

Gestão de Pessoas em Organizações

A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão

The relationship between the leadership style and the resistance to change of individuals in a merger process

Lívia Almada* e Renata Veloso Santos Policarpo

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), Sabará, MG, Brasil

Recebido em 29 de outubro de 2014; aceito em 12 de novembro de 2015

Disponível na internet em 13 de maio de 2016

Resumo

Fusões acontecem para a diferenciação e/ou manutenção das empresas no mercado, modificação de estrutura, políticas, práticas, cultura e *status quo* dos indivíduos, o que incita reações que podem variar desde a aceitação até a resistência. A literatura aponta que grande parte do insucesso das fusões deve-se a uma má gestão (Camargos e Barbosa, 2003). Portanto, a liderança é parte importante desse processo porque orienta a implantação da mudança e faz parte de sua gestão. O estilo de liderança dos gestores da mudança pode afetar a reação do indivíduo à mudança pretendida (Hersey e Blanchard, 1986). Segundo a literatura consultada, e conforme mostrou este estudo, os estilos mais adequados para o sucesso de um processo de fusão são o estilo transformacional e o estilo autêntico. É necessária, porém, a feitura de estudos empíricos em diferentes contextos para validar esses achados.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Publicado por Elsevier Editora Ltda. Este é um artigo Open Access sob a licença de CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Palavras-chave: Liderança; Resistência à mudança; Fusão

Abstract

Mergers happen for firms differentiation and / or maintenance in the market and is used to change its structure, policies, practices, culture and the individuals status quo. It promotes individuals reactions to this change which can range from acceptance to resistance. The literature suggests that much of the failure of the merger is in the mismanagement. Therefore, leadership is an important part of this process because it guides the implementation of change and is part of the change management. The leadership style of the managers of change can affect the individuals reaction about the intended change. Based on published data, the most appropriate styles for the success of a merger, as shown by this study, are the transformational style and the authentic style. However is necessary to do empirical studies in different contexts to validate these findings.

© 2016 Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP. Published by Elsevier Editora Ltda. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Keywords: Leadership; Resistance to change; Merger

Introdução

Uma das razões para o fracasso de muitas iniciativas de mudança é o comportamento de resistência dos funcionários (Del Val e Fuentes, 2003; Lawrence, 1954; Maurer, 1996; Wadell e Sohal, 1998). Isso ocorre porque os indivíduos têm uma

* Autor para correspondência.

E-mails: livia.almada@ifmg.edu.br, liviaan@hotmail.com (L. Almada).

A revisão por pares é da responsabilidade do Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP.

tendência natural a manter o *status quo* em que se encontram, pois essa é uma situação mais confortável e que demanda menos trabalho ou movimentação. Assim, quando expostos a uma situação de alteração desse estado aparente de equilíbrio, podem se posicionar de modo resistente à nova realidade que luta, simbolicamente, para se estabelecer. Isso pode acontecer em um processo de fusão, no qual uma empresa se une à outra e uma nova dinâmica é estabelecida tanto para uma quanto para outra empresa.

Pesquisas que tratam do assunto reportam que qualquer iniciativa de mudança tem alto potencial de insucesso se os empregados não estiverem propensos a mudar ou se acreditam que a mudança tem chances de fracassar (Seijts e Roberts, 2011). Assim, num processo de fusão, a integração entre as organizações pressupõe uma série de decisões sobre as mudanças que serão incorporadas, seja nos processos de inovação, seja no aprimoramento das atividades existentes (Pardini e Santos, 2008). Um desempenho positivo dessas atividades depende tanto da capacidade dos líderes de conduzir esse processo quanto da capacidade dos indivíduos de aceitar ou não essas transformações (Lewin, 1951; Marques, 2012; Mas, 2008).

Diante da realidade globalizada, as fusões são processos que ocorrem constantemente, muitas vezes de modo ineficaz. Como parte relevante de qualquer processo, a liderança é crucial para o sucesso da fusão, uma vez que todas as suas ações e atitudes influenciam no desenvolvimento do processo. Desse modo, o planejamento e a gestão do processo são primordiais para a efetividade da mudança, já que direcionam e alinham todos os envolvidos.

Convergir a corrente de pesquisas que tratam da resistência à mudança organizacional e a que trata da influência do comportamento da liderança em processos de fusão pode ajudar a explicar o porquê da ocorrência da resistência à mudança, bem como auxiliar na compreensão de como a administração induz seus membros a aceitar os atributos organizacionais de interesse (Berson, Oreg e Dvir, 2008). Assim, este ensaio teórico tem como objetivo relacionar os estilos de liderança com o possível comportamento de resistência à mudança dos indivíduos em processos de fusão. Para isso, foi feito um diálogo teórico com vistas a sustentar essa relação e fomentar questionamentos passíveis de serem respondidos por esse diálogo.

O presente trabalho se propõe a discutir tal temática, dividi-la em mais três seções além desta introdução. O segundo tópico traz um breve resgate dos estilos de liderança; o terceiro apresenta o tópico sobre resistência à mudança e o quarto contempla uma discussão sobre estilos de liderança e resistência à mudança em processos de fusão. Como fechamento, a última seção traz as considerações finais.

Estilos de liderança

Na literatura, é possível identificar uma vasta quantidade de pesquisas que buscam uma definição para o conceito de liderança. Entretanto, autores como Robbins, Judge e Sobral (2010), Santos (2003) e Seters e Field (1990) ressaltam que, apesar de os estudos, ao longo do tempo, buscarem uma definição universal para o tema, essa ainda permanece sem consenso e

o conceito segue multifacetado. Fiedler (1967), um dos autores seminais da temática, trata a liderança como uma relação interpessoal na qual um indivíduo controla e dirige as ações e o comportamento de outros indivíduos por meio das variáveis “poder” e “influência”, assim como controla e dirige suas ações. A liderança é um fenômeno que envolve a tentativa do líder de afetar o comportamento dos seguidores em determinada situação, por meio dos componentes de influência interpessoal, situação, comunicação e metas a serem atingidas, como pontuam Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972). Hersey e Blanchard (1986), da mesma forma, definiram a liderança como um processo de influenciar atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação.

Gibb (1970) ressalta que o líder é uma pessoa que se destaca em determinado grupo pelo fato de ser constantemente percebido como influenciador e que o poder de influência do líder se altera de acordo com o grupo e a situação. Como afirma Knickerbocker (1948), é a maneira pela qual o líder desempenha seu papel na dinâmica comportamental do grupo que o define como tal. Nesse ínterim, Iqbal, Emayat, Ijaz e Zahid (2012) defendem a tese de que o estilo de liderança seria a combinação de características, habilidades e comportamento no processo de interação entre o líder e seus seguidores. Ainda nessa perspectiva, segundo Follet (1949 apud Wren, 2007), a liderança não se justifica no poder, mas na influência que o líder tem sobre o seguidor e esse sobre o líder. A autora ressalta que a mais importante tarefa da liderança consiste em definir o propósito da organização, ou seja, organizar todas as forças da empresa em torno de um propósito comum.

