

# **RESISTÊNCIA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E OUTRA PRIVADA.**

RESISTANCE TO CHANGE ORGANIZACIONAL: A COMPARATIVE STUDY  
BETWEEN A PUBLIC ORGANIZATION AND ANOTHER PRIVATE ONE.

André Luis Tessaro (Faccamp)  
Naim Abdouni (Faccamp)  
Igor Gabriel Lima (FPbe)  
Indira Souza Coelho (FPbe)  
João Carlos Farber (FPbe)

## **RESUMO**

Atualmente, as organizações vivem em um ambiente extremamente competitivo e de constantes alterações, impulsionados pela introdução de novas tecnologias, criação e alteração de leis, reformulações na estrutura organizacional. Desta forma, as organizações públicas e privadas devem responder rapidamente a tais mudanças para garantir sua sobrevivência e oferecer produtos e serviços de qualidade. Porém, nem sempre a implementação de mudança tem alcançado os objetivos desejados e uma das causas é a resistência organizacional. Este artigo objetiva verificar se há diferenças estatisticamente significativas do comportamento relacionado à resistência dos funcionários de uma empresa pública e outra privada, considerando suas particularidades, comparando a resistência nos dois setores. Para tal, aplicou-se um questionário de 25 itens que avaliam a disposição em resistir a uma proposta de mudança. Os resultados mostraram que não houve evidências significativas de que as reações frente à mudança sejam diferentes entre as duas empresas pública e privada.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional; Resistência, Organizações Públicas

## **ABSTRACT**

Currently, the organizations live in an extremely competitive environment and of constant alterations, stimulated for the introduction of new technologies, creation and alteration of laws, reformularizations in the organizational structure. In such a way, the public and private organizations must answer quickly to such changes to guarantee its survival and to offer to products and services of quality. However, nor always the implementation of change has reached the desired objectives and one of the causes is the organizational resistance. This objective article to verify if has statistical significant differences of the behavior related to the resistance of the employees of a public company and another private one, considering its particularities, comparing the resistance in the two sectors. For such, a questionnaire of 25 item was applied that evaluate the disposal in resisting a change proposal. The results had shown that it did not have significant evidences of that the reactions front to the change are different between the two public companies and private.

**Key-Words:** Organizational change; Public resistance, Organizations

## 1. Introdução

Para resistirem em um mercado cada vez mais competitivo é fundamental que as organizações percebam rapidamente as mudanças. Tais mudanças podem ocorrer interna e externamente e estão ligadas à alterações provenientes do avanço tecnológico, implantação de programas de qualidade, mudanças na gestão, fusão, alterações nas leis por meio do governo, alterações de máquinas, etc

Logo, para garantir à sobrevivência as organizações têm procurado antecipar e se adaptar a essas mudanças sendo que o primeiro desafio que as organizações enfrentam é reconhecer a necessidade de mudança e o segundo é estabelecer estratégias eficazes para a implantação da mudança (SELF e SCHRAEDER, 2009).

A mudança organizacional compreende procedimentos e tecnologias desconhecidas diferentes das que o indivíduo esteja habituado para desempenhar seu trabalho e que podem gerar emoções e reações, dentre elas está a resistência (BORTOLOTTI, 2010). A resistência à mudança organizacional pode contribuir de forma decisiva para que uma mudança não alcance o sucesso almejado.

Nas últimas décadas presenciou-se um aumento substancial de mudanças que se tornaram frustrantes e traumáticas com recursos desperdiçados, empregados demitidos ou decepcionados (KOTTER, 2001).

É imprescindível descobrir as estimativas de resistência e suas causas a fim de tomar medidas para suavizá-la (OREG, 2006). Desta forma, este estudo visa, considerando que as organizações públicas e privadas possuem características diferentes, verificar se há diferença comportamento de funcionários de empresa pública e privada, frente à situação de mudança.

Para verificar este objetivo, utilizou-se um instrumento de resistência à mudança (RAM) de Bortolotti (2010) e verificou-se os possíveis comportamentos frente à uma mudança de duas empresas Alfa (privada) e Beta (pública).

