

# Mudança organizacional

Paula Portela de Carvalho  
Docente do IS CET

## Resumo

O presente artigo debruça-se sobre a mudança organizacional, procurando avaliar a natureza da mudança, os factores que a determinam, as suas consequências para a vida das organizações, bem como reflectir sobre as medidas a implementar a fim de aumentar a eficácia organizacional.

## Abstract

This article refers to the organizational change, trying to assess the nature of the change, its determining factors and its consequences to the life of the organizations. It also thinks over the measures which need to be established in order to increase the organizational efficacy.

**Palavras-chave:** mudança, mudança organizacional, gestão da mudança, resistência e flexibilidade.

**Keywords:** change, organizational change, change management, resistance and flexibility.

com o presente artigo pretende-se reflectir sobre a relação entre os processos de mudança organizacional e a transição de uma época de estabilidade económica e social, caracterizada pela prevalência de um modelo de produção estandardizado ou sequencial, para uma época de mudança, incerteza, variabilidade e imprevisibilidade.

Como refere Caetano (Caetano, 2001), a mudança organizacional é um tema recorrente, abrangendo os processos de gestão, os procedimentos e a organização do trabalho, as estruturas, a relação com o cliente e com o mercado, as atitudes e os valores dos colaboradores das organizações.

Entende-se por mudança organizacional “o conjunto de medidas de melhoria no estado da organização necessárias para suportar o desenvolvimento estratégico da organização” (Neves, 2001).

No contexto organizacional dos finais do século XX, a mudança flui quotidianamente nas empresas a partir de alterações, com origem endógena ou exógena. “São processos dinâmicos, quase omnipresentes, frequentemente contínuos, em contextos organizacionais que enfrentam a instabilidade, a incerteza e a mutabilidade de uma economia mundial globalizada e face à qual as empresas têm de se posicionar e actuar relativamente às pressões e solicitações do meio envolvente, bem como antecipar as transformações (Parente, 2006)”.

O estudo da mudança organizacional procura averiguar a natureza da mudança, os factores que a determinam, as suas consequências para a vida das organizações, bem como as medidas a implementar a fim de aumentar a eficácia organizacional.

### **Abordagens do processo de mudança organizacional**

Os efeitos da mudança organizacional podem ser diversos em função do nível da dinâmica da organização. Os estudos psicológicos efectuados por Katz e Kahn (1970) possibilitam uma visão sobre as influências externas e internas que o ser humano absorve, podendo-se igualmente direccioná-las para as

estruturas organizacionais e respectivas dinâmicas.

Neste contexto, seguiremos de perto Caetano, propondo vários critérios para classificar a mudança. Assim, se atendermos à forma como o processo se iniciou, a mudança poderá ser classificada como planeada ou não planeada.

Um outro critério apontado abrange o grau de modificação da organização que, desta forma, classifica a mudança em mudança de primeira ordem ou mudança de segunda ordem conforme, respectivamente, provoca alterações de pouca ou de grande dimensão.

A mudança pode então ser considerada de primeira ordem (ou incremental) ou de segunda ordem (ou radical). A mudança de primeira ordem é produzida a partir do interior do sistema que, partindo da sua auto análise, procura ajustar-se à situação, mas não à sua transformação. Esta mudança é quantitativa, correctiva, implica continuidade e baseia-se no imediato, na lógica do bom senso e na manutenção das estruturas.

A mudança de segunda ordem é de natureza qualitativa, o que implica uma alteração nas regras básicas e na estrutura do sistema. Trata-se de uma mudança descontínua, isto é, qualquer desvio ou flutuação do sistema através de mecanismos de *feedback* positivo origina uma nova estrutura. Produz-se a partir do exterior do sistema.

Pode-se ainda referir as mudanças graduais de tipo evolutivo em contraposição às radicais de tipo revolucionário.

As mudanças evolutivas caracterizam-se por serem mudanças lentas, não transgredindo as expectativas dos actores nelas envolvidos, não provocando nem grande resistência nem grande entusiasmo. Ao invés, as mudanças revolucionárias caracterizam-se por serem mudanças rápidas, intensas, que transgridem e rejeitam as antigas expectativas, sendo súbitas e causadoras de grande impacto.

