

5

# ESEG investigação

Revista Científica da Escola Superior de Educação da Guarda

n.º5 | 1.º semestre | 2008

*Edição especial 20 anos  
Volume II*

# **ESEG INVESTIGAÇÃO**

**Revista Científica  
da  
Escola Superior de Educação da Guarda**

N.º 5 | 1º Semestre | 2008

**Título:** ESEG Investigação

Revista Científica da Escola Superior de Educação da Guarda

Edição Especial, Volume II

**Coordenação Editorial:** Joaquim Manuel Fernandes Brigas

**Coordenador Científico:** Júlio Pinheiro

**Comissão Científica:** Professores Coordenadores e Doutores da ESEG

**Edição:** Escola Superior de Educação da Guarda

**Capa:** Humberto Pinto

**Coordenação Gráfica:** Maria de Fátima Bartolomeu da Cruz Gonçalves

**Colaboração:** Jandira Medina

**Tipografia:** Marques & Pereira (Guarda)

**Depósito Legal:** 220917/04

**ISSN:** 1646-1193

**Tiragem:** 2000 exemplares

**1ª Edição:** 1º Semestre | 2008

Escola Superior de Educação da Guarda

Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, nº 50 • 6300-559 Guarda • Telefone: 271 220 135 • Fax: 271 222 325 • [www.eseg.pg.pt](http://www.eseg.pg.pt)

Os artigos são da responsabilidade dos respectivos autores e são apresentados exactamente como foram entregues na redacção.

Reservados todos os direitos. Esta publicação, não pode ser reproduzida ou transmitida, no todo ou em parte, por qualquer processo, electrónico, mecânico, fotocópia, gravação ou outros, sem autorização do Editor.

---

Concentração dos media em Portugal: o caso da imprensa <i>Paulo Faustino</i>	7
Processo de gestão da mudança organizacional <i>Diogo Chouzal do Nascimento</i>	53
¿Aumento de las sanciones o de las probabilidades de aplicación de ley? <i>Arlindo Donário</i>	67
R4DX - Rapid Development of Web Applications in XML <i>José Paulo Leal &amp; Jorge Brax Gonçalves</i>	103
Mousinho de Albuquerque e o aprisionamento do Gungunhana em Chaimite <i>José Luís Lima Garcia</i>	117
A obra do Padre Pedro Aloy (1882). Sua importância na Pedagogia e na História de Educação Física <i>Nuno Serra</i>	133
Os Salmos na música do Padre Bernardo Terreiro <i>Pinharanda Gomes</i>	149
Do Musical - Produtos da agitação criativa em Portugal a partir de meados do século XX <i>Helena &amp; Rosário Santana</i>	159
Sexualidade Infantil e Educação Sexual Pré-Escolar <i>Filomena Velho</i>	201

---



# Processo de gestão da mudança organizacional

*Diogo Chouzal do Nascimento*

A cultura é uma realidade dinâmica. A sua evolução pode ser decorrente das sucessivas funções que os indivíduos desempenham no seio do grupo, ou seja, da variação dos diferentes papéis sociais exercidos nos grupos determinantes da mudança social. As organizações também são participantes activas no processo de mudança social. Isso pode ser visto na área de influência política, uma vez que as organizações exercem a sua influência por uma legislação e normas favoráveis aos seus interesses (Hall, 1984). Uma decisão conveniente a uma organização, poderá conduzir em contrapartida, a actos menos abonatórios para a sociedade.

Mudança significa sempre alteração estrutural, quer na organização social, quer na organização mental dos indivíduos ou dos grupos (Rosa, 1992)<sup>1</sup>. Para Henri Tajfel (1982:15), a mudança social é entendida como:

“[...] mudança das relações ou relacionamentos entre grupos sociais de grande envergadura, tais como grupos sociais, categorias sociais [...] e essas relações podem ser compreendidas em termos de diferentes polaridades ao longo de um contínuo que vai do comportamento interindividual ao comportamento social intergrupo.”