O artigo está estruturado da seguinte forma, revisão da literatura sobre mudança e resistência organizacional, abordando uma breve descrição das diferenças entre empresas públicas e privadas, definição, causas e comportamentos de resistência à mudança, metodologia da pesquisa, análise e discussão dos resultados e considerações finais.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 – Mudança organizacional**

Mudança significa, em sua essência, o deslocamento de uma determinada posição para outra. Em uma organização é importante que se tenha consciência da posição em que se encontra e, principalmente, da posição em que deseja chegar. Em geral a mudança organizacional compreende procedimentos e tecnologias desconhecidas, diferentes daquilo que os indivíduos rotineiramente estão habituados a desempenhar em seu trabalho e que podem gerar diferentes emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, entusiasmo, incapacidade, motivação e pessimismo (BORTOLOTTI, 2010).

Nos dias atuais as organizações tendem a se adaptar às mudanças, tendo em vista que a competitividade faz com que a flexibilidade para implementação de mudanças seja característica fundamental para a sua sobrevivência. A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. (HERNANDEZ E CALDAS, 2001).

Para Lima e Bressan (2003), mudança organizacional é qualquer alteração nos componentes organizacionais, tais como: pessoas, trabalho, estrutura formal e cultura, sendo essas planejadas, ou não. As autoras ainda comentam que mudanças nas relações da organização com seu ambiente também podem ter consequências relevantes positivamente ou negativamente, orientada ao resultado da mesma, contribuindo ou não para sua eficiência/eficácia.

Bortolotti et.al (2010) definem que as mudanças ocorrem tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo à organização e abrange desde mudanças tecnológicas, implantação de programas de qualidade, mudanças na gestão, fusão, alterações nas leis por meio do governo, alterações de máquinas, etc, enfim mudanças que exigirão dos funcionários, que sejam flexíveis à adaptações, mudanças de atitude e de comportamentos. Essa mudança pode atingir não apenas os funcionários de chão de fábrica ou de baixo escalão, mas também os funcionários que atuam na gestão e administração da organização, fazendo com que haja a necessidade de que todos estejam engajados no processo de mudança, para que seus objetivos sejam alcançados visando sempre à eficiência e eficácia. A implantação de um sistema de gestão, por exemplo, é uma mudança que exigirá dos funcionários de média gerência um engajamento elevado, tendo em vista que terá

que obter conhecimento sobre esse novo sistema, obrigando-se a ter alto envolvimento com essa mudança organizacional.

Em sua revisão da literatura Lima e Bressan (2003), apresentaram algumas definições classificações de mudança organizacional, conforme quadro abaixo.

### Quadro 1 – Definições de mudança organizacional

Definição encontrada	Referência
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, visando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et al. (1994)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)

Fonte: Lima e Bressan (2003).

A variedade de conceitos sobre mudança organizacional ocorre devido autores de diversas áreas estudarem o assunto, mas cada um com um foco diferente que pode ser estratégia, gestão de pessoas, etc. Mudança organizacional é um tema presente em todas as áreas, justificando a variedade de conceitos. Qualquer que seja o foco da mudança organizacional, planejada ou imposta pelas circunstâncias, há necessidade de uma força de trabalho flexível, que possa se adaptar às condições de mudança. Portanto, torna-se importante que os funcionários estejam envolvidos e que haja políticas e práticas de recursos humanos que atraiam e mantenham essa força de trabalho diversificada (Robbins, 1999).

Herzog apud Wood Jr. (1992) considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto o nível de motivação e evitando despontamentos. Esta visão é orientada à gestão de pessoas e comportamento do indivíduo no que tange à mudança organizacional,

tomando como base a eficiente gestão das pessoas como trampolim para o sucesso no processo de mudança organizacional.

As organizações do setor público também estão sujeitas às mudanças organizacionais. Assim como em organizações privadas, passam por mudanças, que podem ser de cunho político, estrutural, estratégico, etc. que fazem com que a organização e os indivíduos necessitem de características que facilitem a adaptação ao ambiente atual. As organizações do setor público não podem estar ilusas à necessidade de reestruturação estratégica e de adoção de novas técnicas de gestão necessárias à sua capacitação ao manejo das complexas demandas organizacionais e ambientais (KLIKSBERG, 1992).