Da conjugação deste dois critérios, resultam quatro tipos de mudança distintos: incremental, transformacional, evolucionária e revolucionária.

Sintetizando, podemos definir do seguinte modo os quatro tipos de mudança assinalados:

- mudança incremental - é uma mudança planeada de primeira ordem, que incide sobre o processo normal de funcionamento da organização;
- mudança transformacional - é uma mudança planeada de segunda ordem, dizendo respeito essencialmente ao nível da cultura organizacional e provocando alterações profundas ao processo de gestão e de concepção do trabalho;
- mudanças evolucionárias - são mudanças planeadas de primeira ordem, que acontecem sobretudo ao nível das relações com clientes e concorrentes;
- mudanças revolucionárias - são mudanças não planeadas de segunda ordem, implicando um corte radical com a organização anterior.

Dito de outra forma, podemos assim fazer o balanço, distinguindo as mudanças contínuas, planeadas e radicais.

As mudanças contínuas centram-se na actividade desenvolvida em grupo, visando basicamente a qualidade dos produtos e serviços a longo prazo. Privilegiam a melhoria gradual através das pessoas envolvidas.

As mudanças planeadas são basicamente mudanças culturais e comportamentais, feitas a partir de um diagnóstico prévio, seguindo-se um planeamento da acção e utilização das técnicas de intervenção adequadas.

As mudanças radicais centram-se nos processos organizacionais e visam o seu total “redesenho”, bem como um completo reposicionamento do negócio da organização.

### **Modelos teóricos sobre a implementação da mudança**

“Todo e qualquer sistema é resultante de forças positivas, que reforçam ou incentivam uma posição e forças opostas, que se contrapõem às forças positivas à situação” (Kurt Lewin).

Um dos primeiros modelos teóricos sobre mudança foi proposto por Kurt Lewin (entre 1951 e 1965), no quadro das suas investigações em psicologia social.

Mais tarde Schein (1987), partindo do modelo referido, constrói uma versão modificada, explicando os mecanismos que actuariam em cada uma das fases propostas por K. Lewin (Caetano, 2001).

Este modelo é composto por três estádios:

- primeiro estádio ou descongelamento (*unfreezing*) - durante o qual comportamentos e atitudes correntes começam a ser encarados como inaceitáveis, ocorrendo quando a necessidade de mudança se torna óbvia, tornando-se rapidamente entendida e aceite;
- segundo estádio - envolve a mudança para outro nível e tem como objectivo procurar e estabelecer novas respostas aos problemas e novos modelos de comportamento; pode incluir a mudança de valores e cultura, ou seja, ocorre quando há descoberta e adopção de novas atitudes, valores e comportamentos, promovidos através de processos de identificação e de interiorização; nesta fase as novas ideias e práticas são interiorizadas de modo a que as pessoas passem a pensar e a agir de acordo com o novo modelo;
- terceiro estádio ou recongelamento (*refreezing*) - ocorre quando novos comportamentos são estabelecidos e passam a ser aceites como regra, significando a incorporação do novo padrão de comportamento através de mecanismos de suporte e de reforço, assumindo-se como uma nova norma (o aprendido é integrado na prática).

O modelo de mudança do processo definido por Burns inclui três áreas a abordar (Caetano, 2001):

1ª - definir objectivos e fins - a necessidade de uma maior performance para a estratégia competitiva, ou problemas com a actual performance ou ainda oportunidades de um maior retorno, implicam a criação de uma equipa avaliadora a fim de identificar e recomendar as mudanças necessárias;

2ª - planear a mudança - implica definir a equipa de gestão da mudança, estabelecer o calendário e especificar as tarefas e actividades necessárias;

3ª - pessoas - são, na sua opinião, a parte central do processo de mudança.

Apesar da crescente evolução das pesquisas no âmbito da mudança organizacional, constata-se uma certa coerência no estudo.

