

## MUDANÇA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÕES QUANTO À MODERNIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ASSESSORIA COMO FATOR DIFERENCIAL ESTRATÉGICO

Melissa Zini dos Santos<sup>1</sup>  
Lucimar Antônio Teixeira Roxo<sup>2</sup>

### RESUMO

A competência de mudar, atualmente, pode ser considerada como fator crítico para a continuidade de qualquer organização. Com isso, formula-se o presente estudo, que buscou avaliar a percepção dos Controladores Internos Municipais e da Orienta S.A. (fictício) sobre a implantação de serviços de assessoria, na forma eletrônica contínua, como diferencial estratégico, utilizando métodos tecnológicos disponíveis e atualizados, de acordo com o tema Mudança Organizacional. E também verificar a aceitabilidade e interesse para esse tipo de atendimento, investigando a melhoria nos processos de assessoria. A estacionariedade na empresa, como problemática, instiga a busca de novas formas de suporte. Pesquisa dedutiva quantitativa, aplicada mediante questionário fechado na organização e nas Prefeituras Municipais. Os resultados foram analisados através de métodos estatísticos, demonstrando positivo grau de concordância e aceitação para esse novo método de assessoria. Concluiu-se, então, que a mudança em questão poderá modernizar e melhorar os processos da empresa, existindo interesse para novas contratações nesse formato e, assim, havendo provável incremento na capacidade de atendimento.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional. Mudança. Assessoria.

### ABSTRACT

*Nowadays, the ability to change can be considered as a critical factor for the continuity of any organization. The present study sought to evaluate the perception of Municipal Internal Controllers and Orienta SA (fictional) on the implementation of an advisory service, in a continuous electronic way, as a strategic advantage, using available and updated technological methods, according with the Organizational Change theme. This paper also sought to verify the acceptability and the interest in this kind of service, investigating the improvement of applying this advisory process. Stationarity in the company, as problematic, instigate the search for new support ways. This paper presents a deductive quantitative research, applied through closed questionnaire in the organization and in municipal governments. The results were analyzed using statistical methods, with positive feedback in agreement and acceptance for this new method of advice. It was concluded that if there is interest in hiring new contracts using this method, the change in question can modernize and improve the company's procedures, and therefore the service capacity probably would increase.*

**Keywords:** Organizational Change. Change. Advisement.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Linha de Formação Específica: Administração Geral - Taquara/RS. E-mail: melissa@tca.com.br

<sup>2</sup> Professor Orientador – Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. E-mail: lucimarroxo@faccat.br

## 1 INTRODUÇÃO

A percepção de um mundo que se organiza a partir de constantes transformações em todos os setores, de forma rápida e descontínua, promovendo interferências diretas, estabelecendo novos parâmetros de trabalho e de vida, leva a diferentes modos de pensar e de agir. As verdades constituídas e concretizadas, muitas vezes, não correspondam mais à realidade, forçando as corporações a se adaptarem a esse processo de grandes mudanças, principalmente quando se fala em alterações tecnológicas e comportamentais.

No campo organizacional, com o aumento da velocidade na troca de informações, a maleabilidade da empresa, bem como sua capacidade de gerir e implementar mudanças, podem ser fatores diferenciais para sua sobrevivência no mundo dos negócios. Fenômenos como mudanças e transformações tecnológicas, políticas, econômicas, sociais e culturais que vêm acontecendo nos últimos anos e que continuarão cada vez mais a acontecer, causam impactos no ambiente corporativo. A competência de mudar, atualmente, pode ser considerada fator crítico para a continuidade de qualquer organização, na medida em que reestruturação e adequação deixaram de ser exceções para se tornarem regras, fazendo com que os gestores tenham essa compreensão e tornem-se capazes de gerir esses processos, principalmente no que diz respeito ao acompanhamento do movimento tecnológico cada vez mais modernizado.

Diante do tema Mudança Organizacional, a presente pesquisa, que teve como estudo de caso a empresa Orienta S.A. (fictício), situada na cidade de Taquara/RS, buscou avaliar a percepção de seus colaboradores e sócios, e, principalmente, dos Controladores Internos Municipais, sobre a implementação de mudanças nos serviços de assessoria e consultoria oferecidos para as Prefeituras Municipais, utilizando métodos eletrônicos e modernizados. Para uma instituição em que a carteira de clientes vem se mantendo estável por diversos anos consecutivos, não havendo aumento expressivo na quantidade de clientes atendidos, é essencial considerar a necessidade de mudanças nos processos de trabalho, a fim de aumentar a capacidade de atendimento e propiciar a expansão do conhecimento, possibilitando também futuros investimentos em estrutura física e intelectual.

Utilizando sempre o mesmo formato para a prestação dos serviços de assessoria e consultoria, com eficiência e qualidade, mas não conseguindo expandir

o atendimento, leva-se a considerar a busca de novas alternativas para alavancar resultados. Muitas vezes, a falta de mudança organizacional planejada e organizada, pode acarretar nessa problemática, em certo estado estacionário para a empresa.

Este estudo teve como objetivo geral avaliar a implementação de mudanças nos processos internos e serviços de assessoria e consultoria oferecidos, utilizando métodos eletrônicos contínuos e modernizados, tendo como base a excelência empresarial. E, como objetivos específicos, (i) verificar o grau de interesse dos Controladores Internos Municipais para a contratação de serviços reformulados, de acordo com o tema Mudança Organizacional; (ii) realizar levantamento de aspectos percebidos na mudança; (iii) avaliar a aceitabilidade, no âmbito da Administração Pública, para um serviço de assessoria e suporte remoto eletrônico como um diferencial estratégico; e (iv) investigar se os serviços a serem oferecidos contribuiriam para a melhoria dos processos e aumento da capacidade de atendimento da empresa.

A pesquisa foi aplicada por meio de questionário fechado, a fim de analisar a percepção dos respondentes sobre o assunto em questão. O método utilizado foi dedutivo investigativo, buscando opiniões de uma população amostral, e posterior análise de resultados. Pesquisa de caráter quantitativo, registrando nível de ocorrência de concordância em escala numérica, investigando as relações entre as variáveis que se procura conhecer, mediante análise estatística descritiva. Sua estrutura foi construída para facilitar a exposição dos métodos e interpretações, e está dividida nas seguintes seções: Introdução, Fundamentação Teórica, Metodologia, Resultados (com tabelas, gráfico e análise descritiva de resultados), Considerações Finais e Referências.