Um aspecto relevante para se destacar é o fato da continuidade e descontinuidade administrativa citada por Spink (1987, p.57) que se refere à troca de poderes na administração pública. Segundo ele a continuidade administrativa mantém a continuidade de serviços, evitando a esquizofrenia organizacional e a descontinuidade administrativa ocasiona a interrupção de projetos em andamento devido à mudança de governo ou de dirigentes.

Portanto, nesse cenário de constante mudança em que residem as organizações públicas e privadas é imprescindível falar de um tema em que grande parte da literatura deposita a culpa do fracasso da mudança organizacional: a “resistência dos indivíduos à mudança”, ao qual trataremos no item seguinte.

## **2.2 – Resistência à mudança**

O conceito de resistência à mudança teve sua origem em Lewin (1947), que definiu este fenômeno através de uma metáfora das ciências físicas, na qual o indivíduo vive em um sistema de equilíbrio onde se busca a estabilidade, ou seja, a sustentação do *status quo*.

Alvin Zander apud Bortolotti et. al (2010) define que resistência à mudança é qualquer comportamento que tem como intuito proteger um indivíduo dos efeitos de uma mudança real ou imaginária. Nos dias atuais em que as organizações são obrigadas a se submeter às mudanças em seus vários aspectos, a resistência a este fenômeno é natural.

A resistência à mudança é um fenômeno psicológico entre alguns empregados, gerentes e executivos acostumados há muitos anos a fazer o mesmo tipo de trabalho nas mesmas condições e recusam-se por todos os meios possíveis as inovações que são oferecidas, mesmo se estas mudanças podem ser boas para eles (SANON, 2008).

Diversos autores consideraram em suas pesquisas, a resistência como uma das principais barreiras para a implementação de uma mudança bem sucedida (Holpp, 1989; Hazan, 1998; Kurtz e Duncan, 1998). Segundo Bortolotti (2010) a resistência à mudança é uma resposta natural dos seres humanos, logo, faz sentido que seja aceita e gerida pelos gestores, no entanto, não como um problema que se apresenta frequentemente em várias literaturas desta área do tipo: “como eliminar a resistência, mas sim procurar identificar suas causas e utilizar a resistência como benefício para a mudança”. A fim de implantar uma mudança bem sucedida, é indispensável que os gestores da organização levem em consideração a identificação e gerenciamento da resistência dos indivíduos com a intenção de controlar e diminuir este fenômeno.

Segundo Bortolotti (2010) as manifestações de resistência podem ser identificadas individual ou coletivamente de forma ativa ou passiva. As manifestações de resistência podem ocorrer individualmente quando associada a um único indivíduo e coletivamente quando é manifestada através de um grupo de indivíduos. A resistência ativa se opõe ativamente a uma ação, sendo contrária a resistência passiva, que apresenta comportamento de oposição mais sutil e menos direta. Na forma ativa, encontramos a recusa, críticas, reclamações e sabotagem, enquanto em sua forma passiva, notamos o *status quo*, pequenos rumores e mais lentos (BORTOLOTTI, 2010).

Em sua revisão crítica da literatura, Hernandes e Caldas (2001) defendem uma proposta de resistência às mudanças orientada para o indivíduo, contrapondo a massa de modelos apresentadas sobre o tema. Seu modelo é baseado na percepção individual, tendo em vista que cada indivíduo tende a ser motivado ou estimulado por fatores diferentes. Pode-se definir percepção como o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta os estímulos com o objetivo de formar representações significativas e coerentes da realidade (SCHIFFMAN e KANUK, 1991).