De acordo com o autor seguido, destacam-se quatro teorias básicas explicativas no âmbito do processo de mudança organizacional:

- a perspectiva teleológica - na qual a acção é reflectida e monitorada por uma entidade no sentido de prosseguir um objectivo comum; envolve um processo identificável de definição de objectivos, estando estes sujeitos a constrangimentos e exigências;
- a perspectiva dialéctica - na qual duas entidades se opõem entre si e se confrontam, resultando deste confronto a emergência de uma entidade diferente; a mudança inclui facetas planeadas (tese) e improvisadas (antítese); a mudança resulta da síntese dos pólos em confronto (Clegg, Cunha e Cunha);
- a perspectiva evolucionária - segundo a qual uma população de entidades compete por recursos limitados; a evolução procede por variação, selecção e retenção das entidades na população; inclui uma definição macro-populacional dos parâmetros que regulam esses mecanismos;
- a perspectiva do ciclo de vida - no âmbito da qual uma entidade singular inicia a mudança, mas mantém a sua identidade ao longo do processo, percorrendo um conjunto de estados identificáveis, de acordo com um programa de tipo natural, sócio-institucional ou lógico que determina as fases de desenvolvimento e o caminho a percorrer.

Independentemente da origem, natureza, composição, ou dimensão da mudança, ela representa o maior desafio para qualquer organização ou gestão. Destacaremos os quatro modelos metafóricos de Morgan, (Mendes 2004).

- organizações como “máquinas” - isto é, organizações e máquinas constituídas por partes interligadas;
- organizações como “organismos” - isto é,

organizações encaradas como seres vivos e implicando compreensão e gestão das necessidades organizacionais;

- organizações como “fluxo de transformação” - nas quais a lógica da mudança enforma a vida social (sistemas auto-produtores, dialéctica);
- organizações como “sistemas políticos” - que incluem os sistemas de governação, baseados em princípios políticos, definidores de diferentes regulamentações e factores que definem a política da vida organizacional.

Inúmeras classificações de mudança organizacional categorizam o tipo de mudança em função da sua extensão e o facto de se tratar de mudanças orgânicas (*bottom-up*) ou guiadas (*top-down*).

### Resistência à mudança

A resistência é encarada como uma manifestação emergente, determinada ou desencadeada como reacção à mudança (Mendes 2004).

De acordo com algumas perspectivas, podemos elencar quatro tipos de factores de resistência:

- factores racionais - em que se contrapõem visões opostas;
- factores não racionais - que incluem predisposições ou preferências;
- factores políticos - que são alicerçados por opiniões em confronto, favoritismos em relação a determinadas correntes, sistemas ideológicos antagónicos;
- factores de gestão - sendo a má gestão geradora de obstáculos ou resistências à mudança.

O homem é um animal de hábitos, cria rotinas e daí que o desconhecido provoque tensão, ansiedade, desconforto ou medo. Há que utilizar a resistência como uma aliada. A aprendizagem deve implicar um comprometimento com a organização. Quando as pessoas resistem à mudança, temos oportunidade de avaliar os motivos dessa resistência. Consequentemente, identificam-se problemas e verifica-se se as decisões são de facto assertivas. A resistência estimula a procura de alternativas

e melhores métodos para resolver questões emergentes. Daí que a resistência possa ser, em essência, uma fonte de avaliação e mudança. As mudanças sem contestação seriam sempre “*top-down*”; a maioria das vezes as mudanças “*bottom-up*”, ao emergir, mesmo no âmbito das mudanças planeadas, têm maior influência e resultados mais significativos (*idem, ibidem*).

### Agentes da mudança e comunicação

As pessoas com perfil para gerir os relacionamentos e que funcionem como catalisadores têm um importante papel no desenvolvimento do processo de mudança, dirimindo obstáculos.

A mudança envolve não só o modo de acção, mas também o modo como se pensa, sendo a comunicação interna um aspecto fundamental para o sucesso da mudança.

Será útil recorrer a pessoas imparciais que motivem para a mudança, assim como demonstrar através do exemplo (o exemplo deve vir de cima). O comprometimento da gestão de topo com uma comunicação eficaz e fidelidade aos princípios que promove contribuem decisivamente para o sucesso. A estruturação de um sistema de comunicação formal e informal, que assegure uma disseminação rápida da informação e que englobe todos os colaboradores, é também um factor chave para promover a mudança organizacional.

