

UMA ANÁLISE DOS MODELOS INDIVIDUAIS E GRUPAIS DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Lívia Alves Gouvêa de Paula⁴

RESUMO: Discutir o tema mudança organizacional não é algo novo no meio profissional, muito menos no meio acadêmico, no entanto, ainda se encontra muita dificuldade e resistência ao lidar com estes processos nas organizações que estão cada vez mais, sujeitas a sofrer mudanças para atender as transformações internas e externas. Envolver as pessoas nesses processos de mudança torna-se, portanto, mais do que necessário. É fundamental para que as organizações possam encontrar as melhores adequações aos novos cenários que se apresentam. Dada a importância das mudanças para a sobrevivência das empresas e considerando a relevância de se ter profissionais comprometidos para o alcance dos objetivos organizacionais, o presente trabalho tem por finalidade principal analisar os modelos individuais e grupais de resistência à mudança. Desta forma, a luz dos trabalhos de Hernandez e Caldas (2001) e de Marques (2011), objetiva-se especificamente com este estudo resgatar os pontos colocados em estudos anteriores para que auxiliem no entendimento e identificação os níveis de resistência dos profissionais em relação à mudança em processos de reestruturação e fazer a reflexão de como a liderança tem um importante papel para a quebra desta resistência.

PALAVRAS-CHAVE: Mudanças. Resistência. Comportamento. Estratégias. Cultura. Desafios. Modelo Organizacional.

ABSTRACT: Discussing the issue of organizational change is not something new in the professional environment, much less in the academic world, however, there is still a lot of difficulty and resistance when dealing with these processes in organizations that are increasingly subject to change in order to respond to transformations internal and external. Involving people in these processes of change thus becomes more than necessary. It is fundamental for organizations to find the best fit for the new scenarios that are presented. Given the importance of changes for the survival of companies and considering the relevance of having professionals committed to the achievement of

⁴ Mestranda em Administração pela Faculdade Novos Horizontes em Belo Horizonte, com Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal de Juiz de Fora em 2005 tendo sido bolsista de iniciação científica, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão escolar, gestão democrática, formação de professores e educação. Já atuando na área de Recursos Humanos, possui Pós- Graduação Lato-sensu em Pedagogia Empresarial pela Universidade Estácio de Sá em 2006; e MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora - MG concluindo em 2008. Atualmente possui atuação em recursos Humanos de grandes empresas nos processos de Desenvolvimento Humano e Organizacional, Execução de Treinamentos Comportamentais, Atração e retenção de Talentos, Gestão de Carreira e Sucessão, mapeamento de Competências, Avaliação de desempenho e de desenvolvimento; Processos de liderança, Gestão de Clima Organizacional entre outros.

organizational objectives, the main purpose of this paper is to analyze individual and group models of resistance to change. In this way, in the light of the works of Hernandez and Caldas (2001) and Marques (2011), this study specifically aims to recover the points placed in previous studies to help in the understanding and identification of resistance levels of professionals in relation change in restructuring processes and reflect on how leadership has an important role to play in breaking down this resistance.

KEYWORDS: Changes. Resistance. Behavior. Strategies. Culture. Challenges. Organizational Model.

INTRODUÇÃO

O atual ambiente de competitivo de negócios e a alta tecnologia tem exigido das empresas uma capacidade adaptação muito grande. As grandes e frequentes mudanças ocorrem em uma velocidade cada vez mais rápida. E para se tornarem ou se manterem competitivas, as organizações precisam criar produtos e serviços diferenciados. Neste contexto as pessoas são responsáveis por um dos processos mais importantes para a construção de um novo momento nas organizações que é a mudança organizacional. A literatura sobre o tema mostra que as organizações, têm sentido as mudanças, deparando-se com cenários modificados e mais dinâmicos que os anteriores. As organizações têm buscado a adaptação a esses novos cenários, conforme apontado por Wood Jr. (2011) e para este autor as mudanças são necessárias ainda devido a necessidades de readequação interna ou externas e pois os consumidores tornam-se mais exigentes, com mais competição e o ciclo de vida dos produtos reduz-se, assim a força de trabalho requer novo tipo de tratamento e a velocidade torna-se fundamental.