O modelo de resistência à mudança orientada para o indivíduo de Hernandez e Caldas (2001) é orientado por sete estágios, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2 – Estágios do modelo de Hernandez e Caldas (2001).**

<b>Estágio</b>	<b>Definição</b>
Exposição à mudança ou inovação	Contato inicial do indivíduo com a intenção da mudança ou com informações sobre ela.
Processamento inicial	O indivíduo compara os atributos percebidos da mudança com as consequências previstas e com as suas expectativas, atitudes e comportamentos adotados no passado.
Resposta inicial	<p>* Baixa consistência: Não se sente estimulado a continuar a avaliação da proposta, rejeitando-a;</p> <p>* Alta consistência: mostra-se disposto a aceitar a mudança prontamente; *</p> <p>Consistência moderada: o indivíduo sente a necessidade de buscar mais informação sobre a mudança.</p>
Processamento estendido	O indivíduo irá avaliar, mais cuidadosamente, os atributos da mudança proposta, tentando reconciliar as inconsistências encontradas entre esses atributos e o seu conhecimento com o objetivo de diminuir a sua dissonância.
Aceitação e resistência emocionais	<p>* Caso a mudança proposta tenha sido percebida como oportunidade, as emoções resultantes são positivas e podem incluir amor, carinho, orgulho, paz, etc.</p> <p>* A resistência emocional, por sua vez, é o resultado da formação de emoções negativas, tais como medo, angústia, tristeza, raiva, culpa, vergonha, etc.</p>
Integração	O processo cognitivo individual influencia a formação dessas emoções e a adoção correspondente de comportamentos de resistência ou aceitação (Bagozzi e Lee, 1999)
Conclusão	Quatro possíveis comportamentos: a) Resistência; b) Decisão de superar a resistência; c) Indecisão; d) adoção (ou teste) da mudança.

Fonte: Adaptado de Hernandez e Caldas (2001).

O modelo apresentado trata das percepções de cada indivíduo, partindo do conceito de que cada indivíduo tem percepções e estímulos diferentes uns dos

outros, ressaltando a relevância do modelo orientado para o indivíduo em suas características únicas.

### 2.3 Diferenciando organização pública e organização privada

A diferenciação entre as formas de organização, em sua essência, é observada a partir de seus objetivos centrais: a organização privada busca o lucro e a pública, a eficiência dos serviços prestados à população.

Logo as organizações públicas e privadas possuem características que as diferenciam. O Quadro 3 obtido de Ansoff (1990) apud Tait e Pacheco (2010) apresenta algumas destas particularidades:

#### Quadro3 – Diferenças entre organizações públicas e privadas

Organizações Públicas X Organizações Privadas	
Empresas Privadas	Organização de propriedade Pública
Aptas produtoras	Prestadoras de Serviços
Internamente eficientes	Comportamento Burocrático
Extremamente empreendedoras e agressivas	Ineficiente
Empenhadas na busca do lucro com determinação inflexível	Extremamente desprovida de espírito de aventura

Fonte: Ansoff (1990) apud Tait e Pacheco (2010).

Osório (1998) explica que a ineficiência do setor público está ligada, dentre outros fatores, de que, ao contrário das organizações privadas, as organizações públicas estão pouco vulneráveis às forças de mercado não sendo este um motivador de melhoria nas praticas produtivas.

A burocracia é outro fator observado, refletindo diretamente na flexibilidade e adaptabilidade às mudanças.

Whynes e Bowles (1982) definem as organizações burocráticas como aquelas que não existem por si só, que necessitam de um órgão superior, que as estabeleça, e uma hierarquia estratificada em que as pessoas trabalham em troca de ordenados.

As peculiaridades do setor público, em relação ao privado, marcam sua estrutura e influenciam suas atividades, são elas: a forte resistência às mudanças,



marcada por uma estrutura altamente burocratizada, com muitos órgãos de decisão (Silva, 1993)

Porém, Ansoff (1990) afirma que, neste aspecto, a distinção está se tornando vaga, pois cada vez mais as empresas privadas apresentam estruturas burocráticas e as organizações públicas buscam a eficiência.

### **3. Metodologia**

A pesquisa é exploratória, pois visa o aperfeiçoamento de ideias através de pesquisa bibliográfica dentro do tema resistência à mudança, e descritiva, pois procura descrever as características de um determinado fenômeno envolvendo o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, questionário com um conjunto de itens (GIL, 1996).

Este trabalho caracteriza-se como qualiquantitativo, pois emprega, em seu desenvolvimento, ambos os métodos de pesquisa: qualitativo e quantitativo.