Em âmbito acadêmico, o estudo teve grande relevância para a pesquisadora, uma vez que ampliou o seu conhecimento em relação ao tema Mudança Organizacional, elevando o assunto em seu ambiente de trabalho, e também elencando os procedimentos adotados para o desenvolvimento do estudo, o qual, sustentado pela teoria, busca desenvolver o raciocínio lógico em relação ao assunto. A pesquisa poderá, ainda, servir de alicerce teórico para o curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara e para a empresa em questão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Mudança Organizacional

A mudança organizacional deve ser vista como uma recombinação criativa, capaz de reorganizar e recombina o conjunto de partes interdependentes que a organização possui, utilizando a criatividade e o talento dos colaboradores, fazendo ajustes adequados ao momento (ABRAHAMSON, 2006).

Para Wood Jr.(1995), um forte aspecto do tema é a alta velocidade com que as ideias principais se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens. Como em outros campos de desenvolvimento, neste também ocorre um constante fluxo de inovação e até mesmo rupturas.

Ele conceitua mudança organizacional como “[...] qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD Jr., 1995, p. 190). Ou seja, as empresas passam por mudanças, diariamente, de vários tipos, e isso pode ser notado nos setores da organização ou nela como um todo.

Segundo Drucker (1999), uma instituição tradicional quer e precisa ter continuidade, pois todas as instituições precisam fazer grandes esforços para serem receptivas a mudanças e serem capazes de mudar. É necessário que se entenda que a tarefa da organização é liderar as mudanças, seja a instituição que for, ou então não irá sobreviver. Em épocas de rápidas e significativas mudanças estruturais, os únicos que sobrevivem são os líderes aceitadores de mudanças.

Drucker (2012, p. 23) diz que:

A correspondência entre os pontos fortes da empresa com as mudanças que já ocorreram gera, na realidade, um plano de ação. Ele permite a uma empresa transformar o inesperado em vantagem. A incerteza deixa de ser uma ameaça e se torna uma oportunidade.

Nota-se que a empresa precisa visualizar, dentro das mudanças já ocorridas na organização, onde obteve resultado positivo, que são os pontos fortes e estes, aplicados como forças, se tornam vantagens competitivas. Muitas vezes,

transformações já ocorridas podem definir um potencial de oportunidades, mas é necessário adequação e competência para tornar esse potencial uma realidade.

Kotter (2013) comenta que o desafio de hoje para as organizações, com uma economia que gera tanto riscos quanto oportunidades, é a forçada implementação de melhorias, não apenas para prosperar, mas para sobreviver. Cada vez mais, as empresas deverão reduzir custos, melhorar a qualidade dos serviços, buscar oportunidades de crescimento e aumentar a produtividade. Grupos humanos serão forçados a freqüentes reformulações.

De acordo com Robbins (2000, p.455),

A administração da mudança é um desafio que está diante de toda organização. O modo como as organizações administram a mudança – ou deixam de administrá-la – será o que, inevitavelmente, distinguirá a vitória da derrota em um novo mundo ultra competitivo.

Verifica-se que as empresas que conseguirem explorar as mudanças de forma positiva poderão capitalizar oportunidades. Com o movimento atual de reengenharia, as organizações precisam se reestruturar para desenvolver a inovação e a constante adaptação aos novos processos e formas de agir, pensar e trabalhar. É necessário o ajuste aos movimentos econômicos e tecnológicos, como forma de diferencial competitivo. As empresas que deixam de administrar as mudanças, no contexto atual de alta concorrência, podem estar fadadas ao fracasso.

Mandelli, *et al.* (2003) afirma que “o desempenho de uma empresa depende, então, de forma acentuada, da maneira como se adapta ou se transforma em função do ambiente no qual atua [...]”, ou seja, em função do tipo de negócio e tipo de mercado no qual está inserida, a organização precisa avaliar frequentemente sua dinâmica, a fim de prosperar no mundo dos negócios. Não se pode ficar empenhando sempre o mesmo papel, sem levar em conta as intempéries do mercado atual. Portanto, os processos de mudança empresarial devem ser tratados como fatos naturais na vida da organização.

## **2.2 Dimensões da Mudança Organizacional**

De acordo com Grouard (2001), as empresas, assim como as pessoas, podem ser vistas com uma estrutura de corpo e alma, onde o corpo seria a parte

tangível, e a alma, a parte psicológica, o intangível: os valores e a cultura da empresa. Ele menciona 5 (cinco) elementos que são algumas dimensões importantes ligadas à mudança: estratégia, estrutura, sistemas, cultura e estilos de gestão.

Grouard (2001) ressalta que a estratégia determina métodos e processos que a empresa vai utilizar para atingir a um objetivo. A estrutura da empresa organiza recursos, posiciona os funcionários, departamentaliza processos e define hierarquia, estando diretamente ligada ao processo de mudança, coordenando sua execução. Os sistemas desempenham importante papel no controle das tarefas, do fluxo de tudo que faz parte da estrutura e é fundamental para a concretização das mudanças propostas. A cultura da organização influencia em como se conduz as atividades e comanda a velocidade de reação frente às mudanças. E quanto ao estilo de gestão, o autor comenta que está ligado à personalidade de cada administrador responsável pela instituição das mudanças dentro da organização.

De acordo com Abrahamson (2006), a cultura organizacional é à base das percepções comuns da empresa de como as coisas são feitas, de como a empresa deve se comportar mediante as mudanças, e onde todos devem seguir objetivos uniformes. A mudança organizacional vai identificar e reutilizar as pessoas dentro da organização, remanejando-as para melhores resultados, resgatar processos, recombinar estruturas, revitalizar a cultura da empresa e alavancar as redes sociais ao invés de automatizá-las.

Conforme Banov (2013) são várias as dimensões quando se fala em mudança organizacional. A estrutura organizacional é uma dimensão que está diretamente envolvida no processo de mudança e trata-se da forma de execução, organização e coordenação das atividades. As organizações possuem estruturas diferentes, influenciando atitudes e comportamentos das pessoas que nelas trabalham.

Banov (2013) ainda menciona que o planejamento da mudança está ligado ao desenvolvimento organizacional, que é a área voltada ao processo de elaboração de estratégias, métodos ou técnicas que, mediante mudanças construtivas e planejadas, torna a organização mais eficaz. Sem esquecer o aspecto das inovações e da tecnologia, que são uma das dimensões mais importantes atualmente, pois a modernização dos sistemas e processos dentro das organizações geram impactos nelas como um todo. E não se fala apenas em produtos, mas

também serviços. É crescente a necessidade de empresas inovadoras, que se adaptem às mudanças na tecnologia, diversificando e aperfeiçoando seus processos, estruturas e estratégias.

