

RAMES: instrumento de medida de avaliação de resistência à mudança na administração da Educação Superior

Angela Cristina Corrêa
angelaccorrea@gmail.com
UFSC

Silvana Ligia Vincenzi Bortolotti
sligie@globo.com
UTFPR

Afonso Farias de Sousa Júnior
bvfire@gmail.com
UNIFA/RJ

Fernando de Jesus Moreira Junior
fmjunior777@yahoo.com.br
UFSM

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

Resumo: O Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES) consiste na representação visual do sistema de gestão integrado para as Instituições do Ensino superior e têm como finalidade apresentar a sociedade os objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas com transparência e continuidade. Esta proposta de inovação é diferente do que vem-se realizado, as pessoas envolvidas precisarão adaptar-se a essas mudanças. Elas necessitarão mudar suas atitudes, seus comportamentos. Para garantir o sucesso da implementação do MEES, é importante ter uma avaliação da estimativa das possíveis atitudes e reações frente a essa mudança. Assim sendo, este artigo objetiva apresentar um modelagem de um instrumento de medida de avaliação de resistência à mudança na administração da educação superior (RAMES). A fundamentação teórica que dará suporte para o instrumento de medida de avaliação da resistência à mudança baseia-se na Teoria de Resposta ao Item (TRI), na teoria psicometrica e no estudo sobre gestão da mudança. O instrumento de medida de avaliação da resistência na administração da educação superior quando desenvolvido contribuirá para a eficácia na implementação do MEES e identificará os indicadores de resistência a mudança na Administração da Educação Superior.

Palavras Chave: Resistência - mudança - administração - Educação Superior - gestão

1. INTRODUÇÃO

O Ministério da Educação estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que tem o propósito de realizar uma avaliação diagnóstica, formativa e regulatória das IES (SINAES, 2009).

O SINAES contém alguns instrumentos que dão suporte ao gerenciamento da educação superior nas suas dimensões pedagógica, avaliativa e estratégica. O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) apresenta a concepção filosófica e pedagógica de suas práticas acadêmicas; o sistema de avaliação composto de vários subsistemas: a avaliação institucional que integra a autoavaliação e a avaliação externa, a avaliação de cursos de graduação e a avaliação do desempenho de estudantes (ENADE); e, articulado a todos estes instrumentos o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

O PDI considera a missão, os objetivos e as metas da instituição, bem como as propostas de desenvolvimento das suas atividades, definindo nitidamente os procedimentos relativos à qualificação do corpo docente, inclusive quanto a eventuais substituições, bem como o regime de trabalho, o plano de carreira, a titulação, a experiência profissional no magistério superior e a experiência profissional não acadêmica, levando em conta as condições de formação em pós-graduação de docentes na região, o projeto pedagógico dos cursos e as outras atribuições acadêmicas dos docentes (SINAES, 2009).

Corrêa (2007) e Corrêa *et al.* (2008) apontam que as suas experiências como avaliadores de cursos de graduação, demonstram que muitos dos instrumentos do SINAES estão cumprindo uma função precipuamente formal. Não estão sendo construídos coletivamente com a participação efetiva da comunidade acadêmica, conforme preconizam as diretrizes do SINAES. Diante desse contexto percebe-se a necessidade de uma otimização dos instrumentos de planejamento e avaliação do MEC, com o propósito de: evitar duplicidade de informações e proporcionar a convergência de esforços e a sua implementação de maneira dinâmica, sistêmica e integrada.

Os autores supracitados propõem um sistema de gestão integrado para otimizar a operacionalização do PDI e demais instrumentos de planejamento pedagógico e avaliativo articulados ao mesmo, denominado Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES). O MEES consiste na representação visual do sistema de gestão integrado para as IES, e sob esta ótica o PDI é concebido como um sistema dual e complementar de medição de desempenho e observação dos padrões arquétipos comportamentais.

O MEES visa apresentar a sociedade os objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas com transparência e continuidade. A consciência estratégica será construída coletivamente.

Como esta proposta de inovação é diferente do que comumente vem-se realizado, as pessoas envolvidas precisarão adaptar-se a essas mudanças. Elas necessitarão mudar suas atitudes, seus comportamentos. Na literatura vários estudos apontam que a taxa de sucesso de mudanças é muito baixo, ou seja, segundo Bareil e Gagnon (2004), elas salientam que mais de dois terços das iniciativas de mudança não alcançam os resultados desejados, já outros como de Maurer, (1996) e Pascale *et al.*, (1997) mostraram que pelo menos metade de todas as mudanças propostas tendem ao fracasso.

