

Gestão da mudança organizacional: Contextualização e levantamento de metodologias para sua implementação

Isabela Volski (UTFPR) isavolski@hotmail.com
João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@utfpr.edu.br

Resumo:

Mudanças são inerentes aos procedimentos gerenciais das organizações. Nesse sentido, há necessidade da existência de mecanismos de gestão das mudanças organizacionais para aumento da probabilidade do sucesso de sua implementação. O objetivo desse estudo é contextualizar a mudança organizacional e propor um levantamento de metodologias de gestão de mudanças organizacionais existentes, visando um melhor entendimento sobre o tema. Tem-se uma breve descrição de três metodologias de gestão de mudanças organizacionais, uma nacional e duas internacionais. Os resultados apontam que o maior foco das metodologias de gestão deve ser na dimensão pessoal da mudança.

Palavras chave: Mudança Organizacional, Gestão, Metodologias.

Management of organizational change: Context and survey methodologies for implementation

Abstract

Changes are inherent in management procedures of organizations. In this sense, there is need for the existence of management mechanisms of organizational changes to increase the likelihood of successful implementation. The aim of this study is to contextualize organizational change and propose a survey of existing organizational change management methodologies, seeking a better understanding of the subject. It is a brief description of three methods for managing organizational change, one international and two national. The results show that the major focus of management methodologies should be in personal change dimension.

Key-words: Organizational Change, Management, Methodologys.

1. Introdução

A mudança organizacional ocorre ao longo de um período de tempo e, para aumentar a sua probabilidade de sucesso, deve-se planejá-la. Além disso, é importante a adoção de um processo metodológico estruturado para alcançar o resultado desejado. Os métodos de mudança e gerenciamento de mudanças organizacionais, independentemente da opção dos gestores, têm de ser bem alinhados com o tipo de mudança requerida (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015).

Especialistas em gestão de mudança têm enfatizado a importância do estabelecimento da prontidão organizacional para a mudança e recomendam várias estratégias para criá-la. Embora o conselho seja pertinente, a base científica para ele é limitada (WEINER, 2009).

Nesse contexto, a resistência organizacional para projeto de mudança também pode ser usada para atribuir recursos e gerir a mudança durante a fase de implementação (PELTOKORPI et al., 2008).

Existe uma fragilidade de alguns mitos acerca do conceito de resistência. Sugere-se a possibilidade de tornar a mudança menos traumática para os indivíduos por meio de oportunidades criadas para que eles, se constituindo como sujeitos na mudança e, assim, construam um significado para sua atuação no novo contexto organizacional (SILVA; VERGARA, 2003).

Assim sendo, a atenção individual para funcionários deve ser uma estratégia central de gerenciamento de mudanças. Prestando atenção individual às necessidades e preocupações dos empregados durante a execução da mudança, pode-se diminuir a força da relação negativa entre ela e comprometimento organizacional (VAN DER VOET; VERMEEREN, 2016). Bem sucedidos esforços de mudança organizacional são caracterizados pela aplicação hábil dessas abordagens (KOTTER; SCHLESINGER, 2008).

Essa pesquisa tem por objetivo contribuir para o entendimento do processo da mudança organizacional, a partir de uma revisão sobre algumas metodologias existentes. Para tanto, o estudo desenvolve uma descrição teórica do processo da mudança e sua gestão e, com base nas proposições de empresas de consultoria, integramos uma breve descrição de três metodologias de gestão de mudanças organizacionais, uma nacional e duas internacionais.

2. O processo da mudança

O processo da mudança é sair da situação atual para outra em que a organização tem que se ajustar e, assim, mudar o contexto organizacional. Ela é feita através das pessoas, e essas mudando seu comportamento, mudam a forma de atuar da empresa (SOUZA, 2008).

Mudanças que alteram o formato organizacional estão relacionadas às características essenciais que descrevem o tipo e a forma empresarial. A alteração de métodos pode ser definida como as ações realizadas pelos gestores para lidar com a mudança. Mudança de resultados define-se como as consequências das alterações na organização. Os agentes facilitadores da mudança, em todos os casos supracitados, são uma visão detalhada e metas para a mudança de direção, funções definidas de funcionários envolvidos na mudança, orientação da liderança ou compromisso no envolvimento, treinamento dos funcionários e fortes recursos humanos para medir e avaliar o desempenho (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015).