Wood Jr. (2009) enfatiza que muitos administradores, para alcançarem bons resultados, começaram a perceber a necessidade de planejamento da mudança também na cultura organizacional, que é uma dimensão que diz respeito à filosofia, às crenças e valores comuns da organização. A cultura compõe-se de um conjunto de normas e regras que determinam o funcionamento da empresa. O planejamento da mudança deve analisar a cultura organizacional como elemento-chave.

Kotter (2013, p. 28) diz que “as organizações bem sucedidas do século XXI terão de se parecer mais com incubadoras de liderança”. Ele menciona a liderança como dimensão importante na mudança organizacional quando diz que as pessoas precisam ser encorajadas a liderar, ajudando a organização no processo de adaptação às mudanças para ajudá-las a crescer e prosperar. As organizações devem ser incubadoras de líderes, criando tomadores de decisões nas várias hierarquias, onde todos, dentro da empresa, sejam líderes, não somente os chefes.

Drucker (1999) salienta que os líderes devem desenvolver técnicas e habilidades para lidar com novos paradigmas e dar apoio a todos que fazem parte do processo de mudança.

### **2.3 Estudo da Mudança e seus Impactos na Organização: modernização de processos**

Segundo Ray e Rinzler (1996), a natureza da força transformadora é bastante significativa, e pouca coisa os negócios podem fazer para deter essas mudanças. A força da mudança virá tanto de dentro como de fora da organização. O líder empresarial deverá saber onde alavancar o sistema e qual conhecimento deverá ser essencial para uma reestruturação.

Drucker (2012) diz que muitos empresários subestimaram a importância da tecnologia na organização como nova ferramenta capaz de gerir os negócios e ser algo extremamente importante na tomada de decisões e gerenciamento das mudanças. Ele ainda comenta que o que vem forçando as mudanças nas organizações são, em grande parte, as novas tecnologias, como os computadores, vídeos e transmissões via satélite, modernizando métodos, e em outra parte, as

exigências de uma sociedade baseada no conhecimento como um processo contínuo na vida das pessoas.

Ele relata também que as organizações precisam construir a administração da mudança em sua estrutura organizacional. Muitas vezes, terão que abandonar o que fazem, para iniciar o novo. Terão que, cada vez mais, planejar e praticar o abandono, deixando de tentar prolongar a vida de um processo, para a melhoria contínua. Terão também que aprender a explorar o conhecimento, desenvolvendo aplicações a partir de seus próprios sucessos; e inovar, organizadamente, como um processo sistemático. (DRUCKER, 2012)

De acordo com Pedroso (2004), o uso de novas tecnologias vem exigindo constantes adaptações estruturais e comportamentais nas empresas, alterando os hábitos dos clientes e da organização e isso faz com que sejam exigidos diferentes desenhos nas relações organizacionais para que se consiga atingir melhor eficácia.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que o desenvolvimento ou modificação de um serviço parte de uma ideia inicial e é um processo gradual de redução da incerteza com base em solução de problemas, de avaliação e de implementação, que conectam o mercado e a tecnologia.

Conforme Banov (2013, p. 11),

Atualmente, as principais mudanças tecnológicas envolvem a introdução de novos equipamentos, ferramentas, automatização (mudança tecnológica que substitui as pessoas por máquinas) e informatização (que vão desde programas que facilitam o trabalho até a administração de informações que ligam todos os funcionários, clientes e demais pessoas ligadas à organização).

Ou seja, um dos fatores de competitividade são as inovações tecnológicas. Empresas que não levarem em consideração este aspecto estarão fadadas ao desaparecimento. A modernização de processos cria novas formas e contextos de trabalho, muitas vezes, apresentando novo método de atendimento aos clientes, inovador e modernizado, contanto, sempre mantendo o ideal de eficácia e qualidade. A introdução de métodos informatizados de trabalho proporciona mudanças estratégicas facilitadoras da comunicação e do relacionamento interpessoal dentro e fora das organizações. É importante observar que a mudança organizacional elevada a novas tecnologias disponíveis, além de alterarem o perfil do colaborador e



gestores, alteram também o perfil do cliente, que absorve as exigências do mundo atual globalizado e modernizado.

Oliveira (1995) diz que existem várias mudanças que causam impacto sobre as empresas de hoje. Dentre as diversas citadas, menciona sobre as relações internas quando a expressão de autoridade se modifica ou quando passa a se valorizar o empregado que possui atitude empreendedora; e nas ligadas à tecnologia e processos de trabalho, quando a modernização dos métodos modifica os modos pelos quais se tratam os problemas e se toma decisões. Os sistemas computadorizados elevam a produtividade. O computador acelera e aperfeiçoa a execução das tarefas. O analfabetismo tecnológico torna-se ameaça para as pessoas no trabalho como um todo. A qualidade, a partir da tecnologia do processo, vai ao encontro das necessidades dos clientes, aperfeiçoando e facilitando o desenvolvimento dos trabalhos.

## **2.4 Os Desafios da Mudança Organizacional**

Para Handy (1996), não se deve acreditar que as normas da economia ou do trabalho fiquem sempre constantes. Atualmente, algumas das coisas que sempre tomamos como certas, de repente, se tornam incertas.

Conforme Persona (2003, p. 16),

Como fazem os tubarões, é preciso estar sempre em movimento. Mas atento, sem se deixar levar pelo pânico. Investigando, ponderando, e agindo com lucidez. Todo negócio exige coragem para começar, persistência para permanecer e ousadia para sair ou mudar.

Ou seja, não se pode estagnar. Apesar de resistências que possam surgir no processo, é preciso se movimentar e ter adaptabilidade às mudanças. Analisando o contexto e tendo a disponibilidade para iniciar a ação, sempre com o discernimento necessário, tende-se a obter bons resultados.

Para Abrahamson (2006), a mudança deve ser tratada como uma recombinação criativa, ou seja, ao invés de mudar radicalmente, ele defende que estas sejam feitas em pequena escala, conduzidas passo a passo. A mudança é necessária para o crescimento da organização e é possível mudar gerando menos perdas e danos.

Oliveira (1995) diz que gerir empresas é responder às mudanças acontecidas ou esperadas no seu contexto. A implementação de mudanças requer tempo suficiente para tornar visíveis as vantagens trazidas pela mudança, mostrar que as mesmas serão de fácil adequação, estabelecer o treinamento necessário, recompensar o uso de canais de comunicação e comunicar e integrar todos os envolvidos.