A condução da mudança das sociedades contemporâneas estende-se a aspectos fundamentais da sua estrutura tecnológica, produtiva, administrativa, educativa e ocupacional. É sobre este processo que nos vamos debruçar nas próximas páginas, procurando alinhar ideias e sintetizar as principais mudanças que ocorreram nas últimas décadas.

Castells (2000) fala em revolução nas tecnologias da informação e na reestruturação do capitalismo à escala global, aspectos cuja interligação desencadeia a emergência de um novo modelo de desenvolvimento das economias ocidentais, o qual designa como modelo de desenvolvimento informacional.

“O volume do comércio externo de hoje é superior

ao de qualquer outro período anterior e abrange uma gama muito mais extensa de bens e serviços. Mas a maior diferença regista-se a nível financeiro e nos movimentos de capitais. Alimentada pelo dinheiro electrónico, isto é, computadores - a economia do mundo actual não tem paralelo com a das épocas anteriores” (Giddens 2000).

De acordo com Giddens, as discontinuidades presentes na mudança apresentam-se em três aspectos:

- ritmo da mudança (dinâmica extrema) - a rapidez é mais notória na tecnologia, mas abrange todas as outras esferas;
- alcance da mudança - abrangendo toda a superfície da terra;
- natureza das instituições modernas (estado-nação; dependência generalizada da produção dos recursos a fontes de energia inanimadas ou a completa transformação dos produtos e do trabalho assalariado em mercadorias). (Silva, 2002)

Giddens advoga uma caracterização pluridimensional, que associa a modernidade ao desenvolvimento do industrialismo, da vigilância e do poder militar.

A economia de mercado é orientada pela competição por mercados onde se encontram investidores, produtores e consumidores, e onde as mercadorias são avaliadas em preços e trocadas através de meios padronizados como a moeda. Na perspectiva aqui defendida, o capitalismo corresponde a uma forma específica de economia de mercado.

As sociedades actuais em sentido estrito são o produto do projecto de modernidade, isto é, decorrem do desenvolvimento do mercado e do estado, da expansão da economia capitalista e do primado da racionalidade cognitivo-instrumental. São sociedades instaladas na mudança, vinculadas a constantes movimentos de inovação, nos conhecimentos, nas tecnologias, nas instituições, formas e estilos de vida (Silva 2002).

O fim do século XX, na perspectiva de Santos Silva, é um momento de perplexidade e incerteza. O autor foca alguns dos paradoxos da actual sociedade:

“Novas revoluções tecnológicas estão em curso, mas regressam os fundamentalismos religiosos e os separatismos étnicos. A integração económica decorre à escala planetária, mas muitos vivem abaixo do limiar da subsistência. O progresso da ciência é um facto inquestionável mas a incorporação de dúvidas não cessa de aumentar”.

O autor acima referido questiona-se sobre o conceito de pós-modernidade, pondo em causa a sua permanência, defendendo que será um modelo de transição.

Cita Immanuel Wallerstein e a sua conceptualização sobre a teoria do sistema mundial: nesse sistema incluir-se-iam três posições principais: o centro que domina, a periferia e a semi-periferia.

“As trocas de bens materiais e de bens simbólicos a nível mundial intensificaram-se muito nos últimos vinte anos devido a três factores principais: a transnacionalização dos sistemas produtivos (um dado produto final pode ser constituído por  $n$  partes produzidas em  $n$  países diferentes); a disseminação planetária de informação e imagens; e a translocalização maciça de pessoas enquanto turistas, trabalhadores migrantes ou refugiados”. (B. S. Santos, citado in Silva 2002).

A globalização não é apenas uniformização; reforça desigualdades, agudizando a diferença entre o norte e o sul. Ainda com Silva, consideramos que a mundialização cedeu lugar à internacionalização e culminou na globalização. Esta última conduz a uma dinâmica muito mais acentuada, porque coloca o mundo como um sistema único de interdependências e define a escala planetária como a escala relevante para as decisões e as acções económico-sociais. Assim sendo, todos os nossos futuros serão “*made in world*” (Grupo de Lisboa, s.d. in Silva 2002).

