

UMA PROPOSTA DE MODELO PARA AVALIAR A RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

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

Afonso Farias de Souza
Júnior
UNIFA
bvfire@gmail.com

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

RESUMO

As constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que ocorrem induzem as organizações a se adaptarem às estas condições de transformação de forma a aperfeiçoar uma posição competitiva e preparar para o futuro, todavia, na maior parte dos casos, essas modificações tornam-se frustrantes, com recursos desperdiçados, empregados demitidos ou decepcionados. Os fracassos de programas de mudança social se devem ao fato dos esforços para a mudança esbarrarem em resistências que podem ser atribuídas a inabilidade da organização de se preparar para a mudança antes que ela de fato comece (SCHEIN, 1988). O objetivo deste trabalho é fornecer uma revisão sobre este tema e fornecer uma proposta de modelo para avaliar esta resistência. E ao final conclui que a resistência deve ser considerada seriamente e merecer consideração e atenção de todos os membros de uma organização, pois ela proporciona dados aos agentes de mudança tanto no conteúdo quanto no processo de uma mudança que constitui um convite para revisá-la. Não ouvir os tópicos levantados na resistência, negá-la, derrotá-la e coagi-la, resultará em seu aumento, principalmente em longo prazo.

Palavras-Chave: Resistência à mudança, mudança organizacional, causas de resistência à mudança.

1. INTRODUÇÃO

As mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas acontecem continuamente numa velocidade fantástica e obrigam as organizações a grandes transformações.

Estas transformações não são interpretadas exclusivamente como tendências isoladas, mas sim modificações radicais nas formas de organizar e administrar a produção de bens e serviços conduzidos pela globalização dos mercados, por uma reorganização estrutural e conceitual das atividades e das relações de trabalho.

Assim as empresas deixaram de viver em cenários estáveis e controláveis e passaram a trabalhar em mercados em permanente mudança, cujo ambiente se apresenta incerto, turbulento, imprevisível e incontrolável. A percepção das mudanças é, portanto, fundamental para a sobrevivência das empresas.

Essas mudanças acontecem externamente à empresa quando os clientes mudam seus hábitos de compra e preferência, os prestadores de serviços impõem diferentes condições de plano de trabalho, os concorrentes mudam suas estratégias, o governo impõe alterações nas leis. Mudanças internas acontecem quando ocorre introdução de novas tecnologias na organização, remodelagem na estrutura organizacional, implantação de novos processos de trabalho, substituição por novas máquinas e equipamentos, melhorias nos padrões de qualidade de bens e serviços, aquisição de novos conhecimentos e habilidades pelas pessoas, aperfeiçoamento das estratégias, e isso ocorre constantemente.

Desse modo, velocidade, agilidade e flexibilidade tornam-se fundamentais. As empresas necessitam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças. O sucesso de uma empresa depende, então, de como reage a essa necessidade.

Em geral, a mudança organizacional abrange procedimentos e tecnologias, muitas vezes desconhecidos, constituindo uma abordagem diferente daquilo que as pessoas envolvidas comumente consideram como a forma tradicional, familiar e prática de desempenhar seu trabalho. Assim sendo, do ponto de vista individual, a mudança pode originar emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, **resistência**, desafio, energia, ambigüidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação e pessimismo. Resistência à mudança é empregada freqüentemente na literatura sobre a mudança organizacional como uma explicação do por que dos esforços para introduzir mudanças em larga escala em tecnologia, métodos de produção, práticas gerenciais, ou sistema de compensação são de poucas expectativas ou fracassam (OREG, 2006). Este artigo tem como objetivo fazer uma revisão sobre a resistência à mudança bem como a proposição de um modelo para avaliá-la.

2. RESISTÊNCIA A MUDANÇA – FATO

A resistência à mudança tem sido reconhecida há muito tempo como uma resposta inevitável e um fator importante que pode influenciar no sucesso ou fracasso, de mudança organizacional (MILLER; JOHNSON; GRAU, 1994; 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” daquele fracasso.

Waldersec e Griffiths (1997) desenvolveram um estudo longitudinal, durante o ano de 1993 e 1996, com 500 grandes empresas australianas. Neste estudo a resistência do empregado era o problema de implantação mais mencionado, que foi encontrado pelo gerenciamento quando se insere uma mudança e que mais de 50% das empresas pesquisadas tinham tido experiência com a resistência do empregado.