---

1 - O autor define dois tipos de mudança: **mudança funcional** e a **mudança estrutural**. Entende-se pela primeira, a evolução das diferentes funções grupais e papéis sociais. O que os sujeitos fazem, como o fazem, as suas atitudes e comportamentos, evoluem dentro de uma mesma cultura, em função do tempo e da diversificação. Por mudança estrutural entende-se quando há alteração no tipo ou modo de funcionamento das organizações, ou se processa um reajustamento na composição da estratificação social (Rosa, 1992:53-54).

Na análise da mudança social é relevante atender-se às suas características, às suas causas e à sua direccionalidade. Também deve distinguir-se mudança social e mudança dos indivíduos ou actores sociais. As organizações enquanto sistemas abertos, não estão imunes às mudanças ocorridas no espaço em que se situam. A sua viabilidade e o seu processo de desenvolvimento dependem da sua adaptação ao ambiente externo e interno. Modificações significativas no plano tecnológico, económico e psicossocial contribuem para reorientar a organização no trabalho e na sua gestão (Gomes, 2000:33).

Luís Rosa (1992) observa que Marx defendia que apenas existe mudança quando há conflito, ou seja, procurava a explicação da mudança pelo conflito. As sociedades não suportam durante um longo período a ausência de um sistema estável. A mudança significa um processo de aquisição dos hábitos e valores, inverso ao processo vigente. A desmaterialização dos hábitos e dos valores requer também um tempo próprio. Não existe um tempo único, uniforme em todo o processo de mudança. Existe um tempo de mudança tecnológica, sociocultural, biológico e psicológico.

De acordo com Filipe Almeida (2002), se a mudança da cultura é um facto da realidade económica e social actual, também será conveniente admitir uma cultura de mudança já instalada, apoiada na visão de que nada será definitivo, e de que a sobrevivência da organização passa necessariamente pela formação e reciclagem contínuas<sup>2</sup>, e da convicção de que a única constante será a mudança.

De acordo com Arménio Rego e Miguel Cunha (2004:24): “As organizações não são ilhas na sociedade. São células da sua existência. São influenciadas pelo ambiente social circundante, e influenciam-no.” Atendendo a este propósito, segundo Paul Kirkbridge (1998), a mudança numa organização deve ser

---

2 - Piele *et al.* (1976: 40) defendia que: «A educação será centralizada no desenvolvimento de hábitos e habilidades de auto-aprendizagem, na capacidade para solucionar problemas e tomar decisões, na individualidade, em sólidas capacidades de avaliação, na capacidade de contínua auto-renovação e compreensão de si mesmo.»

considerada como o resultado de pressões ambientais externas. Uma forma de examinar a necessidade de mudança é considerar os conjuntos de relações que podem existir entre as organizações e os seus ambientes<sup>3</sup>. O autor define para um primeiro cenário, «*Harmonia e Continuidade*», cuja estratégia da organização está bem adaptada ao seu ambiente actual. No segundo cenário, de «*Ajustamento Preventivo ou Desajuste Temporário*», a organização tem um plano que está desadequado à situação actual, o que conduz a um mau desempenho. Prevê-se que o futuro seja principalmente distinto da situação presente, e que irá condizer com o plano presente.

No terceiro caso, «*Transformação ou Reorientação*», a organização está bem adaptada ao seu ambiente presente e a ser bem sucedida, pese embora no futuro, que esta mude radicalmente. Vai exigir-se uma mudança no plano organizacional. O último caso, «*Viragem ou Revitalização*», considerado como o pior cenário, a organização está desajustada do seu ambiente actual, não conseguido qualquer tipo de alteração da situação em ocasiões futuras (Kirkbridge, 1998:30-31).