O recuo das políticas económicas proteccionistas, as políticas neo-liberais dos anos 70/80, depois ainda, o fim da guerra fria, a liberalização dos sistemas financeiros e a desregulação política dos mercados monetários mundiais são mais alguns factores e efeitos da mundialização da economia referidos por Santos Silva. Para além destes, considera que as

transformações tecnológicas influenciam os sistemas produtivos. Foca o avanço da biotecnologia e os seus efeitos sobre uma revolução agrícola, o avanço da automação e a robotização.

Atribui o protagonismo às empresas multinacionais e ao processo de oligopolização de mercados, à diversificação do acesso a recursos naturais, à agilidade da localização/deslocalização de fábricas e escritórios, à manipulação da mão-de-obra barata e à fuga aos mecanismos de regulação. Por seu turno, enfatiza a diminuição do controlo por parte do estado do poder, por exemplo no que diz respeito à moeda. Por fim, menciona a terciarização e a sociedade da informação, bem como a diluição do conceito de sector de actividade. As transformações tecnológicas dos anos 70, as técnicas de informação e a combinação entre informática, microelectrónica e telecomunicações influenciam o sistema produtivo. Ainda na mesma linha, continuaremos a encarar a mudança como uma resposta que a empresa dá às exigências que lhe são colocadas, quer externamente, quer internamente. Estas poderão ser tecnológicas, organizacionais e sociais e estão imbricadas.

### **Mudança organizacional e emergência do modelo “flexível”**

A globalização corresponde à economia de mercado mais integrada, com um sistema financeiro pouco controlado e grandes empresas multinacionais lideram a concorrência sectorial acrescida. Os preços tenderão a diminuir ou, ao invés, a qualidade dos produtos aumenta mas, simultaneamente, observamos a falência das empresas menos capazes e o aumento do desemprego (Freire, 2001).

Peter Drucker considera a inovação organizacional como o conceito chave da gestão moderna, definindo-a como a “exploração da mudança como oportunidade para um negócio ou serviço diferente”. E afirma ser incompatível com planeamento (Freire, 2001).

A inovação é, neste contexto, encarada como uma forma particular da mudança, associada ou não à modernização.



## Paradigma da flexibilidade

A mudança é conduzida deliberadamente, exercendo sobre ela controlo, definindo políticas e recorrendo a determinadas técnicas de intervenção; já que na actualidade os especialistas preparam, planeiam e gerem os processos de mudança, recorrendo igualmente a técnicas de diagnóstico.

O pensamento racionalizador clássico cedeu à intencionalidade e ao cálculo estratégico no âmbito da gestão empresarial, permanecendo, quando muito, na esfera mais restrita da organização de trabalho e na definição das tarefas.

“Devido ao incremento da concorrência, à importância da informação, às vantagens decorrentes da introdução de novas tecnologias de informação e comunicação (NTIC), aos custos de mão-de-obra, à procura de novos consumos e novos mercados e, finalmente, às atitudes sociais emergentes, a filosofia de gestão alterou-se, consubstanciando-se na chamada *empresa flexível*” (Freire, 2001).

Segundo João Freire, alguns dos contributos para esta nova realidade expressam-se em:

- o “Uddealismo” sueco (Uddeal - era o local da fábrica de automóveis Volvo na Suécia);
- o “Toyotismo” ou o “sistema Kaisen” japoneses (maior participação dos colaboradores - entre outras mudanças);
- o “modelo Saturno” da General Motors posto em prática nos anos 90, no Tennessee e que apostava no envolvimento dos trabalhadores;
- a “lean production” - produção magra;
- o “sistema just-in-time (gestão de stocks);
- A reengenharia (externalização de tudo o que é dispensável);
- o “sistema de qualidade total” (inovação, mérito e excelência);
- o incremento das áreas de projecto (design), comercial (marketing) e das novas tecnologias integradas de produção, especificamente o FMS (Flexible Manufacturing System) e o CIM (Computer Integrated Manufacturing).