Wood Jr. (2009, p. 13) comenta que

[...] estes processos respondem à necessidade ou desejo de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica. Em realidade, a dificuldade é tanto ou mais implementar as estratégias de mudança que desenvolvê-las.

Constata-se, então, que os processos propostos para as mudanças devem ser analisados conforme as necessidades da empresa, adequando meios independentemente da característica ou setor envolvidos. Um grande obstáculo às mudanças, na maioria das vezes, não é decidir de que forma ou quais métodos serão usados, mas colocá-las em prática. Muitas vezes, as organizações percebem uma mudança estratégica e planejada, como uma tecnológica, por exemplo, mas fazem o processo, há tempos, no mesmo formato, que acabam tendo que se ajustar na prática para atingir o resultado esperado.

De acordo com Banov (2013), para que não haja resistência às mudanças, é preciso envolver as pessoas nos processos, informando, com clareza, as etapas e fatos envolvidos, para que colaborem e participem. Quando se usa meios como ameaça ou intimidação, as pessoas tendem a insatisfação, gerando maior resistência. O mundo atual exige que as empresas se tornem organizações de aprendizagem, oferecendo estímulos para o desenvolvimento do potencial humano.

Para Kotter (2013), muitas empresas terão de valorizar discussões francas e lidar honestamente com o *feedback* para o fim da complacência. Em um ambiente mudando constantemente, as pessoas precisam ser encorajadas a liderar, para ajudar as organizações a se adaptar às circunstâncias de mudança e também para ajudá-las a crescer. Para a excelência na arte de administrar, funcionários deverão receber treinamento e formação suficientes, serem investidos de autoridade e apoiados com sistemas adequados, para que possam lidar com os vários tipos de mudanças organizacionais.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do estudo, foi realizada pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Com relação aos procedimentos de pesquisa, o método de abordagem foi dedutivo, que explica algo que já é previsto a partir das teorias, ou seja, parte do geral para o particular.

Desse modo, primeiramente, foram analisadas teorias a respeito do assunto e depois realizado estudo de caso na empresa Orienta S.A. (fictício), localizada na cidade de Taquara/RS. O quadro societário é composto por 7 (sete) sócios, sendo que 3 (três) possuem maiores quotas de capital e são os proprietários diretores. Todos esses sócios são consultores que prestam, atualmente, a assessoria na forma presencial. Possui também 3 (três) funcionários: uma Secretária Executiva e dois Assistentes Técnico-Administrativos. Atua há mais de 15 (quinze) anos prestando serviços de consultoria e assessoria ao setor público. Os consultores atendem a vários municípios do estado do Rio Grande do Sul presencialmente, viajando até a sede dos clientes, orientando e assessorando diretamente a Unidade de Controle Interno das Prefeituras, que é um dos órgãos responsáveis pela fiscalização de praticamente todos os processos realizados dentro dos Poderes Executivo e Legislativo, no âmbito municipal. Eles necessitam dessa assessoria de profissionais capacitados, para poderem desempenhar e desenvolver seus trabalhos, tendo em vista que muitos controladores internos não possuem experiência ou qualificação nesta área, trocam de cargo com frequência e não há concurso público, ainda, específico para este departamento. Com isso, não há profissional dentro do próprio setor público que possa assessorá-los na elaboração dos diversos relatórios, recomendações, atas, respostas a denúncias, auditorias, elaboração e revisão de normas internas e orientações sobre as regras do Tribunal de Contas do Estado.

Com o estudo, foram pesquisa das percepções sobre o oferecimento da prestação dos serviços na forma de assessoria remota e eletrônica contínua, como forma de avaliação de mudança na organização. Os métodos utilizados para a prestação dessa assessoria poderão ser por meio de ligação telefônica, aplicativos de celular, chat, Skype, Messenger, *e-mail*, Facebook, vídeo conferências *on-line*, além da disponibilização de um ambiente virtual que disponha de diversos modelos de procedimentos, cronogramas e relatórios. Esse modo diferenciado de prestação

dos serviços poderá ser ofertado aos atuais clientes, agregando valor ao atendimento já prestado, mas o foco deste estudo é pesquisar as mudanças organizacionais a partir da perspectiva de ampliação do atendimento, com o oferecimento dessa nova forma de suporte.

A abordagem do trabalho foi mediante investigação, pesquisa aplicada, onde o pesquisador sugere uma proposta ou teoria em que atitudes ou opiniões são avaliadas. O método de procedimento utilizado foi o monográfico, sendo o estudo de um tema específico, com valor representativo; e estudo de caso único. Pesquisa de caráter quantitativo, uma vez que verificou o registro do nível de concordância ou discordância a uma declaração dada, apontando numericamente, mediante ferramentas estatísticas, a frequência e intensidade do comportamento de indivíduos de um determinado grupo amostral. Investigando as relações entre as variáveis que se procura conhecer, juntamente com estimativas numéricas de valores da amostra de uma população baseadas na coleta de dados, utilizando análises estatísticas, demonstra-se a direção tomada pelo estudo.

O universo da pesquisa foram todas as Prefeituras Municipais do Estado do Rio Grande do Sul, o que engloba um total de 497<sup>3</sup> (quatrocentos e noventa e sete) municípios. Para a definição da amostra, utilizou-se, como base, um cálculo de intervalo de confiança, sendo o intervalo estimado de um parâmetro de interesse de uma população (BONAFINI, 2012), chegando-se então a uma amostra de 50 (cinquenta) membros de Unidades de Controles Internos de municípios distintos, um servidor de cada prefeitura, o que equivale a 10% (dez por cento) do total de municípios. Também foi utilizada uma amostra de 9 (nove) pessoas, entre colaboradores e sócios da empresa estudo de caso.

Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário fechado tipo Likert<sup>4</sup>, com 15 (quinze) assertivas, para permitir a medição de atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado, a partir de afirmações propostas. Nesta forma de amostragem, o pesquisador está interessado na opinião, na ação ou na intenção de determinados elementos pesquisados e se direciona, de forma intencional, àqueles que realmente lhe interessam na pesquisa. Os questionários foram enviados pela pesquisadora em meados do mês de maio do ano de 2016, por meios eletrônicos, para servidores públicos de diversos municípios, membros da Unidade de Controle

---

<sup>3</sup> Fonte: IBGE – Censo 2010.

<sup>4</sup> Escala de resposta psicométrica usada em questionários.