Da mesma forma, Eisen et al., (1992) e Terziovski et al., (1997) acharam a resistência pelo gerenciamento e pelos trabalhadores serem o maior impedimento ao uso das práticas de gerenciamento de qualidade na indústria manufatureira australiana.

Inúmeros artigos também mostram a resistência como um empecilho ao sucesso de uma empresa quanto à mudança, dentre eles destacam resistência à tecnologia por computador (HENRY, 1994), resistência à adoção de tecnologia de informação (MENDES; CARVALHO; MACHADO, 2002; FILHO; MARÇAL; SCÂNDELARI, 2007), resistência á mudanças na implantação de sistemas integrados de gestão (SELDIN; RAINHO; CAULLIRAUX, 2003), resistência á implantação de um software para o gerenciamento e controle de empréstimos da biblioteca na Universidade Federal Fluminense (VIANA, 2004), resistência à mudança quanto à implantação de tecnologia robótica (FINK; ROBINSON; ROSE, 1992), avanço Tecnológico e Resistência à mudança (ATKINSON, 1984). Muitos programas de implantação de sistema de gestão de qualidade conhecido como TQM (Total Quality Management), não têm tido sucesso e a resistência à mudança tem contribuído expressivamente para o seu fracasso (McCONNEL, 1995; MILLER; CANGEMI, 1993; PACKARD, 1995; BRAVER, 1995; LIU, 1998). A resistência foi mencionada também como um dos fatores que prejudicaram processos de Reengenharia (BOYLE, 1995). A resistência do mesmo modo foi considerada um obstáculo em processos de automação e adoção de computadores no ambiente de trabalho (LAPLANTE, 1991; JOSHI, 1991; POE; VIATOR, 1990) e em processos de mudança organizacional (KURTZ; DUNCAN, 1998).

3. RESISTÊNCIA À MUDANÇA – CONCEITOS

A expressão “resistência à mudança” foi usada pela primeira vez pelo psicólogo Kurt Lewin (1947) sendo o pioneiro no desenvolvimento de uma abordagem de dinâmica em

grupos. Em seu livro, ele considera as organizações como sistemas em equilíbrio quase-estacionário sujeitas a um conjunto de forças opostas, porém de mesma intensidade que os mantêm em equilíbrio, *status quo*. Entretanto estes sistemas não estariam em equilíbrio constante, eles apontariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças aconteceriam quando uma das forças excedesse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Deste modo, a resistência à mudança seria o resultado da intenção de um indivíduo ou de um grupo a se contrapor às forças sociais que objetivam dirigir o sistema para uma nova posição de equilíbrio.

Segundo Lewin (1951), tanto o indivíduo quanto o grupo poderiam ser considerados “pontos de aplicação” das forças sociais, e o padrão de comportamento do indivíduo e o padrão de comportamento do grupo qual ele pertence podem diferir, e que essa diferença seria consentida ou encorajada em culturas distintas e em graus diferentes. No seu modelo original, a resistência individual poderia ser diferente da resistência grupal, dependendo do valor social dado aos padrões de comportamento no grupo.

A primeira publicação de um estudo empírico sobre “resistência à mudança” no campo organizacional, intitulada “Overcoming Resistance to Change”, foi em 1948 por Coch e French Jr., ratificando a importância da participação dos empregados no processo de mudança.

O termo resistência em psicanálise é usado para designar um conjunto de reações de um paciente cujas manifestações, no contexto do tratamento, criam barreiras ao desenvolver da análise. No vocabulário freudiano, a palavra resistência aparece de acordo com três modalidades: uma inspira-se na reflexão sobre a técnica e as práticas analíticas, cuja evolução determinaria a do estatuto atribuído às prováveis formas de resistência do paciente. Outra é de ordem teórica e foi vivamente afetada pela instauração a segunda tópica. A terceira, por fim, imutável durante toda a vida de Sigmund Freud é de ordem interpretativa, relaciona-se com as manifestações de hostilidade e as formas de rejeição de que a psicanálise possa ter sido objeto. O uso que Freud faz da palavra é inteiramente alheia ao contexto terapêutico. Deste modo Freud interpreta como respostas defensivas (resistências) as oposições à psicanálise, sejam quais forem suas origens e razões explícitas (ROUDINESCO; PLON, 1998).

Já no contexto de administração, resistência à mudança está associada à forma de lidar com mudanças, reações devido ao medo do desconhecido, ou proteção de interesse próprio e material ou até mesmo por desconfiança baseada em experiências passadas, ou devido à perturbação de arranjos confortáveis representados em normas de grupo, *status quo*, hierarquia, recompensas (COOPER; ARGYRIS, 2003).