O ambiente penetra na organização como informação, e como tal, está sujeito aos problemas que surjam por parte da comunicação interna e do processo de gestão (Hall, 1984). A vulnerabilidade das organizações varia quanto às pressões ambientais. Quanto mais uma organização depende do seu ambiente, mais vulnerável se torna. Todavia, a organização depende, em certa parte, do seu ambiente. Cada qual escolhe as estratégias internas para lidar com as pressões percebidas (Hall, 1984). O mesmo autor defende que a estratégia crucial passa por tentar moldar o próprio ambiente. Vários autores defendem que as organizações devem controlar o ambiente, enquanto que outros sugerem que as organizações são controladas pelas contingências ambientais. Em algumas

---

3 - As organizações não mudam a sociedade em que se inserem, de acordo com a sua vontade. Todas as influências ambientais sobre as organizações, delimitam-nas como agentes de mudança. As organizações devem ser vistas como um agente de estabilização da sociedade (Hall, 1984).

situações, poderão ser as organizações a controlar, enquanto que noutras épocas poderá ser o inverso – serem controladas.

## Motivações

As verdadeiras causas dos fenómenos sociais são geralmente causas distantes, que conjugadas, definem um contexto impulsionador da mudança. Luís Rosa (1992:44) apresenta quatro razões para justificar as mudanças: a acção de personalidades individuais e das elites sociais<sup>4</sup>; a pressão social, motivada pelo aparecimento de novas necessidades; o conflito, quer sob a forma de frontalidade manifesta, quer pela acção de interesses divergentes e as novas ideias ou inventos tecnológicos. A mudança social também é causada por novos elementos culturais que, surgidos numa sociedade, se espalham por outras sociedades através da difusão cultural. As invenções ou alterações culturais e a sua divulgação são elementos predominantes da mudança social. As manifestações espontâneas, as reacções emocionais colectivas podem ser bem intencionadas, mas os movimentos mais estáveis, rumo à mudança, devem ocorrer por intermédio da organização.

As organizações assimilam elementos trazidos por via da difusão e rejeitam outros, utilizando um processo de selectividade na aceitação dos elementos culturais desconhecidos. Todavia, os elementos de cultura material, tangíveis incorporam-se mais rapidamente do que os pressupostos básicos, o subconsciente da cultura.

Segundo William Ogburn (1961), as mudanças sociais seguiriam sempre as invenções, pelo que apresentou uma teoria da mudança social baseada neste princípio. As invenções ou os novos traços culturais verificam-se no domínio

---

4 - Para Michel Crozier (1982), o interveniente social tem um papel de catalizador no processo de mudança se compreender o funcionamento global da organização; a gestão da mudança integra-se numa estratégia colectiva, da qual emergem os sujeitos dotados com maiores capacidades para a impulsionar.

tecnológico ou no campo das ideias, por vezes interagindo, e desempenham uma ruptura com o sistema social vigente, pelo que os indivíduos iniciam um caminho de adesão às novas técnicas ou valores. De acordo com Luís Rosa (1992), a pressão exercida pelas novas ideias ou técnicas sobre a ordem social é designada por *retardamento cultural*<sup>5</sup>.

Para Paul Kirkbridge (1998:33), a mudança é também uma função de factores organizacionais internos, tais como políticas organizacionais, mudanças na gestão e liderança, ou exigências dos indivíduos. As grandes mudanças culturais dentro das organizações de grandes dimensões, são frequentemente despoletadas pela nomeação de líderes oriundos do exterior ou, quando provenientes do interior da organização, de forma pouco combinada.

## Circunstâncias

Há momentos em que a mudança é imposta numa organização (Hall, 1984). Podem enunciar-se múltiplos factores de mudança social (Rosa:1992, 45), agrupando-se mediante a seguinte perspectiva: factores exógenos, cuja origem se situa fora do contexto social estudado; factores endógenos, gerados pela interacção dinâmica do próprio sistema social; factores globais ou específicos, caso se tratem de elementos de contexto amplo; factores voluntaristas, obedecendo a um plano e objectivos predeterminados e factores casuais, imprevisíveis no evoluir do processo de mudança.