A prontidão organizacional para a mudança está ligada à disponibilidade compartilhada pelos membros da organização para implementá-la, ou seja, o compromisso com a mudança. Este deve ser alto para que os membros da organização estejam propensos para iniciá-la, exercendo maior esforço e apresentem persistência, exibindo um comportamento mais cooperativo. Porém, obtê-lo não é uma tarefa fácil. Muitas organizações não conseguem gerar prontidão suficiente e, em consequência, geram experiências problemáticas ou fracasso total na implementação da mudança. A prontidão organizacional, assim sendo, deve ser um estado psicológico compartilhado, no qual os membros da organização se sentem comprometidos com a implementação de uma mudança organizacional e confiantes em suas habilidades coletivas ao fazê-lo (WEINER, 2009). A figura 1 sumariza essa relação entre os fatores determinantes para a prontidão organizacional à mudança.

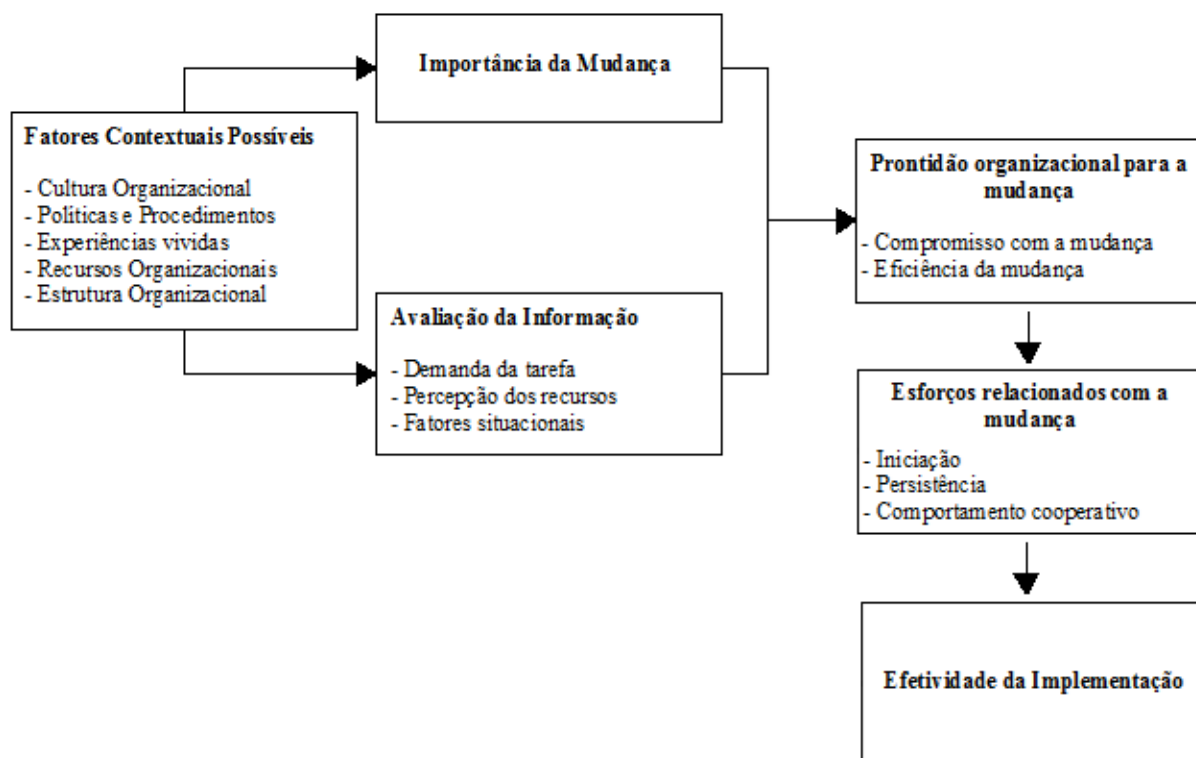


Figura 1 – Determinantes e resultados de prontidão organizacional para a mudança
Fonte: Adaptado de Weiner (2009)