A resistência à mudança é vista como um fenômeno natural (KURTZ; DUNCAN, 1998; COGHLAN, 1993), inevitável e entendida como uma inimiga da mudança, pronta a aparecer durante a implementação de mudanças ou inovações em organizações.

Apesar da popularidade do termo em inúmeros trabalhos, Dent e Goldberg (1999) sugeriram que abandonasse o termo resistência à mudança ou pelo menos substituir “resistência” por “perda”. Para eles, as pessoas não resistem à mudança por si, mas resistem às conseqüências negativas, isto é, a perda que percebem que sofrerão com a mudança. Além disso, a localização da causa da resistência não é, necessariamente, somente própria aos empregados; ela poderia estar no empregador ou no gerenciamento, na forma ineficaz de gerenciamento e também na violação do contrato do empregado. E assim, a crença de que as pessoas resistem à mudança atrapalha as chances das organizações de entendimento e de lidar com os reais problemas organizacionais.

Nord e Jermier (1994) questionam que o termo resistência à mudança é freqüentemente usado como parte de uma agenda que pode sombrear as verdadeiras razões dos empregados para objetivar a mudança. Entretanto, de acordo com Nord e Jermier (1994), mais do que “resistir à resistência” e abandonar o conceito, os pesquisadores deveriam tentar

melhor direcionar as experiências subjetivas dos empregados a fim de obter um entendimento mais válido sobre o que resistência é realmente.

Novos conceitos surgem quando os pesquisadores contemporâneos começam a enxergar a resistência à mudança de modo multifacetado, ou seja, considerando outros aspectos além do componente comportamental (CHENG; PETROVIC-LAZAREVIC 2005). Piderit (2000), com a finalidade de trazer a possibilidade de uma atitude ambivalente na resposta inicial do empregado para com a mudança, empregou a visão “tripartite” de atitudes da psicologia social, assim, ela define resistência como uma atitude tridimensional (negativa) à mudança, incluindo componentes afetivos, comportamentais e cognitivos. Estes componentes refletem três revelações diferentes da avaliação das pessoas, de um objeto, ou de uma situação. O componente afetivo está relacionado com o sentimento da pessoa diante da mudança (como revolta, ansiedade, medo, etc.), o componente comportamental compreende as ações ou intenções para agir em resposta à mudança (por exemplo, reclamando sobre a mudança, tentando persuadir outros de que ela é ruim) e o componente cognitivo abrange o que a pessoa pensa sobre a mudança (como, essa mudança é necessária? será benéfica?). Os três componentes não são independentes um do outro e o que as pessoas sentem sobre uma mudança, freqüentemente corresponderá com o que eles pensam sobre ela e com respeito a suas intenções comportamentais. Entretanto, os componentes são distintos um dos outros e cada um evidencia um aspecto diferente do fenômeno resistência (OREG, 2006).

4. RESISTÊNCIA À MUDANÇA – SOLUÇÕES JÁ PROPOSTAS

Numerosos trabalhos têm sido desenvolvidos no sentido de propor técnicas, “receitas” de como superar resistência (ISKATT; LIEBOWITZ, 1996; BOYLE, 1995; POE; VIATOR, 1990; KOTTER; SCHLESINGER, 1979; ROSENBERG, 1993; BLAKE, 1992; CARUTH; MIDDLEBROOK; RACHEL, 1985; MARTIN, 1975; BENSANEL, 1977; MILES, 1983; STANISLAO, 1983), resistência a TQM (BRAVER, 1995), entretanto elas ainda falham em prevenir a ocorrência de resistência e também não têm obtido sucesso expressivo em superá-la. Por outro lado, poucos trabalhos têm sido publicados no sentido de medir a resistência à mudança.

5. RESISTÊNCIA A MUDANÇA – INQUIETAÇÃO

A mudança em uma organização é geralmente temida, pois constitui uma perturbação do *status quo*, uma ameaça aos direitos adquiridos pelas pessoas, e transtornos aos modos estabelecidos de se desempenharem as tarefas. As pessoas que são afetadas pela mudança experimentam certas desordens emocionais, envolvendo uma sensação de perda, de incerteza e de ansiedade. As pessoas não resistem à mudança *per se*, ao contrário, resistem às incertezas e resultados potenciais que a mudança pode causar (WADELL & SOHAL, 1998). Ainda que muitas mudanças não cheguem a gerar os efeitos esperados, porém a simples expectativa desta leva as pessoas a resistirem (OLIVEIRA, 1997).