Sintetizando, pode afirmar-se na linha de Freire que

o paradigma da flexibilidade abrange as seguintes características: produtos - novos materiais de síntese, investigação e desenvolvimento de novos produtos, design, embalagem, importância das marcas, patentes e novas fórmulas de comercialização; produção - dispositivos tecnológicos automatizados; estratégia empresarial - dimensão óptima ou adequada e novas formas de agrupamento estratégico de empresas. Simultaneamente, insiste-se na ideia de que cada empresa deve dispor do seu *core business* (negócio chave), levando à subcontratação e externalização de actividades (*outsourcing*), à cisão ou criação de novas empresas.

No contexto organizacional dá-se a evolução do conceito de configuração estrutural piramidal para o de rede e a deslocalização das actividades da empresa. As empresas devem ser organizações qualificantes e capazes de aprender (*idem, ibidem*).

A flexibilidade abrange o volume e condições dos vínculos, mas também horários, duração do trabalho - gestão do tempo -, oferta de regimes de trabalho a tempo parcial - domicílio, teletrabalho, revisão dos conteúdos das tarefas e dos postos de trabalho, polivalência e modos de remuneração individualizados.

Freire alinha no modelo de trabalho *antropocêntrico*, defendido por Ilona Kóvacs, segundo o qual as organizações devem reger-se de acordo e a partir das pessoas, das suas competências e do seu valor (cidadania organizacional).

O modelo fordiano está na base de um modelo social aparecido no contexto do crescimento industrial americano, antes da guerra, e que propõe uma regulamentação das relações assalariados - empresa. Ford inventa o trabalho em cadeia - que Friedman designará por “trabalho em migalhas”. Depois da guerra nasceu na Europa uma dinâmica social: o modelo social de crescimento.

Nos anos 60/70 dá-se a queda do modelo e nos anos 80 o modelo participativo inaugura a abertura à concorrência internacional e uma onda de novas tecnologias; dão-se também mudanças políticas da gestão de recursos humanos - envolvimento dos indivíduos.

Nos anos 90 ocorrem reduções dos efectivos, dá-se a

crise do emprego e cai o modelo participativo.

Nenhum modelo de substituição foi encontrado e “navegamos à vista”.

O terceiro milénio mantém promessas da “nova economia” - mas durará somente um ano; uma tendência comum; o desenvolvimento de “organizações musculadas” (Albert, 2004).

Encontrámo-nos perante organizações “permeáveis” ou “musculadas”. A mudança é introduzida pelo valor da mudança - o que consubstancia a força de um músculo é a sua exercitação. A mudança é imprescindível à adaptação ao meio envolvente.

“Empresas em perpétua fusão, assalariados sob transfusão...” (Albert, 2004).

Sectores inteiros de actividades são organizados e desenvolvidos através de fusão - operações de reestruturação, cisão, cessação, desendividamento, ocorrem actualmente e as empresas desenvolvem novas formas de parceria. Estas flutuações das formas empresariais tornam tudo muito instável e confuso e a sobrecarga emocional é uma constante na vida profissional.

O conceito de resiliência - vindo do latim *resiliere* (ressaltar) - mede a capacidade de um indivíduo antecipar as mudanças rápidas e repetidas da carreira e ultrapassar as crises. Este conceito parece-nos fundamental para compreender e gerir os comportamentos individuais e organizacionais perante os desafios que ocorrem.

Citaremos A. Comte: “o acaso só favorece os espíritos preparados” (Albert, 2004), querendo com esta citação reforçar a ideia de que as pessoas deverão manter uma atitude de proactividade em detrimento da reactividade, mostrando-se flexíveis. O conceito de resiliência dos anos 2000 anuncia uma verdadeira ruptura: o indivíduo torna-se o empreendedor da sua vida profissional.

Aliado a este conceito, o “pacto de management” vem substituir o contrato psicológico de Schein - compreende as expectativas implícitas do assalariado, expectativas em relação ao que figura no contrato de trabalho, mas também expectativas espontâneas,

promessas percebidas espontaneamente: valores como confiança, motivação e compromisso guiam a conduta dos colaboradores e da gestão.