As organizações devem preparar seus membros para a mudança a fim de garantir o crescimento e a estabilidade a longo prazo. Os gestores devem fornecer metas claras de mudança e uma cultura pessoal e compartilhada, que suporte lidar com a mudança e as reações que ela gera. Para tanto, deve-se considerar que a mudança é não-linear, ou seja, o começo ou fim, muitas vezes não são claramente definidos; ela entrelaça vários esforços de melhoria; e tem uma importante dimensão pessoal. A mudança, portanto, é um processo cíclico (MORAN; BRIGHTMAN, 2000). Os ciclos de mudança de gestão repetidamente passam, segundo os mesmos autores, pelas fases propostas na figura 2.

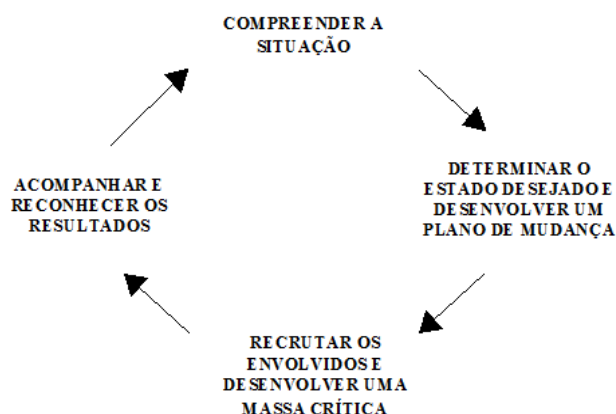


Figura 2 – As fases para a mudança
Fonte: Adaptado de Moran e Brightman (2000)

O processo de mudança é confuso e, às vezes caótico. A jornada para alcançar mudança transformacional não toma um caminho linear. A profundidade da mudança transformacional

é significativo se os líderes da organização começarem a jornada mudança muito antes de uma compreensão detalhada dos membros da organização (GRIFFITH-COOPER, BARBER; KING, 2007). Nesse aspecto, as mudanças organizacionais podem se beneficiar da aplicação de habilidades de gerenciamento de projetos, com uso de ferramentas e técnicas (CRAWFORD; NAHMIA, 2010). Associado a esta tendência, na sequência deste trabalho será evidenciado o processo de gestão de mudanças organizacionais.

3. Gestão da mudança organizacional

A natureza da gestão de projetos é a mudança. Ela distingue-se no controle direto da mudança, relativo aos aspectos não-humanos de um projeto, e o efeito da mudança nas dimensões humanas de um projeto através de liderança. Ao se referir ao controle da mudança, os gerentes de projeto normalmente usam o gerenciamento de mudanças. Os aspectos humanos da mudança requerem atividades distintas das atividades de controle (GRIFFITH-COOPER, BARBER; KING, 2007). A gestão eficaz desses fatores que podem bloquear o ajuste ideal para a mudança é um fator decisivo para o sucesso final de cada organização (MORAN; BRIGHTMAN, 2000).

A gestão de mudanças deve ter uma abordagem equilibrada dos aspectos técnicos e organizacionais, contemplando os processos, ferramentas e técnicas para gerenciar os vários aspectos envolvidos. Deve ser coordenada de forma integrada entre os objetivos esperados, agentes de mudança, público alvo, processos de negócios/trabalho, tecnologia, pessoas, cultura da organização, visando minimizar as possíveis resistências e obter uma transformação mais eficaz, completa e em menor tempo. O papel da gestão de mudanças é o de promover um equilíbrio entre o lado humano e o lado técnico da questão, objeto da mudança (SOUZA, 2008). Trata-se de um processo de renovação contínua de uma organização de direção, estrutura e recursos para atender às necessidades dos clientes externos e internos (MORAN; BRIGHTMAN, 2000).