A resistência a uma mudança não é um problema fundamental para ser resolvido, pelo contrário, qualquer manifestação de resistência é de regra um sintoma de problemas inerente às situações particulares. A resistência pode, portanto servir como um sinal de aviso (JUDSON, 1966).

Como tal, 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. Logo, não se deve tratar só o sintoma, pois se for removido o sintoma e não causa, a resistência volta (ALTORFER, 1992).

O problema primordial na instalação de qualquer mudança é de como minimizar a resistência, qualquer que seja a forma que ela tome. Essas formas podem variar largamente, indo de oposição ativa e total e passando por formas mais passivas e sutis. – inclusive a indiferença – até chegar à aceitação. Também, mais importante ainda, é a necessidade de antecipar muitas das suas razões e causas específicas. Ao fazer isso estarão, então, capazes de planejar e executar contramedidas que, pelo menos, ajudarão a minimizar a resistência, e, quiçá, consigam transformá-la em forma de aceitação (JUDSON, 1966).

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 melhor dar assistência à mudança (WADELL; SOHAL, 1998).

6. ALGUNS MODELOS DE RESISTÊNCIA DIRETOS E INDIRETOS

Uma escala de atitudes frente à mudança organizacional foi proposta e validada por Neiva, Ros e Paz (2003). Esta escala possui três fatores (ceticismo, temores e aceitação) que representam as três atitudes típicas apresentadas pelos indivíduos em situação de mudança organizacional. As atitudes de aceitação retratam uma avaliação sobre as crenças e comportamentos positivos dos membros organizacionais em relação aos processos de mudança. As atitudes de temor retratam o medo da perda de poder, da perda de benefícios e das incertezas vividos pelos membros da organização em situações de mudança. As atitudes de ceticismo, por sua vez, englobam crenças e comportamentos negativos em relação aos processos de mudança, com ênfase no descrédito e na não-colaboração aos programas de mudança (NEIVA 2004).

Outras pesquisas foram desenvolvidas no sentido de verificar as reações dos indivíduos frente a mudanças, mas a maioria delas verificava indiretamente a resistência, um trabalho que se propôs fazer uma avaliação da resistência se deve a Oreg (2003) que propôs uma escala para medir a resistência à mudança, conceituando resistência como uma disposição para uma mudança organizacional particular que avalia a inclinação da personalidade para a resistência à mudança. Como resultado do teu trabalho Oreg (2003) notou que indivíduos diferem um dos outros em sua inclinação para resistir à mudança ou adotar mudanças e essas diferenças podem predizer atitudes das pessoas para as mudanças específicas – voluntárias ou impostas que eles encontram.

Esta escala abrange quatro dimensões: busca-rotina, reação-emocional, foco curto-prazo e rigidez cognitiva. A dimensão busca-rotina envolve à medida que os indivíduos preferem tarefas previsíveis, procedimentos e ambientes. Reação emocional centra-se na medida em que os indivíduos experimentam desconforto, falta de entusiasmo e ansiedade, quando as mudanças são impostas. Foco Curto-prazo aborda o grau com que os indivíduos se preocupam com os inconvenientes e os desconfortos que a mudança traz, ao invés de se concentrar sobre os potenciais benefícios e o conforto que ele pode trazer em longo prazo. Enfim, a rigidez-cognitiva envolve inflexibilidade no pensamento do indivíduo e na dificuldade em aceitar idéias alternativas, perspectivas e métodos.

Um trabalho de Judge et al.(1999) verificou traços relacionados com o enfrentamento de uma mudança. Como resultado de sua pesquisa Judge et al (1999) identificou dois fatores. Um dos fatores denominou de auto-conceito positivo que compreende lócus de controle, auto-eficácia, auto-estima e afetividade positiva, e nas suas pesquisas este fator se relaciona com a

habilidade de lidar com situações difíceis e estressantes. Outro fator que denominou de risco a tolerância abarca abertura a experiência, tolerância a ambigüidade e risco a aversão. Já Wanberg e Banas (2000) relacionaram um conjunto de diferenças individuais e variáveis de contexto específicos que podem predizer à abertura do empregado a mudança. Neste trabalho os autores relacionaram dentro das variáveis de diferenças individuais a auto-estima, otimismo e controle percebido, e as variáveis de contexto específicas foram à informação, participação, auto-eficácia, apoio social e impacto pessoal. E verificaram neste estudo que baixos níveis de aceitação a mudança foram associados com baixa satisfação com o trabalho, irritação ao trabalho e alta intenção de sair. Eles interpretaram a auto-estima, o otimismo, controle percebido como medidas de resiliência psicológica para prever a habilidade dos empregados para aceitar uma mudança no trabalho.