Interno, para que fossem respondidos e devolvidos, sem qualquer tipo de indução nas respostas. Na empresa, foi apresentado questionário físico (impresso). A acadêmica explicou, individualmente, para cada respondente como proceder em relação às respostas, deixando claro o objetivo da pesquisa, bem como a total liberdade de se recusar a participar. Juntamente com o questionário, foi entregue a cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) devidamente preenchido, para que pudesse ser avaliado e assinado pelos respondentes, garantindo o sigilo e a integridade da pesquisa.

Os dados foram analisados e interpretados de forma sucinta, fazendo comparação entre o referencial bibliográfico e os resultados encontrados na pesquisa, utilizando a estatística para análise dos dados, observando a ocorrência de determinado fenômeno. Os dados quantitativos representaram a informação resultante de características que puderam ser medidas, aplicando técnicas de média, moda, desvio padrão e porcentagens, utilizando a ferramenta Excel na elaboração de cálculos, tabelas e gráfico para a mensuração dos resultados. A análise descritiva dos dados levou em conta as variáveis numéricas, indicando pontuações de ocorrência e proporções de porcentagens, baseando-se na natureza da pesquisa em questão. Os resultados encontrados foram correlacionados com a teoria em estudo.

## **4 RESULTADOS**

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos mediante pesquisa realizada com membros da Unidade de Controle Interno de Prefeituras Municipais distintas e com sócios e colaboradores da empresa estudo de caso. O retorno dos questionários com as Prefeituras foi de 34% dos participantes, sendo que 50 (cinquenta) foram enviados via e-mail e obteve-se retorno de 17 (dezessete) questionários respondidos. Na empresa, obteve-se retorno de 100% (cem por cento) dos participantes, pois todos os 9 (nove) integrantes responderam. Com isso, o resultado total foi de 26 (vinte e seis) questionários respondidos.

Serão demonstrados os resultados obtidos com a aplicação do questionário da pesquisa, por meio de tabelas e gráfico, com a frequência de respostas, dados estatísticos e posterior análise descritiva.

As tabelas a seguir apresentam os resultados da pesquisa, evidenciando dados estatísticos de média, moda, desvio padrão e porcentagens, sabendo-se que, conforme Bonafini (2012), a média é a medida de posição mais utilizada e a mais intuitiva de todas, representando uma tendência central, conseguindo condensar uma série de dados em um único número; a moda indicando o caractere numérico que mais aparece nas respostas em uma escala de nível 1 (um) a 5 (cinco); e o desvio padrão como medida de grau de variação ou dispersão em relação à média, medindo, então, a variabilidade dos valores à volta da média. Quanto menor o desvio padrão, menor será a dispersão dos dados em relação à média.

**Tabela 1 – Resultados da Pesquisa em Dados Estatísticos**

Questões	Média	Moda	Desvio Padrão
1	4,35	4	0,49
2	4,65	5	0,49
3	4,23	4	0,59
4	4,15	4	0,73
5	4,58	5	0,58
6	4,73	5	0,45
7	4,69	5	0,47
8	4,38	4	0,64
9	4,42	5	0,64
10	4,35	4	0,63
11	4,46	5	0,71
12	4,46	5	0,71
13	4,50	5	0,71
14	4,38	4	0,70
15	4,69	5	0,47

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Nota-se, com a tabela 1 (um), que o levantamento realizado com a pesquisa obteve resultado positivo na totalidade dos questionários respondidos. Todas as questões tiveram uma pontuação média acima de 4 (quatro) na escala entre os

numerais 1 (um) e 5 (cinco), onde o primeiro sendo para nível mínimo e o último para nível máximo de concordância, e o 3 (três) sendo o ponto neutro da pesquisa. Os caracteres numéricos apresentados na moda, demonstrando maior ocorrência na amostra, ficaram entre 4 (quatro) e 5 (cinco), e a variação no que se refere à média apresenta pontuação baixa, menor que 1 (um), o que significa que houve pouca dispersão de dados em relação à média encontrada. Em geral, considera-se um resultado de percepção bastante otimista ao tema.

**Tabela 2 – Resultados da Pesquisa em Porcentagens**

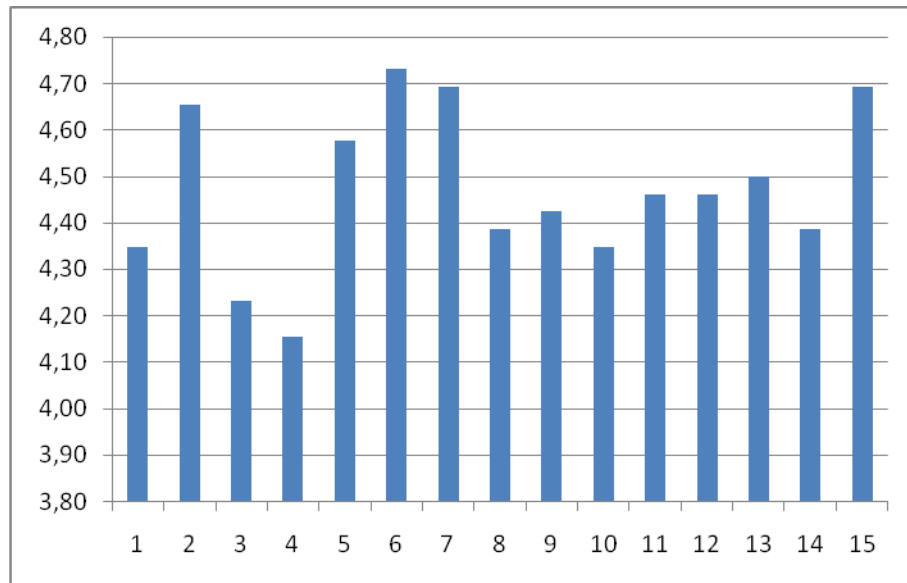
Questões	1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não Concordo Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
1	-	-	-	65,0%	35,0%
2	-	-	-	35,0%	65,0%
3	-	-	7,7%	61,5%	30,8%
4	-	-	19,2%	46,0%	34,8%
5	-	-	3,7%	34,8%	61,5%
6	-	-	-	27,0%	73,0%
7	-	-	-	31,0%	69,0%
8	-	-	7,7%	46,2%	46,2%
9	-	-	7,7%	42,3%	50,0%
10	-	-	7,7%	50,0%	42,3%
11	-	3,7%	-	42,3%	54,0%
12	-	3,7%	-	42,3%	54,0%
13	-	3,7%	-	38,3%	58,0%
14	-	3,7%	-	50,0%	46,3%
15	-	-	-	31,0%	69,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com a tabela 2 (dois) verifica-se que, em termos de porcentagens, os resultados demonstram que a maior parte da fração de respondentes optou por marcar entre os níveis 4 (quatro) e 5 (cinco) na pesquisa, para a maioria das 15 (quinze) assertivas apresentadas. Cada questão obteve maior percentual de ocorrência para positiva concordância com o tema, onde 100% (cem por cento) das pessoas marcaram em sua maior proporção as opções concordo e concordo totalmente. Nota-se que foi baixa a ocorrência em relação às marcações entre os níveis 2 (dois) e 3 (três) e, para nível 1 (um) não houve manifestação. Conclui-se,

com essa tabela, que a pesquisa configurou alto grau de concordância com o tema abordado, mediante os resultados alcançados com o estudo, indo ao encontro ao que se apresenta no referencial teórico, confirmando que a percepção dos respondentes é confirmativa ao conteúdo do estudo.