Em geral as explicações para o fracasso das mudanças recaem nas questões individuais (BAREIL e GAGNON, 2004). Porque do ponto de vista individual, a mudança pode provocar respostas não intencionais e originar emoções e reações que variam do otimismo ao medo,



podendo incluir ansiedade, ambigüidade, entusiasmo, recusa, resistência e redução do comprometimento.

A fim de garantir o sucesso da implementação do MEES, é importante ter uma avaliação da estimação das possíveis atitudes e reações frente a mudança, ou seja, de quanto que os envolvidos são resistentes à mudança, pois as mudanças organizacionais dependem da cooperação humana para sua eficácia e efetividade.

Desta forma, o objetivo deste artigo é apresentar um modelagem de um instrumento de medida de avaliação de resistência à mudança na administração da educação superior. A fundamentação teórica que dará suporte para o instrumento de medida de avaliação da resistência à mudança baseia-se na Teoria de Resposta ao Item (TRI), na teoria psicometrica e no estudo sobre gestão da mudança.

2. PROPOSTA DA MODELAGEM DE UM INSTRUMENTO DE MEDIDA DE AVALIAÇÃO DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA COM BASE NA TRI: DESENHO PARA UM SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADO PARA A OPERACIONALIZAÇÃO DO PDI

A Figura 1 apresenta a arquitetura da modelagem proposta. O Mapa Estratégico da Educação Superior (MEES), fundamentado em um Sistema de Gestão Integrado, constitui-se em uma proposta metodológica para a operacionalização do PDI nas IES. O PDI sob os pressupostos teóricos da abordagem quântica é concebido como um sistema, composto de dois subsistemas duais e complementares. O subsistema de medição do desempenho agrega a inteligência racional do sistema (planos, objetivos, indicadores e metas tangíveis). O subsistema de observação dos padrões comportamentais integra, de forma complementar, as inteligências emocional, cognitiva e motivacional – emoções, conhecimento e atitudes pró-ativas e reativas, respectivamente.

O instrumento de medida para avaliar a resistência à mudança tem o propósito de identificar e minimizar as resistências no processo de consolidação do MEES.

O desenho para o MEES de um instrumento de medida para avaliar a resistência à mudança tem por base conceitual as seguintes abordagens: a gestão da mudança desdobrada em três itens: mudança (conceito, tipos e formas de implementação); Resistência (principais causas de resistência à mudança); e atitudes (positivas e negativas em relação à mudança). A Teoria psicométrica será utilizada com ferramenta para a elaboração do conjunto de itens. A Teoria de Resposta ao Item (TRI), por meio do modelo de desdobramento graduado generalizado (GGUM), é utilizada para definir a escala de medida da resistência à mudança e com esta escala será possível estimar o grau de resistência à mudança nas três fases de implementação do MEES.

O instrumento de coleta de dados consiste em um questionário elaborado com base nos indicadores de resistência à mudança organizacional selecionados para esta modelagem.

