

Dinâmica das mudanças e resistências no trabalho cotidiano

Héctor Rafael Lisondo

Resumo

Este artigo aborda a questão das mudanças no campo individual e institucional. Também analisa o papel das resistências psicológicas às mudanças, trazendo a tona os desafios que elas representam tanto no campo concreto na organização quanto no intangível domínio do inconsciente. Se propõe aproximar os gestores de produção e das áreas de qualidade, de alguns conceitos da psicologia que estudam esses complexos fenômenos e as suas conseqüências na organização, alertando-os para o fato de que eles também fazem parte dos mesmos. Identifica também alguns fatores que podem facilitar ou dificultar as mudanças, reduzindo ou catalisando resistências. Apresenta o conceito de *mudança catastrófica* de W. Bion e sua aplicação na gestão de processos de produção e qualidade.

1. Introdução

Ao igual que todas as manifestações da vida, as empresas parecem estar compelidas à contínua transformação. Em permanente busca de resultados, seja de expansão, para cumprir uma missão social, ou até mesmo de sobrevivência, para elas a estagnação equivale, obviamente, a sucumbir. Mudanças e adaptações contínuas e inevitáveis estão sempre surgindo como respostas às solicitações inexoráveis do ambiente, não há outra alternativa. Por isso, as organizações têm de ser dinâmicas e, como os seres vivos atuantes, transitórias, imprevisíveis, em constante evolução, nunca chegando a um estado definitivo. A mudança é o combustível da evolução humana individual e institucional. No entanto, quando a mudança entra em cena, nem sempre é a voz da razão quem prevalece.

2. Mudanças na organização

A palavra *mudança* é usada tanto para expressar transformações no mundo físico como no mental. No entanto, os processos que levam a elas não são iguais. No mundo físico, a mudança concentra-se na reorganização da matéria ou dos sistemas. Por exemplo: a mudança de posição de um dispositivo, uma melhoria de sistema, uma mudança climática etc. Já desde a perspectiva psicológica, as mudanças transformadoras mobilizam emoções. Referem-se ao abandono de paradigmas, da maneira como a realidade é percebida, o mundo é explicado, os papéis assumidos, a identidade e a auto-imagem são afirmadas (Gabriel, 1999). Crenças enraizadas construídas num processo sofrido e que produzem a esperança de algum controle e/ou equilíbrio ante os embates da vida e alguma segurança frente às ameaças e incertezas da existência.

É por isso que, segundo a psicologia, as pessoas agarram-se fortemente a essas concepções. Mesmo se pressionadas por uma necessidade real e concreta, não lhes será fácil abandonar esses pontos de apoio, porque a sensação pode ser a de estar caindo no vazio. O sistema mental de tudo fará para conservá-los, chegando às vezes até a negar e/ou distorcer a realidade externa que o defronta com a evidência da mudança (Sor e Gazzano, 1988). A substância dessa dinâmica é emocional e as forças envolvidas, embora não aparentes, são muito intensas e têm suas raízes nas profundezas da mente humana (Rezende, 1993). Essa oposição funciona da mesma maneira que o princípio físico de ação e reação, segundo o qual,

quando aplicamos uma força a um corpo, aparece uma outra força reativa que se opõe à primeira. Na metáfora, o aceno da mudança sobre os paradigmas e crenças estabelecidas protagoniza a ação e as resistências psicológicas atuam sobre a mudança, a reação.

3. O papel sub-reptício das resistências

Como as resistências manifestam-se na interioridade dos indivíduos, não são diretamente observáveis. A teoria psicanalítica sinaliza a sua existência no campo do inconsciente (Hall e Lindzey, 1978).

Estas resistências psicológicas são, no entanto, detectáveis nas organizações por meio das suas conseqüências que se apresentam como efeitos ou sintomas, emergindo ao campo da observação como frustrações, desinteresse, desânimo, falta de iniciativas e freqüentes justificativas perante planos e ou compromissos assumidos e não cumpridos.