A mudança é uma consequência inevitável das implementações do projeto, e como a mudança é administrada impacta positiva ou negativamente nele. É preciso, nesse aspecto, considerar a pessoa que irá conduzir as mudanças na organização além das tarefas diárias de gestão do projeto, enfatizando diferentes conjuntos de habilidades e competências (HORNSTEIN, 2015). Executivos e gerentes vêm tendo o papel principal na gestão de grandes mudanças organizacionais e transformações (CRAWFORD; NAHMIA, 2010). A tabela 1 apresenta as competências requeridas para os gestores da mudança organizacional.

Competências requeridas	Atividades de mudança a serem realizadas
Liderança	Mudar comportamentos e cultura organizacional para atingir as metas
Gerenciamento das partes envolvidas	Preparar os usuários
Planejamento	Estrutura organizacional
Seleção e desenvolvimento da equipe	Difusão da política
Comunicação	Análise de impacto
Decisões tomadas e problemas resolvidos	Vender a mudança
Consciência cultural / ferramentas	Esquema de campeões
Ferramentas de gerenciamento de projetos	Envolvimento no processo de análise do trabalho
	Treinamento e educação para afetar o pessoal

Fonte: Adaptado de Crawford e Nahmias (2010)

Tabela 1 – Competências e atividades para gestão da mudança baseados em resumos dos resultados da literatura e estudos de caso.

Muitas abordagens e métodos têm sido sugeridos para gerir a mudança, devido ao fato das organizações estarem em mutação e, portanto, variam significativamente na sua estrutura, sistemas, estratégias e recursos humanos (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015). A sequência do estudo aborda algumas das metodologias existentes para a gestão da mudança organizacional.

4. Metodologias de gestão da mudança organizacional

A complexidade da mudança pode ser medida pelo número de partes interessadas envolvidas, a interação necessária e a coordenação entre elas. Mudanças organizacionais implicam na crescente interação entre as partes interessadas. Muitas iniciativas de mudança falham porque sua seleção é baseada na análise deficiente da resistência dos interessados. Avaliar as metodologias de mudança auxilia na classificação aproximada de iniciativas e fornece uma ferramenta para estabelecer uma previsão para o desafio da sua implementação (PELTOKORPI et al., 2008).

Os modelos de mudança organizacional, desenvolvidos nos últimos anos, têm sido elaborados para o gerenciamento de mudanças gerais das organizações, e não possuem uma abordagem específica para o gerenciamento e implementação do planejamento estratégico (ESTRADA; ALMEIDA, 2007). A mudança organizacional não pode, dessa forma, ser entendida somente sob a ótica de estratégias, processos ou tecnologias. É preciso que se veja a mudança organizacional também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo (SILVA; VERGARA, 2003).

Esforços de mudança organizacional que se baseiam em estratégias inconsistentes tendem a ter problemas. Os esforços que não são planejados com antecedência tendem a se dissolver devido a problemas imprevistos. Esforços que envolvem um grande número de pessoas, mas são implementadas sem planejamento, geralmente se tornam menos participativos ou interrompidos ao longo da sua implantação (KOTTER; SCHLESINGER, 2008).

Existem diversas metodologias de gestão de mudança organizacional. Nesse estudo, relaciona-se três metodologias existentes, uma nacional e duas internacionais. A tabela 2 sumariza as etapas da mudança, conforme cada metodologia estudada.

ETAPAS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	Modelo ADKAR		Metodologia PCI	Metodologia Strategy
	1º	Consciência da mudança	Propósito da mudança	Preparação
	2º	Desejo de participar da mudança	Definição da liderança	Estruturação
	3º	Conhecimento de como mudar	Processos de engajamento	Execução
	4º	Habilidade para novas capacidades e comportamentos	Entendimento e compromisso na média gerência	Sustentação
	5º	Reforço para sustentar a mudança	Comprometimento e mudança de comportamento nas pessoas	-
	6º	-	Suporte aos participantes durante a adaptação	-

Fonte: Os autores (2016)

Tabela 2 – Etapas da mudança organizacional conforme as metodologias de gestão de mudanças foco da pesquisa.

A mudança organizacional, portanto, é um fenômeno que pode e deve ser entendido nos múltiplos níveis em que ocorre. Em todos os níveis, é possível afirmar que a compreensão dos processos organizacionais de mudança pode se beneficiar, fortemente, dos pressupostos e recursos metodológicos (BASTOS; SANTOS, 2007).

