

# MUDANÇA ORGANIZACIONAL: INFORMAÇÃO, ENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO PARA O SUCESSO DA TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL

Silvana Ligia Vincenzi Bortolotti UTFPR sligie@globo.com	Vera do Carmo Comparsi de Vargas UFSC veradocarmo@gmail.com	Afonso Farias de Souza Júnior UNIFA bvfire@gmail.com	Dalton Francisco de Andrade UFSC dandrade@inf.ufsc.br
--	---	--	---

## RESUMO

*As mudanças acontecem continuamente e as empresas necessitam acompanhar essas mudanças. 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 e que podem provocar reações tais como resistência. Este trabalho tem como objetivo verificar se a informação recebida da mudança favorece a participação no processo de mudança diminuindo a resistência. Para a realização de tal objetivo realizou-se uma pesquisa elaborando itens para avaliar a participação na mudança e informação sobre ela, obedecendo a teoria psicométrica. Os resultados obtidos revelaram que existe uma correlação positiva entre a participação e a informação recebida, isto é, quanto mais informação é disponibilizada no ambiente da mudança, maior é o envolvimento das pessoas, daí uma maior participação dos funcionários na própria. A pesquisa mostra a importância da informação nas mudanças, pois favorece a participação e conseqüentemente minimiza a resistência.*

Palavras-Chave: Participação, Informação, resistência à mudança, correlação.

## 1. INTRODUÇÃO

Heráclitus, filósofo grego, observou que “não se pode pisar duas vezes o mesmo rio, já que as águas continuam constantemente rolando”. Ele foi um dos primeiros filósofos ocidentais, há quase 2400 anos, a idealizar que o universo se encontra em contínua transformação, incorporando tanto características de permanência quanto de mudança (MORGAN, 1996), isto é, nada é certo, exceto a mudança.

As mudanças acontecem continuamente, e as empresas necessitam acompanhar essas mudanças. 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 e exigindo que os indivíduos desempenhem novos comportamentos para que as mudanças desejadas possam ser realizadas.

A mudança pode provocar respostas não intencionais e originar emoções e reações nos indivíduos que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, desafio, energia, ambigüidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação, pessimismo, recusa, resistência, estresse, cinismo, redução do comprometimento.

A resistência à mudança tem sido reconhecida há muito tempo como uma resposta inevitável e um fator importante que pode influenciar no sucesso ou no esforço de mudança organizacional. É empregada freqüentemente na literatura sobre a mudança organizacional como uma explicação do por quê 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).

A resistência à mudança é vista como um fenômeno natural inevitável, mas entendida como uma inimiga da mudança, pronta a aparecer durante as transformações ou inovações nas organizações dificultando sua implementação bem como o seu sucesso (KURTZ; DUNCAN, 1998; COGHLAN, 1993; MATEJKA; JULIAN, 1993).

O interesse em estudar a resistência no trabalho realizou-se primeiramente com os estudiosos da administração (TAYLOR, 1947), e depois com psicólogos sociais e organizacionais como Lewin (1947), Plant (1987) (apud FOLGER; SKARLICKI, 1999). Várias são as causas que levam as pessoas a resistir.

Este artigo tem como finalidade averiguar se as informações fornecidas sobre a mudança e participação na mesma estão relacionadas, ou seja, verificar se a participação está associada positivamente com a informação recebida de forma a minimizar a resistência e favorecer o envolvimento e a participação nas mudanças.

## 2. RESISTÊNCIA, PARTICIPAÇÃO E INFORMAÇÃO

A palavra resistência é definida 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).

A expressão “resistência à mudança” foi usada e definida pela primeira vez pelo psicólogo Kurt Lewin (1947), utilizando uma metáfora das ciências físicas. Em seu livro “*Field theory in social science*”, as organizações são consideradas como sistemas em equilíbrio quase-estacionário sujeitas a um conjunto de forças opostas, porém de mesma intensidade que os mantêm em equilíbrio, manutenção do *status quo*. Segundo o autor, estes sistemas não estariam em equilíbrio constante; eles apontariam flutuações ao redor de um determinado nível. E 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. Assim fica-se satisfeito se estiver de acordo com a meta do sistema. Caso contrário, sentir-se-á frustrado nos seus esforços para mudar as coisas, a não ser que se possa mudar a meta do sistema ou enfraquecer sua influência (LEWIN, 1947, 1951).