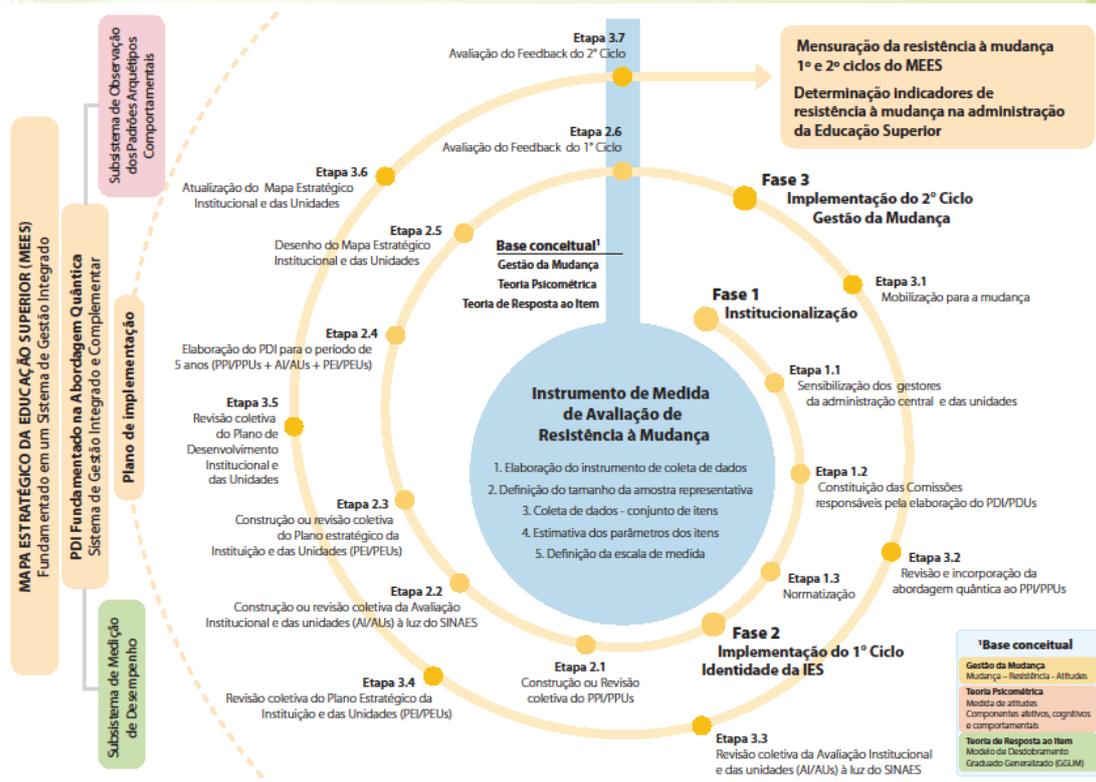


Figura 1: Modelagem de um Instrumento de Medida de Avaliação da Resistência a Mudança na Administração da Educação Superior Desenho para um Sistema de Gestão Integrado para a Operacionalização do PDI

3. RESISTÊNCIA À MUDANÇA E SUAS MANIFESTAÇÕES

Há uma vasta literatura sobre resistência à mudança e há vários conceitos. Resistência à mudança indica uma recusa em aceitar uma mudança e, é caracterizada por comportamentos que visam impedi-la para diminuí-la ou obstruí-la (BAREIL, 2008). É tida como “uma força que retarda ou faz parar um movimento” (MAURER, 1996, pag 23), já Watson (1971, p.745) define a resistência como “todas as forças que contribuem para a estabilidade nos sistemas da personalidade ou social”. Para Piderit (2000) resistência à mudança é definida como uma atitude ambivalente na resposta inicial do empregado para com a mudança. A autora empregou a visão “tripartite” de atitudes da psicologia social, neste conceito considera resistência à mudança como sendo uma atitude, incluindo componentes afetivos, comportamentais e cognitivos

Nesse trabalho o conceito de resistência adotado na RAMES (Resistência à mudança na educação do Ensino Superior) é baseado nos dos seguintes autores: Piderit (2000), Kotter (1995), Coglhan (1993), Block (1989), Maurer (1996) e Bemmels; Reshef, (1991). Com base nestes conceitos elaborou-se um conceito para Resistência a mudança na administração da Educação Superior para o MEES.

A resistência à mudança é uma **reação**, uma resposta a uma mudança, no sentido de oposição, de recusa, de relutância impedindo à **institucionalização, implementação do MEES** e podem ter suas origens nas características individuais dos agentes e da identidade organizacional. Neste contexto, considera a resistência como uma atitude que compreende componentes afetivos, cognitivos e comportamentais. Desta forma, os indicadores relacionados a RAMES tem características individuais e de contexto organizacional. As variáveis individuais compreendem: medo, dogmatismo, aversão ao risco, motivação intrínseca, autoestima, abertura à experiência, preferência por níveis baixos de estímulo e



novidade, relutância em desistir de velhos hábitos e falta de resiliência psicológica. As variáveis de contexto organizacional compreendem: motivação extrínseca, comprometimento organizacional, confiança nos gestores do MEES, estrutura de poder, comunicação, cultura organizacional.

3.1. MODELO DE POSSÍVEIS MANIFESTAÇÕES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA NA ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A Figura 2 apresenta um esquema de possíveis manifestações de resistências.

Na primeira fase ocorre a percepção onde é apresentado o MEES, sua institucionalização. Segundo Moura (2002) nesta fase são captadas as sensações e que vão ser decodificados segundo as características individuais, suas expectativas, atitudes, comportamentos. Tanto as variáveis individuais como as de contexto são definitivos para absorção da institucionalização do MEES (ZALTMAN & DUCAN, 1977; MOTTA, 1998; PEREIRA, 1999).