7. RESISTÊNCIA À MUDANÇA – PROPOSTA DE MODELO

A estimativa de possíveis atitudes ou sentimentos de resistência pode ser um passo muito útil. A partir dos esforços para prever esses sentimentos, a gerência pode estar em condições de apontar quaisquer problemas potencialmente sérios que poderiam surgir por imposição da mudança proposta ou da sua maneira de instituí-la. Com auxílio dessa previsão pode-se, então, reconsiderar seus planos, desenvolver meios alternativos para conseguir seus objetivos, ou encontrar os meios para resolver esses problemas (JUDSON, 1966). Mas para conseguir isso é necessário antecipar a forma pelas quais aqueles afetados pela mudança poderiam reagir para possibilitar o desenvolvimento de planos apropriados e minimizar qualquer resistência (JUDSON, 1966).

É impossível aplicar uma fórmula para predizer como certa mudança será percebida pelos interessados, entretanto, o conhecimento dessa previsão é necessário a qualquer gerente para planejar a introdução de uma mudança.

De que modo, então, pode-se prever as atitudes que as pessoas afetadas teriam, para com uma mudança? Wadell e Sohal (1998) salientam diante desta situação a necessidade de se desenvolver técnicas apropriadas para medir a resistência em diferentes situações.

A resistência pode frequentemente envolver um sentido de ambivalência com o qual os sentimentos, comportamentos e pensamentos dos empregados sobre a mudança podem não coincidir necessariamente. Assim, a resistência pode ser vista como uma atitude multidimensional para a mudança, contendo componentes afetivos, cognitivos e comportamentais, conforme se salientou anteriormente (PIDERIT, 2000).

Esta visão permite capturar a complexidade do fenômeno da resistência e pode oferecer uma melhor compreensão dos relacionamentos entre a resistência e seus antecedentes e conseqüências (OREG 2006). Enquanto algumas fontes de resistência podem ter seu impacto mais forte nas emoções do empregado, outras podem mais diretamente influenciar seus comportamentos, e ainda outros alinhados com os argumentos de Nord e Jermier (1994), podem influenciar realmente no que os empregados *pensam* sobre a mudança (OREG, 2006).

Em um número de estudos encontrou-se que a abertura dos empregados para com a mudança organizacional pode ser prevista por traços, tais como: a auto-estima (WANBERG; BANAS, 2000), tolerância ao risco (JUDGE et al., 1999), necessidade de realização (MILLER; JOHNSON; GRAU, 1994), lócus de controle e comprometimento organizacional (LAU; WOODMAN, 1995).

O modelo proposto considera o conceito de resistência à mudança de Piderit, abordam as dimensões que estão relacionadas com a resistência dos indivíduos a mudança, que podem potencialmente influenciar as atitudes dos indivíduos frente à mudança e também relaciona as causas da resistência antecedentes e as no processo de mudança que são as variáveis específicas de contexto, traço da personalidade e causas derivadas da personalidade.

AS variáveis específicas de contexto que foram consideradas são: informação, participação, recompensa (motivação) intrínseca, confiança na gerência, poder e prestígio e segurança no trabalho. O traço de personalidade considerado foi a abertura à experiência. E as causas da resistência à mudança devido à personalidade do indivíduo foram: medo ou receio em relação à mudança, preferência por rotina e intolerância ao período de ajuste envolvido na mudança.

Essas dimensões estão relacionadas com os três componentes, dependendo da natureza da categoria. Verificou-se que cada categoria pode ter um impacto mais forte em determinado componente (Oreg 2006). Assim, considerando os componentes da resistência à mudança e baseando-se em pesquisas anteriores averiguo que as variáveis estão relacionadas com os seguintes componentes:

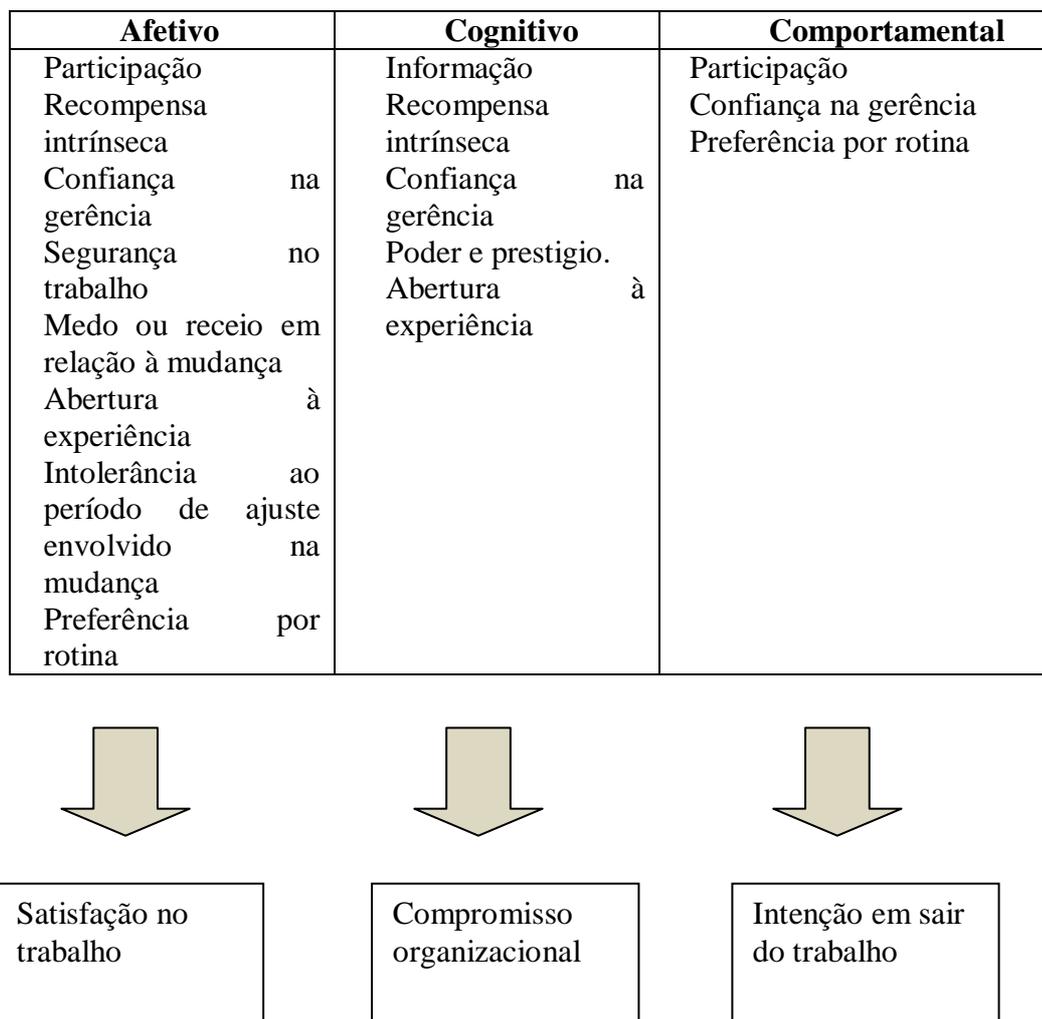


Figura 1 – Modelo teórico para Resistência à mudança

O modelo proposto relaciona essas dimensões com as atitudes dos indivíduos diante de uma mudança em seus respectivos componentes. Dependendo dos componentes os empregados que sofreram mudanças podem apresentar um sentimento de satisfação no trabalho, ou fortalecer o compromisso com a organização em que trabalha ou apresentar a intenção de sair da organização. Conhecer as dimensões relacionadas no modelo permitirá ter um diagnóstico da resistência dos indivíduos que sofreram mudanças em seu local de trabalho.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A resistência é uma resposta natural dos seres humanos, logo, faz sentido que ela seja aceita e gerida pelos gestores, entretanto, não como um problema que se apresenta freqüentemente em várias literaturas desta área: “como eliminar a resistência”. A resistência, por sua vez, pode funcionar como um fator de equilíbrio das pressões internas e externas, que incitam questionar se as mudanças em questão fazem sentido. Quando as pessoas resistem à mudança têm-se a oportunidade de avaliar os motivos dessa resistência. Assim podem-se identificar problemas e verificar se as decisões foram de fato assertivas. A resistência encoraja a procura de alternativas e melhores métodos para resolver problemas emergentes durante seu processo. Logo, pode funcionar por si como uma fonte de inovação e avaliação. Sem resistência, quaisquer programas de mudança não seriam “criticados” (MENDES, 2001).