Por fim, a última abordagem de liderança considerada e norteadora deste estudo é aquela que percebe a liderança de maneira integradora. Nessa linha, Bass (1990) define a liderança como centrada no processo de grupo, questão de personalidade, exercício de influência e persuasão, resultante de comportamentos específicos, relação de poder, instrumento para alcançar metas, esforço de interação, iniciação da estrutura e muitas combinações desses conceitos. Para o autor, a liderança nada mais é do que “a interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve estruturação e reestruturação de situações, percepções e expectativas desses indivíduos” (Bass, 1990:19-20).

A partir dessas definições de liderança pode-se notar que boa parte das pesquisas e teorias sobre liderança se apoia, por um lado, nas teorias tradicionais sobre liderança, que podem ser agrupadas em três categorias: a abordagem dos traços, a comportamental e a situacional ou contingencial; e, de outro lado, nas pesquisas que se concentram nas novas abordagens de liderança em estudo. As principais para este trabalho são: a teoria da liderança carismática, a da liderança autêntica, a da liderança transacional e a da liderança transformacional.

A primeira abordagem das teorias tradicionais, a teoria dos traços, preconiza que a liderança é algo nato e que está definida nas características físicas, mentais e na personalidade do indivíduo. Nesse sentido, supõe-se que os líderes são bem diferentes de pessoas comuns, com várias características físicas e de personalidade especiais, que seriam basicamente as principais facilitadoras do papel da liderança. Aqui acreditava-se que

a liderança era nata e não construída, caracterizada por fatores como inteligência, capacidade de dominação, influência e carisma (Aubert, 1991).

Essa abordagem pressupõe que o indivíduo mais extrovertido, empático e que tem inteligência emocional, bem como controle emocional, fluência verbal, alta estatura, entre outros atributos, será um líder eficaz. Os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das pessoas comuns pelo fato de ter alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições. Nessa perspectiva, o foco está nas qualidades pessoais do líder, não há qualquer possibilidade de treiná-lo por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal (Bergamini, 1994; Stogdill, 1974; Yukl e Fleet, 1994). Com o avanço dos estudos, porém, foi possível perceber que essa teoria é bastante relevante para identificar o surgimento da liderança, mas não para definir a eficácia ou não de um líder (Aubert, 1991; Bryman, 1992).

Contraopondo-se à ideia de liderança nata, a segunda abordagem tradicional, das teorias comportamentais, acredita que é possível treinar as pessoas para serem líderes (Robbins et al., 2010) e o foco passou a se voltar para aquilo que o líder faz e a identificação de quais comportamentos são responsáveis para o aumento da eficácia na condução dos seguidores. Lewin (1947) foi pioneiro no desenvolvimento das ideias de liderança autocrática, democrática e *laissez-faire*. O líder autocrático é aquele que controla tudo em relação à sua equipe, não permite que os indivíduos apresentem contribuições, criações ou autonomia diante de alguma tarefa, comportamento ou meta. O líder democrático, ao contrário, preconiza a participação efetiva de todos tanto em relação às decisões quanto em relação às tarefas, permite o envolvimento dos indivíduos no processo. Por fim, o líder *laissez-faire* é aquele que não exerce influência sobre o grupo e permite que ele se manifeste e influencie nas tarefas e decisões da maneira que quiser, sem direcionamento.

Ainda sobre as teorias comportamentais, em outra perspectiva de estudo, desenvolvido pelas Universidades de Ohio e de Michigan, foram observados dois caminhos para a liderança: o líder orientado para as pessoas (consideração) e o líder orientado para a produção (estrutura de iniciação). O primeiro caminho enfatiza as relações interpessoais, bem como a demonstração de interesse pelas questões pessoais dos empregados, aceita desse modo as diferenças existentes e relacionamentos que se caracterizam pela confiança mútua, com respeito às ideias explicitadas e com cuidado em relação aos sentimentos dos indivíduos. O segundo caminho preconiza um líder focado na tarefa e ressalta os aspectos técnicos e práticos do trabalho, define e estrutura o papel do líder e dos outros, com foco no objetivo traçado (Judge, Piccolo e Ilies, 2004; Schriesheim, Cogliser e Neider, 1995).

A terceira abordagem é oriunda da percepção de que a liderança deveria ser explorada em ambientes e circunstâncias organizacionais diferentes. Defendeu-se a tese de que era mais eficaz desenvolver uma situação específica para o líder adequado atuar, ou mesmo mudar esse líder quando seu estilo não fosse adequado à situação, do que tentar mudar o estilo e a liderança de um indivíduo (Bowditch e Buono, 2003; Chemers, 1995). Surge assim a perspectiva da liderança situacional ou contingencial,

cujos enfoque se concentra na eficácia do líder diante de diferentes situações e sem abandonar a interação líder-liderado. As teorias contingenciais explicam como uma situação vivenciada pelo líder pode influenciar o uso eficaz de seu estilo de liderança, ou seja, sugerem que os líderes mais eficazes são aqueles que conseguem adaptar seus estilos às exigências requeridas por uma situação ou grupos específicos. Dessa maneira, conforme afirma Santos (2003:161), “a perspectiva da liderança situacional reside na liderança adaptativa”.

Um modelo para a liderança contingencial foi proposto por Fiedler (1967), para quem a eficácia da liderança depende da relação ótima entre o estilo do líder na inter-relação com seus empregados e o grau de controle e influência que a situação proporciona ao líder. Desse modo, foi criado um questionário (Least Preferred Co-worker – LPC) para identificar se o estilo do líder é orientado para a tarefa ou para os relacionamentos; o estilo é visto como algo fixo, ou seja, cada situação demandaria um líder adequado às suas nuances. Após a identificação do estilo, é preciso direcionar cada líder à sua situação, levar em consideração as três dimensões contingenciais: relação líder-liderado (grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros têm pelo líder), estrutura da tarefa (grau de estruturação e formalização das tarefas) e poder de posição (grau de influência devido ao cargo do líder). Como resultado de seu estudo, Fiedler (1967) conclui que os líderes orientados para a tarefa são mais eficazes na maioria das situações delimitadas.