Para o autor, não há opção à mudança, e entende que gradativamente as organizações tem abandonado uma atitude reativa para assumir uma postura proativa em relação às mudanças. O autor aponta ainda que no Brasil, onde vive-se há mais de uma década um período de estagnação econômica e deterioração social, a turbulência das mudanças é sentida talvez, até mais do que em outros países, percebamos os contrastes na convivência entre o antigo e o moderno.

Dada a importância das mudanças para a sobrevivência das empresas e considerando a relevância de se ter profissionais comprometidos para o alcance dos objetivos organizacionais, o presente artigo tem por finalidade comparar os modelos individuais e grupais de resistência à mudança.

Assim, o objetivo geral deste artigo consiste em comparar os modelos individuais e grupais de resistência à mudança. Desta forma, a luz dos trabalhos de Hernandez e Caldas (2001) e de Marques (2011), objetiva-se especificamente com este estudo resgatar os pontos colocados em estudos anteriores para que auxiliem no entendimento e identificação os níveis de resistência dos profissionais nas organizações.

No âmbito acadêmico, o estudo irá contribuir para as investigações da inter-relação dos constructos resistência à mudança utilizando-se do instrumento de mensuração proposto por Hernandez e Caldas (2001) e Marques (2011).

A relevância deste estudo está na possibilidade de gerar dados novos e atualizados com objetivo de ampliar os estudos desenvolvidos nesta área, além de ser suporte para a análise da prática empresarial, para o aprimoramento humano e organizacional.

Mudança Organizacional

Há de se concordar com Wood Jr (2011, p.5), que quase a totalidade dos artigos e livros sobre Mudança Organizacional trás comentários sobre a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, e sobre como as organizações precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças (Harari, Herzog, Land & Jarman, Handy, Wainwright, Peters, Schonberger, Helfgott, Naisbitt & Aburdene, Basil & Cook). Dessa forma é certo que cada vez mais as organizações buscam sobreviver num ambiente instável e altamente competitivo. Para se manterem no mercado e conquistarem espaço, elas buscam mudanças em suas operações e em seus processos. Entender a mudança organizacional é um passo importante, para isto, este estudo buscará discutir alguns conceitos de mudança organizacional, no entanto, o objetivo principal é entender e descrever os níveis de resistência dos empregados da empresa em questão em relação a processos de mudança organizacional.

Observa-se que há uma gama de autores que estudam e que mantêm o interesse em estudar o tema e assim, ele continua vem sendo amplamente debatido na área acadêmica. Para Wood Jr. (2011, p.3), neste tema encontram-se desde abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas, com análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar a performance de suas empresas.

Wood Jr (2011) sinaliza que as organizações de todos os tipos têm deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores, o que faz com que busquem adaptação a esses novos cenários, adaptação esta que passa pelas pessoas. Ainda para esse autor, não há opção à mudança, ela é uma realidade, por esse motivo, as empresas têm abandonado uma atitude reativa para assumir uma postura proativa em relação às mudanças. (Wood Jr. 2011)

Em contrapartida, Grey (2004), questiona o que ele denomina de “o fetiche da mudança”, que seria a idéia de que não há alternativa à mudança. No mercado global seria dizer que ou adapte-se as mudanças ou morra. O autor considera portanto, que esta idéia que conquistou na verdade, uma resposta: a mudança atua como fator de legitimação para as ações pretendidas por atores poderosos, nas organizações e em geral. Assim, há um apelo retórico maciço que se tem ao tratar a mudança que é apontá-la como uma força que age beneficiando as elites. Dessa forma, para o autor, os estudos organizacionais ao se desenvolvem com pesquisas mais críticas, devem ter a incumbência de expressar-se de forma a não reproduzir a retórica que age em função dos interesses da elite, e sim de reconhecer que muitas mudanças organizacionais estão provocando estragos na vida das pessoas e suas comunidades. Os estudiosos organizacionais precisam identificar os problemas que necessitam de solução, bem como entender a necessidade e o desejo da mudança.