Este modelo é uma proposta para se obter as informações necessárias para se ter um diagnóstico das reações, percepções ou atitudes dos empregados diante de uma mudança. A partir daí, deve se construir um instrumento contendo itens para que possam ser coletadas essas informações, que serão utilizadas pelos gerentes para interpretar as respostas dos empregados às propostas de mudança e seriam assim sensibilizados nas diferentes formas na qual a resistência pode se manifestar.

Os agentes de mudança de posse dessas informações podem entender as razões pelas quais os indivíduos (funcionários) são contrários às mudanças que estão tentando implantá-las, suas preocupações e apreensões. Posteriormente encontrar um modo para transformar sua resistência em apoio. A resistência não deve ser vista como um muro a ser derrubado (MAURER, 1997). 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.

A gerência estaria em condições de identificar as conseqüências da mudança que possivelmente instigariam tais reações negativas que não poderiam ser dissipadas simplesmente com esclarecimentos ou argumentos persuasivos. Estaria capacitada a modificar a mudança de maneira a minimizar essas reações negativas, ou desenvolver meios alternativos para solucionar os problemas provocados pela mudança. Deste modo, tal preparação deveria ser um dos primeiros passos nos planos de qualquer gerente para minimizar a resistência a uma mudança.

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, principalmente em longo prazo.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTORFER, O. How Can We Help One Worker? **The Journal for Quality and Participation**, Cincinnati: v. 15, n. 4; pg. 88, Jul/Aug 1992.

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

ATKINSON, P. Technological Advance and Resistance to change. **Management Services**, v. 28, n. 9, pag 16-17, 1984.

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

- BARTLEM, C. S. e LOCKE, E. A. The Coch and French study: A critique and reinterpretation. *Human Relations*, 34, 555-566, 1981.
- BENSAHEL, Jane G. How to overcome resistance to change. **International Management**, v. 32, n. 9, p. 66, London: september1977.
- BLAKE, L. Reduce Employees' Resistance to Change. **Personnel Journal**, v. 71, n. 9, p. 72-75, sep 1992.
- 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.
- BOYLE, R. D. Avoiding common pitfalls of reengineering. **Management Accounting**, Montvale, v. 77, n. 4, p. 24-30, 1995.
- BRAVER, N. Overcoming resistance to TQM. Research- **Technology Management**, Washington, v. 38, n. 5, p. 40-44, 1995.
- CARUTH, D.; MIDDLEBROOK, B.; RACHEL, F. Overcoming Resistance to Change. **S.A.M. Advanced Management Journal**, Cincinnati, v. 50, n.3; pg. 23-27, Summer 1985.
- 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, 1993 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.
- COOPER, C. I.; ARGYRIS, C. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. Challenging “resistance to change”. **Journal of Applied Behavioral Science**, 35(1), 25 – 41, 1999.
- EISEN, H.; MULRANEY, B.J.; SOHAL, A.S. “Impediments to the adoption of modern quality management practices”, **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 9, n. 5, pp. 17-41, 1992.
- FILHO, J. A. R.; MARÇAL, R. F. M.; SCANDELARI, L. Levantamento sobre a resistência à mudança na implantação de sistemas de informação para manutenção industrial. **Anais do Congresso Internacional de Administração, Gestão Estratégica para o Desenvolvimento Sustentável** em 17 a 22 de setembro de 2007, Ponta Grossa-Pr.

- FINK, R. L.; ROBINSON, R. K.; ROSE, W. B. Reducing Employee Resistance to Robotics: Survey Results on Employee Attitudes. **International Journal of Manpower**, v. 13, n. 1; p. 59-63, Bradford: 1992.
- ISKATT, G. J.; LIEBOWITZ, J. What to do when employees resist change. **Supervision**, 57, n.8, p. 3-5, 1996.
- JOSHI, K. A Model of User' Perspective on Change: The Case of Information Systems Technology Implementation. **MIS Quarterly**, 15, n. 2, ABI/INFORM Global, p. 229-242, 1991.
- JUDGE, T. A.; THORESEN, C. J.; PUCIK, V.; WELBOURNE, T. M. Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 1, 107 – 122, 1999.
- JUDSON, 1966 JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, 1966.
- KOTTER; SCHLESINGER, 1979 KOTTER, J. P., SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113, Mar./Apr. 1979.
- KURTZ, P.; DUNCAN, A. Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared services centre. **Management Accounting**. Montvale, v.76, n.7, p.47-48, 1998.
- LAPLANTE, A. Resistance to change can obstruct computing strategy. **InfoWorld**, v. 13, n. 23, p. S59-S63, 1991.
- LAU C. M.; WOODMAN R. W. Understanding organizational change: A schematic perspective. **Academy of Management Journal**, 38(2), 537 – 554, 1995.
- LAWRENCE, 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.
- LIU, C. K. Pitfalls of Total Quality Management in Hong Kong. **Total Quality Management**, v. 9, n. 7, p. 585-598, 1998.
- MARTIN, H. H. How we Shall Overcome Resistance. **Training and Development Journal**, v. 29, n. 10, 32, Madison: OCT, 1975.
- MAURER, R. “Using resistance to build support for change”. **The Journal for Quality and Participation**, 19 (3), p. 56-66, 1996.
- MAURER, R. Transforming Resistance. **HR Focus**, v. 74, n. 10, p. 9-10; ABI/INFORM Global, oct 1997.