Contemplando ainda as perspectivas contingenciais, Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram a ideia de liderança situacional, na qual afirmam que o líder eficaz é aquele que consegue adequar o estilo de liderança (que pode ser de quatro tipos principais: delegar, compartilhar, persuadir e determinar) ao grau de maturidade dos liderados; ou seja, se para determinada tarefa o liderado não tem domínio sobre o que deve ser feito e como, o líder precisa ser mais presente e autocrático, mas se o liderado tiver total domínio do que deve ser feito e como, o líder pode delegar-lhe maior autonomia. Já a teoria do caminho-meta, desenvolvida por House (1996), é baseada nos elementos dos estudos da Universidade de Ohio e na teoria da expectativa de motivação (Vroom, 1997). Nessa abordagem, a proposta é compreender o efeito do comportamento do líder sobre a satisfação do subordinado e sua capacidade de esclarecer o caminho a esse subordinado de maneira que ele possa alcançar uma meta ou um resultado desejado.

O próprio House propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes mediante duas condições: esses devem assegurar que os subordinados compreendam como podem alcançar os objetivos e devem prever que, após todo o esclarecimento necessário, os subordinados cheguem aos seus objetivos nesse processo (Bowditch e Buono, 2003; Yukl, 1989). Nesse caso, a tarefa do líder consiste em fazer um diagnóstico do ambiente e selecionar aqueles comportamentos (liderança diretiva, apoiadora, participativa ou de orientação para a execução) que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao extremo no sentido de alcançar os objetivos organizacionais (House, 1977).

A última teoria contingencial a ser aqui estudada é a de Vroom e Yetton (1973). Essa teoria argumenta que o modo pelo qual o

líder toma decisões tem o mesmo nível de importância do que ele decide. Uma das características interessantes do modelo é que ele visa a delinear uma estrutura racional para a tomada de decisão do líder; em outras palavras, os autores estabeleceram critérios que ajudam o líder a determinar se os subordinados devem ser envolvidos no processo decisório e qual a melhor maneira de fazer isso.

O modelo supõe que duas variáveis são importantes para a eficácia das decisões de um líder: de um lado, a qualidade das decisões, que deve ser pautada na análise lógica e racional do problema; de outro, a aceitação dessas decisões por parte dos subordinados (Bergamini, 1994). Dessa forma, a principal preocupação se concentra na maneira pela qual as decisões são tomadas e implantadas, com vistas em atingir a produtividade esperada, tudo isso em um ambiente com favorável clima de satisfação (Yukl, 1989).

Por outro lado, na perspectiva que contempla as novas abordagens sobre liderança temos a liderança carismática, que é estudada desde as contribuições de Weber (1946) acerca do sistema burocrático de administração. Nesse contexto, a liderança é vista como nata e caracterizada pela distinção do indivíduo dotado dessa liderança em relação aos outros. Esse sistema é considerado por Weber (1946) como um dos tipos ideais de exercício da autoridade, pois os liderados seguem fielmente a ideologia do líder.

A partir dessa análise, é importante levar em conta que um ambiente complexo e ambíguo de determinado contexto de mudança é premente para o surgimento da liderança carismática (Aaltio-Marjosola e Takala, 2000). Assim, verifica-se que, para Weber, os líderes carismáticos emergem em momentos de crise e de maior pressão exercida sobre os indivíduos e as organizações. Nessas circunstâncias, os atributos de personalidade e os comportamentos do líder parecem evidenciar-se, aumentam a probabilidade de serem percebidos como carismáticos (Weber, 1974).

Para Conger e Kanungo (1998), o carisma define o líder como alguém capaz de despertar emoções e inspirar pessoas. Nesse sentido, a liderança é compreendida como um processo que envolve a mudança dos membros da organização na direção proposta pelo líder. No modelo desenvolvido por esses autores, a liderança carismática é construída a partir dos seguintes aspectos: i) o carisma é visto como um fenômeno perfeitamente observável, tal como nos modelos tradicionais de liderança; e ii) o carisma existe por meio de atribuições que são concedidas pelos liderados ao líder e isso ocorre a partir dos processos de influência. Esses autores descrevem quatro características primordiais dos líderes carismáticos: visão e articulação (têm uma ideologia que vislumbra um futuro melhor e conseguem fazer com que todos compreendam e aceitem sua visão), risco pessoal, sensibilidade às necessidades dos liderados e comportamentos não convencionais (inovadores, contra as normas). É necessário ter cuidado com a possibilidade de usar o carisma para alcançar metas pessoais em detrimento do ideal coletivo da empresa, um dos problemas enfrentados nesse estilo de liderança (Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman e Yammarino, 2004).

Já a liderança autêntica surge a partir de uma limitação das lideranças carismáticas e transformacionais, de se usar

a liderança para manipular os liderados e angariar ganhos próprios, desenvolver a autenticidade em uma perspectiva de considerar os grupos formais e informais, trata mais especificamente da importância da ética e da confiança no processo de liderança. Nessa perspectiva, o líder deve ser autoconsciente, firme em seus valores e em suas crenças, bem como ser transparente em sua atuação de liderança, de modo a defender suas convicções independentemente das pressões do contexto (Hannah, Walumbwa e Fry, 2011). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008) definiram quatro fatores com o propósito de operacionalizar a liderança autêntica – a autoconsciência, a transparência relacional, o processamento equilibrado (consideração e análise das informações relevantes para uma tomada de decisão) e a internalização da perspectiva moral (autorregulação por meio dos seus preceitos morais). Defendem, assim, a tese de que os membros de uma equipe ganham autenticidade quando se identificam socialmente com aquele contexto (Hannah et al., 2011).

Na liderança transacional um líder enxerga a relação líder-liderado como um processo de troca, no qual o subordinado estabelece um vínculo com o líder condicionado ao recebimento de uma recompensa negociada anteriormente (Hollander, 1978; Yukl, 1989). Essa concepção tem forte relação com aquelas trazidas pelos modelos tradicionais de liderança vistos anteriormente. De maneira análoga, fica evidente em todas essas teorias que os líderes exibem alguns comportamentos e esperam, em contrapartida, uma reação dos seguidores em relação aos objetivos e às metas organizacionais. Esse sistema de trocas entre as atitudes do líder e a reação de seus seguidores é o que Bass (1990) denominou de resposta contingente a determinada recompensa.

Nesse sentido, a liderança transacional refere-se ao processo de uso de incentivos para influenciar os esforços dos seguidores, no qual o líder deve deixar claro aos seguidores o que deve ser feito para a obtenção da recompensa, que pode ser na forma de prestígio ou dinheiro por cada meta ou objetivo alcançado. Complementando, para Burns (1978) e seus seguidores (Bass, 1985; Bass e Avolio, 1990) os líderes transacionais enfatizam sua capacidade de influenciar no atendimento das necessidades que os seguidores apresentam, a partir de uma lógica utilitarista na qual a barganha ocorre entre a recompensa e a punição (Vizeu, 2011).