Na fase da interação ocorre a coleta de informações, segundo Hernandez Caldas (2001) os indivíduos irão comparar os atributos percebidos com as consequências previstas, com as suas expectativas e com comportamentos passados. Os indivíduos envolvidos podem adotar diferentes atitudes. De acordo Pereira (1999), os indivíduos recebendo novas informações podem ver o que antigamente não viam e descobrir novas formas de lidar com as emoções e sentimentos e desmobilizar a rigidez conceitual. Desde que as condições vigentes nas organizações propiciem o descongelamento de padrões antigos, ou degelo segundo Schein (1982). Ainda segundo Schein (1982), a mudança só ocorrerá se a pessoa se sentir segura para abandonar as respostas antigas e penetrar na incerteza de aprender algo.

Na fase da interpretação, Moura (2002) destacam que os indivíduos irão comparar a situação real com a almejada à luz dos seus sentimentos, crenças, experiência passada. Assim poderão encarar o MEES como ameaça, quando a comparação indicar que os atributos do MEES proposto não poderão ser conciliados ou não fizerem sentido quando comparados com os comportamentos adotados no passado. Essa rejeição inicial, segundo Hernandez e Caldas (2001) pode ser de natureza ativa ou passiva. As formas de resistência apontadas por Motta (1998), Pereira (1999), Zander (1979) e Judson (1980), sustentam esta ideia. Outra atitude extrema frente ao processo de mudança é encarar o MEES como oportunidade. Nesse caso, segundo Hernandez e Caldas (2001), o indivíduo se mostra disposto a aceitar o MEES prontamente. Quando o indivíduo mostra atitudes de indecisão, vai se sentir estimulado a buscar mais informações. Para Hernandez e Caldas (2001), “o indivíduo irá avaliar, mais cuidadosamente, os atributos do MEES proposto, tentando reconciliar as inconsistências encontradas e o seu conhecimento para diminuir a dissonância” (p.40). O resultado é a percepção da mudança como ameaça oportunidade ou ambas e seus comportamentos associados (MOURA, 2002).