### Gráfico 1 – Demonstração da Média



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Conforme demonstra o gráfico 1 (um), onde, na parte inferior, apresentam-se as questões e, ao lado esquerdo, a média encontrada em termos numéricos, nas 15 (quinze) assertivas apresentadas observa-se variação da média entre 4,15 e 4,73 evidenciando valores relativamente altos. A média geral ficou em 4,47 pontos, em uma escala de pontuação entre 1 (um) e 5 (cinco), equivalendo a 89% (oitenta e nove por cento) de atitude positiva ao tema pesquisado.

Verifica-se que, nas afirmativas de números 3 (três) e 4 (quatro) ocorreram as menores médias na pesquisa. Nessas assertivas, respectivamente, é mencionado que a modernização dos métodos de trabalho gera o aperfeiçoamento e a eficácia dos serviços oferecidos, elevando a produtividade e a qualidade nos processos; e também que, na atual conjuntura, as mudanças e transformações em diversos aspectos, como nas assessorias, por exemplo, ocorrem rapidamente, na busca de melhores formatos de atendimento, e as pessoas dentro das organizações precisam estar receptivas a esse fluxo de inovações.



Pode-se constatar com o gráfico, também, que nas assertivas de números 2 (dois), 6 (seis), 7 (sete) e 15 (quinze) ocorreram as maiores médias da pesquisa. Nelas, apresentou-se, respectivamente, que modificações nos processos de trabalho de uma organização, quando planejadas e organizadas, podem transformar mudanças em oportunidades; que no dia a dia profissional dos controladores internos, é de praxe surgirem dúvidas e questionamentos, que um auxílio de profissionais experientes e conhecedores na prática sobre os processos de trabalho desse setor, viriam a qualificar as atividades executadas e capacitar os membros; que uma empresa de prestação de serviços de assessoria, que atua há mais de 15 (quinze) anos com o modo presencial, possuindo experiência e capacitação nesta área, poderia inovar seus serviços oferecendo a assessoria de maneira modernizada e eletrônica, a fim de agregar valor ao suporte oferecido; e que o uso de novas tecnologias vem exigindo constantes adaptações estruturais e comportamentais nas empresas, alterando os hábitos dos clientes e das organizações.

De maneira geral, fica evidente que a percepção para a mudança organizacional proposta com este estudo foi confirmativa, associando-se com o que diz Drucker (2012) sobre a tecnologia nas organizações como nova ferramenta capaz de gerir os negócios e ser algo extremamente importante na tomada de decisões e gerenciamento das mudanças.

#### **4.1 Análise dos Resultados**

De acordo com os resultados obtidos, avalia-se que a percepção dos participantes da pesquisa em relação ao tema da mudança organizacional em questão, condizente com a inovação tecnológica dos processos de assessoria, obteve elevada atitude positiva. Demonstrando que, com base no entendimento de Wood Jr. (1995), um forte aspecto do tema é a alta velocidade com que as ideias principais se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens, ocorrendo um constante fluxo de inovação e até mesmo rupturas.

A primeira afirmação da pesquisa mencionou que, uma das tarefas mais importantes das instituições, atualmente, é saber liderar as mudanças. Os resultados demonstraram aprovação ao tema, registrando média de 4,35 e nível de atitude entre 4 (quatro) e 5 (cinco) de concordância, conforme demonstram as tabelas 1 (um) e 2 (dois) do estudo, acentuando o entendimento de Drucker (1999) que afirma

que é necessário que se entenda que a tarefa da organização é liderar mudanças em épocas de rápidas e significativas transformações estruturais. Robbins (2000) também vai ao encontro desse pensamento quando afirma que a administração da mudança é um desafio que está diante de todas as organizações.

A segunda assertiva apresentada no questionário, com elevado grau de consentimento, atingindo média de 4,65 e maior incidência no nível 5 (cinco), nível máximo de atitude positiva da pesquisa, conforme demonstra a tabela 1 (um), citou que modificações nos processos de trabalho de uma organização, quando planejadas e organizadas, podem transformar mudanças em oportunidades. O que confirma a visão de Banov (2013) que diz que a mudança, quando planejada e organizada, permite que a empresa se prepare financeiramente e estrategicamente para alcançar bons resultados. Robbins (2000) também contextualiza que as empresas que conseguirem explorar as mudanças de forma positiva poderão capitalizar oportunidades.

Nas assertivas terceira e quarta do estudo, quando mencionaram que a modernização dos métodos de trabalho gera o aperfeiçoamento e a eficácia dos serviços oferecidos, elevando a produtividade e a qualidade nos processos; e que na atual conjuntura, as mudanças e transformações em diversos aspectos, como nas assessorias, por exemplo, ocorre rapidamente, na busca de melhores formatos de atendimento; e as pessoas, dentro das organizações, precisam estar receptivas a esse fluxo de inovações, se apoiaram na ideia de Pedroso (2004), que alega que o uso de novas tecnologias vem exigindo constantes adaptações nas empresas. Drucker (2012) relata também que o que vem forçando as mudanças nas organizações são, em grande parte, as novas tecnologias, exigências de uma sociedade baseada no conhecimento como um processo contínuo. Nessas duas afirmativas, principalmente na de número 4 (quatro), houve a ocorrência das menores médias encontradas no estudo e isso se deve ao fato de que, nas assessorias ao setor de Controle Interno, até hoje, nunca houve modernização de processos. Este tipo de serviço sempre foi prestado da mesma forma, não ocorrendo grandes transformações ou mudanças até os dias atuais, o que configura que as mudanças nesse aspecto, não ocorriam rapidamente, mas este estudo é, justamente, a proposta de implantação da modernização, algo nunca realizado.