Para Marques (2011) a mudança organizacional sendo malconduzida, pode gerar grande resistência nos envolvidos. Podendo, mesmo que necessária, ter inclusive efeitos traumáticos, visto que as mudanças nem sempre são consensuais. Pode-se assim criar movimentos de boicote, quebra do contrato psicológico além de ressentimentos e mágoa entre as pessoas e a organização. Neste sentido, de acordo com GOMES (2017) os estudos realizados sobre resistência mostraram que ela é uma das principais causas

de insucesso de um programa de transformação organizacional. Isso acontece, pois, a resistência compromete o processo de mudança e traz para a organização altos custos vinculados ao fracasso dos esforços estabelecidos para sua concretização (Lines, 2005; Chreim, 2006, Hannan; Freeman, 1984; Kotter, 1995).

GOMES (2017) aponta que para promover as mudanças necessárias, as organizações precisam contar com profissionais fortemente efetivamente envolvidos e comprometidos com a organização, com seus objetivos e metas organizacionais. Nesse sentido, os funcionários ocupam um lugar cada vez mais privilegiado, pois o elemento humano é um fator de qualidade, competitividade e sobrevivência das organizações, sendo necessária uma gestão eficiente e eficaz das pessoas (Fleury, 1991; Castro, 1992; Bastos; Borges-Andrade, 1995, citado por GOMES (2017).

Entretanto, sabe-se que a condução de uma mudança organizacional induz à mobilização das pessoas, podendo gerar grande potencial de resistência nos envolvidos se o processo for malconduzido (Silva, 2017). Além disso, mesmo quando reconhecidamente necessárias, as mudanças nem sempre são consensuais, o que pode gerar efeitos traumáticos e provocar ressentimentos, mágoas, boicote, quebra do contrato psicológico estabelecido entre as pessoas e a organização e resistência entre os funcionários (FONSECA, 2002). Dito isto, torna-se necessário entender melhor a questão da resistência a mudança em seus níveis grupais e individuais.

Resistência à mudança

São vários os estudos de resistência a mudança que creditam a discussão inicial do tema a Kurt Lewin (1947, 1951, 1965). Para este autor, as organizações poderiam ser consideradas como processos em equilíbrio quase-estacionário, como um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. A resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio (Lewin 1, 1947, 1951, citado por Hernandez e Caldas 2000, p. 2).

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. (LEWIN 2, 1951 citado por BORTOLOTTI et al, 2009, p. 3

De acordo com Hernandes e Caldas (2001), a resistência é uma reação manifestada pelos indivíduos que objetiva manter o status quo em face da pressão para modificá-los através da mudança. Ela ocorre porque, em processos de transformação organizacional, as pessoas são levadas para uma situação desconhecida, fora de sua zona habitual de conforto, o que estimula o estabelecimento de esforços contrários à mudança e em prol da manutenção do status quo. No entanto, no modelo de Lewin, a resistência individual poderia ser diferente da resistência grupal dependendo do valor social dado aos padrões de comportamento no grupo.

Quando se revisa a literatura acadêmica sobre mudança organizacional, duas coisas parecem bem claras. as proposições clássicas que foram rascunhadas no final da década de 40 e difundidas como bom senso gerencial nas décadas que se seguiram;

Aprendemos, a considerar a resistência à mudança como um fenômeno natural e inevitável, pronto a surgir durante a implementação de mudanças ou inovações em organizações. Assim foram disseminadas inúmeras “receitas” de como superá-la tanto pela mídia gerencial quanto através da literatura acadêmica. Embora utilizando diferentes terminologias, diversos autores têm sugerido várias estratégias genéricas para se lidar com a resistência às mudanças que podem ser resumidas nas 6 estratégias genéricas apontadas por Kotter e Schlesinger (1979) para se superar a resistência à mudança: (1) educação e comunicação; (2) participação e envolvimento; (3) facilitação e suporte; (4) negociação e acordo; (5) manipulação e cooperação; e (6) coerção explícita e/ou implícita.

Para Marques (2011), estabelecer a mudança organizacional de forma bem-sucedida passa pela diminuição das reações de resistência e pelo fomento a comportamentos de apoio e de comprometimento.

Desta forma, os comportamentos de resistência à mudança se manifestam pela sabotagem deliberada, erros intencionais, diminuição no ritmo de trabalho, e comportamentos regressivos diante da aprendizagem e reativos diante dos desafios. A indiferença é identificada pela passividade, apatia, e perda de interesse no trabalho. Finalmente, a cooperação é caracterizada pelo apoio declarado, entusiasmo, e otimismo diante dos processos de mudança organizacional. PEREIRA; FONSECA, 1997 citado por Marques (2011).