MORSE (1991) propõe o emprego da expressão "triangulação simultânea" para o uso ao mesmo tempo de métodos quantitativos e qualitativos. Ressalta que, na fase de coleta de dados, a interação entre os dois métodos é reduzida, mas, na fase de conclusão, eles se complementam.

A parcela qualitativa está ligada na garantia da exatidão dos resultados impedindo distorções de análise e interpretação. A parte quantitativa relaciona-se com a utilização de um questionário adaptado de Bortolotti (2010) contendo 25 itens para avaliar a resistência à mudança organizacional com 4 categorias de respostas, segundo a escala de Likert (0- Discordo Fortemente, 1 – Discordo, 2 – Concordo e 3- Concordo Fortemente). Os resultados serão demonstrados através de estatística descritiva com apresentação de médias aritméticas, percentuais e gráficos.

O método utilizado é o estudo de caso, que é o processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenômeno contemporâneo no contexto real em que este ocorre. Pode ser único e múltiplo. (YIN 1994, YIN 2005)

Esta pesquisa classifica-se como um estudo de caso múltiplo, pois analisam-se os comportamentos, reações de funcionários quanto a resistência a mudança de duas organizações, uma do setor privado Alfa e outra do setor público Beta, assim denominadas ficticiamente para atender à solicitação das empresas pesquisadas.

#### 4. Análise e Resultados

Foram entrevistados 19 funcionários da empresa privada “Alfa” e 7 funcionários da empresa pública “Beta”. Em relação ao sexo na empresa Alfa 68,4% são do sexo masculino e 31,6% são do sexo feminino, enquanto que na empresa Beta 57,1% são do sexo masculino e 42,9% do sexo feminino. Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários respondentes da pesquisa, seguem as informações no Quadro 3.

**Tabela 1 – Nível de escolaridade dos respondentes da pesquisa**

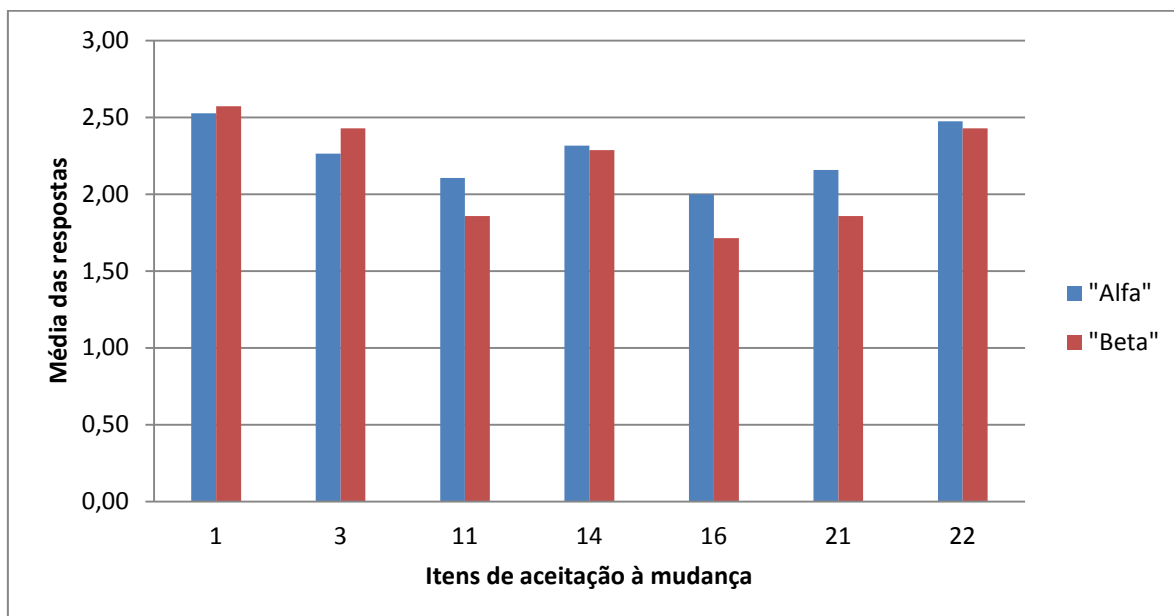
Nível de escolaridade	"Alfa"	"Beta"
	%	%
Médio Incompleto	0	0
Médio Completo	31,6	14,3
Superior Incompleto	42,1	0
Superior Completo	26,3	85,7

Fonte: Elaboração Própria (2014).