Existem, porém, manifestações ainda mais prejudiciais. Em determinados momentos, elas não aparecem como imobilismo ou estagnação do *statu quo*, mas, ao contrário, disfarçam-se de aparentes mudanças numa direção que, na realidade, visa conduzir sorratamente a situação a uma condição de conforto, com menos perigos e ameaças do que a verdadeira e necessária mudança imporia. Algumas mobilizações ou agitações de mudança podem ser também, portanto, estratégias ocultas de resistência. Talvez esta seja uma das formas mais adversas de proliferação das resistências, entre outras coisas, uma vez que é bem mais difícil de detectar.

É fácil ver que se durante a administração de um processo de mudanças for concentrado o empenho da direção nas forças motivacionais, as quais poderiam ser chamadas de *ativas*, e nada for feito para tratar das resistências – forças *reativas* –, muita energia será perdida e até será possível um momento em que o processo estagne ou até chegue a reverter-se, apesar dos mais consideráveis esforços motivacionais (Lewin, K., 1935).

Convém, entretanto, levar em conta que as resistências psicológicas à mudança não são intencionais e tampouco envolvem questões morais, de desonestidade, hipocrisia, deslealdade ou outras falhas do caráter, mas que apenas funcionam como mecanismos defensivos visando neutralizar a ameaça dos fantasmas que a mudança agasalha (Rezende, 1995).

4. As resistências na qualidade

A qualidade exige trabalho em equipe. Na perspectiva grupal, a dinâmica do processo de mudança é ainda mais complexa, pois a turbulência individual impõe aos grupos interesses ocultos envolvendo emoções poderosas e às vezes conflitantes, como euforia e inquietação, ansiedade e depressão que, como subcorrentes, afastam os membros das suas tarefas óbvias e influenciam o resultado da equipe (Scholtes, Joiner e Streibel, 1996).

A teoria da qualidade está alicerçada no processo de melhoria contínua e do trabalho em equipe. A qualidade é, portanto, um processo que envolve contínuas mudanças. No capítulo intitulado "Doenças e Obstáculos" da obra *Qualidade: A Revolução da Administração* (1990), Deming (1990) exalta a importância das posturas, atitudes e paradigmas gerenciais nas respostas comportamentais – especialmente as patológicas, eliciadoras de resistências – dos funcionários.

Assim como uma pessoa alcança a sua maturidade através de um processo que compreende fases prévias que não podem ser saltadas, como nascimento, infância, juventude e maturidade, o grupo jamais será uma entidade de formação e maturidade espontânea. Esta estará condicionada ao mesmo penoso processo que o indivíduo precisa percorrer. E isso vale para todo grupo humano, qualquer que seja a cultura, formação e histórias individuais dos seus membros. Dependendo da fase de evolução em que se encontre, mesmo um grupo

formado por pessoas muito eruditas poderá ter posturas imaturas. Isso porque, na evolução do grupo, assim como na do indivíduo, não conta apenas o repertório intelectual e nem a razão, mas também a capacidade de administrar as emoções (Bion, 1980; Goleman, 1996).

Talvez o amplo espectro em que as resistências se manifestam seja o causador das frequentes atitudes de resignação e passividade, como se significasse lidar com algo fatal, algo "fora do controle" e que somente a passagem do tempo possibilitaria que se resolvesse por si próprio.

5. A qualidade das resistências

A termodinâmica entende que um sistema realiza trabalho mecânico quando se desloca, vencendo uma resistência que se opõe ao seu movimento local. A idéia de eficiência surge como uma maneira de obter um melhor resultado através do trabalho mecânico empenhado em alguma finalidade tecnológica. No domínio das máquinas, é evidente que isso significa reduzir resistências. Por exemplo, a engenharia vale-se de lubrificantes para reduzir as forças internas de atrito desfavoráveis ao desempenho da máquina ou sistema. Uma extrapolação natural desse corolário levaria o pensamento dos técnicos a acreditar que a eficiência das organizações, como a das máquinas, conseguir-se-ia através da simples redução de todas as resistências. Não é bem assim.

