

Resistência uma ferramenta útil na mudança organizacional

Silvana Ligia Vincenzi
Bortolotti
UTFPR/UFSC
sligie@globocom.com

Rosely Antunes de Souza
UTFPR/UFSC
roselypr@hotmail.com

Dalton Francisco de
Andrade
UFSC
dandrade@inf.ufsc.br

RESUMO

O mundo está atravessando grandes transformações, onde a maior constante é sem dúvida a mudança. As empresas precisam se adaptar a estas transformações e buscar melhorias contínuas, não somente para competir, mas também para sobreviver. Assim sendo as organizações precisam reinventar-se, sair do status quo, quebrar paradigmas e promover mudanças. Contudo as pessoas encontram dificuldades de quebrar paradigmas, alterarem comportamentos, pois mudança pressupõe algo novo, que causam incertezas e geram resistência. O presente artigo visa analisar as pesquisas científicas já realizadas sobre resistência e mostrar que resistência não é um obstáculo, mas sim que pode ser útil no gerenciamento da mudança desde que descubra suas causas e fontes para que possam superá-las. Para isso o presente artigo traz a definição de resistência à mudança, descrevendo as causas e fontes existentes de resistência, bem como as reações provenientes da mudança. Apresenta-se também a utilidade da resistência e como ela pode ser gerenciada. Conclui-se que a resistência pode desempenhar um papel decisivo para chamar a atenção de todos os responsáveis para os aspectos da mudança, pois assim eles estariam capacitados a transformar a mudança de uma forma que minimize as reações negativas que tenham surgido, e conseqüentemente desenvolver meios alternativos para resolver os problemas gerados pela mudança e para que ela tenha sucesso.

Palavras-Chave: Resistência a mudança. Causas de resistência à mudança. Reações de resistência à mudança.

1. INTRODUÇÃO

O mundo está atravessando fortes transformações, onde a maior constante é sem dúvida a mudança. A economia global proporciona às organizações riscos, mas também oportunidades, conduzindo-as a buscarem melhorias contínuas, não somente para competir, mas para sobreviver (KOTTER, 1997, p.18). Diante disso, as organizações precisam reinventar-se, sair do *status quo*, quebrar paradigmas e promover mudanças.

Entretanto as pessoas encontram dificuldades de quebrar paradigmas, alterarem comportamentos, mudar suas atitudes, pois mudança pressupõe algo novo e elas ainda estão apegadas ao arquétipo anterior, causando incertezas e afetando-os psicologicamente, provocando o medo e conseqüentemente gerando resistência. O termo *resistência à mudança* é freqüentemente usado na pesquisa sobre a mudança organizacional, geralmente como uma explicação do porquê dos esforços para introduzir mudanças em larga escala em tecnologia, métodos de produção, práticas gerenciais, ou sistema de compensação são frustradas ou fracassam completamente (OREG, 2006). A resistência à mudança tem sido reconhecida há muito tempo como uma resposta inevitável e um fator importante que pode influenciar no sucesso ou, de outra forma, no esforço de mudança organizacional (PIDERIT, 2000; BORDIA et al., 2004; ARMENAKIS; HARRIS; MOSSHOLDER, 1993, etc.). Uma pesquisa realizada por Maurer (1996) revelou que entre metade a dois terços de todas principais empresas os

esforços de mudança falham e a resistência é “pouco reconhecida, mas criticamente um contribuinte importante” (MAURER, 1996, p.56) daquele fracasso.

O objetivo deste artigo é mostrar que resistência não é um obstáculo, mas sim que pode ser útil no gerenciamento da mudança desde que descubra suas causas e fontes para que possam superá-las. Para isso o presente artigo traz através de uma revisão de literatura a definição de resistência à mudança, descendo as causas e fontes existentes bem como as reações provenientes da mudança, apresenta também a utilidade e como ela pode ser gerenciada e por final a conclusão.

2. DEFINIÇÃO E CONCEITO DE RESISTÊNCIA

A palavra resistência é definida no dicionário como um ato de resistir; uma habilidade ou poder de não ser afetado ou prejudicado por alguma coisa; a força que um corpo exerce contra o movimento de outro corpo, oposição ou reação a uma força opressora. (PARKER; STAHEL, 1998).

Há diferentes conceituações de resistência ao longo da história. A resistência no local de trabalho foi abordada por escritores administrativos como Taylor (1947), e psicólogos de organização como Lewin (1947), Plant (1987) (apud FOLGER, SKARLICKI, 1999). A primeira definição de resistência à mudança foi dada por Lewin (1947) utilizando uma metáfora das ciências físicas, onde, segundo ele, salienta que se vive em um sistema de equilíbrio, na qual o que se busca é a estabilidade, ou seja, a manutenção do *status quo*. Se estiver de acordo com a meta do sistema fica-se satisfeito. Caso contrário se sentirá frustrado em todos os seus esforços para mudar as coisas, a não ser que possa mudar a meta do sistema ou enfraquecer sua influência (LEWIN, 1947). No conceito de Alvin Zander (1950), resistência à mudança é qualquer comportamento que tem como intenção de proteger um indivíduo dos efeitos de uma mudança real ou imaginária. Já Watson (1971) define a resistência como “todas as forças que contribuem para a estabilidade nos sistemas da personalidade ou social” (pag. 745). Salienta que a resistência à mudança tem sido, às vezes, mal interpretada como simples inércia na natureza humana, mas que na verdade quase todos estão ansiosos por alguma espécie de mudança na sua vida, as pessoas buscam por uma vida melhor, mais dinheiro e mais liberdade para satisfazerem seus desejos. Segundo o mesmo autor a causa de que as pessoas e as organizações não mudam, é devido às forças naturais em direção à inovação que as estejam impedindo ou são bloqueados por forças antagônicas (WATSON, 1971, p. 745-746). Zaltman e Duncan (1977) fornecem uma definição semelhante a de Watson (1971) “resistência é como qualquer condução que serve para manter o status quo diante da pressão para alterar o status quo” (p. 63).