Por sua vez, o modelo de liderança transformacional envolve muito mais do que o intercâmbio de experiências e influências entre líderes e liderados. Na literatura, a liderança transformacional tem sido descrita como um estilo no qual o líder articula e compartilha uma visão de futuro com seus seguidores, considera as diferenças individuais dos membros da equipe. Nesse tipo de liderança, o líder prefere interagir, procurar novas maneiras de trabalhar e buscar oportunidades em face do risco (Gallon e Ensslin, 2008). Para Avolio e Bass (1995), os líderes transformacionais não apenas reagem às circunstâncias ambientais, mas também tentam moldá-las.

Dessa forma, a liderança transformacional também vislumbra o líder como um indivíduo que inspira seus liderados, mas nesse caso o líder não tenta impingir sua ideologia ao grupo, mas sim estimular a habilidade de questionar a realidade de modo a transcender as aspirações individuais em prol da organização.

Desse modo, o líder transformacional tem como característica a influência idealizada (oferece um caminho, estimula o orgulho e ganha respeito e confiança), a motivação inspiracional (expõe claramente suas expectativas com símbolos para focar os esforços), o estímulo intelectual e a consideração individualizada (atenção personalizada, de modo a orientar e aconselhar).

Assim o poder de liderança é exercido como base mútua para um propósito comum (Burns, 1995). Em geral, os líderes que assumem esse estilo são mais visionários, inspiradores e imbuídos de ideais e metas específicas capazes de provocar sentimentos intensos em seus seguidores e parecem ter habilidades de empatia altamente desenvolvidas, que os auxiliam em suas percepções sobre as demais pessoas e sobre as necessidades de seus subordinados (Bass, 1985; Bass e Avolio, 1990).

Foi possível explanar sucintamente as principais contribuições de cada teoria de liderança e os estilos a elas correspondentes. A partir disso, então, apresentam-se algumas indagações que fomentaram a proposta de discussão aqui apresentada: em um contexto de fusão, existe um estilo de liderança mais adequado? Quais as variáveis que podem delinear essa adequação de estilo?

Resistência à mudança

Em seu estudo sobre a personalidade e o contexto de resistência à mudança organizacional, Oreg (2006) afirma que a resistência pode ocorrer na dimensão comportamental (o comportamento do indivíduo diante da mudança), na dimensão cognitiva (o pensamento do indivíduo sobre a mudança) e na dimensão afetiva (sentimento em relação à mudança), as quais podem se manifestar simultaneamente. É importante destacar que o processo de resistência, em relação aos sentimentos, comportamentos e pensamentos, não deve ser visto como bom ou ruim, mas sim como positivo ou negativo. Há uma linha de estudo que defende mais a perspectiva positiva, segundo a qual toda manifestação resistente pressupõe um processo criativo, que pode ser um aspecto positivo e agregador no processo de mudança; outra linha foca a negatividade da resistência, defende a tese de que ela deve ser eliminada, pois sempre será desfavorável ao processo de mudança organizacional (Ervin e Garman, 2010; Lines, 2004, 2005; Mabin, Forgeson e Green, 2001; Oreg, 2006).

Lewin (1965) foi o pioneiro no uso e criação do termo resistência à mudança e defende a tese de que essa seria caracterizada pela tendência de um indivíduo ou um grupo de ir contra as forças que querem estabelecer um novo ponto de equilíbrio, necessário em razão do caos gerado pela mudança. E essa resistência ocorre nos indivíduos pelo fato de serem, concretamente, o alvo dessas forças de reequilíbrio. Nessa perspectiva, são feitas várias críticas ao processo de resistência à mudança, destaca-se aquela em que a inevitabilidade da resistência é questionada, pois em razão da busca por estímulos e ao desejo de novas experiências o ser humano não carrega uma resistência prévia aos processos de mudança (Watson, 1969 *apud* Hernandez e Caldas, 2001). Este ensaio, porém, desenvolve-se a partir da ocorrência da resistência.

Watson (1969), citado por Hernandez e Caldas (2001), resalta que a resistência não é algo maciço e que a resistência grupal é diferente da individual, questão que deve ser considerada quando o assunto for explorado. Um dos fatores que favorecem a resistência, de acordo com Marques, Morais e Albergaria (2011), é a falta de clareza sobre os objetivos da mudança. Além disso, quaisquer outras informações que o indivíduo julgar necessárias à sua aceitação também devem ser consideradas (sobre carreira, remuneração, hierarquização, tarefas, competências, entre outras), mas ainda existem outras motivações para o comportamento resistente, abarcam tanto as questões individuais quanto organizacionais, conforme sistematizado no *tabela 1*.

Diante dessa perspectiva simplificada, é possível vislumbrar que as atitudes e as ações tomadas pelo indivíduo diante de um processo de mudança referem-se à sua percepção do processo e de suas consequências, a qual pode ocorrer em três fases: seleção de estímulos, organização de estímulos e interpretação perceptual (Hernandez e Caldas, 2001). Essa diferenciação é motivada pelos processos de socialização únicos de cada indivíduo (Berger e Luckmann, 2003). Assim, qualquer esforço no sentido de trabalhar o processo de resistência à mudança deve focar a percepção do indivíduo, e não necessariamente a concretização dessa percepção. Além disso, é importante diferenciar a resistência grupal da resistência individual para que se tenha uma efetiva atuação.

Se o indivíduo percebe que haverá ou que já há uma mudança sobre a qual ele não tem muitas informações ou na qual não está envolvido como gostaria, por exemplo, ele pode se sentir ameaçado por essa mudança e não querer colaborar com ela. Caso o indivíduo não queria colaborar com a mudança, as chances de sucesso dessa podem ser reduzidas, dado que as estratégias delineadas são colocadas em prática pelos indivíduos que são influenciados, de alguma maneira, pela fusão. Desse modo, de acordo com sua percepção do projeto – que se forma a partir da subjetividade do indivíduo e dos fatores situacionais –, o indivíduo pode variar desde a aceitação até a resistência ativa (Marques, 2012).

É importante destacar que o comportamento e a atitude do indivíduo tramitam dinamicamente, em um *continuum*, entre a cooperação, a indiferença, a resistência passiva e a resistência ativa, não é algo rígido durante todo o processo de mudança e contempla tanto a dimensão comportamental quanto cognitiva e afetiva do indivíduo diante da mudança. No cerne dessa questão pode estar a alteração do contrato psicológico de trabalho – percepção do indivíduo sobre as expectativas e as obrigações da relação empregado-empresa –, que, segundo Rousseau (1995), inclui crenças individuais determinadas pela organização por meio de um acordo entre o empregador e o empregado que nela pretende trabalhar (Yan e Zhu, 2013). Assim, é possível pensar que, como um processo de fusão é uma mudança não acordada diretamente entre as partes, o empregado pode se sentir lesado e um novo contrato psicológico deve ser estabelecido.