Assim, uma metodologia mudança organizacional pode ser entendida como sendo uma modificação nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes, que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional, ou sua sustentabilidade, em resposta às demandas internas e externas (BRESSAN, 2004).

4.1. Metodologia *Strategy*

A metodologia *Strategy* foi criada pela *Strategy Consulting*[®], empresa brasileira, e tem foco no gerenciamento dos aspectos humanos dos projetos. Para tanto, a metodologia se baseia na gestão de três elementos: o racional, formado pelos profissionais técnicos, o emocional, que compreende o time de gestão de mudanças e o elemento de transformação, que representa a liderança e o patrocínio. Os indivíduos pertencentes ao elemento racional são responsáveis por gerir as tarefas e recursos, para cumprimento do projeto no prazo e orçamento estipulados. Já os pertencentes ao emocional devem agir na organização para apoiar a transição e os de transformação formulam a estratégia, direcionam a organização e definem as alterações necessárias, sendo os responsáveis pelo sucesso da mudança.

Os processos de gestão de mudança adotados nessa metodologia são apoiados pelas ações de mobilização, que tratam da identificação dos agentes formadores de opinião e influenciadores, devendo conquistar seu apoio nos esforços de mudança. Analogamente, a comunicação deve ser promovida identificando os seus canais e o público a ser informado, objetivando transmitir informações claras e transparentes, promovendo o comprometimento e o alinhamento da organização relacionados à mudança. Ciclicamente, a gestão dos processos, pessoas e cultura, estrutura organizacional e tecnologias devem ser foco das lideranças, para que compreendam e participem do processo de transformação organizacional. Também como ação de apoio devem ser preparados treinamentos para maior clareza sobre a mudança e redução da resistência, devendo ser executados de forma estruturada, facilitando o desenvolvimento do senso da mudança.

As fases de implantação dessa metodologia são representadas pela preparação, que é a identificação das necessidades e viabilidades, a estruturação, que determina a estratégia a ser adotada, a execução, que é a materialização do planejamento feito nas fases anteriores e, por fim, a sustentação da mudança, que compreende esforços de monitoramento, sustentação e reconhecimento, culminando na avaliação de tudo o que foi executado para que a mudança fosse possível (STRATEGY CONSULTING, 2016).

4.2. Modelo ADKAR

O Modelo ADKAR[®] foi introduzido pela primeira vez em 1999 como uma abordagem orientada para os resultados a fim de facilitar a mudança. Ele é um dos modelos de gestão de mudança mais amplamente utilizado no mundo (BUDIWATI et al., 2013). A metodologia é produto do trabalho do Instituto Prosci, dos Estados Unidos, referência mundial em ferramentas de gestão de mudanças. A sigla ADKAR representa as palavras na língua inglesa que, segundo os seus criadores, são ações necessárias para a mudança: a consciência da necessidade da mudança, o desejo de suportar e participar da mudança, o conhecimento de

como mudar, a habilidade para implementar as ferramentas e comportamentos requeridos e, por fim, o reforço para sustentar a mudança (HIATT, 2006).

Para que a implementação da metodologia, segundo os mesmos autores, é necessário que haja um estado de prontidão para a mudança. Na sequência, deve-se criar e executar planos relacionando-os às atividades necessárias. Finalizando o processo, as equipes envolvidas devem desenvolver mecanismos para verificação se a mudança se sustenta (HIATT, 2006).