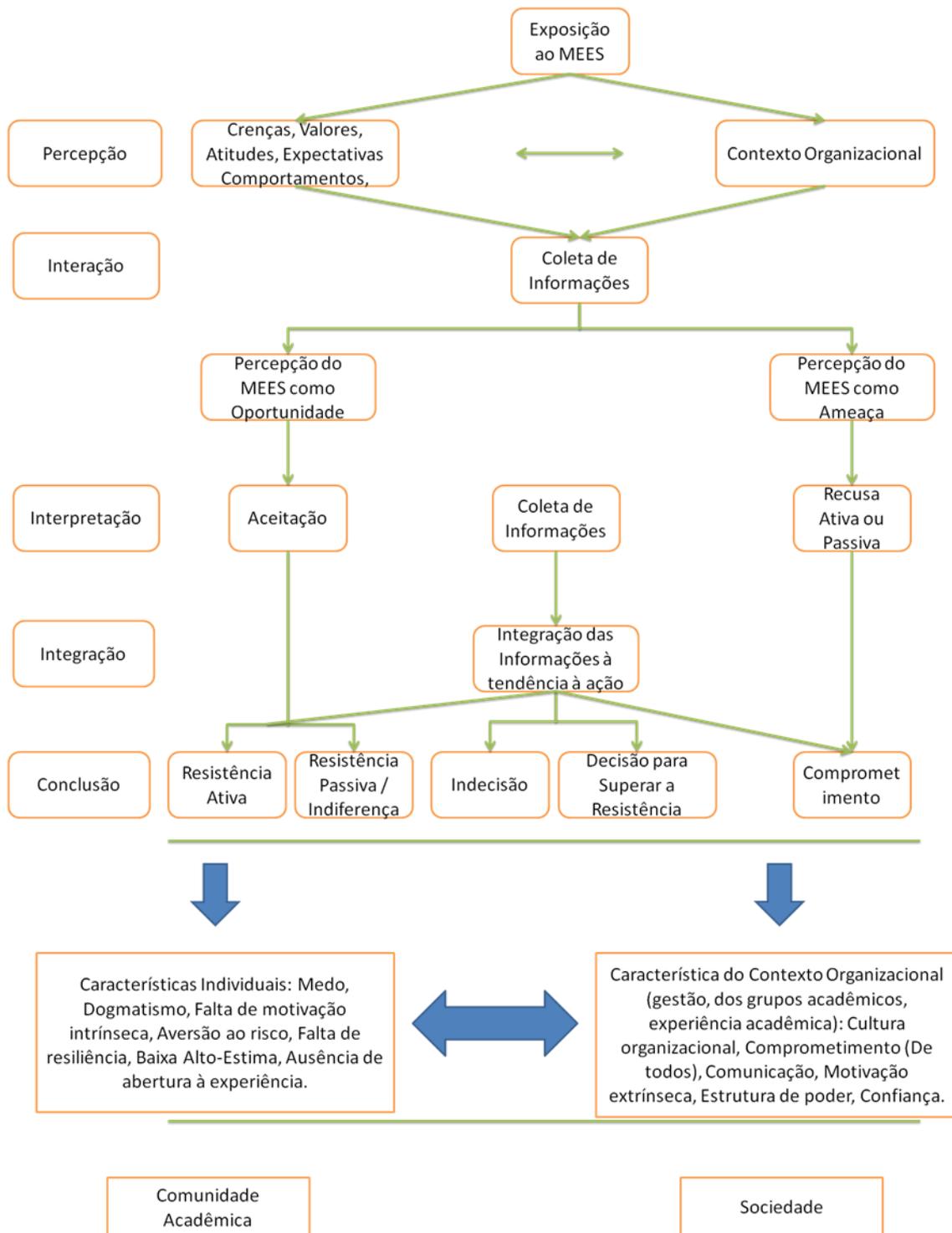


Figura 2: Modelo de Possíveis manifestações de resistência à mudança na Administração da Educação Superior (Adaptação de Hernandez e Caldas, 2001; Moura, 2002)

Na fase da integração ocorre a interação das características do contexto organizacional com as variáveis individuais e grupais pode levar a comportamentos de resistência, comprometimento ou de indecisão.

As reações podem ser as mais variadas e são expressas por meio dos comportamentos de resistência. As causas/indicadores de resistência ao MEES podem ser provenientes das variáveis individuais ou variáveis de contexto organizacional.



Segundo Stanley Meyer e Topolnytsky (2005) os comportamento de resistência segue uma linha bimodal que varia de resistência à mudança ao apoio ativo. Já Bauer (1991) destaca também que os comportamentos podem ser passivos, ativos ou indiferentes. Giangreco (2002) propõe uma matriz que compreendem comportamentos pró-mudança (aceitação da mudança) e contra-mudança (resistência passiva, ativa) e comportamento confusos em relação à mudança, indiferença.

Esse modelo procurou representar o processo de percepção individual durante a mudança na administração do Ensino Superior, desde a exposição ao estímulo até a adoção de um dado comportamento. Na próxima seção serão descritos os procedimentos que foram desenvolvidos e os que faltam desenvolver para a criação da RAMES.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS PARA A CONSTRUÇÃO DA RAMES

A metodologia empregada é proveniente de uma adaptação da sistemática proposta por Pasquali (1998). Essa sistemática compreende três procedimentos: teóricos, experimentais e analíticos. A sistemática esta apresentada na Figura 3