As reações diante da mudança organizacional são, portanto, comportamentos resultantes da percepção individual sobre as mudanças na organização. Para Judson (1980) e Mota (2004), estas percepções são relacionadas tanto com as expectativas em relação ao futuro do indivíduo na organização, quanto com as experiências anteriores com outros processos de mudança organizacional. Citado por Marques (2011).

Para GOMES (2017), suas causas, podem se dar pelo fato de que as pessoas são levadas para uma situação desconhecida, fora de sua zona habitual de conforto, o que estimula o estabelecimento de esforços contrários a manutenção do status quo.

O estabelecimento bem-sucedido de uma mudança organizacional passa pela diminuição das reações de resistência e pelo fomento a comportamentos de apoio e de comprometimento (Marques et al, 2011).

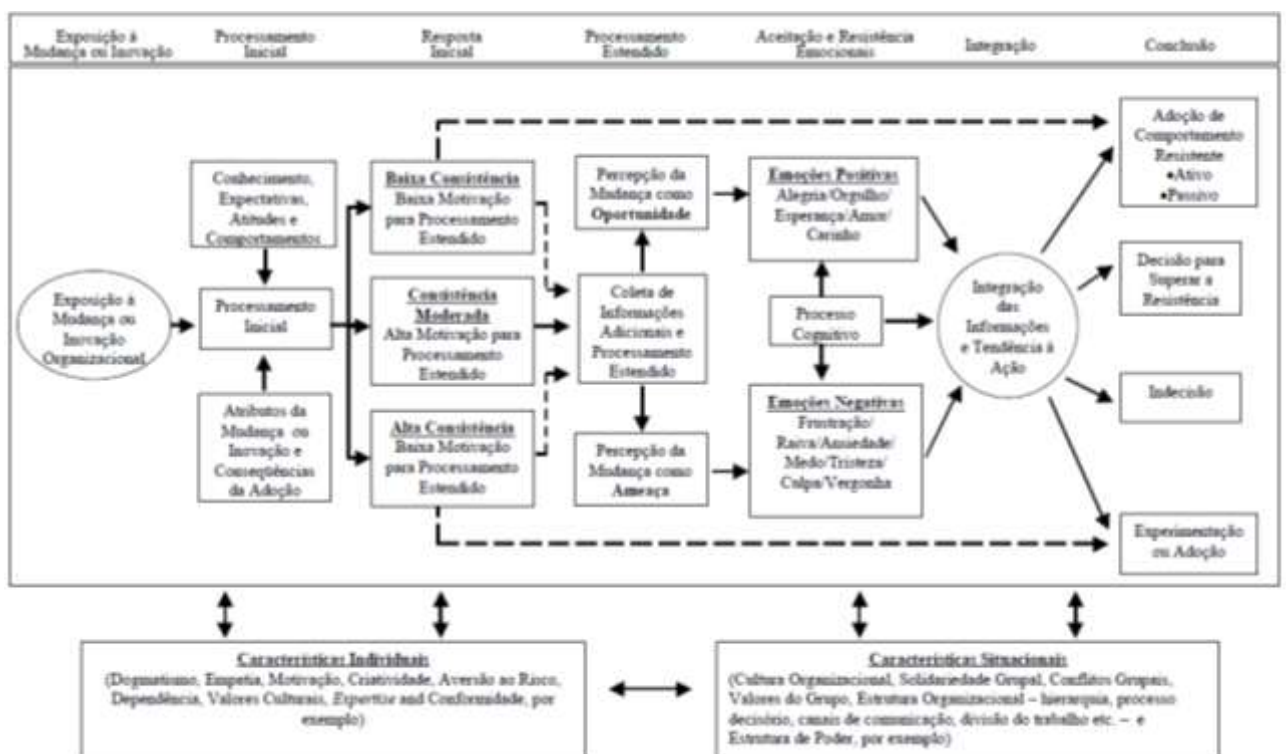
Para esses autores, a literatura aponta que os processos de mudança são inevitáveis. Todavia, observa-se que quando os trabalhadores compreendem os objetivos e os processos das mudanças eles tendem a se converterem e a se tornarem mais comprometidos e mais otimistas em relação às perspectivas de desenvolvimento da melhoria das políticas de gestão e do espírito de equipe, podendo melhorar redução do estresse relacionado ao trabalho e sua qualidade de vida. Dessa forma, um dos fatores que favorecem a resistência é exatamente a falta de clareza sobre os objetivos da mudança. (Marques et al, 2011)