4.3. Metodologia PCI

A metodologia proposta pela empresa de consultoria *Change First*, do Reino Unido, é denominada PCI, cuja tradução da sigla significa Implementação Centrada nas Pessoas, ou seja, ela visa envolver as pessoas de forma eficaz na mudança, aumentando as taxas de sucesso do projeto. Para tanto, os criadores centram a metodologia em seis fatores críticos de sucesso, que devem ser abordados no âmbito organizacional para empregar a mudança efetiva, sendo eles: (1) o propósito compartilhado da mudança, que visa à direção e a motivação das pessoas da organização para a mudança; (2) a liderança efetiva, que são as pessoas responsáveis pela execução da mudança, fornecendo a direção, orientação e apoio para que ela ocorra; (3) os processos de engajamento dos envolvidos, que desenvolve e implementa ações de comunicação e envolvimento das pessoas participantes da mudança; (4) o comprometimento dos gestores, que são essenciais para a implementação da mudança, fornecendo-lhes as habilidades, ferramentas e motivação para trabalhar com sua equipe durante a mudança; (5) comprometimento e mudança de comportamento nas pessoas, que trata das medidas executadas com a equipe no processo da mudança; e (6) o desempenho pessoal sustentado da mudança, que trata da adaptação geral e individualmente para a mudança, maximizando o desempenho e incorporação da transição de uma forma que realmente garanta que continuem a perceber os benefícios da mudança (CHANGE FIRST, 2016).

5. Conclusões

Nesse estudo explorou-se a hipótese de que a adoção de uma metodologia de gestão da mudança organizacional contribui para que esta tenha maior probabilidade de sucesso, devido ao planejamento das ações e gerenciamento dos grupos envolvidos. Sendo assim, o objetivo da pesquisa foi realizar um levantamento das metodologias existentes, precedido pelos conceitos relativos ao processo e gestão da mudança.

Tendo em vista a relevância do tema no contexto atual, em que as organizações têm de se adaptar rotineiramente às pressões do mercado e, assim, passam por mudanças periódicas, os dados obtidos apresentam diversas definições sobre as mudanças organizacionais. A literatura não aborda uma maneira única de gerir a mudança, mas nota-se que há um consenso sobre alguns fatores que devem ser gerenciados.

O primeiro fator revelado é a resistência à mudança por parte dos envolvidos (PELTOKORPI et al., 2008); (SILVA; VERGARA, 2003); (SOUZA, 2008). Todas as metodologias descritas sugerem ações para mitigá-la, tal como os processos de conscientização do modelo ADKAR, os de engajamento da metodologia PCI e os treinamentos da *Strategy*. Considerando o benefício da mitigação da resistência, outro fator relevante é a prontidão organizacional para a mudança (WEINER, 2009). Nesse aspecto, todas as metodologias estudadas procuram fazer a preparação da organização para a mudança, descritas pelas primeiras fases de todas as metodologias, segundo a tabela 2.

O fator mais importante, corroborado pela literatura de gestão de mudanças organizacionais é a importância da dimensão pessoal da mudança, ou seja, o foco no indivíduo (VAN DER VOET; VERMEEREN, 2016); (KOTTER; SCHLESINGER, 2008) (MORAN; BRIGHTMAN, 2000); (GRIFFITH-COOPER, BARBER; KING, 2007); (SOUZA, 2008). Tal como a literatura, as metodologias praticadas pelas empresas estudadas são focadas em ações que envolvam as pessoas envolvidas na mudança. Todas elas representam de forma distinta essa dimensão, tal como os elementos racional, emocional e o time da mudança da metodologia Strategy, as ações humanas do modelo ADKAR e a PCI que o próprio nome foca na centralização das pessoas.

Para tanto, nota-se que apenas em duas das metodologias há uma distinção dos indivíduos responsáveis pela gestão da mudança, na *Strategy* com a classificação nos elementos supracitados e na PCI, com a atividade de entendimento dos gerentes, sendo corroborado pela literatura, que ressalta a importância dos gestores da mudança organização (GRIFFITH-COOPER, BARBER; KING, 2007); (HORNSTEIN, 2015) (CRAWFORD; NAHMIAS, 2010). O modelo ADKAR é generalista nesse sentido, abordando toda a organização como engajada na mudança.

Todas as metodologias abordam como técnicas ferramentas de gestão, fator necessário para implementação e sustentação da mudança, conforme a literatura (CRAWFORD; NAHMIAS, 2010); (PELTOKORPI et al., 2008) (BASTOS; SANTOS, 2007). Uma das ausências é a falta de alinhamento com o planejamento estratégico da organização (ESTRADA; ALMEIDA, 2007); (SILVA; VERGARA, 2003); (KOTTER; SCHLESINGER, 2008). Entretanto, subentende-se que nas fases iniciais de toda a gestão de mudança, executadas conforme os métodos estudados, já tem-se uma definição ou se é planejado o que se deseja mudar na organização.