Em um conjunto organizacional, a resistência é uma expressão de reserva, que normalmente surge como uma resposta ou uma reação à mudança (BLOCK, 1989, p. 199). Esta expressão normalmente é testemunhada pelo gerente como quaisquer ações percebidas do empregado na tentativa de parar, retardar, ou alterar a mudança (BEMMELS; RESHEF, 1991). Ou também qualquer comportamento percebido dos membros da organização que parecem relutantes em aceitar ou ajudar a implementar uma mudança organizacional (COGHLAN, 1993). Ou ainda, uma resposta de movimento lento para encontrar concordâncias, ou até mesmo uma completa recusa para cooperar com a mudança.

A resistência é mais comumente ligada com atitudes negativas do empregado, ou com comportamentos contra produtivos (WADDELL; SOHAL, 1998). É uma forma de desacordo organizacional a um processo de mudança (ou práticas), que os indivíduos consideram desagradáveis, discordantes ou inconvenientes, baseado nas avaliações pessoais e/ou do grupo (GIANGRECO, 2003). Em uma organização, a resistência é a oposição ou ocultação de apoio para planos específicos ou idéias. Pode ser intencional ou não, coberta ou declarada e constitui um desafio para os gestores de mudança (O'CONNOR, 1993).

Participação consiste em Tomar parte ou envolver-se numa atividade, maior envolvimento do empregado (embora limitada) nas decisões empresariais (que os afetam diretamente) (ARNOLD; EYSENK; MEILI, 1982). Princípio fundamental das modernas teorias de motivação, as quais sustentam que a verdadeira motivação se dá, com intensidade e solidez, à medida que ele tenha condições de participar do planejamento, organização, liderança, controle e projetos grupais (TOLEDO; MILIONI, 1994). No contexto deste trabalho, considera-se participar no processo de mudança: opinar, sugerir, aceitar em realizar tarefas propostas pela mudança bem como também, posicionar-se contra a mudança.

Informação consiste no modo como as informações recebidas sobre mudanças e como elas irão afetá-los (WANBERG; BANAS, 2000). São instruções passadas sob forma verbal ou escritas ou todo material utilizado para conscientizar, motivar ou agregar conhecimento que tenha relação com o trabalho, neste caso, relativo às mudanças do trabalho (PRAZERES, 1996).

A resistência pode começar pela forma como a informação é transmitida sobre a mudança. Pessoas reagem quando, a informação sobre as mudanças que as afetarão for incompleta ou se há falta de clareza. Quando o funcionário é pressionado a incorporar novos padrões em pouco tempo e, estes novos padrões não estão suficientemente claros, pode se manifestar uma pressão de forças contraditórias.

A mudança imposta à força gera resistência das pessoas, pois ninguém gosta de ser forçado a fazer alguma coisa. As mudanças impostas com bases pessoais, o uso do pronome “eu” nos comunicados, estabelece um clima de intranquilidade, já que os funcionários se sentem excluídos do processo de mudança e quando se fala por todos, seria ideal o uso do pronome “nós”, para que todos se sintam envolvidos (ZANDER, 1950).

Taylor (1988) confirma a importância da informação quando salienta que a resistência pode ser simplesmente por causa de um mal-entendido, devido à falta de esforços na comunicação e, por não entender o raciocínio ou a lógica da mudança. Desta forma falta a segurança e a confiança para aceitá-la. Oreg (2006) verificou que a informação que os empregados recebem da mudança está relacionada com os aspectos comportamentais e cognitivos da resistência.