Hernandez e Caldas (2001) defendem que não é possível derivar um modelo completo sobre resistência à mudança apenas com base nesses pressupostos questionáveis. Se a resistência é ainda vista como uma grande barreira à mudança, isto ocorre justamente porque o modelo predominante é inadequado para captar sua complexidade e, conseqüentemente, incapaz de ajudar o desenvolvimento de estratégias coerentes para se prevenir ou se lidar com a resistência.

A resistência não é algo maciço e a resistência grupal é diferente da individual (Watson (1969), citado por Hernandez e Caldas (2001)).

Dessa forma, os autores também propõem um modelo de resistência individual à mudança.

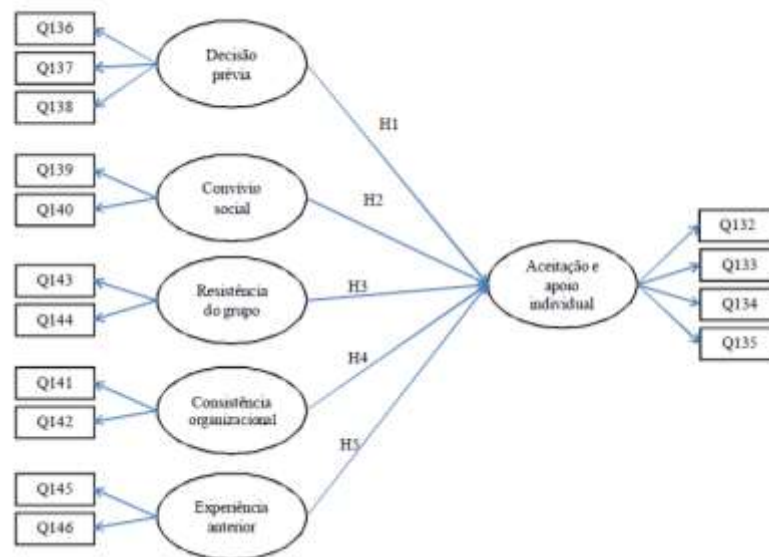
Figura 2 – Modelo proposto resistência individual à mudança



Fonte: Hernandez e Caldas (2001)

Com base nos estudos de Hernandez e Caldas, Marques et al (2011) propuseram um modelo teórico processual de resistência individual à mudança. Neste modelo, os indicadores que deverão ser analisados são: decisão prévia, convívio social, pressão do grupo, consistência organizacional, experiência anterior conforme FIG. 1:

Figura 1 – Modelo proposto de medida de resistência à mudança



Fonte: Marques, Borges e Morais, 2011

Esses autores conseguiram realizar um estudo que validasse o modelo, e assim trouxeram um ganho para o modelo ao confirmar o pressuposto de que o primeiro passo na implantação de qualquer processo de mudança é envolver o trabalhador psicologicamente no processo de mudança, com o objetivo de diminuir as incertezas e resistência individual à mudança, garantindo assim que o funcionário aceite e coopere com a mudança proposta.

Constatou-se ainda neste estudo que o grupo de trabalho exerce uma forte influência na decisão individual de aceitar e apoiar a mudança organizacional. Outro ponto importante é que a ameaça percebida ao convívio social sugere que, quando o funcionário enxerga que a mudança trará conseqüências negativas para a integridade dos grupos sociais ele tende a não aceitar e a não cooperar com a mudança organizacional.

Um terceiro modelo de análise da resistência a mudança foi proposto por Bortolotti et al (2009). Este modelo propõe obter as informações necessárias para se ter um diagnóstico das reações, percepções ou atitudes dos empregados diante de uma mudança. Ele leva em consideração que a resistência pode ser vista como uma atitude

multidimensional para a mudança, contendo componentes afetivos, cognitivos e comportamentais.