No ponto de vista de Watson (1971) e Zaltman e Duncan (1977) a resistência pode ser causada por agentes de mudança e pode ser justificável em casos em que a mudança pode ser nociva aos indivíduos ou a um grupo (COGHLAN, 1993). É válido lembrar que cada mudança envolve alguma forma de perda e permite o avanço de alguma coisa que é familiar (COGHLAN, 1993). Watson (1982) sugere que o que é frequentemente rotulado como resistência é, de fato, somente relutância, desobediência dos empregados, e, segundo ele, deve ser vista como uma coisa negativa e irracional.

A resistência é vista como uma reação natural e normal à mudança (COGHLAN, 1993; STEINBURG, 1992; ZALTMAN; DUNCAN, 1977; CONNER 1995, MOTA 1998) porque esta envolve frequentemente ir do conhecido ao desconhecido (MYERS; ROBBINS, 1991; STEINBURG, 1992; COGHLAN, 1993). Em uma organização, a resistência é a oposição ou ocultação de apoio para planos específicos ou idéias.

Alguns estudos enfocaram o conceito de resistência relacionado ao comportamento. Por exemplo, Brower e Abolafia (1995) definem a resistência como uma espécie particular de ação e ação não intencional que desafia, opõe ou foge as regras ou rotina de uma organização, considerando a resistência como uma anomalia e aborrecimento ou um modo freqüente e intencional da atividade organizacional. Já, Shapiro, Lewick e Devine (1995) sugerem que os empregados usam táticas enganadoras para parar uma mudança, constituindo uma resistência à mudança e Sagie, Elizur, e Greenbaum (1985) usam comportamento complacente como evidência de resistência reduzida. Armenakis, Harris e Mossholder (1993) também definem a resistência em termos comportamentais, mas sugerem que outro estado a preceda: um estado cognitivo que eles chamam de prontidão. Ashforth e Mael (1998) *apud* Piderit(2000) definem a resistência como atos intencionais de encargo (desafio) ou omissão.

A resistência foi definida como o comportamento do empregado que procura desafiar, interromper, ou inverter suposições e discursos, constituindo uma forma de poder exercida pelos empregados na organização (COLLINSON, 1994, p.49). Collinson (1994) identifica duas estratégias opostas distintas: resistência através da distância que descreve o modo com que os empregados tentam escapar ou evitar as demandas de autoridade e ainda se distancia, seja fisicamente e / ou simbolicamente da organização, prevalecendo sua estrutura de poder; e resistência através da persistência, ocorre quando os empregados buscam exigir maior envolvimento na organização e fazem com que a administração seja mais responsável extraindo informação, monitorando práticas e processos desafiadores de tomada de decisão. Resistência segundo Collinson (1994) é uma característica notável, persistente, significativa de organizações contemporâneas que necessita de análises e estudos detalhados. Ainda Collinson (1994) salienta que os empregados resistem apesar de sua posição na organização ser insegura subordinada e também apesar de nunca ter informação completa ou conhecimento de conseqüências futuras, menciona que muitos empregados em organizações contemporâneas atravessam situações de frustrações, descontentamentos e desilusões. Clegg (1994) destaca que a resistência deve ser considerada como um fenômeno com direitos próprios implicada diretamente em relações do poder.

Jermier, Knights e Nord (1994, p. 9) concluíram que a resistência é uma resposta ao controle administrativo e destacam que o modo predominante de analisar a resistência é vê-la como um processo reativo onde os agentes integrados em relações de poder opõem-se às iniciativas por outros agentes. Os mesmo autores comentam que a resistência é teorizada para ser formada, mas não determinada completamente por um contexto e conteúdo do que está sendo resistido, então se deve esperar que a natureza da resistência varie através do espaço e do tempo. Mesmo que apenas vejam os empregados que opõem à mudança como míopes, de visão curta, os gerentes são induzidos pela linguagem da resistência para tratar seus subordinados como obstáculos (PIDERIT, 2000).

Já outros pesquisadores descreveram a resistência em termos emocionais. Coch e French (1948) reconheceram um componente mais emocional de resistência (agressão) e em sua teoria preliminar de resistência descreveram as forças que acreditavam produzir frustrações nos funcionários e causavam comportamentos indesejáveis. Argyris e Schon (1974, 1978 *apud* PIDERIT, 2000) relataram que a resistência surge de rotinas defensivas manifestando sentimentos de frustração e ansiedade. Vince e Broussine (1996) analisaram as respostas de gerentes em organizações de serviços públicos em um período de mudança na estrutura e restrições financeiras e o estudo revelou que as respostas dos gerentes eram paradoxalmente emocionais.

Outros críticos do estudo da resistência questionam que muito é perdido na tentativa de entender a resistência considerando uma única dimensão do fenômeno (GEORGE; JONES, 2001; PIDERIT, 2000). Assim novos conceitos surgem quando os pesquisadores

contemporâneos começam a enxergar a resistência à mudança de modo multifacetado (CHENG; PETROVIC-LAZAREVIC, 2005). Por exemplo, um modelo teórico recente de resistência proposto por George e Jones (2001) analisa sistematicamente a resistência à mudança sugerindo que contenha tanto componentes cognitivos, como componentes afetivos, e que esses dois componentes operam em comum no processo de racionalização. Esse modelo se baseia no modo com que os indivíduos constroem significados e conferem sentido ao mundo social e organizacional, reproduzindo a dinâmica entre a cognição humana e os afetos no início do processo de mudança individual e na determinação de sua natureza e conseqüências (NEIVA, 2004). As reações emocionais são forças que podem manter gerentes em harmonia com as circunstâncias, assim as reações emocionais a falta de concordância são sinais importantes que gerentes e todos os membros de uma organização precisam para administrar um problema, que deve ser analisado ou a uma oportunidade de pressão e mudar sua perspectiva (GEORGE; JONES, 2001).

De acordo com Piderit (2000) os indivíduos raramente formam atitudes resistentes ou expressam tais atitudes em atos de dissidência ou protesto, se considerarem as conseqüências negativas potenciais para eles mesmos. Meyerson e Scully, (1995) baseando-se em entrevistas, conversas, reflexões pessoais e relatórios descreveram os dilemas enfrentados pelos agentes da mudança em suas organizações ao julgar até onde eles podem estender esses que desejam conduzir na mudança. Rodrigues e Collinson (1995) analisam os diferentes modos nos quais os empregados brasileiros usam o humor e a sátira para camuflar e expressar suas discórdias. Desta forma expressões fúteis de resistência parecem improváveis. As pessoas que se engajam na resistência estão cientes de que devem agir com cautela, pois podem encarar penalidades severas. Portanto o que alguns podem perceber como oposições ofensivas ou não fundamentadas, podem também serem motivadas por princípios éticos do indivíduo ou pelos seus desejos de proteger os interesses da organização (PIDERIT, 2000).