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. Outra razão, colocada pelo autor é que o indivíduo possui certos objetivos prefixados, cuja consecução pode ser ameaçada pela mudança (LOBOS, 1979). Robbins (2002) confirma isso, ao dizer que as pessoas podem processar seletivamente as informações, para manter suas percepções intactas, elas ouvem só o que querem ouvir.

Miller, Johnson e Grau (1994) verificaram que indivíduos que receberam informação de qualidade sobre a mudança apresentam uma alta necessidade de realização e observam a

mudança como favorável. Os resultados da pesquisa destes autores confirmaram que a informação sobre mudança é vista como útil e oportuna e, se esta responde a perguntas e, se for difundida, principalmente por um meio adequado, impressiona favoravelmente os empregados sobre a mudança de atitudes. Os mesmos autores, concluíram também que os trabalhadores que são capazes de obter informações necessárias para fazer o seu trabalho na organização não experimentam inseguranças quando a mudança for anunciada.

Além disso, os funcionários que estão comprometidos com a organização estão mais propensos a interpretar e discutir as mudanças anunciadas de uma forma favorável. Ao contrário de trabalhadores que se situam em ambientes pobres de informações, pois estes por receber menos informações sobre a mudança podem se apresentar sentimentos de hostilidade para a mudança, uma vez que eles podem sentir apanhados de surpresa. Os mesmos autores sustentam ainda que é duvidosa uma ação significativa de apoio ao processo de mudança, sem uma contínua abertura e disponibilidade de informação.

Ainda com relação à informação, Kanter (1985), arrola que o empregado pode resistir, quando é pego de surpresa, não ser comunicado sobre a mudança, também com o sentimento de excesso de trabalho e a falta de apoio por parte da organização e supervisores.

No estudo de Wanberg e Banas (2000), verificou-se que a participação está relacionada com a abertura à mudança, de forma que quanto maior o grau de participação, maior é a visão positiva que se tem da mudança. A participação já tinha sido verificada em experimentos anteriores, com Coch e French (1948) e também com Lawrence (1978). As conclusões de Coch e French (1948) e de Lawrence (1978), foram semelhantes, as de Wanberg e Banas que confirmam: a importância da participação nas decisões das mudanças, para diminuir qualquer reação negativa, qualquer resistência que venha surgir com relação à mesma. Kotter e Schlesinger (1979) também confirmam a importância da participação quando salientaram que, para aumentar a aceitação da mudança, os gestores da mudança precisam ouvir as sugestões dos funcionários e dar atenção aos seus conselhos. Segundo eles, a participação neutraliza a resistência, conduz ao comprometimento e não, simplesmente à aprovação. Entretanto os mesmos autores comentam que o processo de participação apresenta inconvenientes. Kotter e Schlesinger (1979) salientam que, a participação não apenas pode levar a uma solução deficiente se o processo não for cuidadosamente conduzido, como também consumir um tempo exagerado.

### **3. MÉTODO**

Foi conduzida uma pesquisa para elaborar itens que avaliassem a resistência à mudança com relação a participação e informação. Para tal desenvolvimento elaborou-se um instrumento de acordo com as teorias psicométricas, obedecendo a uma sistemática proposta por Pasquali (1998).

Dentre as etapas da sistemática realizou-se a definições operacionais para a elaboração dos itens. As definições operacionais estão mostradas no Quadro 1 e 2.

Quadro 1 – Definições operacionais da Participação

<b>Participação - Definições Operacionais</b>
Gostar de participar na implementação da mudança na organização.
Participar, opinar, sugerir idéias para a implementação da mudança na organização. Cooperar para acontecer mudanças.
Sentir que não tem compromisso com a mudança.
Continuar a fazer o mesmo trabalho, independente da mudança. Executar somente o necessário no trabalho. Atuar sem compromisso na mudança.
Realizar atividades de mudanças em ritmo bem lento. Recusar em mudar a forma de como fazer o trabalho e também trabalhos extras. Reduzir o ritmo de trabalho. Impedir que mudanças aconteçam. Posicionar-se contra a mudança.