Observa-se na Tabela 1 que o nível de escolaridade tanto na organização privada “Alfa” quanto na organização pública “Beta” está representado, em sua maioria, nas categorias superior incompleto e superior completo. É relevante ressaltar que nenhum dos respondentes tem escolaridade menor que o Ensino Médio Completo, evidenciando que o grau de instrução dos funcionários é relativamente elevado.

O Gráfico 1 apresenta a média das respostas aos itens referentes à aceitação da mudança nas empresas Alfa (privada) e Beta (Pública).

**Gráfico 1 – Itens de Aceitação da mudança.**



Fonte: Elaboração Própria (2014).

Analisando o Gráfico 1 percebe-se que o grau de aceitação está concentrado em sua maioria entre 2,0 e 2,5 evidenciando que a resposta mais comum entre os entrevistados foi “concordo” ou “concordo fortemente”. Esse comportamento dos entrevistados nos leva a concluir que os indivíduos, tanto da empresa Alfa quanto da empresa Beta tem elevado grau de aceitação frente à uma situação de mudança.

Os itens 1, 3, 14 e 22 foram os que apresentaram maior grau de aceitação, conforme exposto na Tabela 2.

**Tabela 2 – Itens com maior grau de aceitação.**

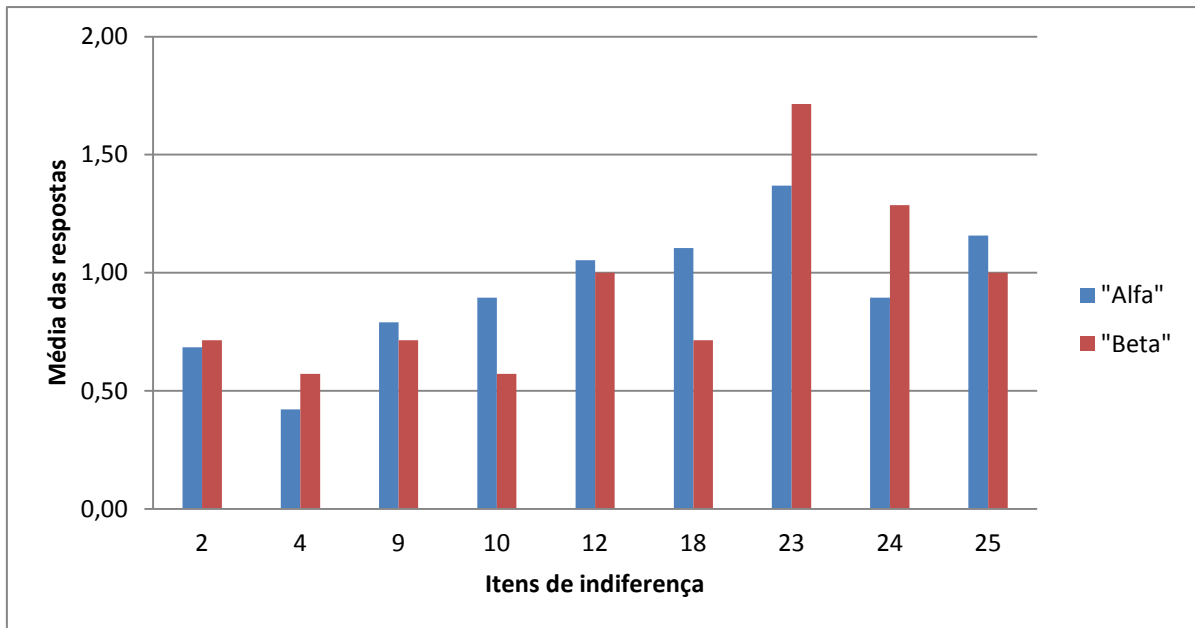
Itens de aceitação	Média		Descrição
	Alfa	Beta	
1	2,53	2,57	Sou capaz de me adaptar às mudanças quando elas ocorrem
3	2,26	2,43	Coopero ativamente para realizar a mudança quando ela acontece
14	2,32	2,29	Se mudanças são implementadas no meu trabalho, gosto de participar delas

22      2,47      2,43      Estou disposto a colaborar para promover mudanças no meu trabalho

Fonte: Elaboração Própria (2014).