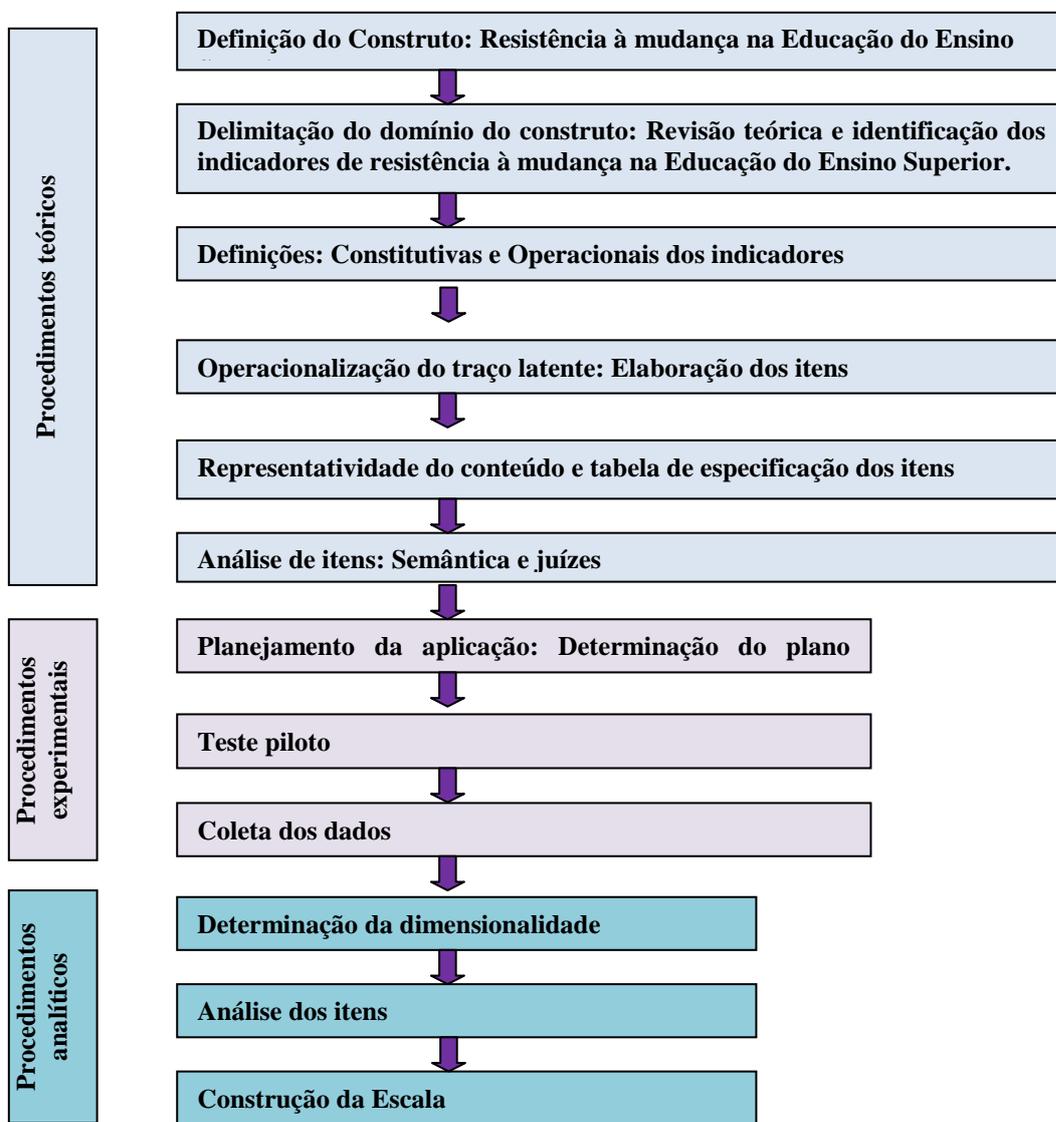


Figura 3: Sistemática da construção da RAMES adaptada de Pasquale (1998)



Esta sistemática estabelece-se passos para a construção de um conjunto de itens, a qual compreende três procedimentos:

- a. Teóricos incluem: identificação do domínio traço latente; determinação da dimensionalidade; definições constitutivas dos indicadores (causas de resistência) que constitui as definições de cada indicador selecionado utilizando os conceitos em dicionários, após obtém-se as definições operacionais do traço latente que consiste em transformar as definições constitutivas em termos de operações concretas; na operacionalização do traço latente ocorre a construção dos itens para o instrumento de medida; representatividade do conteúdo e elaboração da tabela de especificação deve-se estabelecer a proporção de todos os tópicos ou subtópicos do traço latente sendo necessário relacioná-los e avaliar sua importância; análise semântica consiste em verificar se todos os itens elaborados são compreensíveis a todos os níveis da população onde o instrumento será aplicado e a análise de juízes será realizada para verificar se as definições operacionais são operacionais, abrangentes e tenha um grau de concordância entre o domínio do construto e a definição operacional atribuída, ou seja, se realmente está medido o que propõe medir, esta avaliação da qualidade das definições operacionais vai ser realizada por seis peritos na área do traço latente. De acordo com referencial teórico (KOTTER; SCHLESINGER, 1979; ROBBINS, 2002; JUDSON, 1980; KENETH, 1995; TAYLOR, 1988; ZANDER, 1950; OREG, 2006; WANBERG & BANAS, 2000; LAWRENCE, 1978; COCH & FRENCH, 1948; JUDGE *et al.* 1999) selecionou-se os seguintes indicadores que nortearão a operacionalização do traço latente resistência à mudança e a construção dos itens para a RAMES:
 - i. Relativo às características Individuais: medo, dogmatismo, falta motivação intrínseca, aversão ao risco, falta de resiliência, autoestima baixa, ausência da abertura à experiência;
 - ii. Relativo às características do contexto organizacional (gestão, dos grupos acadêmicos, experiência acadêmica): cultura organizacional, comprometimento (de todos), comunicação, motivação extrínseca, estrutura de poder, confiança na gestão;