Também é o atrito, como uma maneira de reação do piso à força do pé, quem nos possibilita caminhar. Quem pisa num chão no qual há óleo derramado pode levar um tombo. Nesse caso, o atrito - a resistência - é desejável, e a lubrificação, prejudicial. Somente porque as pessoas podem apoiar-nos num pé, que fica afirmado pelo atrito do piso - a resistência - oferecendo-lhes a cada passo que dão uma estabilidade dinâmica e harmônica, é que elas têm possibilidades de levantar e adiantar o outro para caminhar.

Também a dinâmica interna do funcionamento do sistema muscular estriado, que é comandado pelo sistema nervoso central, produz os movimentos como resultado da operação de um sistema de forças de ação e reação. Nesse sistema, se as resistências musculares fossem eliminadas, os movimentos ficariam descontrolados. Eles são possíveis graças ao gerenciamento que o sistema nervoso central faz sobre forças de ação e de resistência dos músculos, decidindo a todo o momento quais devem prevalecer.

De maneira semelhante, as resistências psicológicas à mudança, em circunstâncias e proporções adequadas, poderiam também exercer funções necessárias à preservação da vida e ao seu desenvolvimento. Assim, não seria conveniente e nem correto generalizar a idéia de que todas as resistências são indesejáveis, pois é evidente que nem todas as mudanças são boas, assim como nem todas as resistências são ruins. Às vezes, as mudanças podem levar-nos a derrapar. Basta uma reflexão sobre o uso que nos últimos tempos algumas organizações têm feito da reengenharia, até com matizes de crueldade e que, em geral, não resultou na panacéia anunciada. Nesses casos, as resistências contra esse uso da reengenharia seriam válidas.

Faz-se necessário, então, distinguir quais resistências são indesejáveis, isto é, as consideradas patológicas, aquelas que se opõem à evolução humana. Esta é também uma questão aberta e sem resposta final, que admite muitas perspectivas, entre as quais a ética, a moral, a religiosa, a mística, a ideológica etc. Os *princípios* filosóficos socráticos, tais como a verdade, a bondade, a utilidade, podem ser bons referentes para a evolução humana. Isso quer dizer que uma ação estaria alinhada com o crescimento humano se o seu objeto fosse verdadeiro, fosse bom e útil para o homem e a sociedade. A questão das resistências psicológicas à mudança teria, portanto, projeções éticas e morais, nisto também nos diferenciando das máquinas. A substância dos sistemas qualidade, por exemplo, alinha-se com esses preceitos e por isso - quando não são usados com fins espúrios que atendam interesses parciais ou egoístas, mas ao

desenvolvimento da organização e das pessoas –, é válido o empenho para tratar das resistências à mudança que a implementação dessa estratégia venha a originar.

6. A transformação dos modelos

Resistências psicológicas – patológicas – à mudança realmente existem na empresa como um fenômeno atitudinal que desenvolve forças individuais e/ou grupais opostas ao progresso de uma mudança organizacional. É o medo das mudanças, nos indivíduos e nos grupos, que origina resistências. A dinâmica psíquica das pessoas resiste à mudança porque esta desorganiza o sistema mental (Sor e Gazzano, 1988).

No contexto organizacional, as conseqüências das resistências à mudança são claras e reais, embora quantificá-las pareça utópico. Perdas *visíveis* de altos custos, como acidentes, quebras de equipamentos, refugos, devoluções, reclamações etc., e perdas *intangíveis* – e talvez de muito maior monta –, como a inibição do pensamento criativo, de iniciativas individuais, descrédito da organização, perda de clientes, de competitividade etc., são conseqüências que testemunham a sua adversidade.