Para uma mudança eficaz, Hesketh (1982) aprofunda a ideia de uma mudança planejada, que deve ser feita por meio de um anterior diagnóstico organizacional, com vistas a impulsionar a transição da situação atual para uma outra, desejada. Nesse

Tabela 1
Causas de resistência à mudança e autores relacionados

Causas	Descrição explicativa das causas	Autores
Em segurança econômica	Ameaça à estabilidade vigente	Nadler (1987) e Oreg (2006)
Medo do desconhecido	Proporciona sensação de insegurança, incerteza e medo	Nadler (1987), Nadler e Tushman (1989), Steinburg (1992) e Coghlan (1993)
Ameaças ao convívio social	Amizades, relacionamentos sociais	Nadler (1987), Chreim (2006) e Van Dick, Ulrich e Tissington (2006)
Hábito	Mudança de hábito	Nadler (1981), Baron e Greenberg (1989), Giangreco e Pecci (2005) e Chreim (2006)
Dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança	Necessidade de desacomodar	Nadler (1981), Baron e Greenberg (1989), Wanberg e Banas (2000) e Oreg (2006)
Inércia estrutural	Estrutura organizacional rígida como forma de estabilidade	Hannan e Freeman (1984) e Baron e Greenberg (1989)
Inércia do grupo	O comportamento do grupo pode ser um limitador	Baron e Greenberg (1989) e Van Dick et al. (2006)
Ameaça ao poder existente	As relações de poder podem ser ressignificadas	Katz e Kahn (1976), Baron e Greenberg (1989) e Oreg (2006)
Experiência anterior de mudança malsucedida	Projeção do futuro baseada na vivência passada	Katz e Kahn (1976), Baron e Greenberg (1989) e Armenakis e Bedain (1999)

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Oreg (2006) e Marques (2012).

contexto, a resistência à mudança é um fator a ser considerado tanto no planejamento da mudança quanto durante sua execução e posteriormente a ela, pois preconiza a alteração da percepção de *status quo* do indivíduo e pode interferir tanto favorável quanto desfavoravelmente na implantação da nova realidade (Hernandez e Caldas, 2001; Marques, Chaves e Dias, 2005; Pardo del Val e Fuentes, 2003; Szabla, 2007; Tavakoli, 2010).

Para obter eficácia no processo de mudança, Szabla (2007) reforça a importância de conhecer as dimensões da resistência – cognitiva, emocional e intencional – e fazer a análise multidimensional de resposta à mudança com base nessas três dimensões, de modo a ter uma visão sistêmica do todo e, assim, atuar efetivamente em cada dimensão conforme suas peculiaridades. Assim, acrescenta-se mais um questionamento: o estilo de liderança usado em um contexto de fusão pode ser motivador da resistência nos empregados?

Processo de fusão

Conforme estabelece Epstein (2005), fusão é o processo pelo qual empresas que têm relativamente o mesmo desenvolvimento unem o que cada uma tem de melhor para formar uma nova. As fusões tiveram seu início no contexto americano, com os processos de concentração de capital e de reestruturação patrimonial gerados pela Revolução Industrial, no fim do século XVIII e início do XIX (Camargos e Barbosa, 2003; Tôrres, 2000). Todo o impacto gerado por esse período acontece em ciclos/ondas, de acordo com cada momento. O histórico sobre os processos de fusão e aquisição assinalam a existência de cinco “ondas”: *The Great Merger Wave* (de 1887 a 1904), *The Merger Movement* (de 1916 a 1929), *The 1960s Conglomerate Merger Wave*, *The Wave of the 1980's* e a onda iniciada em 1990 (Camargos e Barbosa, 2003; Triches, 1996).

No Brasil, as práticas de fusão e aquisição começaram, basicamente, no início dos anos 1990, devidas, principalmente, à

abertura de mercado e à crise econômica da década de 1980, com vistas à concentração de esforços em ramos industriais de maior domínio na época, com a criação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), resultado da Lei Antitruste 8.884, de 11 de junho de 1994, alterada pela Medida Provisória do Plano Real. Essa lei preconiza que o Cade tem autonomia para autorizar a formação e concentração econômica, por meio de fusões ou aquisições de empresas, dentre outras coisas, desde que essas associações tenham o objetivo de aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos bens e dos serviços e proporcionar eficiência e desenvolvimento tecnológico ou econômico (Triches, 1996).

Analisando o nível estratégico da organização, Hirschey (1986), citado por Camargos e Barbosa (2003), afirmou que, a depender de como o processo de aquisição ou fusão é conduzido, ele pode ser hostil (*hostile takeover*), se houver mudança no controle administrativo, ou amigável (*friendly takeover*), se esse for mantido. Para Héau (2001), a diferença entre um processo de fusão ou aquisição bem-sucedido e um malsucedido está na habilidade de gerenciar o processo e superar os problemas inerentes. Aqui então se destaca a importância do papel do agente de mudança e dos gestores, principalmente (Marques, 2012; Ulrich, 2003). Isso é reforçado por Camargos e Barbosa (2003) quando afirmam que o fator determinante do sucesso de um processo de fusão ou aquisição se concentra, a princípio, nos motivos subjacentes a cada combinação estabelecida, que podem ir desde a maximização da riqueza dos acionistas, ganhos sinérgicos e diversificação de investimentos até a maximização da utilidade gerencial. Kloeckner (1994), em seu estudo sobre motivos e evidências das fusões e aquisições, reforça que a maximização da utilidade gerencial ainda não tem evidências empíricas; acrescenta ainda que, se a ameaça de um desses processos (fusão ou aquisição) se concretizar, pode ser fator disciplinador de gerentes, pois potencializa a eventualidade de serem demitidos. O autor defende também a tese de que esse processo tende a aumentar o bem-estar daqueles executivos que se fortalecem no contexto.

Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005) advertem que os principais desafios à efetivação de um processo de fusão – que pode ser bem ou malsucedido – são, dentre outros, integrar culturas organizacionais diferentes, conseguir adesão dos funcionários e executivos aos novos programas, manter os funcionários informados sobre as mudanças que ocorrerão e integrar as políticas de benefícios e remuneração. Todos esses desafios citados pelos autores têm relação com o comportamento de liderança. Nesse ínterim, o indivíduo, enquanto ser social, sofre influências em sua percepção sobre o novo contexto e pode, a partir disso, ressignificar sua realidade e estabelecer novos parâmetros de identificação e socialização com o contexto organizacional. Assim, é com base nessa ressignificação que o comportamento se configura, justificado por todas as estruturas subjetivas construídas pelo indivíduo diante do ocorrido, no qual a resistência pode ser uma realidade. Desse modo, reforça-se a relevância de analisar em profundidade o processo de mudança e como a resistência interfere no mesmo conforme suas três dimensões – cognitiva, intencional e emocional –, para alcançar um resultado efetivo nos processos de fusão organizacional.