---

5 - O conceito de *retardamento cultural* está ligado ao grau de diferença entre a rapidez do desenvolvimento tecnológico e a lentidão das alterações nas organizações, crenças e nas atitudes. Este fenómeno ganhou particular destaque por duas razões: a rapidez da mudança gera o aparecimento de novas necessidades; o desenvolvimento económico dos países subdesenvolvidos introduz grandes mudanças na estrutura social e na cultura, induzindo factos de ruptura no período de transição e adaptações impossíveis dos sujeitos às novas realidades.

Os instrumentos culturais ou as formas comportamentais só mudam por força de dois mecanismos fundamentais: a *inovação/invenção*, que consiste no aparecimento de novas ideias ou instrumentos, ou num novo entrosamento dos elementos existentes, que vêm condicionar o agir humano; a *difusão/aculturação* consiste na aceitação de formas comportamentais ou instrumentais trazidas de outra cultura (Rosa, 1992:56-57).

Segundo Amélia Almeida (2005:227), em termos organizacionais, as mudanças podem ser e ocorrer sobre o seguinte: «mudanças em práticas, procedimentos e organização do trabalho; mudanças de atitudes, comportamentos e valores; mudanças em estruturas e mudanças nas relações com clientes e mercado.» Para Paul Kirkbridge (1998:34), podemos simplesmente distinguir entre as *macromudanças* organizacionais, como as grandes modificações estratégicas de gestão, as mudanças de tecnologia e as *micromudanças*, que ocorrem constantemente ao nível operacional. O mesmo autor defende que se possa distinguir entre o «que» (o conteúdo da mudança) e o «como» da mudança (o processo através do qual é alcançada).

## Processo

No que se refere à forma como a mudança é desenvolvida, a mesma pode ser planeada (realiza-se em três fases: diagnóstico; intervenção e avaliação) e não planeada, conforme se desenvolve no interior da organização<sup>6</sup>.

As sociedades mudam por três modos fundamentais. Por um *processo de planificação*, quando a concretização da mudança obedece a um objectivo pré-estabelecido e à conjugação de meios, que visem a criação de espaços físicos ou

---

6 - Para explicar os processos de mudança das organizações, Amélia Almeida (2005:229) considera quatro teorias diferentes: teoria do ciclo de vida; teoria da evolução ou teoria evolutiva; abordagem dialéctica; abordagem teleológica.

o aparecimento de novos valores. Por *justaposição*, quando a mudança resulta de crescimento evolutivo. As organizações sofrem crises de crescimento periódicas, resultado da inadequação das estruturas existentes ao estágio de evolução. Por *aculturação*, quando entre dois grupos, um deles sofre a influência do outro, pelo enfraquecimento dos seus valores. Resulta desta actuação um sistema cultural diferente (Rosa, 1992:40-41).

De acordo com o mesmo autor, a mudança pode efectuar-se, sob o ponto de vista processual, de modo pacato, quando se aceita e assume a mudança, ou de modo coercivo, através da imposição ou da revolução. Todavia, segundo Filipe Almeida (2002:87), o comportamento social, a conduta individual, os valores morais e a reacção face ao desconhecido são manifestações humanas que procedem em muito do contexto sócio-cultural onde o sujeito se insere e que conserva como referência.

Segundo Amélia Almeida (2005:230), o planeamento e a gestão dos processos de mudança, passam pelas seguintes fases: *descongelamento*, caracterizado pelo conjunto de atitudes e comportamentos de insatisfação; *mudança*, processo comportamental de identificação de um novo modelo e procura de novas informações; *recongelamento*, fase que passa pela estabilização das mudanças evitando retrocedimentos.

A evolução social caminha segundo ritmos diferentes, de acordo com as épocas históricas, sendo mais rápida quando a intensificação de conflitos, o clima emocional, ou o aparecimento de inovações tecnológicas introduzem um factor acelerado. A *análise comparada* da evolução das sociedades tem demonstrado que a mudança pode expor fases contínuas de aceleração e estagnação e que a ocorrência complexa de factores envolventes, pode levar à dispersão ou a alterações profundas no caminho da mudança. A *análise interna* define que o ritmo nas diversas estruturas do todo social é diferente. Existem organizações que mudam de forma mais rápida, como as empresas, e outras cuja mudança é mais lenta, como as instituições religiosas ou a família (Rosa, 1992:51).