Para ilustrar a sistemática proposta se descreve a definição constitutiva, operacionais e sugestão de alguns itens para o indicador falta de resiliência psicológica (cf., Quadro 1). Destaca-se que esse procedimento foi estendido a todos os indicadores relacionado nos itens i e ii, ou seja, foram definidos constitutivamente, operacionalmente e confeccionados os itens.

- b. Experimentais abarcam: planejamento de aplicação do instrumento consolidado; teste piloto; coleta de dados que vai ser feita com 330 IES. Nesta etapa, após a as análises semântica e de juízes, será realizada um teste piloto para verificar se ainda há itens que não estão compreensíveis. Após este teste será acatado as sugestões e realizado as correções se ainda existirem. Após o teste piloto o instrumento consolidado será aplicado nas IES, utilizando amostragem probabilística intencional, uma vez que para a utilização da Teoria da Resposta ao Item deve-se ter uma amostra que seja representativa do traço que está sendo medido, ou seja, devemos ter IES que tenham comportamentos de resistências, de indiferença e de aceitação em relação à mudança. Após a coleta de dados estes serão tabulados para a execução dos procedimentos analíticos.



Quadro 1 - Definições constitutivas, operacionais e itens para a resiliência psicológica em relação à mudança

Indicador	Definição Constitutiva	Definições Operacionais	Sugestões de itens
Falta de resiliência psicológica	<p>Consiste na capacidade que um indivíduo tem em tratar com problemas, superar obstáculos, ter uma alta habilidade de lidar e absorver altos níveis de mudança sem se estressar e, também, na habilidade de se ajustar a novas situações. Em psicologia, resiliência consiste em resistir à pressão de situações adversas como choque, estresse, etc., sem entrar em surto psicológico. É uma junção de fatores que proporcionam ao ser humano condições, para enfrentar e superar problemas e adversidades em qualquer que seja a situação (KANTER, 1985; ZALTMAN; DUNCAN, 1977; JUDGE <i>et al.</i>, 1999; WANBERG; BANAS, 2000).</p> <p>Indivíduo que tem falta de resiliência tem dificuldade de lidar com mudanças.</p>	<p>Ter dificuldade em adaptar as mudanças.</p> <p>Sentir-se estressado e tendo diante de atividades novas.</p> <p>Evitar atividades novas em seu trabalho.</p>	<p>1. Tenho dificuldade de me adaptar às novas tecnologias de ensino.</p> <p>2. Quando tento experimentar novas técnicas de ensino, fico tenso/estressado, por isso evito mudanças.</p> <p>3. Fico tenso quando deparo com novas tecnologias para o processo de ensino e aprendizagem que não sejam as tradicionais.</p> <p>4. Evito me envolver com tecnologias de educação à distância como: técnicas de sistemas virtuais, tais como moodle, videoconferência, sistemas de informação, teleconferência, rede sociais etc.</p> <p>5. Adapto-me facilmente as mudanças.</p>

- c. Analíticos abrangem: determinação da dimensionalidade que será realizada por meio da análise fatorial; análise, calibração dos itens e determinação dos parâmetros das IES que será obtido por meio da Teoria da Resposta ao Item; construção da escala para avaliar a resistência à mudança na Educação Superior. Nesta etapa serão desenvolvidos as análises para verificar a dimensionalidade do instrumento e com esta dimensionalidade será definido o modelo da TRI adequado para a estimação dos parâmetros dos itens e dos respondentes, ou seja, das IES. Uma vez estimados os parâmetros dos itens será construído a escala da resistência à mudança na Administração do Ensino Superior – RAMES.

Este trabalho apresenta a configuração da modelagem de um instrumento de avaliação de resistência à mudança na administração da Educação Superior e, é uma proposta que está no final dos procedimentos teóricos e será encaminhado para a análise de juízes (especialistas da área em estudo).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A resistência tem sido um das barreiras da mudança e é 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 frequentemente como uma explicação do por quê dos esforços para inserir transformações são de poucas expectativas ou fracassam (OREG, 2006). Um dos problemas na implantação de qualquer mudança é como fazer para minimizar a resistência. E mais importante ainda é a necessidade de estimar possíveis atitudes ou sentimentos de resistência.