No entanto, este modelo não foi testado e sugere-se a construção de 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. Dessa forma os gestores seriam sensibilizados nas diferentes formas na qual a resistência pode se manifestar.

Outros modelos já propostos para medir a resistência à mudança são:

Tipo de modelo	Autor	Objetivo	Conclusão
Resistência Individual a mudança	Hernandez e Caldas (2001)	Mostrar que a resistência não é algo maciço e a resistência grupal é diferente da individual.	Sugere sete estágios de percepção do indivíduo a mudança, que podem, ao utilizar o modelo, identificar as razões pelas quais os indivíduos resistem e os agentes de mudança possam desenvolver estratégias para reduzi-la.
Medida de resistência à mudança	Marques, Borges e Morais, 2011		Testaram o modelo de Hernandez e Caldas (2001) e confirmaram o pressuposto de que o primeiro passo na implantação de qualquer processo de mudança é envolver o trabalhador psicologicamente no processo de mudança.
Diagnóstico das reações, percepções ou atitudes dos empregados	Bortolotti <i>et al</i> (2009).	Avaliar a resistência como uma atitude multidimensional para a mudança, contendo componentes afetivos, cognitivos e comportamentais.	Modelo não testado
Escala de atitudes frente à mudança organizacional	Neiva, Ros e Paz (2003)	Medir Ceticismo, temores e aceitação - são três atitudes típicas apresentadas pelos indivíduos em situação de mudança organizacional.	
Avaliação da resistência	Oreg (2003)	Medir a resistência à mudança, conceituando resistência como uma disposição para uma mudança	Indivíduos diferem um dos outros em sua inclinação para resistir à mudança ou adotar mudanças e essas diferenças

		organizacional particular que avalia a inclinação da personalidade para a resistência à mudança.	podem prever atitudes das pessoas para as mudanças específicas – voluntárias ou impostas que eles encontram.
Traços relacionados com o enfrentamento de uma mudança	Judge et al.(1999)		Identificou dois fatores: Auto-conceito positivo que compreende locus 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. E o risco a tolerância: abertura, experiência, tolerância, a ambiguidade e risco a aversão.
Diferenças individuais e variáveis de contexto específicos que podem prever à abertura do empregado a mudança	Wanberg e Banas (2000)	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.	Baixos níveis de aceitação a mudança foram associados com baixa satisfação com o trabalho, irritação ao trabalho e alta intenção de sair. 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.

Fonte: Adaptado de Bortolotti, 2009.

Dentro dos aspectos de mudança, não podemos deixar de trazer a reflexão também a questão da Cultura e a importância de lideranças efetivas nas Organizações que devem ser a chave para a transformação das organizações.

Para Wood (2011 p.9) se decidirmos ser simples e esquemáticos em relação ao tema da Mudança Organizacional, poderemos categorizar duas formas: as mudanças estruturais – mais ligadas aos princípios da Escola de Administração Clássica – e as mudanças comportamentais – mais características da Escola de Relações Humanas. Desta forma, a cultura seria resultante de contribuições de várias correntes sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas para o estudo das organizações. Para Silva et al (1999), a cultura é formada ao longo do tempo, tem uma infra-estrutura que a

torna resistente e, por isso, mantém uma continuidade no tempo, mesmo com a evolução da organização na sociedade.

Almada e Policarpo 2015, apontam que o estilo de liderança dos gestores da mudança pode afetar a reação do indivíduo à mudança pretendida, assim, liderança formal se apresenta como um dos principais fatores que influenciam no sucesso ou no fracasso dos processos de mudança.

A resistência à mudança tem várias causas possíveis, mas quanto maior for a quantidade e a qualidade das informações que os indivíduos envolvidos no processo de fusão receberem sobre esse, maior será o senso de pertencimento ao processo, implicará maior envolvimento e menor resistência. O líder, como orientador da mudança, pode influenciar diretamente na percepção dos indivíduos sobre a situação vivenciada. Tem a possibilidade, assim, de influenciar a aceitação ou a resistência ao novo contexto. (Almada; Policarpo 2015)

CONCLUSÃO

Conclui-se, portanto, sobre as mudanças que na verdade, se as pessoas forem envolvidas, participarem, se forem conscientizadas e sensibilizadas sobre a necessidade da mudança, como produto de um processo profundo, realizado de maneira rigorosa e clara, do topo para a base, feito efetivamente por líderes que fazem a diferença, a mudança é entendida e aceita de forma mais rápida e efetiva. Assim, entender os níveis de resistência a mudança e quais seriam os principais indicadores individuais ou grupais é importante para que se possa atuar de forma efetiva durante o processo, no entanto, para estabelecer a mudança organizacional de forma bem-sucedida, com diminuição das reações de resistência, deve-se ter o fomento a comportamentos de apoio e de comprometimento que devem ser feitos pela liderança junto aos subordinados e a toda organização.