3. FONTES, CAUSAS DE RESISTÊNCIA, FATORES

Na realidade, há tantas fontes possíveis de resistência à mudança e tantos interesses investidos no *status quo*, que mudanças importantes pouco provavelmente serão instaladas e persistirão, a menos que indivíduos ou grupos poderosos estejam engajados em auxiliar (NADLER; HACKMAN, 1983). As diversas abordagens sugerem que as resistências às mudanças nas organizações têm suas origens centradas nas características pessoais dos indivíduos e no contexto organizacional. Resistência à mudança se origina de várias causas. Uma delas é a natureza humana (TAYLOR, 1988).

Kotter e Schlesinger (1979) destacam quatro fontes de resistência: (1) auto interesse paroquial (medo de perder algo de valor, reconhecido como egoísmo provinciano); (2) mal-entendimento e falta de confiança (as pessoas não compreendem a mudança e suas implicações e percebem que poderia custar muito mais do que ganhariam); (3) diferentes avaliações de que a mudança é necessária (avaliam a situação diferentemente dos iniciadores da mudança); (4) baixa tolerância para a mudança (as pessoas também resistem à mudança porque temem que não possam lidar em circunstâncias novas, não familiares). Segundo a análise de autores as fontes de resistência existem tanto na personalidade como no ambiente.

Com respeito às fontes de resistência na personalidade, Watson (1969) descreve nove fontes de resistência à mudança: (a) a homeostase (mecanismos reguladores para manter constantes os estados psicológicos); (b) a primazia (a forma que o indivíduo pela primeira vez lida com sucesso e qual modelo o indivíduo tenta retornar); (c) o hábito (sempre que o familiar ou a rotina é preferido); (d) a percepção seletiva e a retenção (uma vez que as atitudes são formadas, os indivíduos respondem a outras sugestões a partir da moldura de uma perspectiva estabelecida); (e) a dependência (o efeito de socialização e adaptação para uma

resposta de custódia ou inovadora); (f) ilusão de impotência (sentimento de impotência ou vítima, talvez através de distorção cognitiva); (g) superego (conceito Freudiano de restrição e tabus que estabelecem padrões para si mesmo); (h) auto-desconfiança (distorção cognitiva e auto culpabilidade); (i) insegurança e regressão (dependência nostálgica ao passado). A identificação de qualquer assunto particular do indivíduo com respeito a uma mudança é a chave para ajudar o indivíduo dirigir alguma coisa.

Robbins (2002) identifica seis fontes para a resistência organizacional a mudanças:

- a. Inércia estrutural – são mecanismos internos que dão condições de estabilidade da organização, entre eles está o processo de seleção que escolhe e rejeita certos tipos de pessoas; as regras e procedimentos que devem ser seguidas pelos funcionários. Novos funcionários, ao serem admitidos, têm-se em conta que se ajustarão à organização e por isso, são moldados e orientados a se comportar de determinada maneira;
- b. Foco limitado de mudança – as organizações são constituídas por sub-sistemas interdependentes, com isso, as mudanças afetam o todo, havendo mudança nos processos tecnológicos, surge a necessidade de ao mesmo tempo adaptar a mudança na estrutura para que esta seja mais bem aceita;
- c. Inércia de grupo – as normas de grupos influenciam no comportamento individual, restringindo sua mudança de comportamento. Como exemplo, um indivíduo sindicalizado pode aceitar modificações nas suas atividades, mas se a recomendação do sindicato for para se rejeitar propostas unilaterais – certamente ele ficará com as orientações do sindicato;
- d. Ameaça à especialização – alguns grupos especializados podem sentir ameaçados em sua exclusividade. Os sistemas de informação, por exemplo, possibilitando o acesso direto do usuário se constitui em uma ameaça aos especialistas;
- e. Ameaça às relações de poder estabelecidas – a redistribuição de autoridade para a tomada de decisão pode ameaçar as relações de poder estabelecidas na organização, como por exemplo, as equipes de trabalho auto gerenciadas, e;
- f. Ameaça às alocações de recursos estabelecidas – grupos que controlam alguns tipos de recursos que possam sofrer freqüentes cortes podem se sentir ameaçados. Esses grupos costumam aceitar as coisas como estão.

Oreg (2003) identifica outras seis fontes de resistência:

- a. Relutância em perder o controle – os indivíduos podem resistir às mudanças porque sente que é tirado deles o controle sobre sua situação de vida com a mudança.
- b. Rigidez cognitiva – Indivíduos dogmáticos são aqueles que apresentam certa rigidez e mentalidade fechada e, assim, são menos propensos e capazes de se ajustarem a novas situações. Embora um estudo empírico tenha falhado na procura de apoio para a hipótese de que o dogmatismo pode influenciar as atitudes para a mudança (LAU; WOODMAN, 1995), ainda parece que alguma forma de rigidez cognitiva está implicada na resistência de um indivíduo à mudança.
- c. Falta de resiliência psicológica – outros pesquisadores sugerem que a mudança é um fator estressante e, portanto, a resiliência deveria ser entendida como a habilidade que um indivíduo tem em lidar com a mudança (ASHFORTH; LEE, 1990; JUDGE et al., 1999). Indivíduos resilientes foram os que mais aceitaram participar de uma mudança organizacional (WANBERG; BANAS, 2000) e demonstraram capacidade melhorada de lidar com a mudança (JUDGE et al, 1999), ou também mais relutantes em promover mudanças, porque para isso ser feito, se admitiria que as práticas passadas eram falhas e, deste modo, a mudança envolve uma perda de face (KANTER, 1985; ZALTMAN & DUNCAN, 1977).

d. Intolerância ao período de ajuste envolvido na mudança - há indivíduos que têm mais disposição e são capazes de suportar período de ajustamento, pois tarefas novas exigem aprendizagem e ajuste, porém há outros que podem suportar uma mudança particular no princípio, podem ainda resisti-la por causa de sua relutância em encarar o período de ajuste solicitado.