Quadro 2 – Definição operacional da Informação

<b>Informação - Definições Operacionais</b>
Considerar importante receber informações explicativas, adequadas e úteis, sobre o processo de mudança organizacional.

Os itens foram elaborados em função das definições operacionais do traço latente,

Observou alguns critérios para a elaboração dos itens, tais como o critério da objetividade, onde se procurou utilizar uma escala de Likert de quatro pontos: 0 – discordo fortemente, 1 – discordo, 2 – concordo, 3 – concordo fortemente.

Foi desenvolvida a análise semântica para verificar se todos os itens são compreensíveis a todos os níveis da população onde o instrumento será aplicado e a análise dos itens por especialistas para verificar a qualidade das definições operacionais. Nestas avaliações, os 17 itens elaborados foram mantidos no conjunto de itens e foi aplicado no teste piloto. O presente instrumento foi aprovado pelo Comitê de Ética.

Participantes da pesquisa foram trabalhadores de empresas que estavam passando por mudanças. Foram distribuídos 1200 questionários (na forma de papel e lápis) contendo uma carta apresentando a pesquisadora e os objetivos da pesquisa para empresas de algumas regiões brasileiras. Os funcionários foram convidados pelo setor dos recursos humanos a responder ao instrumento. Retornaram 810 respostas.

A Tabela 1 mostra a composição da amostra final.

**Tabela 1 – Regiões brasileiras que compuseram a amostra**

<b>Região</b>	<b>Amostra</b>	<b>%</b>
Rio Grande do Sul	39	4.8
Mato Grosso	323	39.9
Minas Gerais	338	41.7
Santa Catarina	69	8.5
Paraná	41	5.1
<b>Total</b>	<b>810</b>	<b>100%</b>

### 3.1 O INSTRUMENTO

O questionário está apresentado no Quadro 3, contendo 17 itens.

Quadro 3 – Descrição dos itens

1.	Se durante o processo de planejamento das mudanças pudesse opinar ou sugerir, as apoiaria com maior determinação.
2.	Se houver mudanças no meu trabalho, recuso a fazer trabalhos extras.
3.	Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido.
4.	Não me importo com mudanças, continuo fazendo meu trabalho da mesma maneira que vinha fazendo.
5.	Se fosse informado que haveria uma mudança em meu local de trabalho, lidaria com a situação com estresse.
6.	Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho.
7.	Às vezes, recuso-me a mudar o modo como faço o meu trabalho.
8.	Não estou interessado em realizar atividades que resultarão em mudanças.
9.	Se mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas.
10.	Quando mudanças acontecem, procuro não me envolver nos problemas oriundos dela, procuro não estar envolvido em problemas que não são meus.
11.	Se houver mudanças, atuo sem compromisso.
12.	Apoio as ações dos meus colegas contra mudanças que ocorrem no meu trabalho.
13.	Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário.
14.	Na iminência de uma mudança no meu trabalho, procuro formas de impedir que ela venha acontecer.
15.	Quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo.
16.	Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece.
17.	Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Características da amostra

Para conhecer as características dos respondentes que compuseram a amostra, foram solicitadas algumas informações. As informações requisitadas foram: tipo de empresa que trabalha se pública ou privada (indústria, comércio, serviço, comércio e serviço ou outra); cargo de chefia ou supervisão. A Tabela 2 apresenta a quantidade e a proporção de respondentes em relação ao tipo de empresa envolvida na pesquisa da amostra inicial.

**Tabela 2 – Proporção de respondentes em relação ao tipo de empresa**

<b>Empresa que trabalha</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Privada	653	80.6
Pública	134	16.5
Não responderam	23	2.8
<b>Total</b>	<b>810</b>	<b>100%</b>

Observa-se na Tabela 2 que a maioria dos respondentes trabalha em empresas privadas num total de 81%, enquanto que apenas 17% trabalham em empresas públicas.

Tabela 3 apresenta a proporção do tipo de empresa privada, em que os respondentes trabalham.