A quinta assertiva do questionário aplicado atingiu pontuação média acima de nível 4 (quatro), evidenciando a concordância com o enunciado. Ela declarou que,

com a revolução tecnológica dos últimos anos, surgem novos meios para a prestação de serviços de assessoria e consultoria. A assessoria remota (eletrônica), quando praticada por profissionais habilitados e capacitados, sempre levando em conta a qualidade do serviço prestado, passou a ser percebida como um método que pode vir a ser eficaz e praticável. Fica visível, então, que as mudanças tecnológicas são necessárias, no acompanhamento do atual movimento de modernização de processos, a fim de capacitar o oferecimento de novo formato de assessoria como diferencial estratégico, evitando então, a estacionariedade empresarial. Banov (2013) enfatiza isso em seus estudos quando alega que, atualmente, as principais mudanças tecnológicas envolvem a introdução de novos equipamentos, ferramentas, automatização e informatização.

As assertivas sexta e sétima, respectivamente, apresentaram que, no dia a dia profissional dos controladores internos, é de praxe surgirem dúvidas e questionamentos que um auxílio de profissionais experientes e conhecedores na prática sobre os processos de trabalho desse setor, poderão vir a qualificar as atividades executadas e capacitar os membros; e que uma empresa de prestação de serviços de assessoria, que atua há mais de 15 (quinze) anos com o modo presencial, possuindo experiência e capacitação nesta área, pode inovar seus serviços oferecendo a assessoria de maneira modernizada e eletrônica, a fim de agregar valor ao suporte oferecido. Verifica-se, no gráfico 1 (um), a ocorrência das maiores médias nessas duas afirmações, pontuando alta concordância ao mencionado nesta parte da pesquisa. O que vai ao encontro da teoria de Drucker (2012) que afirma que as organizações precisam construir a administração da mudança na sua estrutura organizacional, tendo que abandonar o velho para iniciar o novo, em busca da melhoria contínua e aplicação de novos conhecimentos. Também Handy (1996), em seus estudos, salienta que nada permanece constante por muito tempo e algumas das coisas que tomamos como certas, tornam-se incertas, o que gera a necessidade da mudança. O fato de que um novo método de prestar o mesmo tipo de serviço, porém de forma modernizada, tempestiva e prática, levando em conta o aspecto da mudança organizacional na organização, obteve resultados bastante positivos.

A contratação de assessoria e consultoria de forma remota e eletrônica, não por meio de *softwares* ou sistemas automáticos, mas com o *feedback* ativo de consultores habilitados, é algo interessante, que auxiliaria nos processos de

trabalho; e com a assessoria via telefone, *e-mail*, aplicativos de celular, ambiente virtual e outros meios eletrônicos, de forma contínua, as dúvidas seriam sanadas mais rapidamente e de forma satisfatória, foram os aspectos abordados nas assertivas oitava e nona do questionário, que obtiveram como resultado as médias 4,38 e 4,42 representando atitude concordante ou acorde elevada ao enunciado. Tidd e Bessant (2015) já ressaltam que a modificação de um serviço parte de uma ideia inicial, reduzindo incertezas e conectando o mercado e a tecnologia. Fica evidente que a reformulação tecnológica de métodos para a prestação de serviços de assessoria deve acompanhar o movimento de modernização corrente, a fim da oferta de praticidade e rapidez no atendimento, elevando o diferencial competitivo.

Na teoria de que o serviço de suporte remoto contínuo poderá ser algo importante e com probabilidade de contratação pelo município, levando em consideração também o valor praticado compatível com a atual situação financeira das entidades públicas, tendo um custo menor do que as consultorias presenciais, afirmada na décima assertiva, alcançou a média de 4,35. Confirmando então essa teoria em 87% (oitenta e sete por cento) de percepção para concordância. É notória a atual condição do setor público no que diz respeito às condições financeiras. A crise econômica atual afeta esse setor também, havendo contenção de despesas e até cortes de contratos nas Prefeituras. Então uma assessoria remota, com custos reduzidos em relação à presencial e com valor mais condizente com essa realidade, poderá ser também um diferencial estratégico.

A décima primeira assertiva relatou que uma ferramenta como vídeo conferência, incluída na forma de assessoria eletrônica, poderá ser um diferencial a agregar valor aos serviços, levando em conta que o controlador interno poderia esclarecer dúvidas ou até construir um entendimento com um ou mais consultores *on-line*. Fica evidente também o que ressaltou a assertiva décima segunda, que declarou que uma assessoria remota viria a ajudar na capacitação e qualificação dos servidores municipais, auxiliando no enfrentamento de situações de risco, análise, verificação, auditorias, construção de apontamentos e recomendações, entre outras atividades desenvolvidas pela Unidade de Controle Interno. O estudo eleva o pensamento de Oliveira (1995), quando diz que os sistemas ligados à tecnologia aceleram e aperfeiçoam a execução das tarefas, aumentando a produtividade e indo ao encontro das necessidades dos clientes, sendo então, uma mudança que possui atitude empreendedora.

A pesquisa afirmou, ainda, na afirmativa décima terceira, que um meio eletrônico que proporcione o conhecimento de notícias, informações e pareceres ligados à Administração Pública, com assuntos que dizem respeito ou são de interesse da Unidade de Controle Interno, poderá ser de grande utilidade; e na afirmativa décima quarta, que os serviços de assessoria à Unidade de Controle Interno, reformulados e modernizados, avaliando que a mudança organizacional de prestar um atendimento não mais somente presencial, mas de forma eletrônica remota contínua, poderá ser de grande valia, tendo em vista sua pontualidade e tempestividade, sanando diversas incertezas que possam surgir no momento em que ocorrem, diariamente. Assim fica evidente que a funcionalidade de colocar em prática a mudança, demonstrando sua importância e praticidade, com base na diferenciação e tempestividade, agrega valor aos serviços prestados. Mandelli *et al.* (2003) relatam que “o desempenho de uma empresa depende, então, de forma acentuada, da maneira como se adapta ou se transforma em função do ambiente no qual atua [...]”. Em épocas de rápidas e significativas mudanças estruturais e tecnológicas, os únicos que sobrevivem são os aceitadores de mudanças (DRUCKER, 1999).