e. Preferência por níveis baixos de estímulo e novidade – um estudo descobriu que indivíduos inovadores geralmente apresentam uma grande necessidade para novos estímulos (GOLDSMITH, 1984), assim, é razoável esperar que as pessoas que resistem à mudança exibam uma necessidade mais fraca para a novidade. Além disso, porque a mudança frequentemente envolve um aumento de estímulo, os que preferem níveis mais baixos de estímulo podem resistir à mudança.

f. Relutância em desistir de velhos hábitos - vários estudos têm sido desenvolvidos para pesquisar a relutância em deixar os velhos hábitos, como uma característica comum de resistência à mudança (WATSON, 1971; ROBBINS, 2002), explicando que esta relutância acontece, pois a familiaridade traz conforto (HARRISON, 1968; HARRISON; ZAJONC, 1970). Assim, quando os indivíduos encontram novos estímulos, respostas familiares podem ser incompatíveis com esta nova situação, e, portanto, produzem stress, tornando-se associada com os novos estímulos.

O'Connor (1993) sugere cinco causas comuns de resistência e nos casos mais sérios, todos podem coexistir:

- a. Falta de acreditar que há uma necessidade séria de mudança.
- b. Descrições diferentes da necessidade de mudança.
- c. Nenhum acordo sobre os objetivos da mudança.
- d. Falta de acreditar que o objetivo é atingível.
- e. Nenhuma confiança naquele que está implantando a mudança.

Em relação ao aspecto individual, Lobos (1979) argumenta que o indivíduo protege inicialmente seu equilíbrio psicológico, evitando receber informações ambientais que, de uma forma ou de outra, lhe sugiram a necessidade de modificar seu comportamento. O indivíduo também está acostumado a comportar-se de certa maneira e, a menos que as recompensas sejam evidentes, ele não vê motivos para abandonar as práticas usuais. Outra razão colocada pelo autor é que o indivíduo possui certos objetivos prefixados, cuja consecução pode ser ameaçada pela mudança.

Judson (1966) aponta algumas variáveis que podem intensificar ou reduzir os sentimentos de resistência, agindo de forma articulada, originárias da própria personalidade de cada um ou do ambiente e seu contexto:

- a. Sentimentos predispostos a respeito de qualquer mudança – são intimamente enraizados e existem desde a hora do nascimento e se desenvolvem numa contínua série de mudanças através da vida. São sentimentos vagos e preestabelecidos. Essas mudanças são experiências que todos possuem e foram, na sua maioria, impostas sem o benefício de qualquer consulta ou discussão e, assim sendo, sem o consentimento e a compreensão do indivíduo.
- b. Sentimentos de insegurança – fator de medida que a pessoa tem para sua própria segurança. Estes sentimentos são também, reflexos da realidade da situação econômica de cada um (mudanças que afetam o emprego ou o salário).
- c. Crenças culturais e normas de conduta – a cultura exerce influência sobre as atitudes e comportamentos dos seus membros, a fim de que eles ajam de acordo com as crenças e

normas aceitas. Uma mudança pode alterar esta ordem implícita e, se não compreendida, levará ao conflito.

d. Confiança – a disposição, vontade para mudar, depende, em parte, do grau de confiança que existe entre subordinados e chefias e se estende para as relações sociais entre os empregados. Os agentes da mudança não devem afetar estes laços de confiança e lealdade, pois se assim o fizer as chances de conseguir bons resultados vão diminuir drasticamente.

e. Acontecimentos históricos – as pessoas encaram os acontecimentos passados como precedentes do que provavelmente ocorrerá no futuro, assim a suposição é a de que pelo fato dos acontecimentos terem seguido certo curso no passado, este mesmo padrão irá se repetir no futuro. Esses acontecimentos podem ser importantes na formação de atitudes em relação às mudanças.

f. Apreensões e esperanças – constituem as dúvidas que surgem na mente das pessoas, relacionadas com as novas maneiras de executar, as novas relações com o grupo de trabalho e a nova situação dentro da organização. É o que existe de harmonia ou de conflito entre os interesses das pessoas e os da organização.

Judson (1966) ratifica que os sentimentos predispostos, a ameaça à segurança e os sentimentos de confiança como aqueles fatores que exercem maior influência sobre os sentimentos de resistência.

Lawrence (1954, pag. 21) explica: “sempre que ele (o iniciador da mudança) tratar as pessoas que devem comprar suas idéias como se fosse estúpidas, ele estará mudando a maneira como estão acostumadas a ser tratadas; com isso, elas passarão a reagir de forma estúpida, resistindo à mudança”. “A resistência à mudança não é boa nem má. A resistência pode ter, ou não, bases sólidas. Mas é sempre um sinal importante, que exige investigação por parte da gerência” (LAWRENCE, 1954, pag. 25).

Com todos estes argumentos, pode-se pelo menos entender que o ato de resistir engloba inúmeras causas, e que esta não pode ser evitada, sendo que neste processo estão envolvidas pessoas com objetivos individuais, culturas diferentes, sentimentos e interesses diversos que irão afetar diretamente a recepção do processo de mudança.

4. REAÇÕES COMPORTAMENTAIS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

O fracasso de uma mudança organizacional planejada pode ser devido a muitos fatores, mas não são tão importantes quanto às reações à mudança do empregado (COCK; FRENCH, 1948).

As pesquisas realizadas mostraram que os empregados podem desenvolver uma postura negativa em relação a mudança organizacional, formando interpretações negativas da mudança e essas reações são consideradas críticas para o sucesso dos esforços de mudança (ARMENNAKIS et al., 1993; STANLEY et al., 2005).

As reações afetivas dos empregados devidas às incertezas geradas pela mudança podem se manifestar de diversas formas, tais como ansiedade, agitação e até mesmo depressão (BORDIA et al., 2004).

A mudança provoca resistência e, em geral, os indivíduos sentem medo do desconhecido, do que é novo. As necessidades mais fortes dos seres humanos são as necessidades de segurança e estabilidade, auto-estima, desta forma as pessoas sofrem um processo de reação quando são confrontadas pessoalmente com uma mudança organizacional importante (JACOBS, 1995), principalmente quando esta percepção da mudança vem acompanhada de um sentimento que ameaça as situações onde a pessoa se sente segura

(BOVEY; HEDE, 2001), pois gera uma percepção de ameaça ao “*status quo*” (MOSCOVICI, 1988). Esta percepção de ameaça provoca um desequilíbrio interno deflagrando certas reações imediatas (MOSCOVICI, 1988), provocando sentimentos mais ou menos fortes.

