo 3, Obtenha a Visão Certa. Os demais passos do processo resultam no nível de risco 2, e nenhum dos passos se encaixou nos níveis de risco 3 ou 0.

Tabela 3: Análise Descritiva das Respostas do Questionário Quantitativo

	Soma	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Passo 1	88	17,39	19	2,97	14	21
Passo 2	69	11,54	14	8,07	4	24
Passo 3	84	16,46	18	3,70	12	21
Passo 4	75	13,74	15	6,12	6	22
Passo 5	62	12,04	13	3,29	9	16
Passo 6	84	15,68	19	6,50	9	24
Passo 7	63	10,57	9	7,89	4	24
Passo 8	71	13,12	11	6,42	9	23

Fonte: Elaborada pelos autores (2014).

Os resultados obtidos na análise do Passo 2, Organize a Equipe Dirigente, demonstraram que a rede avaliada apresenta problemas quanto à organização da equipe dirigente, fato este que pode influenciar nos demais passos do processo da mudança, visto que a liderança pelo exemplo é discutida e defendida pelos autores trabalhados neste estudo.

Ao se avaliar os resultados do Passo 4, Comunique para a Compra Interna, verificou-se que a rede em questão manifesta dificuldades de comunicação, fato que pode refletir no não cumprimento das estratégias por parte dos associados, provocando insatisfações.

Quando da avaliação do Passo 5, Capacite para a Ação, a classificação no nível de risco 2, demonstrou que os entrevistados não identificaram liderança consistente e contínua neste passo do processo de mudança.

Na avaliação do Passo 6, Crie Vencedores a Curto Prazo, o resultado aproxima-se do nível de risco 1, indica que podem ter existido vitórias a curto prazo, entretanto estas não foram identificadas pelos entrevistados.

Os resultados da análise do Passo 7, Não Afrouxe, indicam, na visão dos entrevistados, que a Rede Super Útil tem dificuldade em manter os esforços para o processo de mudança de forma contínua.

Ao analisar o Passo 8, Faça-a Durar, verificou-se que os entrevistados não identificaram que a visão de mudança estivesse inserida nas estratégias da rede avaliada, impedindo que se instaure uma cultura organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo compreendeu um período de grande aprendizado para os autores. No desdobramento da pesquisa, as reflexões e os conhecimentos adquiridos foram sendo relacionados com os processos de mudança que ocorrem rotineiramente em pequenas e médias empresas que compõem as redes de cooperação.

No decorrer deste trabalho, objetivou-se identificar se os desligamentos dos participantes da Rede Super Útil da área de atuação Serra foram motivados por situações referentes à liderança e à mudança organizacional. O primeiro objetivo específico deste estudo foi atingido ao passo que aplicou-se o questionário desenvolvido por Cohen (2005) à cinco empresas que se desligaram da rede em questão nos últimos dois anos.

Continuando o estudo, identificou-se como cada um dos passos do processo da mudança acontece na rede estudada. Esta averiguação ocorreu por meio da segmentação em oito passos proposta por Kotter e Cohen (2002). Assim sendo, o segundo objetivo específico foi atingido.

O terceiro objetivo específico proposto foi atingido no momento em que foram identificados os passos do processo da mudança organizacional que sofrem maior risco nas empresas avaliadas, com a determinação do nível de risco de cada um dos oito passos do processo.

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário proposto por Cohen (2005) demonstraram a fragilidade existente na rede estudada no que se refere aos processos de mudança, respondendo ao objetivo geral proposto neste estudo. Verifica-se que este processo de mudança apresenta ainda maior fragilidade nos critérios relacionados à liderança da rede.

Perante as contínuas e fundamentais alterações nas estratégias de gestão das pequenas e médias empresas, cabe ressaltar a necessidade de ampliar as investigações sobre o tema mudança organizacional no contexto das redes de cooperação empresarial. Fica também uma possibilidade de maior aprofundamento sobre a rede aqui averiguada, no que se refere aos demais fatores que podem ter motivado o desligamento dos participantes da rede.

REFERÊNCIAS

- BATALHA, M. O.; RACHID, A. **Estratégia e organizações**. In: BATALHA, M. O. (org.). Introdução à engenharia de produção. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 29-40, mar./abr. 1976.
- CARDOSO, O. O.; SERRALVO, F. A. Pluralismo metodológico e transdisciplinaridade na complexidade: uma reflexão para a administração. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 43, n.1, p. 49-66, jan./fev. 2009.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COHEN, D.S. **The heart of change field guide**: Tools and tactics for leading change in your organization. In: Harvard Business Review Press, 2005.
- COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organization learning. **The Academy Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FOLLETT, M. P. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- HUNT, J. G.; SCHERMERHORN, J. R.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. São Paulo: Bookman, 1999.
- KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- KOTTER, J. P.; COHEN, D. S. **O coração da mudança**: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LLOYD-WALKER, B.; WALKER, D. Authentic leadership for 21st century project delivery. **International Journal of Project Management**, p. 383-395, 2011.

MIRKAMALI, S. M.; THANI, F. N.; ALAMI, F. Examining the role of transformational leadership and job satisfaction in the organizational learning of an automotive manufacturing company. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, p. 139-148, 2011.

MOHRMAN, A. S.; MOHRMAN JR., A. M. **Mudanças organizacionais e aprendizado: Organizando para competir no futuro: estratégias para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos**. Pesquisa e benchmarking em empresas de ponta. São Paulo: Futura, 2001.

QUENNEVILLE, J. N.; BENTEIN, K.; SIMARD, M. G. From organizational values to mobilization of human resources. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 27, n. 2, p. 122-135, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional, **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 37-43, nov./dez. 1976.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 43, n. 3, p. 10-21, jul./set. 2003.

Site Rede Super Útil. Disponível em: <[https:// http://www.redesuperutil.com.br/](https://http://www.redesuperutil.com.br/)> Acessado em: 03/11/2014.

SIQUEIRA, D. M.; VIEIRA, A. M. Valores organizacionais: Expressão do ideal ou percepção do real. **Anais ENANPAD Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, Rio de Janeiro: Anpad, 2011.

TORRES, F. V. C.; RÍOS, G. A. C. Liderazgo, poder y movilización organizacional. **Journal of Manangement and Economics for Iberoamerica, Estudios Gerenciales**, p. 72-76, 2013.

WOOD Jr., T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD Jr., T. Mudança organizacional: uma abordagem preliminar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74-87, jul./ago. 1992.

Recebido: 18/03/2015

Aprovado: 29/05/2015