Ter um diagnóstico para conhecer suas causas e os níveis da resistência, possibilitará conhecer a situação presente e será possível estabelecer o planejamento para implantação da mudança. Com o uso e a aplicação do modelo da Teoria da Resposta ao Item será estimado os parâmetros dos itens e com eles será possível construir uma régua para avaliar a resistência à mudança na administração da Educação Superior e conhecer as suas causas. Desta forma a escala RAMES quando estabelecida poderá ser vista como um diagnóstico para criação do conhecimento na gestão das IES, pois com as respostas dos respondentes, serão obtidas informações que serão utilizadas para estimar os parâmetros dos itens e da resistência à mudança e quando interpretados, alguns aspectos relacionadas com a resistência à mudança podem ser obtidos, como por exemplo:

- Em que nível cada respondente se encontra na escala RAMES?
- Quais as causas da resistência que são contempladas em cada um dos respondentes das IES?
- Quais os indicadores da resistência que são considerados em cada um dos níveis da escala RAMES?

Em suma o instrumento de medida de avaliação da resistência na administração da educação superior (RAMES) tem a finalidade de contribuir para a eficácia na implementação do MEES e conseqüente para a identificação dos principais indicadores de resistência a mudança na Administração da Educação Superior.

5. REFERÊNCIAS

- BAREIL, C., GAGNON, J.** Building employees' capacity to adapt to change. Cahier de recherche : 04-03, HEC Montréal, 2004.
- BAREIL, C.** Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement. Telescope, La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques, Vol. 14, no. 3., pag. 89-105, 2008.
- BAUER, M.** Resistance to Change – A Monitor of New Technology. *Systems Practice*, v. 4, no. 3, 1991.
- 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.
- CORREA, A. C., ERDMANN, R. H., MELO, P. A. de., RISSI, M., TECCHIO, E. L.** Mapa Estratégico para as IES fundamentado em um Sistema de Gestão Integrado: uma proposta metodológica para a implementação do PDI. In: VIII Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, 2008, Assunción. Paraguay. Anais... Universidade Tecnológica Intercontinental, 2008. p. 1-16.



- CORREA, A. C.** *Um olhar reflexivo à dimensão políticas de pessoal das IFES por meio do Programa de Auto-avaliação Institucional da UFSC.* In: VII Colóquio de Gestión Universitaria de América Del Sur, 2007, Mar Del Plata. Anais... Mar Del Plata, 2007.
- GIANGRECO, A.** Conceptualisation and Operationalisation of Resistance to Change. *Liuc Papers* n. 103, Série Econômica aziendale 11, Suppl. Marzo, 2002.
- 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, p. 107 – 122, 1999.
- JUDSON, A. S.** *Relações humanas e mudanças organizacionais.* São Paulo: Editora Atlas, 1980.
- KENETH, H.** Scaling the wall of resistance. *Training & Development*, v. 49, n.10, p-15-18, 1995.
- KOTTER, J. P.** Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, Mar.1995.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A.** Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, Boston, v. 57, n. 2, p. 106-113, Mar/Apr 1979.
- LAWRENCE, P. R.** How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*, 32, no. 3, 49-57, 1978.
- MAURER, R.** Using Resistance to build support for Change. *The Journal for Quality and Participation*, 19 (3), P. 56-66, 1996.
- MOURA, G. G.** Comportamentos de Resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000. *Dissertação de Mestrado*, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, UFSC, 2002.
- OREG, S.** Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101, 2006.
- PASCALE, R., MILLEMANN, M. AND GIOJA, L.** (1997), “Changing the way we change”, Harvard Business
- PEREIRA, M. J. B.** Pressupostos da mudança. In: Na cova dos leões – o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books, Cap.1, p 3-12, 1999.
- 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, S. P.** *Comportamento organizacional.* São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SHEIN, E. H.** *Psicologia Organizacional.* 3ª Edição, Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES):** da concepção à regulamentação / [Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira]. 5. ed., revisada e ampliada. Brasília, 2009.
- TAYLOR, R. E.** Reducing Resistance to New Marketing Strategies. *Business Forum*, vol. 13, n. 2, 1988.
- 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. *The American Behavioral Scientist*, v. 14, n. 5, 745 – 766, may 1971.
- 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.