A última assertiva da pesquisa aplicada, que alegou que o uso de novas tecnologias vem exigindo constantes adaptações estruturais e comportamentais nas empresas, alterando os hábitos dos clientes e das organizações, obteve resultado concordante também. Fica visível o que menciona Pedroso (2004), quando fala que o uso de novas tecnologias vem exigindo adaptações estruturais e comportamentais nas empresas, alterando hábitos de clientes e das próprias organizações. O que vem a completar a ideia de que é necessário que haja mudanças nas organizações, principalmente de cunho tecnológico, para que possam manter competitividade e, até mesmo, se diferenciar estrategicamente na prestação do serviço.

Ainda que tenha havido a ocorrência de atitude não concordante e neutra na pesquisa em alguns pontos, em uma ocorrência bastante mínima, fica evidente que, em maior incidência, manifestou-se atitude otimista e confirmativa à mudança organizacional mencionada. Salienta-se, então que, o estudo investigativo conseguiu verificar elevado grau de interesse e aceitabilidade por parte dos Controladores Internos Municipais sobre a mudança organizacional pesquisada, conforme análise dos resultados. E, ainda, constatou-se que os serviços oferecidos no novo formato são também passíveis de serem colocados em prática na empresa estudo de caso,

uma vez que os colaboradores e sócios da mesma também demonstraram interesse, alvejando a melhoria e a modernização de processos e métodos e, por conseguinte, podendo auferir aumento na capacidade de atendimento com essa mudança.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo sobre o tema Mudança Organizacional buscou coletar informações a fim de avaliar a percepção dos Controladores Internos Municipais e da empresa estudo de caso, sobre a implementação de mudanças no atendimento na forma de consultoria e assessoria às Prefeituras Municipais. A utilização de métodos eletrônicos remotos, contínuos e modernizados, a fim de incremento na capacidade de atendimento e expansão do conhecimento disponível, agrega um serviço de qualidade e eficácia, tendo como base a excelência empresarial.

Com os resultados da pesquisa apresentados e analisados, pôde-se concluir que, de acordo com o objetivo geral do estudo, a mudança organizacional pesquisada, condizente com as tecnologias atuais disponíveis, tem uma percepção positiva e otimista, tanto pela própria empresa, quanto por prováveis clientes que se mostraram bastante interessados e passíveis de contratação deste serviço. Isso representou a probabilidade de novos clientes utilizando este formato, possivelmente aumentando a capacidade de atendimento da empresa. Os objetivos específicos foram alcançados, na medida em que, com a aplicação da pesquisa, foi avaliado positivo grau de interesse dos Controladores Internos para uma assessoria remota, que obteve alta pontuação para concordância e aceitabilidade, conforme demonstrado na análise dos resultados. Os aspectos percebidos na mudança foram positivos, no momento em que foi possível avaliara aceitação para o uso da tecnologia acessível como forma de suporte remoto. Verificou-se, também, que existe interesse por parte da Administração Pública para a contratação de uma assessoria eletrônica, sendo, então, um diferencial estratégico para a empresa. Os aspectos percebidos pela organização condizem positivamente com a mudança proposta, sendo viável sua prática e de fácil implantação, melhorando e facilitando os processos internos, viabilizando a eficácia da comunicabilidade cliente-empresa, e, possivelmente, acarretando em aumento da capacidade de atendimento.

Verifica-se, então, que o problema de pesquisa em questão, sobre a estacionariedade da empresa, que não promovia o aumento na capacidade de

atendimento, poderá ser resolvido com a implementação das modificações propostas neste estudo, já que existe interesse para novas contratações neste formato. Percebe-se que as mudanças são necessárias uma vez que se está inserido num contexto de constantes transformações, principalmente tecnológicas. É notório que os integrantes da Unidade de Controle Interno dos municípios precisam de suporte no desenvolvimento de seus trabalhos, já que, dentro das Prefeituras, não há profissional apto para sanar dúvidas deste setor e, muitas vezes, que tenham experiência e sejam habilitados para este campo de atuação.

Acredita-se que o objetivo principal deste estudo foi atingido, uma vez que foi possível avaliara aceitabilidade para um inovador formato de prestação dos serviços na área de assessoria e consultoria à Unidade de Controle Interno das Prefeituras Municipais, indicando uma mudança organizacional na empresa estudo de caso, com alta probabilidade de implantação. Os serviços poderão ser prestados sem altos investimentos iniciais, utilizando a tecnologia já disponível e de fácil acesso. Levou-se em conta que o tema escolhido se apresenta como fator determinante na atual conjuntura do mundo dos negócios.

Sugere-se, aos interessados na ampliação deste estudo, que estendam os questionários a uma maior parcela de respondentes, para amostra de resultados mais abrangente e conclui-se o presente artigo com a expectativa de que os resultados analisados sirvam de alavanca aos gestores empresariais, no sentido de adotar uma administração maleável, proativa e inovadora.

## REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, Eric. *Mudança Organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora*. São Paulo: M. Books, 2006.

BANOV, Márcia R. *Mudanças Organizacionais: o perfil da empresa e do colaborador*. São Paulo: Atlas, 2013.

BONAFINI, Fernanda Cesar. *Estatística*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

DRUCKER, Peter F. *Desafios Gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 1999.

DRUCKER, Peter F. *Administração na Era das Grandes Transformações*; tradução Sabine Höller. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GROUARD, Benoit. *Empresa em Movimento: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudança*. São Paulo: Negócio, 2001.

HANDY, Charles. *A Era da Transformação: a transformação no mundo das organizações*. São Paulo: Makron Books, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. *Censo 2010*. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=43&search=rio-grande-do-sul>>. Acesso em: 04 abr. 2016.

KOTTER, John P. *Liderando Mudanças: transformando empresas com a força das emoções*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MANDELLI, Pedro. *et al. A Disciplina e a Arte da Gestão das Mudanças: como integrar estratégias e pessoas nas organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

OLIVEIRA, Marco A.; Equipe técnica OBI. *A Dinâmica da Mudança: fatos geradores e geradores de fatos nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1995.

PEDROSO, Ediberto Tadeu. *Administração e os Novos Paradigmas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PERSONA, Mário. *Gestão de Mudanças em Tempos de Oportunidades*. São Paulo: Futura, 2003.

RAY, Michael; RINZLER, Alan (orgs.). *O Novo Paradigma nos Negócios: estratégias emergentes para liderança e mudança organizacional*. São Paulo: Cultrix, 1996.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*; tradução Cid Knippel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

TIDD, Joe; BESSANT, John. *Gestão da Inovação: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional*. 5. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2015.

WOOD Jr, Thomaz (coord.). *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD Jr, Thomaz (coord.). *Mudança Organizacional*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.