Uma das mais fortes reações das pessoas à mudança é o sentimento de perda aliado ao conflito em aceitar algo novo. Mesmo quando a mudança parece apontar para melhorias, como promoção expansão, etc., entre outras, este processo psicológico afeta a todos (SCOTT; JAFFE, 1988).

De acordo com Scott e Jaffe (1988), cada uma das perdas tem um custo, seja territorial ou social, emocional ou funcional, pois dispara reações que se aproximam a um grave sentimento de mágoa e ressentimento, contudo este é um processo normal. O período de transição, que é o que determina os ajustamentos à mudança, causa estas resistências e estes rancores. Reconhecer estas perdas e aprender a lidar com elas. Caso contrário corre-se o risco de sofrer efeitos mais graves que podem levar a grandes prejuízos para as pessoas e para a organização.

A resistência pode assumir a forma de hostilidade implícita ou expressa diretamente e a agressividade pode ser dirigida contra a própria mudança ou contra os agentes de mudança. O comportamento vai depender da probabilidade de resistir impunemente, sem incidir em maiores riscos. Pode ocorrer também a falta de esforço ou uma mistura de adulação e apatia e ainda a resistência pode acontecer pela redução do nível de aspirações, até a perda de eficiência, ou pelo aparecimento de panelinhas insatisfeitas (ZANDER, 1979).

Bennis (1969, apud LIPPIT, 1973) aponta seis tipos de respostas à mudança que os indivíduos podem manifestar: opor, resistir, tolerar, aceitar, suportar e abraçar. A escolha destas respostas é afetada pelo grau de ambigüidade da mudança, grau de controle sobre a mudança e ambiente, grau de confiança nos iniciadores da mudança e grau de intensidade de comportamento de procura (LIPPIT, 1973). Por sua vez, estes fatores são afetados pela disponibilidade da informação sobre a mudança, grau de participação psicológica na mudança e também a outros fatores, tais como a aceitação do indivíduo da cultura organizacional, experiência passada de mudança e na situação externa da organização ou da sociedade (LIPPIT, 1973).

Segundo Mota (1998), as pessoas reagem, não só de forma ativa, mas também mostrando apatia ou indiferença. Ele assinala três tipos de resistência: dissidência, apatia e ressentimento:

- a. Dissidência – o funcionário constata um hiato entre seu papel e seu potencial, não vê sua capacidade reconhecida e valorizada. Neste caso, os dissidentes se recusam a aceitar algumas das práticas propostas. São combativos, se preocupam com os destinos da empresa e agem no sentido de reverter diretriz. Criam tensões criativas, procurando construir pela oposição;
- b. Apatia – significa indiferença e a não manifestação de identidade com valores e práticas organizacionais. Os funcionários apáticos não se importam com os destinos da organização. Pela indiferença, são resistentes passivos. Não opõem resistência à mudança. Eles não se vêem como adversários, pois não arriscam, não participam, ou finge não perceber a luta da mudança;
- c. Ressentimento – significa uma mágoa pela percepção de exclusão da concorrência ao poder organizacional. Agem subversivamente no sentido de resistir tanto ao *status quo*, quanto às propostas de mudança. Procuram alongar o processo de mudança, apontando erros e dificuldades. “Aparentemente, os ressentidos seriam menos resistentes à mudança, porque estariam dispostos a apoiar qualquer alteração no *status quo*. Mas esse não é o caso em função das relações estabelecidas de poder” (p.201).

As reações ao desequilíbrio podem ser de três tipos: fisiológicas, psicológicas e sociais (MOSCOVICI, 1988) apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Tipos de Reações ao desequilíbrio. Adaptado de Moscovici (1988)

Tipos de reações ao desequilíbrio	Características das reações
Fisiológicos (reações de homeóstase, reequilíbrio)	- alterações no funcionamento corporal como: temperatura corporal, pressão sanguínea, etc.
Psicológicos (defesa do equilíbrio emocional)	- bloqueio ou seletividade perceptiva (não ouvir, não ver); - lapsos de linguagem; - racionalizações; - distrações ou esquecimentos; - reações fisiológicas que podem resultar em distúrbios psicossomáticos (por exemplo, a ocorrência de úlceras do aparelho digestivo, hipertensão, insônia, tosse, alergias, ansiedade e stress).
Sociais (constituem fatores de reforço da burocracia, situa-se num plano mais racional)	- movimentos de defesa dentro de padrões estabelecidos - inovações - procura de argumentos lógicos, culturais/valorativos para restabelecer o equilíbrio.

5. FORMAS DE RESISTÊNCIA

A resistência à mudança manifesta-se de diversas formas, umas mais aparentes ou sutis do que outras, mas todas provocam efeitos negativos para a organização. (MENDES, 2001)

Quanto às formas de resistência possíveis, podem-se enfatizar algumas encontradas na literatura (JUDSON, 1966; MENDES, 2001):

- a. Resistência Espontânea – a resistência espontânea caracteriza-se por reclamações constantes, absenteísmo, alterações da natureza das relações com a hierarquia, baixa da produtividade, deterioração das relações com a clientela, aumento da retenção de informação.
- b. Resistência Organizada – manifesta por meio de uma estratégia de oposição, individual ou coletiva, voluntária e, na maioria das vezes, estruturada, como através de pedidos de reuniões, conflitos de trabalho, manifestações coletivas ou greves de zelo.
- c. Resistência Racional – fundamenta-se em receios estabelecidos.
- d. Resistência Irracional – se baseia em emoções.
- e. Resistência Ativa – neste tipo de resistência o participante provoca erros ou danos deliberadamente, configurando sabotagem do processo sendo mais visível. Essa forma é a de mais fácil identificação, pois a resistência é expressa clara e diretamente. No entanto, gerencia essa forma de resistência é muito difícil, já que o indivíduo está determinado, sua opinião está formada contra a idéia ou ação proposta. Por resistência ativa entende-se uma situação em que para se defender contra as mudanças propostas, o indivíduo age de forma direta, questiona e apresenta argumentos contrários à sua validade, oportunidade ou maneira de implantação (MOSCOVICI, 1988)
- f. Resistência Passiva – é menos visível, provocando efeitos negativos muitas vezes superiores aos da resistência ativa. Consiste em atrapalhar a implantação da mudança através de manobras como dispersões e seus impactos nas ações: diminuição do ritmo aplicado em ações relacionadas à mudança; não resposta proposital; incremento de atividades menos importantes que tome o tempo das pessoas (MOSCOVICI, 1994).