Levando-se em conta que as organizações são estruturas culturais e que quase sempre a qualidade exige acentuadas mudanças culturais, a dificuldade torna-se maior ainda. Alguns pensadores da administração, como Peters e Waterman, denunciam que freqüentemente a cultura e o modelo de gerenciamento que prevaleceram nas últimas décadas, numa grande parte das organizações que “sofrem” as conseqüências desse adverso fenômeno, são uma das principais fontes de estímulo para fortalecê-lo (Peters e Waterman, 1986). Margaret Wheatley, por exemplo, afirma que somente após conduzir uma importante mudança de paradigma no modelo organizacional – o que significa uma profunda mudança cultural –, as empresas poderão lidar com as resistências a fim de adaptar-se e crescer no novo contexto competitivo do nosso tempo. Tal transformação consistiria em passar do modelo da física de sistemas fechados para sistemas abertos (Wheatley, 1994).

6. As hipóteses

Resistências psicológicas à mudança não configuram, em absoluto, uma questão nova. Pelo contrário, é muito antiga – está presente na nossa espécie desde os primórdios da vida gregária – e, embora a literatura dirigida à administração também a venha citando desde longa data nas obras referidas à gestão e ao gerenciamento, a luz lançada para entendê-la e tratá-la está longe de ser suficiente, e talvez nunca o venha a ser. No entanto, como a geração e aplicação eficaz de novos conhecimentos é a lei universal da evolução organizacional do nosso tempo (Senge, 1990) e elas dependem do desenvolvimento mental, que pela sua vez está pautado em sucessivas mudanças de paradigmas e convicções, as resistências psicológicas à mudança assumem importância decisiva.

Quizá a questão das resistências psicológicas à mudança não tenha respostas únicas e nem definitivas, mas a sua consideração pode fazer diferença para quem conduz um processo de produção, sugerindo mudanças pessoais ou, talvez, o abandono de algumas trilhas de insucesso e/ou, ainda, investir no aprimoramento das habilidades na gestão e na convivência humana, não apenas na organização, mas também na vida pessoal (Schein, 1992).

Desde a perspectiva da mudança cultural nas organizações, a contribuição deste artigo está voltada mais para a questão das posturas do que a metodologias e/ou generalizações. A sua utilidade está dirigida à facilitar a ação das pessoas responsáveis pela concretização das estratégias, e de liderar transformações. O autor reconhece os seus próprios limites e até mesmo os do saber científico, que jamais poderá atingir o completo e absoluto conhecimento

dessa complexa, mas também crucial questão. Baseado na pesquisa e na experiência do autor na vida organizacional, este artigo formular a seguinte proposição:

Embora não susceptíveis de observação direta e/ou sensível, as resistências psicológicas à mudança, quando patológicas, operam de maneira fortemente contrária ao processo de transformação cultural que a organização deve realizar para implantar e manter sistemas, por exemplo: qualidade. Atuando no indivíduo e no grupo, a sua essência tem raízes emocionais de origem diferente das conhecidas pela lógica. Elas funcionam como mecanismos defensivos inconscientes que visam atenuar o efeito do sofrimento, incerteza e ameaça inspirado pelas mudanças percebidas no ambiente. A organização pode estimular tipos diferentes de conseqüências sobre as resistências psicológicas à mudança dos seus integrantes, tais como:

potencializá-las, quando convive numa cultura adversa e/ou através do uso de estilos de liderança e modelos de gerenciamento catalisadores de resistências;

reduzi-las, quando é capaz de criar condições relacionais propícias para o pensamento e, com ele, o desenvolvimento das pessoas.

O processo de transformação que, quando conseguido, resulta num desenvolvimento para as pessoas, os grupos e a organização pode ser chamado de *mudança catastrófica* (equivalendo a uma mudança no sentido de evolução ou desenvolvimento) e representa um ponto de inflexão na história da organização (Lisondo, 2000).

7. A mudança catastrófica

Wilfred Bion foi um destacado psicanalista inglês, que cunhou a expressão *mudança catastrófica* para denotar a marcha da evolução mental. Mas não a identificou fatalmente a uma catástrofe na acepção que damos ao termo. Ao contrário, afirmou que, quando o indivíduo é capaz de transformar-se, a *mudança catastrófica* produz desenvolvimento e não uma catástrofe. O resultado da sua ocorrência poderia ser resumido na expressão: *dar-se conta*.