**Tabela 3 – Proporção de respondentes quanto ao tipo de empresa privada**

<b>Tipo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Comércio	80	12.3
Indústria	164	25.1
Serviço	76	11.6
Comércio e Serviço	62	9.5
Outra	25	3.8
Não responderam	246	37.7
<b>Total</b>	<b>653</b>	<b>100%</b>

Nota-se que 25% dos respondentes, são provenientes de indústria, ao passo que apenas 4% são oriundos de outros tipos de empresa, contudo 38% dos respondentes não discriminaram o tipo de empresa em que trabalham, apenas que se tratava de empresa privada.

A Tabela 4 mostra a porcentagem de respondentes, que ocupam ou não cargo, de chefia ou supervisão da amostra inicial.

**Tabela 4 – Proporção de respondentes que ocupam ou não cargo de chefia ou supervisão**

<b>Chefia</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Não	634	78.3
Sim	151	18.6
Não responderam	25	3.1
<b>Total</b>	<b>810</b>	<b>100%</b>

Nota-se na Tabela 4 que 19% dos respondentes, ocupam cargo de chefia ou supervisão.

A Tabela 5 mostra a distribuição de frequência do tempo de serviço dos respondentes.

Tabela 5 – Distribuição de frequência do tempo de serviço dos respondentes

Tempo de serviço (meses)			Frequência	%
1	--	31	442	54,6
31	--	61	152	18,8
61	--	91	47	5,8
91	--	121	49	6,0
121	--	151	17	2,1
151	--	181	27	3,3
181	--	211	6	0,7
211	--	241	18	2,2
241	--	271	6	0,7
271	--	301	5	0,6
301	--	331	4	0,5
331	--	361	3	0,4
361	--	391	1	0,1
Não responderam			33	4,1
Total			810	100

Percebe-se que quase 55% dos respondentes têm de 1 a 31 meses de serviço, enquanto apenas 0,2% dos respondentes têm de 331 a 362 meses de tempo de serviço.

## 4.2 ANÁLISES DOS ITENS

Esta etapa compreende a confiabilidade e análise descritiva e correlação e ajuste da regressão entre a participação e informação.

A confiabilidade de um conjunto de itens é uma das propriedades para avaliar a qualidade do instrumento na Teoria Clássica de Medidas. E uma das maneiras de verificar a consistência interna é por meio do alfa de Cronbach. O alfa de Cronbach foi obtido por meio do software SPSS 15 for Windows e o resultado obtido foi 0,80. Este valor este valor é considerado bom. Além disso, utilizou-se o método de *Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy* (KMO), para avaliar a adequação dos dados, em que valores iguais ou menores que 0,5 indicam uma correlação fraca entre as variáveis, o resultado obtido deste teste foi de 0.88, indicando uma ótima correlação entre os dados.

Foi realizado também o teste *Bartlett test of sphericity* (BTS). Este teste indica que a matriz de correlação tem aderência à matriz identidade. Os valores do teste evidenciam significância menor do que 0,0001 ( $p < 0,0001$ ), indicando que houve um nível de probabilidade muito adequado para a correlação entre as variáveis.

A correlação de Pearson foi realizada, o valor encontrado foi de 0.62 ( $p = .000$  ou  $p < .05$ ) e observa-se que há uma correlação positiva estatisticamente significativa entre a participação e a informação recebida sobre a mudança. Pessoas têm participação mais acentuada, e há um maior envolvimento quando recebem informação sobre as mudanças. Quanto mais informação mais participação nas mudanças.

O p-valor da análise de variância foi de 0.000 ( $<0,05$ ), indicando que a informação é significativa para explicar a participação nas mudanças. O coeficiente determinação  $R^2$ , obtido do modelo de regressão foi de 38%, isto quer dizer que 38% da participação podem ser explicadas por uma relação linear por meio da informação. Os demais 62% podem ser

considerados como variações originadas de outros fatores que não foram considerados no modelo.