McCONNEL, C. R. Total quality and the shifting management paradigm. **The Health Care Supervisor**, v. 13, n. 3, ABI/INFORM Global, Mar 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.

MENDES, J. M.; CARVALHO, J. A.; MACHADO, C. F. Resistência à adoção de tecnologias de informação e estratégias para a sua superação: Estudo de um caso de implementação de um sistema ERP. **ACTAS DA 3ª CONFERÊNCIA DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**. Coimbra – Portugal, 2002.

MILES, M. Dealing with Resistance to Change. **Computer Decisions**, v. 15, Iss 5, p 202-204, Hasbrouck Heights: may 1983.

MILLER, V. D.; JOHNSON, J. R.; GRAU, J. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. **Journal of Applied Communication Research**, 22(1), 59 – 80, 1994.

MILLER, R. L., CANGEMI, J. P. Why Total Quality Management fails: perspective of top management. **Journal of Management Development**, v. 12, n. 7, p. 40-50, 1993.

NEIVA, E.R. Percepção de Mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. **Tese de Doutorado**, Universidade de Brasília, DF, Brasil, 2004.

NEIVA, E. R.; ROS, M.; PAZ, M. G. T. Attitudes towards organizational change: validation of a scale. **Psychology in Spain**, v. 9 n.1, 2005.

NORD, W. R., & JERMIER, J. M. Overcoming resistance to resistance: Insights from a study of the shadows. **Public Administration Quarterly**, 17(4), 396, 1994.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OREG, S. Resistance to change: Developing an individual difference measure. **Journal of Applied Psychology**, 88, 680-693, 2003.

OREG, S. Personality, context and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15, 73-101, 2006.

PACKARD, T. **TQM and Organizational Change and Development. Total Quality Management in the Social Services: Theory and Practice**. Burton Gummer and Philip Mc Callion, Eds. Albany, NY: Rockefeller College Press, 1995.

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.

- POE, C. D., VIATOR, R. E. What to do when employees resist automation. **Journal of Accounting and EDP**, v. 5, n. 4, p. 9- 14, 1990.
- ROSENBERG, D. Eliminating resistance to change. *Security Management*, Arlington vol. 37, Iss 1, p. 20-21, 1993.
- ROUDINESCO, E.; PLON, M. **Dicionário de psicanálise**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1998.
- SCHEIN E. **Organizational Psychology**. 3rd ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.1988.
- SELDIN, Renata; RAINHO, Maria Lucia F e CAULLIRAUX, Heitor Mansur. O papel da cultura organizacional na implantação de sistemas integrados de gestão – uma abordagem sobre resistência e mudanças. **XXIII ENEGEP**, Minas Gerais, out. 2003.
- STANISLAO, J. Dealing with Resistance to Change. **Business Horizons**. Greenwich: JVol. 26, Iss. 4; pg. 74-78, jul/aug. 1983.
- TERZIOVSKI, M., SOHAL, A. S.; MOSS, S. **A Longitudunal Study of Quality Management Practices in Australian Organizations**, Department of Management, Monash University, Melbourne, 1997.
- VIANA, J. A. R. **Resistência à Mudanças: Uma Experiência da Biblioteca de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal Fluminense**. Disponível em http://www.ndc.uff.br/textos/jose_antonio_resistencia.pdf. acessado em 04/04/2008, 2004.
- WADELL, D.; SOHAL, A. Resistance: a constructive tool for change management. **Management Decision**, v. 36 n. 8, p. 543-8, 1998.
- WALDERSEE, R.; GRIFFITHS, A. **The changing face of organizational change**. CCC Paper, n. 065, Centre for Corporate Change, Australian Graduate School of Management, The University of New South Wales, Sydney, 1997.
- 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.