Para que esses descobrimentos operem como mudanças catastróficas, eles têm de cumprir a condição de não se limitarem apenas ao plano sensitivo ou racional, mas de provocarem uma mobilização emocional, com sentimentos resultantes – mesmo que não venham à tona no plano da consciência – como perplexidade, frustração, dor, tristeza, alegria, orgulho, raiva, culpa, remorso, alívio, euforia etc. A mudança catastrófica é uma experiência emocional que parte de uma espécie de traição a conhecimentos prévios, que foram duramente construídos e estatuídos. Trair uma crença significa buscar as suas fissuras, as suas brechas, os seus possíveis pontos de ruptura. Dessa maneira, a mudança catastrófica propõe ser leal às buscas e indagações, e não às soluções (Sor e Gazzano, 1988). Nesse sentido, trata-se de um ato heróico.

Segundo Bion, no âmbito da mente, a alteração derivada de uma mudança desorganiza o sistema que estava constituído antes dela, por isso é chamada de *catastrófica*. A palavra *catástrofe* tem sua origem na Grécia clássica. No antigo teatro grego, o coro descrevia previamente em seu canto a cena onde, depois, os atores protagonizavam os seus papéis. Tal canto chamava-se *estrofe*. Quando uma nova cena devia ser apresentada ao público, o coro retornava e entoava uma nova *estrofe*, ou *cata-estrofe*. Foi a mudança de cena do teatro grego que deu origem à palavra *catástrofe* (Rezende, 1993).

A nossa cultura, afirmada em modelos mentais condizentes com sistemas fechados, para os quais as mudanças nunca são bem-vindas, associou essa palavra a desastres ou grandes desgraças. Mas, na realidade, a mudança de cena não necessariamente tem de conduzir ao desastre; pode também gerar crescimento para as organizações como sistemas e para os indivíduos como pessoas. Isso depende da capacidade de ambas as entidades de mudarem a

maneira de pensar e adaptarem-se às novas exigências do meio. Isso nem sempre é fácil, mas também não é impossível, nem fatal. A vida orgânica é um modelo de sobrevivência e florescimento sustentado pela permanente adaptação (Prigogine, 1996).

Neste caso, a falta ou falha de adaptação conduz a extinção. Também é um exemplo de adaptação a transformação que o Japão realizou sobre sua cultura industrial após a derrota na segunda guerra mundial.

O conceito de *mudança catastrófica* de Bion pode ser aplicado na empresa se for mantido um esforço permanente para conservar vivo o processo de *dar-se conta* que possibilita e facilita o desenvolvimento mental na empresa, orientando-o no sentido do bom, útil e verdadeiro. Uma das variáveis fundamentais para tal propósito é a destreza da liderança, especialmente no que diz respeito a sua capacidade para ler a realidade e administrar em conseqüência a própria dinâmica mental frequentemente em pugna entre as forças da razão e da emoção, assim como na permanente luta entre os impulsos (ou pulsões, como são chamados pela psicanálise) associados à vida e à criatividade contra aqueles arrolados à morte e à destrutividade, ambos intrínsecos a substância da condição humana (Gabriel, 1999). A habilidade relacional é a sua principal, senão a única, via de acesso para aproximar-se deste ambicioso objetivo. O QI – ou fator de inteligência – do líder não é suficiente e, as vezes, até é irrelevante, para essa missão. Isso quer dizer que o papel do líder envolve a interação com a sutileza das emoções e sentimentos – sempre presentes quando há mudanças – próprios e dos liderados (Schein, 1999). Como resultado dessa ousadia ele poderá conquistar espaço afetivo na mente dos seguidores. Terá assim maiores chances para facilitar o *dar-se conta* dos seguidores e para inspirar motivação e lidar com as resistências inevitáveis em qualquer processo de mudança, ou de crescimento. Tal vez o primeiro passo para a *mudança catastrófica na empresa* seja a atitude de *primeiro compreender para depois ser compreendido*. Com a ressalva de que a compreensão a qual aqui se faz referência, não se limita a cognitiva, mas transcende para o campo afetivo, especialmente no que diz a capacidade do líder para compreender o sofrimento dos outros.