Assim sendo, esse estudo revela que não existe um consenso sobre como a gestão da mudança deve ser planejada, executada e sustentada, mas fica evidente que todas as metodologias propõem que a mudança ocorra nesse ciclo. Os resultados obtidos com essa pesquisa apresentam, dessa forma, a diversidade de definições que contextualizam o tema, bem como as tentativas de construção de modelos de gestão.

Nota-se claramente que a eficiência de uma gestão de mudanças organizacionais está relacionada às ações com foco nos recursos humanos da organização, ou seja, para que a mudança se concretize e se sustente é primordial ações de liderança e engajamento dos envolvidos para trabalhar com a resistência natural à transformação, revertendo-a através do senso benéfico que a mudança visa proporcionar e do alinhamento que ela tem com os objetivos organizacionais.

As limitações da pesquisa se apresentam no estudo de apenas três metodologias e na abordagem apenas teórica sobre o tema. Estudos futuros podem serem feitos com demais métodos de gestão existentes, bem como através de estudos de caso da aplicação dessas metodologias em mudanças em organizações, contrastando o embasamento teórico com a realidade das organizações.

Referências

AL-HADDAD, S.; KOTNOUR, T. *Integrating the organizational change literature: a model for successful change*. Journal of Organizational Change Management, v. 28, n. 2, p. 234–262, 2015.

BASTOS, V. B.; SANTOS, M. V. *Redes sociais informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional*. Revista de Administração de Empresas, v. 47, n. 3, p. 27–39, 2007.

- BRESSAN, C.** *Mudança Organizacional: uma visão gerencial*. Seminário De Gestão De Negócios, p. 1–14, 2004.
- BUDIWATI, S. D. et al.** *E-Learning Activity based on EMM and ADKAR Change Management for Elementary Schools*. Information Systems International Conference (ISICO), p. 2–4, 2013
- CHANGE FIRST**, *Change Management Methodology*. Disponível em: <<http://www.changefirst.com/our-change-management-methodology-0>>. Acesso em: 16 mai. 2016..
- CRAWFORD, L.; NAHMIAS, A. H.** *Competencies for managing change*. International Journal of Project Management, v. 28, n. 4, p. 405–412, 2010.
- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R.** *A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional*. Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 19, p. 147–178, 2007.
- GRIFFITH-COOPER, BARBER; KING, K.** *The partnership between project management and organizational change: Integrating change management with change leadership*. Performance Improvement, v. 45, n. 1, p. 14–20, 2007.
- HIATT, Jeffrey M.** *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Colorado. Estados Unidos: Prosci Learning Center Publications, 2006.
- HORNSTEIN, H. A.** *The integration of project management and organizational change management is now a necessity*. International Journal of Project Management, v. 33, n. 2, p. 291–298, 2015.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A.** *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p. 106–114, 2008.
- MORAN, J. W.; BRIGHTMAN, B. K.** *Leading organizational change*. Journal of Workplace Learning, v. 12, n. 2, p. 66–74, 2000.
- PELTOKORPI, A. et al.** *Stakeholder approach for evaluating organizational change projects*. International journal of health care quality assurance, v. 21, p. 418–434, 2008.
- SILVA, J. R. G. DA; VERGARA, S. C.** *Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional*. Revista de Administração de Empresas - RAE, v. 43, p. 10–21, 2003.
- SOUZA, A. M.** *Análise da Resistência a mudanças na implantação de um sistema de gestão, baseando-se nas melhores práticas do gerenciamento de projetos*. Vasa, p. 1–13, 2008.
- STRATEGY CONSULTING**, *Methodology Overview*. Disponível em: <<http://www.strategyconsulting.com.br>>. Acesso em: 02 mai. 2016.
- VAN DER VOET, J.; VERMEEREN, B.** *Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees?* The American Review of Public Administration, 2016.
- WEINER, B. J.** *A theory of organizational readiness for change*. Implementation science : IS, v. 4, p. 67, 2009.