A fusão tem sido vivenciada pelos indivíduos como se se tratasse da perda de um ente querido ou de uma crise pessoal (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper e Jobin, 2000), é comparada com uma nuvem escura no céu (Van Dick, Ullrich e Tissington, 2006). Esses sentimentos podem ser manifestados por meio de apatia, preocupações com base no passado, falta de compromisso com a nova cultura e, até mesmo, resistência ativa ao novo sistema. Assim, se for forçado a estabelecer novas relações, o indivíduo pode sentir medo de correr riscos ou de tratar de assuntos delicados, adotar uma postura dicotômica e competitiva entre o “eu” e o “eles”. Com isso, conflitos ocorrerão e a concentração de todos para a disseminação do novo será muito mais difícil durante e, principalmente, após a fusão (Appelbaum et al., 2000).

Discussão – o estilo de liderança e a resistência à mudança na fusão

Pensando na liderança como fator crucial para um processo de mudança, no caso, fusão, Kotter (1997) afirma que de 70 a 90% das mudanças bem-sucedidas têm como fator responsável a liderança e apenas de 10 a 30% o gerenciamento, pois é a liderança que direciona e define o futuro, alinha os indivíduos em direção a visão estabelecida, inspira-os a agir mesmo diante dos obstáculos. Assim, ele define que a melhor compreensão do que está envolvido nas transformações pode ser expressa em dois componentes: etapas do processo de múltiplos estágios e liderança. Nesse ínterim é ressaltada a importância de liderar por meio do exemplo. Assim, considerando as causas da resistência destacadas no Quadro 1, é possível estabelecer uma correlação com os estilos de liderança apresentados anteriormente.

O líder mais autocrático, que detém o poder de decisão e as informações para si, pode suscitar nos indivíduos a insegurança econômica, o medo do desconhecido e o medo da mudança de hábito, pelo fato de não proporcionar a eles o conhecimento da situação de fusão, deixá-los à mercê dos acontecimentos e de suas ordens. Do mesmo modo, o próprio líder autocrático

pode se comportar de modo resistente, uma vez que é possível que ele tenha maior dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança, que tenha tido experiências passadas malsucedidas ou que sinta a mudança como algo que abalará o *status quo* vigente, ou seja, ele perderia os limites e o controle de seu domínio, ficaria vulnerável ao processo, pois esse seria uma ameaça ao seu poder. Outro fator relevante se refere à inércia do grupo, que pode surgir como um reflexo da liderança autocrática e potencializar a resistência à mudança, quando preciso.

Em oposição ao estilo autocrático, mas em consonância com algumas consequências de sua concretização, a liderança *laissez-faire*, quando usada em um processo de fusão, por não exercer poder sobre os liderados e não se responsabilizar por algo referente à equipe, também suscita a insegurança, o medo do desconhecido e o medo da mudança de hábito dos liderados. Além disso, também pode gerar ameaça ao convívio social que pode ter sido estabelecido, em razão da elevada autonomia do grupo. Somado a isso, também é possível que o líder em questão não consiga reconhecer a necessidade de mudança pelo fato de acreditar que a fusão pode exigir ações que limitam a liberdade que ele preconiza.

O líder orientado para as pessoas (consideração) pode ter dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança pelo fato de isso se relacionar diretamente com a identificação do sujeito com o trabalho e todas as suas *nuances* comportamentais. Enquanto o líder orientado para a produção (estrutura de iniciação) pode suscitar o medo do desconhecido, a insegurança econômica e a ameaça ao convívio social pelo fato de estar focado no resultado e de não dar atenção ao comportamento dos indivíduos e ao reflexo disso no resultado. Apesar disso, Fiedler (1967), dentro da perspectiva contingencial, concluiu em seus estudos que a liderança focada nas tarefas é mais eficaz em contextos turbulentos.

A liderança situacional, que preconiza o ajustamento do estilo de liderança ao grau de maturidade do liderado, pode ser falha se, diante de um contexto de fusão, for necessária a superação do estágio maturacional do indivíduo para a efetividade do processo; caso isso não ocorra, o líder poderá fomentar o medo do desconhecido, o medo da mudança de hábito, além de poder ter dificuldades de fortalecer a equipe enquanto unidade, pelo fato de liderar individualmente, e gerar inércia no grupo.

A liderança caminho-meta pode causar resistência na medida em que as informações e os recursos são oferecidos aos liderados, porém o aspecto problema reside na medida em que num processo de fusão a responsabilidade de repassar claramente e de modo eficaz as informações e os direcionamentos é de exclusividade do líder, pois é ele que detém esses recursos. Caso isso não seja feito, os indivíduos perdem a confiança e o respeito pelo líder e, como consequência, podem ficar com medo do desconhecido, ter insegurança econômica, ver ameaçado seu convívio social, fomentar no líder uma possível resistência também, em razão da ameaça ao poder existente.

A liderança carismática tem forte poder apelativo pelo fato de objetivar ter seguidores de uma ideologia preconizada e disseminada pelo líder. Assim, em uma realidade de fusão, essa liderança, por ter uma ideologia própria, pode ter dificuldade de reconhecer a necessidade da mudança e se posicionar de modo

resistente ao processo. Do mesmo modo, caso isso ocorra, toda sua equipe fica passível de reproduzir o mesmo comportamento resistente, dado que são fiéis seguidores de seu líder.

A liderança autêntica pode ter o mesmo problema da liderança carismática, ou seja, o líder defende arduamente seus valores, suas crenças e seus preceitos morais e éticos, independentemente das pressões sociais, suscita-os em seus liderados, que o veem como modelo a ser seguido, mesmo que de maneira autoconsciente. A criatividade, nesse caso, seria fundamental para que o processo de fusão fosse efetivado sem ferir essas questões cruciais do líder autêntico e, caso isso fosse feito, esse estilo de liderança poderia ser considerado bastante adequado em contextos de fusão, pois a essência do indivíduo não é afetada e ele supera o processo de modo consciente. Caso contrário, porém, a insegurança e o medo podem se manifestar fortemente no líder e na equipe e potencializar comportamentos resistentes.

A liderança transacional, como está preocupada em estimular os liderados para que as metas sejam atingidas, talvez seja um dos estilos apropriados para o processo de fusão, pois, mesmo focada no resultado, preocupa-se com o processo que é vivenciado, como maneira de ter certo controle sobre o cumprimento da meta. Nesse caso, mesmo se o líder for contrário ao processo, seu posicionamento resistente é superado por seu interesse em motivar seus liderados e atingir a meta. Contudo, mesmo diante de toda possibilidade de eficácia, o fato de o líder poder lançar mão de punições e recompensas como mecanismo de poder para conseguir o comprometimento dos seguidores e para controle de comportamentos indesejáveis (Bass e Avolio, 1990; Bass, 1985; Gomes e Cruz, 2007) pode comprometer os resultados, por ser um campo fértil para os sentimentos de medo e insegurança e o consequente comportamento resistente. Subjacente a isso, se o líder se posicionar contrário à fusão, os estímulos que ele irá direcionar estarão imbricados com esse viés.