Obviamente, a primeira fase deste processo é o *dar-se conta* do próprio líder, e a penosa missão de reconhecer e vencer as suas próprias resistências, o que, infelizmente, nem sempre é possível.

8. Cultura organizacional como fator formador de defesas e resistências

Sendo as resistências psicológicas conseqüências ou respostas ao medo da desestruturação psíquica ante ameaças externas, as organizações que funcionam como sistemas fechados serão, em geral, ambientes propícios para o seu fortalecimento. Isso porque os seus pressupostos básicos estão alicerçados num modelo positivista, onipotente, onisciente, autoritário e conservador. As pessoas, embora exortadas para serem proativas, são condicionadas para a passividade, a obediência e a dependência, atrofiando assim a sua capacidade para lidar com o desconhecido. A intolerância para com as diferenças inibe as iniciativas individuais criativas. Prevalece o maniqueísmo que tudo entende como uma eterna luta entre o bem e o mal. Não há lugar para o pensamento dialético, baseado no confronto de contradições (Wheatley, 1994; Scholtes, Joiner e Streibel, 1996).

Quando a cultura da organização acredita e acolhe com ênfase e autenticidade o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho que, em última instância, se resume em aliviar o sofrimento no trabalho, ela deixa menos espaço para as resistências e mais para o pensamento (Limongi-França, 2002).

9. O modo de gerenciamento como fator catalisador de resistências

O gerenciamento por resultados enfatiza a linha de comando e uma hierarquia de objetivos, padrões e controles. Os organogramas destas organizações retratam uma cadeia de responsabilidades em que os objetivos são traduzidos em quotas de produção, vendas, faturamento, refugos etc. A *performance* de todos os empregados é julgada de acordo com a consecução, ou não, dessas metas numéricas. A meta, um número arbitrário, é o fim e, para atingi-lo, freqüentemente se descuida da qualidade dos meios utilizados (Deming, 1990). Processos e sistemas, que são a alma da organização, ficam postergados.

A necessidade de evitar o sofrimento faz com que os indivíduos privilegiem a necessidade de parecer bom – atingindo as metas –, obscurecendo a preocupação pelo sucesso a longo prazo da organização, chegando até a perder de vista a finalidade do trabalho que fazem. Mesmo quando os números a serem cumpridos estão além da capacidade real do sistema, o afã de cumpri-los – pelo medo – é tão grande que estes chegam a ser falseados e/ou mascarados, em situações que beiram a mentira e a desonestidade (Gabriel, 1999; Scholtes, Joiner e Streibel, 1996).

As resistências, nesse caso, não são apenas individuais, mas a organização toda resiste a enxergar a realidade. Tais organizações relutam, por exemplo, ao pensamento de longo prazo, porque ele irá desmascarar as conseqüências ruinosas do imediatismo numérico contável no qual vivem. Por isso mesmo, a importância de questões como visão – que denota um sentido de futuro de médio e longo prazo –, missão e valores é esquecida, reprimida, ou negada.

10. O estilo de liderança como fator catalisador de resistências

Como a sua missão é lidar com mudanças, o líder exerce uma permanente interação com as resistências dos seus liderados, pares e superiores, e também será objeto das suas próprias resistências. A liderança interage com os fantasmas (fantasias) inconscientes do líder e dos seus seguidores (Lapierre, 1995).

O exercício do poder, inerente à liderança, ativa e reativa os fantasmas mais primitivos tanto na sua dimensão cognitiva como na afetiva. É nesta última que eles são mais atingidos – por exemplo, no desejo de ser amado, admirado, no medo de ser insuficiente ou indigno, medo do fracasso, de exagerar no uso do poder, na ansiedade em face da competição, das mudanças de *status*, na inveja associada a inevitáveis desigualdades, no desejo de ser excepcional, único, exclusivo, de criar o seu mundo, seu universo etc. Tomado como está pelas suas próprias emoções, lidar com as emoções dos seus seguidores pode se transformar, para alguns líderes, numa missão além do seu alcance. Poucas chances assim restarão para que as resistências possam ser minimizadas.