### Considerações finais

O mundo empresarial é actualmente influenciado por tendências que obrigam as empresas a reinventarem-se a si próprias. Assistimos a uma incontestável alteração do recurso estratégico: as pessoas assumem na sociedade da informação um papel vital. A informação, o conhecimento, a criatividade e o sentido de oportunidade são recursos estratégicos nesta época e que assumem uma importância acrescida.

O mercado de trabalho também não escapa a estes desígnios, correndo até o risco de ver intensificadas estas condições.

O desgaste da gestão clássica afecta grandes empresas: veja-se o caso catastrófico da IBM, o pânico da GM, problemas na SONY, prejuízos na Mitsubishi e, na Europa, o colapso da indústria automóvel, do ferro e do aço. Mais recentemente a crise afecta também os Estados Unidos da América - crise do sector imobiliário, crise do sector financeiro e, certamente, por arrastamento virá a crise económica.

Os recursos humanos passam a ser encarados como pessoas; a reinvenção da empresa passará necessariamente pela aquisição de capacidade de visão.

Em suma, as mutações aceleradas obrigam as organizações a proceder a uma revisão das suas percepções, dos seus valores e do seu comportamento, a fim de poderem reagir à concorrência mundial.

Deverá assegurar-se o desafio da mobilização integrada do potencial humano das empresas de modo a garantir níveis de resultados socioeconómicos que garantam a sobrevivência numa sociedade em mutação.

“Se, como diz o poeta António Machado o caminho se faz caminhando, a mudança organizacional faz-se mudando” (Pina e Cunha, 2002).



## Bibliografia

- ALBERT, E. et al (2004), *Trabalhar para quê?*, Lisboa: Bertrand Editora.
- BILHIM, J. A. F (2006), *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*, Lisboa: UTL - ISCSP.
- COHEN, R., KENNEDY, P. (2000), *Global Sociology*, New York: New University Press.
- FERREIRA, J. M. C., NEVES, J., CAETANO, A. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill.
- FREIRE, J. (2001), *Sociologia do Trabalho - Uma Introdução*, Porto: Edições Afrontamento.
- GALLASTEGI, E. A., RODRÍGUEZ, J. L. (2001), *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos - Teoría y práctica*, Madrid: Ediciones Pirámide.
- GIDDENS, A. (2000), *O Mundo na Era da Globalização*, Lisboa: Editorial Presença.
- NEVES, A. (2002), *Gestão na Administração Pública*, Lisboa: Editora Pergaminho.
- OLIVEIRA, L. (2008), *Sociologia da Inovação - A Construção social das Técnicas e dos Mercados*, Lisboa: Celta Editora.
- SILVA, A. S. (2002), *Dinâmicas Sociais do Nosso Tempo*, Porto: Editora Universidade do Porto.
- CASTLES, S. (2002), “Estudar as Transformações Sociais”, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (40), pp. 123-148.
- CUNHA, M. P. (2002), “As duas faces da Mudança Organizacional: Planeada e emergente”, in Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Economia, <http://fersd.fe.unl.pt/WPFEUNL/wp2002/wp407>.
- ESTANQUE, E. (2003), “Crise Económica e Impactos no Mundo do Trabalho”, in *Revista Com(m)textos de Sociologia* (4).
- ILONA, K., CASACA, S. F. (2000), “Evolução dos Temas em Gestão e SIOT: modas, rivalidades e influências”, in *Actas do IV Congresso Português de Sociologia*.
- MADUREIRA, C. (2000), “A Organização Neotaylorista do Trabalho no Fim do Século XX”, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (32), pp. 158-182.
- MENDES, C. A. (2004), “Mudança Organizacional”, in LEIC - IST, <http://col.tagus.ist.utl.pt/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?EntryId=423&PortalId=0&DownloadMethod=attachment>.
- PARENTE, C. (2006), “Conceitos de Mudança e Aprendizagem Organizacional - Contributos para a análise da produção de saberes”, in *Sociologia, Problemas e Práticas* (50), pp. 89-108.
- PARENTE, C. (2004), “Produção de Competências Profissionais em contextos de trabalho”, in *Actas do V Congresso Português de Sociologia*.