- g. A resistência passiva caracteriza-se por cumprir apenas as regras e funções impostas, assumindo uma postura de apatia em relação ao trabalho. Não querer saber das alterações em curso, não procurar soluções para problemas novos que surgem e demonstrar falta de motivação para a formação representam posturas que dificultam a inovação tecnológica (MENDES, 2001). O indivíduo que apresenta esse tipo de resistência segue, em geral, as normas e os procedimentos, mas exprime constante protesto e dificulta a aprendizagem, inconscientemente. Não colabora com o processo, apesar de não sabotá-lo diretamente.
- h. Retraimento Pessoal – a resistência não é tão clara, pois o retraimento configura uma forma de ação em que o participante diminui seu ritmo de trabalho. A baixa produtividade, que visa atrasar e prejudicar o projeto poderá ser confundida com inabilidade ou dificuldade de aprendizado e às vezes se manifesta quando aumenta o número de faltas do indivíduo, e este pode até deixar a empresa (JUDSON, 1966).
- i. Indiferença – semelhante à resistência passiva, na indiferença o indivíduo tem reação apática e perda de interesse pelo trabalho. Faz somente o que lhe é ordenado, mas sem protestar. É a reação de defesa mais comum, se manifesta através de uma vagarosidade ou dificuldade na compreensão da natureza da mudança (JUDSON, 1966).
- j. Resignação Passiva - caracteriza-se pela aceitação, porém é um tipo de reação de cooperação mediante pressão. O indivíduo ou grupo resignado somente produz sobre supervisão e controle. Isso denota que a mudança não foi implementada com sucesso e poderá haver retrocesso ou desuso.
- k. Cooperação Voluntária - essa é a reação almejada pelos agentes de mudança que implementa uma idéia ou ação. A cooperação é calorosa e o apoio é incondicional. Acontece quando o indivíduo ou o grupo acredita e confia na ação.

Já Maurer, (1996) identifica 8 formas de resistências: (a) Confusão – a dificuldade na realização que aconteça a mudança; (b) crítica imediata – rejeitar mudança antes de escutar os detalhes; (c) negação – recusa em aceitar que as coisas mudaram; (d) obediência maliciosa - sorrir e parecer concordar para demonstrar somente mais tarde uma falta da conformidade; (e) sabotagem – tomar ações, inibir ou neutralizar a mudança; (e) acordo fácil – concordando com pouca resistência, sem realizar o que está sendo concordado; (f) deflexão – mudando de assunto e esperando talvez que irá embora; (g) silêncio – completa ausência de entrada, que pode ser mais difícil de lidar com a resistência.

6. VANTAGEM DA RESISTÊNCIA

A percepção de que a resistência pode desempenhar um papel extraordinário num esforço de mudança organizacional seguramente se coloca em contradição a uma mentalidade que a veria como um obstáculo num processo de mudança bem sucedido. Esta percepção é uma conclusão de vários autores que sugerem que há inúmeras vantagens da resistência. De forma que quando gerenciada com cuidado, estas vantagens podem, de fato, serem utilizadas pela organização para dar melhor assistência à mudança (WADELL; SOHAL, 1998).

Quando a palavra resistência é mencionada, temos a tendência de associá-la com aspectos negativos, porém esta associação é errônea. A resistência é uma resposta natural de um trabalhador de forma que Zaltman & Duncan (1977, p. 62) citam Rubin afirmando que a resistência devia ser usada construtivamente.

A resistência aponta que é um engano considerar a mudança em si de ser inerentemente boa para as organizações (WADDELL; SOHAL, 1998). A mudança pode somente ser avaliada pelas suas conseqüências até que o todo esforço da mudança tenha sido completado e tenha passado um tempo suficiente (HULTMAN, 1979, p. 53 *apud*

WADDELL; SOHAL, 1998). A resistência executa um papel crucial na influência da empresa em direção a uma estabilidade maior podendo mostrar aos agentes da mudança certos aspectos que não são propriamente considerados no processo de mudança (WADDELL; SOHAL, 1998).

Quando a resistência é gerenciada com cuidado, ela pode trazer vantagens, e serem utilizadas pela organização para melhor dar assistência à mudança.

A resistência desempenha um papel crucial na influência da empresa em direção a uma estabilidade maior. As pressões dos ambientes interno e externo incitam a mudança, a resistência é um fator que pode equilibrar estas demandas contra a necessidade de constância e estabilidade. Contudo o desafio é encontrar o equilíbrio certo entre a mudança e a estabilidade; evitar a disfunção de mudança em demasia e enquanto assegurar a estabilidade não se torna estagnação (WADDELL; SOHAL, 1998).

A resistência executa um papel crucial em chamar a atenção aos aspectos da mudança que pode ser inapropriada, não bem pensada, ou talvez simplesmente errada. Especificamente, pode usar a natureza da resistência como um indicador da causa da resistência. Será mais útil como um sintoma se diagnosticar suas causas quando isso ocorre ao invés de inibi-la imediatamente (BARTLETT; KAISER, 1973). Lawrence (1954) confirma, quando destaca, que os sinais de resistência em uma organização social são úteis da mesma forma que a dor é útil para o corpo, como um sinal de que as funções estão fora de forma. Conseqüentemente quando surge a resistência é hora de descobrir o que está errado. Portanto, não se deve tratar só o sintoma, pois se for removido o sintoma e não causa, a resistência volta.

Uma futura vantagem que a resistência contribuirá ao processo de mudança será um influxo de energia. Os psicólogos há muito entendem o perigo da apatia ou aquiescência quando há uma necessidade para crescimento e desenvolvimento. Todos são familiarizados com o ditado “você não pode ajudar as pessoas que não se ajudarão antes”. Ou melhor, o indivíduo exige certa não satisfação com seus estados presentes ou futuros para ganhar motivação suficiente para fazer alguma coisa sobre isso. Do mesmo modo, há certo nível de motivação ou energia exigida para implementar a mudança numa organização.