11. Conclusões

Mudanças não somente fazem parte da vida cotidiana da organização, como são fatores indispensáveis para a evolução, inovação e competitividade. No entanto, existem limites sobre o conhecimento científico deste fenômeno primordial que caracteriza a condição humana. Como ela é crucial na gestão institucional, valem a pena os esforços no sentido de ampliar as fronteiras dessas limitações.

O artigo permite concluir que a gestão de mudanças nos processos organizacionais requer o desenvolvimento de habilidades que transcendam o campo técnico e/ou administrativo pautados na lógica da razão, para penetrar no domínio das emoções, próprio da psicologia.

Também que as resistências às mudanças não são todas da mesma qualidade, e que assim como em alguns casos podem limitar o desenvolvimento, em outros podem ser benéficas às pessoas e às organizações. É função do líder percebê-las, discernir entre umas e outras e atuar

em consequência. Para isso ele deverá se referenciar numa adequada percepção da realidade. Isto é desenvolver a capacidade de reconhecer as distorções da realidade que ele próprio poderá estar introduzindo, devido ao fato de ser humano, e por tanto portador de emoções. O artigo expõe o fato de que as resistências podem ser potencializadas ou amenizadas pela cultura organizacional, os modelos de gerenciamento e o estilo de liderança. Nesse complexo contexto, o conceito de *mudança catastrófica*, como enunciado por Bion através do seu corolário de *dar-se conta*, pode constituir-se numa poderosa alternativa para facilitar aos líderes a gestão de mudanças na organização.

Referências

- BION, W. R. (1980) - *Experiencias en grupos*. Paidós. Barcelona.
- DEMING, W. E. (1990) - *Qualidade: a Revolução da Administração*. Marques-Saraiva. Rio de Janeiro.
- GABRIEL, Y. (1999) - *Organizations in Depth*. Sage. London
- GOLEMAN, D. (1996) - *Inteligência Emocional*. Objetiva. Rio de Janeiro.
- LAPIERRE, L. (1995) - *Imaginário e Liderança: na Sociedade, no Governo, nas Empresas e na Mídia*. Atlas. São Paulo, P. 32-34.
- LEWIN, K. (1935) - *A Dynamic Theory of Personality*. McGraw-Hill. New York.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C. (2002) - *Qualidade de Vida no Trabalho – QVT*. Atlas. São Paulo.
- LISONDO, H.R. (2000) - *Qualidade Dialética: Motivação, Mudança e Resistências. O “Saber Profundo” de Deming Como Ponto de Partida para o Conhecimento e Tratamento das Resistências à Mudança no Processo de Implantação de Sistemas de Qualidade em Pequenas e Médias Empresas de Manufatura*. Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP.
- REZENDE, A. M. (1993) *Bion e o Futuro da Psicanálise*. Papirus. Campinas.
- _____. *Wilfred R. Bion: uma Psicanálise do Pensamento*. Campinas: Papirus, 1995.
- PETERS, T. J., WATERMAN, R. H. (1986) - *Vencendo a Crise*. Harbra. São Paulo
- PRIGOGINE, I. (1996) - *O Fim das Certezas: Tempo, Caos e as Leis da Natureza*. Unesp. São Paulo..
- SENGE, P. M. (1990) - *A Quinta Disciplina*. Best Seller. São Paulo.
- SHEIN, E. H. (1999) - *Process Consultation Revisited*. Addison-Wesley. Reading, Massachusetts
- _____. (1992) - *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, 1992. San Francisco.
- SCHOLTES, P.R., JOINER, B.L. e STREIBEL, B.J. (1996) - *The Team Handbook*. Joiner. Madison
- SOR, D., GAZZANO, M. R. S. (1988) - *Cambio Catastrófico*. Kargieman, Buenos Aires.
- WHEATLEY, M. J. (1994) *Leadership and the New Science*. Berret-Koehler. San Francisco.