O Gráfico 2 apresenta as médias das respostas dos perguntados que avaliam o comportamento de indiferença em relação à mudança nas empresas Alfa e Beta.

**Gráfico 2 – Itens de indiferença em relação à mudança.**



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

A maior parte dos perguntados respondeu “discordo fortemente” ou “discordo”, quando questionados perante o comportamento de indiferença frente à situação de mudança. Esse comportamento nos permite concluir que a maior parte dos perguntados não se sente indiferente no que diz respeito à mudança.

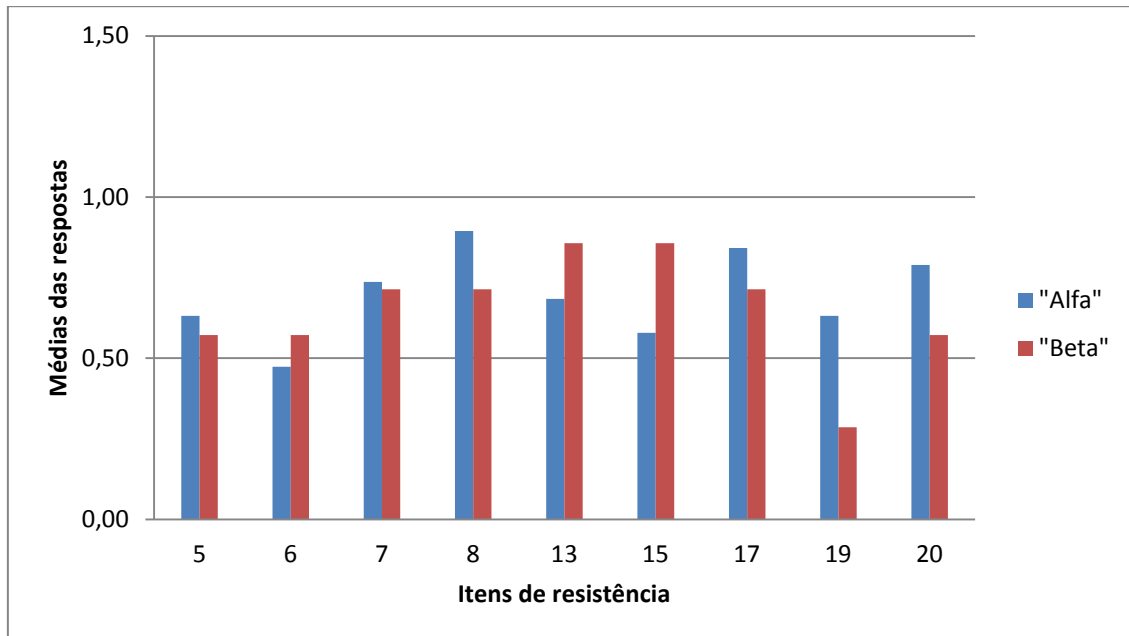
**Tabela 3 – Itens com menor grau de indiferença.**

Itens de indiferença	Média		Descrição
	Alfa	Beta	
2	0,68	0,71	Quando falam em mudanças faço de conta que não é comigo
4	0,42	0,57	Se a mudança implica em fazer algo que não gosto, realizo as tarefas lentamente
9	0,79	0,71	Quando mudanças acontecem, procuro fazer somente o que é necessário
24	0,89	1,29	Se mudanças acontecem, não me sinto comprometido

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Os itens da Tabela 3 indicam que os perguntados não se sentem indiferentes frente à situação de mudança, significando que estão preocupados seja positiva ou negativamente com a mudança.

**Gráfico 3 – Itens de resistência à mudança.**



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

O Gráfico 3 demonstra os itens em que estão representados os comportamentos de resistência às mudanças. Percebe-se que a média de respostas relacionadas à resistência foi abaixo de 1,0 significando que a maioria dos perguntados respondeu “discordo fortemente” ou “discordo”. Através desse comportamento percebe-se que os entrevistados se distanciam da resistência à mudança.