Waddell e Sohal (1998) mencionam que um local de trabalho é marcado por apatia ou passividade, é difícil de implementar a mudança e assim com a resistência e o conflito vem a energia ou a motivação para trazer os problemas às mãos e desta forma permite examinar mais detalhadamente os problemas que existem e de considerar mais profundamente as mudanças propostas, mantendo o equilíbrio. E não somente isso a resistência também encoraja a busca por métodos alternativos e resultados a fim de sintetizar as opiniões conflitantes que possam existir. Então, a resistência torna se uma fonte crítica de inovação num processo de mudança quando mais possibilidades são consideradas e avaliadas.

A resistência, na forma de rivalidade entre (pelo menos) duas partes, injeta energia no processo e libera centelhas de debate onde as opiniões diferem. A resistência encoraja maior escrutínio de legislação. Ela está pronta para a procura de uma variedade de alternativas e avalia-as com maior rigor. Isso também quer dizer que o processo de implementação será cuidadosamente considerado, assim melhorando a adoção dessas mudanças pelo publico em geral (WADDELL; SOHAL, 1998).

A resistência deve ser considerada seriamente e merece consideração e atenção de todos os membros de uma organização. Ela proporciona dados aos agentes de mudança tanto no conteúdo quanto no processo de uma mudança e constitui um convite para revisá-la. Não ouvir os assuntos levantados na resistência, com esforços para negá-la, derrotá-la e coagi-la, resultará em seu aumento, particularmente em longo prazo (COGHLAN, 1993).

Um gerente deve reconhecer que cada mudança gera alguma resistência e espera-se dela para surgir em cada estágio de um processo de mudança. Todos os planos para a mudança devem incluir uma noção desta possibilidade. Ao invés de lamentar a resistência, os líderes deviam assumir que as reações negativas podem conduzir a informações construtivas sobre ela. Mas, entrando num debate não emocional com os resistentes, podem-se descobrir meios de melhorar o projeto de mudança. Tendo reconhecido a resistência, os gerentes precisam de uma estratégia para resolvê-la (O'CONNOR, 1993).

7. GERENCIAMENTO DA RESISTÊNCIA

A resistência deveria ser alguma coisa utilizada pela organização para melhorar suas decisões. Conhecer as reações ambivalentes para a mudança permite aos gerentes gerar novas idéias e soluções para lidar com a situação que incitou a iniciar mudança (OREG, 2006)

Por um lado também as técnicas participativas são o melhor método de manipular a resistência. Os estudos pioneiros de Lewin (1947) e Coch & French (1948) mostraram que a participação do empregado no gerenciamento constitui um meio de resolver a resistência. Estes estudos clássicos, concluíram que o envolvimento na aprendizagem, no planejamento e implementação das etapas de um processo de mudança influencia significativamente o compromisso para a mudança e aparentemente diminui a resistência, pois os empregados tendem a se tornarem mais compromissados com o esforço de mudança do que simplesmente permanecendo obediente à ela.

Essas técnicas são fortemente defendidas onde se espera que a resistência seja alta, tendo como objetivo de simplesmente reduzir o nível de resistência encontrada.

Na literatura de administração e na teoria de gerenciamento a resistência continua a ser vista como a inimiga da mudança e temida e que devem ser “superada” e técnicas participativas são as técnicas defendidas para atingir este fim.

A resistência à mudança é um fator essencial a ser considerado em qualquer processo e um gerenciamento adequado de resistência é a chave para o sucesso ou fracasso da mudança.

O reconhecimento das fontes de resistência orienta o desenvolvimento de um melhor entendimento desta. A resistência resulta de diferenças, tais como, idéias, motivos, planos, prioridades e a liderança, aceitando que há diferentes pontos de vista que trabalha para integrar estas diferenças, entender suas causas e, então, criar resoluções e, por conseguinte, minimizar as resistências. Este é um passo vital para a resolução da resistência (O'CONNOR, 1993).

Porém uma das grandes dificuldades sobre o gerenciamento dessa resistência é a necessidade de evitar a criação dessas situações de resistência. Geralmente os que resistem à mudança recusam mais forçadamente quando eles observam outros em torno deles apoiando-a entusiasmadamente. Este é um grande desafio aos agentes de mudança, superando qualquer outro aspecto do processo de mudança. A resistência é uma atitude de dizer “não” à mudança. Habilmente aproveitada, é uma contribuição valiosa ao processo de mudança. Empregada aleatoriamente ou irresponsavelmente, provoca um stress intolerável e um mal estar considerável (O'CONNOR, 1993).

8. CONCLUSÃO

A finalidade desta revisão não é de apresentar respostas aos problemas associados com a resistência. Mas sim, assinalar que mesmo que haja um avanço na teoria de resistência com inúmeras receitas para superá-la, entretanto elas ainda falham em prevenir a sua ocorrência e

também não têm obtido sucesso significativo em superá-la e, portanto, não tem transferido para o desenvolvimento de técnicas de gerenciamento de resistência sólidas.

Embora este artigo procurasse um entendimento consistente de resistência e os benefícios que ela possa trazer para uma organização através de sua própria utilização, parece que a visão de que ela é tida como um obstáculo permanece no gerenciamento da resistência.

E também não seria dizer que a solução e resposta para o problema do gerenciamento da resistência é simplesmente começar a empregar técnicas que sustentem a possibilidade da utilidade na resistência. A sugestão que se faz aqui é mudar a visão de ver a resistência, não como um obstáculo, mas sim utilizar o gerenciamento da resistência para melhorar e se beneficiar através da utilização dela.

A resistência pode desempenhar um papel decisivo para chamar a atenção de todos para os aspectos da mudança, eles devem comunicar e consultar regularmente seus empregados a eles deve ser dado à oportunidade de passar por realimentação. Devem facilitar equipes de trabalho, devem fortalecer seus trabalhadores para serem envolvidos e devem propiciar o ambiente certo e as fontes necessárias para os empregados tomarem parte.

Salienta a importância de identificar os sentimentos de resistência que poderiam se manifestar, as causas da resistência, pois assim os gerentes teriam condições para adiantar as reações das pessoas envolvidas, como uma preparação da empresa para uma mudança. E poderiam, assim, planejar e organizar suas estratégias, tanto em relação a indivíduos e aos grupos envolvidos, e administrar seus argumentos da maneira mais convincente possível.