## 5. CONCLUSÃO

A resistência sempre ocupou um lugar de destaque nos processos de transformação, coibindo, minando ou dificultado a mudança e até mesmo conduzindo-a ao fracasso. A resistência é tida como uma vilã nos processos de mudança. Vários fatores podem provocar a resistência, entretanto a informação sobre a mudança e como esta vai se processar tem facilitado a implantação da mudança e levado as pessoas envolvidas a participar do processo e consequentemente minimizando a resistência.

Este artigo teve como proposta avaliar a relação entre a participação nas mudanças e a informação recebida da mesma. Os resultados inicialmente mostraram que a informação recebida foi significativa em explicar a participação nas mudanças. Os resultados apontaram também que existe uma correlação entre a participação e informação recebida. Entretanto, o modelo de regressão revela que existem além da informação outros fatores que levam as pessoas a participar de um processo de mudança. Isto indica que se podem levantar outros fatores que estejam relacionados com a resistência e verificar a significância destes com a participação nas mudanças e dar continuidade na pesquisa.

Encontrar fatores que minimizem a resistência constitui um fator primordial para gestão administrativa. Considerando que o resultado desta pesquisa revelou a importância da informação no processo de mudanças os gestores da mudança devem ter a preocupação de como transmitir as informações sobre a mudança. As instruções sobre a mudança devem ser explicativas, apresentando a forma de como ela vai se processar, quem irá afetar. A participação das pessoas envolvidas na mudança vai depender em parte da forma de como essas informações serão repassadas.

## 6. REFERÊNCIAS

- ARNOLD, W.; EYSENK, H. J.; MEILI, R. **Dicionário de Psicologia**. São Paulo: Edições Loyola, 1982.
- BEMMELS B.; RESHEF, Y. Manufacturing employees and technological change. **Journal of Labour Research**, v. 12, n. 3, Summer, p. 231-46, 1991.
- BLOCK, P. "Flawless consulting", In McLennan, R., **Managing Organizational Change**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1989.
- COCH, L.; FRENCH, J. R. P., Jr. Overcoming resistance to change. **Human Relations**, v.1, 512 – 532, 1948.
- COGHLAN, D. A person-centred approach to dealing with resistance to change. **Leadership & Organization Development Journal**, vol. 14, 4; ABI/INFORM Global, pg. 10-14, 1993.
- 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.
- GIANGRECO, Antonio. **Conceptualisation and Operationalisation of Resistance to Change**. Liuc Papers n. 103, Série Economica aziendale11, Suppl. Marzo, 2002.
- KANTER, R. M. The New Managerial Work, **Harvard Business Review**, 67 (6), p. 85-92, 1989.
- 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.
- LAWRENCE, P. R. How to deal with resistance to change. **Harvard Business Review**, 32, no. 3, 49-57, 1978.
- LEWIN, K. Frontiers in group dynamics. **Human Relations**, New York, v. 1, n. 1, p. 5-41, 1947.

- LOBOS, J. A **administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- MATEJKA, K.; JULIAN, R. Resistance to Change is Natural. **Supervisory Mangement**, v. 38, n. 10; ABI/INFORM Global, oct 1993.
- 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.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. Editora Atlas, São Paulo, 1996.
- O'CONNOR, C. A. Resistance: The repercussions of change. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 14, 6, ABI/INFORM Global p. 30, 1993.
- 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.
- PRAZERES, P. M. **Dicionário de termos da qualidade**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pretice Hall, 2002.
- TAYLOR, R. E. **Reducing Resistance to New Marketing Strategies**. **Business Forum**, vol. 13, n. 2, 1988.
- TOLEDO, F. de; MILONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. São Paulo, Ed. Atlas, 1986.
- WADELL, D.; SOHAL, A. Resistance: a constructive tool for change management. **Management Decision**, v. 36 n. 8, p. 543-8, 1998.
- ZANDER, A. Resistência às modificações: análise e prevenção. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO L. L. 3.ed. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 371-80, 1977.