## 5. Considerações finais

Neste artigo, buscou-se verificar se há diferença no comportamento de funcionários de uma empresa pública - Beta e outra do setor privado – Alfa.

Para tal aplicou-se um questionário adaptado de Bortolotti (2010) contendo 25 itens, sendo 7 itens que avaliam a aceitação, 9 itens que avaliam a indiferença e 9 itens que avaliam a resistência.

Os resultados obtidos através da estatística descritiva mostram que visualmente não existem diferenças significativas nos três tipos de comportamentos

analisados nas empresas Alfa e Beta. Apesar das limitações pode-se concluir que, nas empresas pesquisadas verificou-se baixo grau de resistência e indiferença a mudança. Esse comportamento pode estar relacionado ao nível de escolaridade dos entrevistados, com concentração entre superior incompleto e completo.

Um fator relevante a se destacar é o tamanho da amostra, relativamente pequena neste estudo, não possibilitando conclusões consistentes. Assim como a não utilização de testes de hipóteses que permitiria uma análise mais precisa dos dados.

Desta forma, sugere-se para uma pesquisa futura a utilização de uma amostra maior e a utilização de testes de hipóteses que possibilitaria uma análise superior sobre o objeto pesquisado.

## 6. Referências

- ANSOFF, H. I. A. Administração Estratégica. Ed. Atlas, São Paulo: 1990.
- BORTOLOTTI, S. L. V. Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. Tese de doutorado – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.
- GIL, A. C. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. **Resistência à Mudança: Uma Revisão Crítica**. RAE 41.2 (2001).
- HAZAN, E. Deregulation: the show goes on. Transmission & Distribution World, v. 50, n. 3, p. 49-56, 1998.
- HOLPP, L. 10 reasons why Total Quality is less than total. Training, v. 26, n. 10, p. 93, 1989.
- KLIKSBERG, Bernardo. Como transformar o Estado, para além dos mitos e dogmas. Brasília: ENAP, 1992, 87p.
- KOTTER, J. Oito erros fatais, in: Júlio, C. & Neto, J. (Org.), Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis, São Paulo: Publifolha, p. 93-100, 2001.
- KURTZ, P., DUNCAN, A. Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre. Management Accounting, Montvale, v. 76, n. 7, p. 47-48, 1998.
- LEWIN, K. Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science; social equilibria and social change, Human Relations, Vol. 1, p. 5-41, 1947.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: (Org.). Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MORSE, J.M. Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. Nursing Research, v. 40, n.1, p.120-132, 1991.

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

OSÓRIO, A., et, al, A eficiência econômica nas empresas públicas e privadas: uma análise comparada, In: III CONGRESSO DOS ECONOMISTAS DA LÍNGUA

PORTUGUESA, Macau, Anais. 1998

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SANON, B. La résistance aux changements chez Vêtements Peerless : diagnostic et plan d'action. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès sciences (M.Sc.) relations industrielles. Université de Montréal, 2008.

SCHIFFMAN, L., KANUK, L. *Consumer behavior*. 4. ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1991.

SELF, D. R.; SCHRAEDER, M. Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Iss: 2, p.167 – 182, 2009.

SILVA, José Hamilton Godin. *O Setor Público no Mundo Contemporâneo*. Fortaleza: UFC/UFRR, 1993, 92 p.

SPINK, Peter. Continuidade e descontinuidade em organizações públicas: um paradoxo democrático. *Cadernos Fundap*, São Paulo, Ano 7, n. 13, p. 57-65, abr 1987.

TAIT, T. F. C. e PACHECO, R. *Fundamentos para a modelagem de uma arquitetura de sistemas de informação para o setor público*.

Disponível [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999\\_A0117.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0117.PDF). Acesso em 22 de Agosto de 2014.

YIN, Robert K. *Case Study Reserch*. London: SAGE Publications, 1994. 171p

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WHYNES, D.K. e BOWLES, R.A. *A teoria econômica do estado*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

WOOD Jr, Thomaz. *Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar* RAE - Revista de

Administração de Empresas.São Paulo, v.32, n.3. p.74-87, jul./ago. 1992.