Estudos demonstram que a liderança transformacional é a mais eficaz pelo fato de permitir maior desenvolvimento e aplicação da criatividade, bem como proporcionar maior estímulo motivacional aos liderados. Isso ocorre porque a influência acontece em vias de mão dupla e acaba por determinar um vínculo mais consistente em termos de trocas mais efetivas. Assim, ambos se engajam numa causa única percebida como de grande valor. Nos processos de fusão, nos quais ocorre uma mudança substancial, esse tipo de comportamento pautado na parceria e no compartilhamento de ideais permite que mudanças que são indispensáveis à organização sejam feitas.

Além disso, o líder transformacional tem um papel fundamental não só nos relacionamentos grupais, nos quais dá suporte e orienta seus seguidores, mas também na orientação de maneira individualizada (Bass, 1999), na qual incentiva seus seguidores a buscar desafios e promover o autodesenvolvimento. Desempenha, assim, um papel de conselheiro e orientador. Em situações de fusão, nas quais ocorrem muita incerteza e volatilidade, é possível perceber a necessidade de se aproximar desses comportamentos de liderança transformacional, pois aqui os líderes oferecem caminhos opcionais e soluções inovadoras, procuram descongelar padrões enrijecidos (Oreg e Berson, 2011).

Desse modo, verificam-se as possíveis relações entre os estilos de liderança e a resistência à mudança em processos de fusão,

que pode estar relacionada aos principais erros referentes à efetividade de uma mudança, conforme relata Kotter (1997), a saber: permitir complacência excessiva; falhar na criação de uma coalizão administrativa forte; subestimar o poder da visão; comunicar a visão de forma ineficiente; permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão; falhar na criação de vitórias em curto prazo; declarar vitória prematura; e negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura organizacional. Alguns estilos, como o autocrático, o *laissez-faire*, o carismático e a liderança orientada para as pessoas, apresentam maior propensão para cometer esses erros, conforme as características de cada um desses estilos de liderança. Mas não é possível apontar especificamente quais estilos cometem quais erros, pois mesmo que esses erros possam se apresentar conforme o estilo de liderança, o contexto e os liderados também afetam o processo da mudança.

Considerações finais

A resistência à mudança dos indivíduos verificada em um processo de fusão pode estar relacionada a vários fatores sociais, individuais e organizacionais. Apesar disso, a liderança formal se apresenta como um dos principais fatores que influenciam no sucesso ou no fracasso dos processos de mudança. Como a fusão é um processo de mudança envolto de complexidade tanto em termos objetivos quanto em termos subjetivos, a liderança no processo de fusão é de suma importância para sua efetividade. A liderança formal, porém, não tem um direcionamento único e pode se manifestar de várias maneiras, consideradas como “estilo de liderança”, conforme explicado neste estudo. Assim, cada estilo de liderança tem características próprias que interferem de maneiras diferentes no contexto organizacional e podem ser delimitadas tanto por fatores individuais quanto por fatores organizacionais.

A resistência à mudança tem várias causas possíveis, mas quanto maior for a quantidade e a qualidade das informações que os indivíduos envolvidos no processo de fusão receberem sobre esse, maior será o senso de pertencimento ao processo, implicará maior envolvimento e menor resistência. O líder, como orientador da mudança, pode influenciar diretamente na percepção dos indivíduos sobre a situação vivenciada. Tem a possibilidade, assim, de influenciar a aceitação ou a resistência ao novo contexto.

Diante disso, verifica-se que em um processo de fusão o estilo com maior potencial de eficácia no que concerne à possibilidade de resistência à mudança seria o transformacional, pois, de acordo com a literatura visitada, é o tipo ideal em situações nas quais é necessário restabelecer o equilíbrio e fazer com que os indivíduos participantes percam o medo do desconhecido e deixem de se sentir ameaçados por uma possível perda de identidade. Com algumas ressalvas, o estilo autêntico também tem grande potencialidade no processo de fusão, pois é a referência do líder que move a equipe; mas caso o líder se posicione contrário à mudança, os liderados também terão a tendência a resistir. Apesar dessas conclusões, porém, acreditamos ser necessário que estudos empíricos sejam feitos para estabelecer com maior precisão a correlação entre estilos de liderança, comportamento humano nas organizações e processos de mudança. Desse modo,

a resistência à mudança pode ser reflexo do estilo de liderança praticado, conforme foi demonstrado na correlação teórica feita neste estudo. Apesar disso, as questões levantadas ainda permanecem, pois a comprovação real dessa relação deve ser efetivada por meio de investigações empíricas.

Por fim, este ensaio se propôs a discutir a possível relação entre os constructos usados e acrescenta questionamentos e reflexões sobre possibilidades de treinamento e conduta das lideranças formais diante de um processo de fusão, bem como fomenta a necessidade de possíveis ferramentas para a seleção de novos líderes diante do contexto pós-fusão. Portanto, a área de recursos humanos, bem como os agentes de mudança e os líderes, devem atentar para essa realidade, a fim de que o percentual de sucesso das fusões seja maior do que o de insucesso.