REFERÊNCIAS

ALMADA, Livia Almada; POLICARPO, Renata Veloso Santos. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. REGE - Revista de Gestão 23 (2016) 10–19.

BORTOLOTTI, Silvana Ligia Vincenzi; SOUSA JÚNIOR, Afonso Farias de; ANDRADE, Dalton Francisco de. Uma Proposta de Modelo para Avaliar a Resistência À Mudança Organizacional. In: VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009, Rezende - RJ. VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2009.

BANDEIRA, Mariana Lima; MARQUES, Antônio Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. RAC, v. 4, n. 2, Maio/ago. 2000.

CORREA, A. C.; VINCENZI, S. L.; MOREIRA JUNIOR, F. J.; PIZZINATTO, L. E.. Rames - Instrumento De Medida De Avaliação Da Resistência À Mudança na Educação Superior com Base na Tri: Uma Análise Do Segmento Docente Da Ufsc. In: 3o. Simpósio Avaliação Educação Superior, 2017, Florianópolis-SC. Anais do 3o. Simpósio Avaliação Educação Superior, 2017.

COSTA, Tamara. F. Alinhamento entre estratégia organizacional e de gestão de pessoas: um estudo em uma mineradora. 2016. 93 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Fumec, Belo Horizonte. 2016.

CHREIM, S. (2006), "Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance", *Organization Studies*, Vol. 27 No. 9, pp. 1261-87.

FAGUNDES, Felipe Augusto Moreira. Diagnóstico da cultura organizacional em uma empresa de mineração no Brasil. 2015.130 f. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2015.

GREY, Christopher. O Fetiche da Mudança. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 44, n. 1, jan-mar 2004.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

GOMES, Daniele C. dos Santos. A influência da resistência à mudança no comprometimento organizacional: um estudo com profissionais de empresa familiar do ramo alimentício. 2017. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Centro Universitário Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração. Belo Horizonte 2017.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, v. 4, n. 1, p. 8-32, 2005.

MARQUES, Antonio Luiz Marques; BORGES, Renata; MORAIS, Kelly. Validando um Modelo de Medida de Resistência à Mudança em Organizações Públicas. 2011

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G. E. . Resistência à mudança e suas relações com o estresse no trabalho: estudo da reforma gerencial do governo de minas gerais. In: XXXVII Encontro da ANPAD - ENANPAD 2013, 2013, Rio de Janeiro. ANAIS DO ENANPAD 2013 - Área Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - GPR421, 2013. v. 1. p. 1-15.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G. E.; REIS, Isabella do Couto. Resistência à Mudança e Impactos na Qualidade de vida e Satisfação no Trabalho: Um Estudo com Funcionários Públicos do Estado de Minas Gerais. In: XXXVII Encontro da ANPAD - ENANPAD 2013, 2013, Rio de Janeiro. ANAIS DO ENANPAD 2013 - Área de Administração Publica - APB446, 2013. v. 1. p. 1-15.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração / Maxwell Ferreira de Oliveira. Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il.

SILVA, Regina Aparecida da. Cooperação e resistência à mudança: estudo sobre a implantação do ponto eletrônico para os funcionários técnicos administrativos do CEFET/MG. Belo Horizonte: FNH, 2017. 119p.

SILVA, Alexandre Maciel da; COSTA, Alfredo José Lopes; ROSSI, Luiz Gasparino de Assis; CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira. Cultura brasileira, cultura organizacional e recursos humanos. In: Solange Maria Pimenta. (Org.). Recursos humanos: uma dimensão estratégica. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 1999, v., p. 73-89.

WOOD JR., Thomaz (coordenador). Mudança organizacional. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.