Os gerentes estariam capacitados a transformar a mudança de maneira a minimizar essas reações negativas, ou desenvolver meios alternativos para resolver os problemas gerados pela mudança e que esta mudança tenha sucesso.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMENAKIS, A. A. HARRIS, S. G.; MOSSHOLDER, K. W. Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703, 1993.

ASHFORTH, B. E.; LEE, R. T. Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, v. 43, 621-648, 1990.

BARTLETT, A.; KAISER, T. *Changing Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1973

BORDIA, P.; HUNT, E.; PAULSEN, N.; TOURISH, D.; DIFONZO, N. Uncertainty during organizational change: Is it all about control? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 345-365, 2004.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of defence mechanism. *Journal of Managerial Psychology*, v. 16, n.7, p. 534-548, 2001.

BROWER, R. S.; ABOLAFIA, M. Y. The structural embeddedness of resistance among public managers. *Group and Organization Management*, v 20, p. 149-166, 1995.

CHENG J. S. L.; PETROVIC-LAZAREVIC, S. P.L. "The Flair of Resistance to Change: An Employee-Centred Perspective". *Monash Business Review*, v. 1, n.1, August 2005.

- COCH, L.; FRENCH, J. R. P., Jr. Overcoming resistance to change. *Human Relations*, v.1, 512 – 532, 1948.
- COGHLAN, David. A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 14, 4; ABI/INFORM Global, pg. 10-14, 1993.
- COLLINSON, D. "Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the workplace", in Jermier, J.M, Knights, D, Nord, W.R. (Eds), *Resistance and Power in Organizations*, Routledge, New York, NY, p.25-68, 1994.
- CONNER, D. R. Gerenciando na velocidade da mudança: como gerentes resilientes são bem sucedidos e prosperam onde outros fracassam. Tradução Andréia Alves, Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- FOLGER, R., SKARLICKI, D. P. Unfairness and Resistance to Change: hardship as mistreatment. *Journal of Organization Change Management*, Bradford, v. 12, n, 1, p. 35- 47, 1999.
- GEORGE, J. M.; JONES, G. R. Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, April, 419 – 444, 2001.
- GOLDSMITH, R. E. Personality characteristics associated with adaptation-innovation. *Journal of Psychology*, v. 117, n. 2, 159–165, 1984.
- HARRISON, A. A. Response competition, frequency, exploratory behavior, and liking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, p. 363–368, 1968.
- HARRISON, A. A.; ZAJONC, R. B. The effects of frequency and duration of exposure on response competition and affective ratings. *Journal of Psychology*, 7, 163–169, 1970.
- JERMIER, J. M.; KNIGHTS, D.; NORD, W. *Resistance and Power in Organizations*. Routledge, London, p. 9, 1994.
- JUDSON, A. S. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Editora Atlas, 1966.
- KANTER, R. M. Managing the human side of change. *Management Review*, 74, 52–56, 1985.
- KOTTER, J. *Liderando Mudanças – Um Plano de Ação para fazer as coisas acontecerem*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113, Mar./Apr. 1979.
- LAU C. M.; WOODMAN R. W. Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537 – 554, 1995.
- LAURENCE, P. R. How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32, no. 3, 49-57, 1954.

- LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.
- LEWIN, K. *Field theory in social science*. New York : Harperand Row, 1951.
- LOBOS, J. *A administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1979.
- LIPPIT, G. *Visualizing Change*, University Associates, La Jolla, CA. 1973.
- MAURER, R. “Using resistance to build support for change”. *The Journal for Quality and Participation*, 19 (3), p. 56-66, 1996.
- MEYERSON, D. E.; SCULLY, M. A. Tempered radicalism and the politics of ambivalence and change. *Organization Science*, 6, p. 585-600, 1995.
- MENDES, J. *A Resistência às Tecnologias de Informação, Causas, Efeitos e Estratégia de Superação: Estudo de Caso da Implementação do SAP R/3*, Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga, 2001.
- MOSCOVICI, Fela. *Renascença organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988.
- MOTTA, P. R. *Transformação organizacional. A teoria e prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MYERS, K.; ROBBINS, M. 10 Rules for Change. *Executive Excellence*, vol. 8, n 5, p. 9-10, 1991.
- O’CONNOR, C. A. Resistance: The repercussions of change. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 14, 6, ABI/INFORM Global p. 30, 1993.
- NADLER, D. A.; HACKMAN, Jr.; LAWLER, E. - *Comportamento Organizacional*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1983.
- NEIVA, E.R. *Percepção de Mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, DF, Brasil, 2004.
- OREG, S. Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101, 2006.
- PARKER, J.; STAHEL, M. *Password: English Dictionary*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783 – 794, 2000.
- ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SAGIE, A.; ELIZUR, D.; GREENBAUM, C.W. Job experience, persuasion strategy and resistance to change: An experimental study. *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 157-162,

1985.

SCOTT, C. D., JAFFE, D. T. “Survive and thrive in times of change”. *Training and Development Journal*, April, p. 25-7, 1988.

STANLEY, D. J.; MEYER, J. P.; TOPOLNYTSKY, L. Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429 – 459, 2005.

STEINBURG, C. Taking Charge of Change, *Training & Development*, v. 46, n. 3, p. 26-32, Mar 1992.

TAYLOR, R. E. Reducing Resistance to New Marketing Strategies. *Business Forum*, vol. 13, n. 2, 1988.

VINCE, R. e BROUSSINE, M. Paradox, defense, and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, 17: 1-21, 1996.

WADELL, D.; SOHAL, A. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, v. 36 n. 8, p. 543-8, 1998.

WANBERG, C. R.; BANAS, J. T. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132 – 142, 2000.

WATSON, G. Resistance to change. In: BENNIS, W. G. et al. (Eds.). *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1969.

WATSON, G. (1971). Resistance to change. *The American Behavioral Scientist*, v. 14, n. 5, 745 – 766, may 1971.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. *Strategies for planned change*. New York: Wiley, 1977.

ZANDER, Alvin. Resistência às modificações: análise e prevenção. In: BALCÃO, Yolanda F., e CORDEIRO Laerte L. 3.ed. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 371-80, 1977.