Conflitos de interesse

Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Referências

- Aaltio-Marjosola, I., & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation, and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(4), 146–158.
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and process throughout the pre-during-post-stages (part 1). *Management Decision*, 38(9), 649–661.
- Armenakis, A. A., & Bedain, A. G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25, 293–315.
- Aubert, N. (1991). Leadership. In N. Aubert, J. P. Gruère, & J. e Jabes (Eds.), *Management: aspects humains et organisationnels* (pp. 329–336). Paris: Presses Universitaires de France.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *The full range of leadership development: basic and advanced manuals*. Binghamton: Bass, Avolio & Associates.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1989). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work* (3rd ed.). Londres: Allyn and Bacon.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leading to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19–20.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Oxford, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Emdustrial Training*, 14(5), 21–27. Bingley.
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Berger, P., & Luckmann, T. (2003). *A construção social da realidade* (23^a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture, and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615–633.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2003). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson-Pioneira.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1995). Transactional and transforming leadership. In J. T. Wren (Ed.), *The leader's companion*. New York, USA: Free Press: Division of Simon and Schuster.
- Camargos, M. A., & Barbosa, F. V. (2003). Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. *Caderno de Pesquisas em Administração USP, São Paulo*, 10(2), 17–38.
- Chemers, M. M. (1995). Contemporary leadership theory. In J. T. Wren (Ed.), *The leader's companion*. New York, USA: Free Press: Division of Simon and Schuster.
- Chreim, S. (2006). Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. *Organizational Studies*, 27(9), 1261–1287.
- Coghlan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(4), 10–14.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. (1998). Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12, 637–647.
- Del Val, M. P., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155.
- Epstein, M. J. (2005). The determinants and evaluation of merger success. *Business Horizons*, 48(1), 37–46.
- Ervin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1).
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gianguco, A., & Pecci, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from the Italian context. *International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812–1829.
- Gibb, C. A. (Ed.). (1970). *Leadership: selected readings*. Harmondsworth, England: Penguin Books.
- Gomes, A. R., & Cruz, J. (2007). Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. *Revista de Psicologia da USP, São Paulo*, 18(3), 143–161.
- Hannah, S., Walumbwa, F. O., & Fry, L. W. (2011). Leadership in action teams: team leader and members' authenticity, authenticity strength, and team outcomes. *Personnel Psychology*, 64(3), 771–802.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49, 149–164.
- Hernandez, J. M. C., & Caldas, M. P. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, 41(2), 31–45.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Heskeht, J. L. (1982). *Mudança organizacional: abordagem a nível de comportamento*. Brasília: UNA.
- Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- House, R. J. A. (1977). 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, e L. L. Larson (Eds.), *Leadership: the cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352.
- Iqbal, J., Emayat, S., Ijaz, M., & Zahid, A. (2012). Leadership styles: identifying approaches and dimensions of leaders. *Emerdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(3), 641–659.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1976). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kloekner, G. O. (1994). Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. *Revista de Administração, São Paulo*, 29(1), 42–58.
- Knickerbocker, I. (1948). Leadership: A conception and some implications. In C. A. Gibb (Ed.), *Leadership: selected readings*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Kotter, J. P. (1997). *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lawrence, R. R. (1954). How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32(3), 49–57.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics I: concept, method & reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.

- Lewin, K. (1965). *Teoria de campo em ciência social*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. Tradução Carolina Martuscelli Bori.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment, and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3).
- Lines, R. (2005 março). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4(1), 8–31.
- Mabin, V., Forgeson, S., & Green, L. (2001). Harnessing resistance.: using the theory of constraints to assist change management. *Journal of European Industrial Training*, 25(2–4), 168–191.
- Marques, A. L., Chaves, R. C., & Dias, A. T. (2005). Validando um instrumento de medida de resistência à mudança. In *Anais do XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Brasília: Anpad, 2005.
- Marques, A.L., Morais, K. e Albergaria, A.R. (2011). Gerenciamento de desempenho de servidores públicos: estudo sobre a cooperação e a resistência dos servidores à implantação da avaliação de desempenho individual pelo governo de Minas Gerais. In: XXXV Encontro Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2011, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro.
- Marques, A. L. (2012). *Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais* (Tese titularidade). Belo Horizonte: Centro de Pesquisas e Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais.
- Martelanc, R., Pasin, R., & Cavalcante, F. (2005). *Avaliação de empresas: um guia para fusões e aquisições e gestão de valor*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Mas, A. (2008). Labour unret and the quality of production: evidence from the construction equipment resale market. *Review of Economic Studies*, 75(1), 229–258.
- Maurer, R. (1996). Using resistance to built support to change. *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 56–66.
- Nadler, D. A. (1981). Managing organizational change: an integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 17(2), 191–211.
- Nadler, D. A. (1987). The effective management of organizational change. In J. D. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nadler, D., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*, 3(3), 194–204.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Oreg, S., & Berson, Y. (2011). Leadership and employee's reactions to change: the role of leader's personal attributes and transformational leadership style. *Personal Psychology*, 64(3), 627–659.
- Pardini, D. J., & Santos, R. V. (2008). A dinâmica da aprendizagem intra e interorganizacional: perspectivas em estratégias cooperativas e competitivas utilizando as tipologias de exploration e exploitation. *Revista de Economia e Gestão Empresarial*, 8(18), 134–150.
- Pardo del Val, M., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148–155 [acessado em 7 de novembro de 2012]. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro* (14^{ed.}). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Santos, J. N. (2003). *A liderança no contexto das redes organizacionais*. Tese (Doutorado em Administração Profissional). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais.
- Schriesheim, C. A., Cogliser, C. C., & Neider, L. L. (1995). Is it trustworthy? A multiple-level-of-analysis reexamination of an Ohio State Leadership Study for future research. *Leadership Quarterly*, 6(2), 111–145.
- Seijts, G. H., & Roberts, M. (2011). The impact of employee perceptions on change in a municipal government. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 190–213.
- Seters, D. V. A., & Field, R. H. G. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45.
- Steinburg, C. (1992). Taking charge of change. *Training and Development*, 46(3), 26–32.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. Nova York: Free Press.
- Szabla, D. B. (2007). A multidimensional view of resistance to organizational change: exploring cognitive, emotional, and intentional responses to perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 525–558 [acessado em 25 de agosto de 2012]. Disponível em www.interscience.wiley.com
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1972). *Liderança e organização: uma abordagem de ciência do comportamento*. São Paulo: Atlas. Tradução Auripebo B. Simões.
- Tavakoli, M. (2010). A positive approach to stress, resistance, and organizational change. *Procedia Social and Behavioral Science*, 5, 1794–1798 [acesso em 06 de junho de 2016]. Disponível em www.sciencedirect.com
- Tôrres, F. C. (2000). *Fusões e aquisições: o caso AmBev. Monografia (Especialização em Finanças)*. Belo Horizonte: Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais.
- Tosi, H. L., Misangyi, V. F., Fanelli, A., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (2004). CEO charisma, compensation, and firm performance. *Leadership Quarterly*, 15(3), 405–420.
- Triches, D. (1996). Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. *Revista de Administração, São Paulo*, 31(1), 14–31.
- Ulrich, D. (2003). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. (2006). A working under a black cloud: how to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17(1), 69–79.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *Revista de Administração Mackenzie, São Paulo*, 12(1), 53–81.
- Vroom, V. H. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal* (11^{ed.}). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Vroom, V.H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburg: University of Pittsburg.
- Wadell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543–548.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Wanberg, C., & Banas, J. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–134.
- Weber, M. (1946). Burocracia. In M. Weber (Ed.), *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Weber, M. (1974). *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Wren, D. A. (2007). *Ideias de administração: o pensamento moderno*. São Paulo: Ática.
- Yan, S., & Zhu, Y. (2013). Impact of psychological contract violation on interpersonal trust during mergers and acquisitions. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 487–496.
- Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Yukl, G., & Fleet, D. D. (1994). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette e, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.