Para Richard Hall (1984:8), as mudanças organizacionais internas podem afectar a estrutura social de duas formas: através da mudança dos padrões de afiliação, caso uma organização mude a sua posição em relação aos membros de um grupo minoritário, provocando um impacto directo na estrutura social; pela segunda maneira, as mudanças internas afectam a estrutura social através da alteração dos padrões de trabalho. Podem no entanto existir mudanças de indivíduos e não existir mudança institucional. A mudança tecnológica pode também não forçar uma mudança cultural profunda. Cada indivíduo induz alguma alteração ao conjunto da organização, na medida em que a personalidade e o estilo dos agentes sociais afectam necessariamente o sistema de inter-relações sociais. A alteração tecnológica, mesmo quando ocorre dentro de um complexo cultural dotado de tradições e valores resistentes à mudança, não deixa de o afectar, dando lugar a novos estilos de vida, ou adaptações grupais e organizacionais.

A mudança da cultura poderá estar definitivamente vinculada a um movimento constante de evolução espiral, a partir do momento em que a cultura instituída passou a ser de mudança (Almeida, 2002:34). As mudanças nas diversas áreas da acção humana (sociais, demográficas, tecnológicas, políticas) obrigam a rever o conhecimento estabelecido e a criar novas metas de reflexão e investigação. Arménio Rego e Miguel Cunha (2004) salientam a importância que tem o estudo do comportamento organizacional, ao permitir articular a acção humana em contexto organizacional com os outros domínios da sua acção. Uma visão integrada do indivíduo obriga a articular o seu comportamento enquanto membro organizacional, com a sua vida pessoal, com os seus contributos para a organização, não apenas no plano produtivo mas também em outras áreas de acção. Michel Crozier (1982) demonstra-nos a necessidade de mudança social, considerando indispensável o desenvolvimento das capacidades colectivas para o êxito da mudança.

## Oposição

O poder potencial das organizações é frequentemente usado para impedir a mudança (Hall, 1984:12). A existência de um desequilíbrio na estabilidade de uma organização, como de uma tomada de posição mental comum gerada pela criação da mudança, pode produzir um certo grau de resistência (Kirkbridge, 1998:35). A mudança pode assumir características diferentes, derivadas dos ritmos impostos pela intensidade ou radicalidade dos estímulos ou pela resistência que as organizações ou os sujeitos cedem à mudança.

Como temos vindo a referenciar, as mudanças processam-se com maior facilidade na área tecnológica, enquanto que as alterações nas organizações ocorrem de forma mais lenta e mais dificilmente se efectuam mudanças nos aspectos culturais e dos valores. Para Richard Hall (1984), as organizações são conservadoras pela sua própria natureza, até mesmo as organizações que tentam provocar um impacto radical na sociedade, demonstram esse conservadorismo, a despeito de serem vistas como radicais ou como reaccionárias pelo ambiente.

Segundo Luís Rosa (1992:39): «Com o evoluir dos factores que incidem na eclosão da mudança, podem gerar-se condições de *adaptação* ou *inadaptação* e consequentemente adesão ou *resistência*.» A resistência pode iniciar-se por uma aceitação pública e superficial, mas com os indivíduos dos escalões inferiores da organização, a interceptar os efeitos da mudança. A resistência pode igualmente envolver-se como uma forma de uma aceitação ritual sem qualquer acção imediata (Kirkbridge, 1998:35). Para Amélia Almeida (2005:231), as resistências à mudança e sua condução são as seguintes: ameaça; crítica; mudança vinda do exterior; perda de controlo; incerteza e falta de confiança; medo; aumento do volume de trabalho; competências; ressentimentos passados; efeitos ondulares porque no prosseguimento de uma mudança surgirá outra.

Porque resistem os membros da organização à mudança? Paul Kirkbridge (1998:35-36) expõe duas razões interligadas. Por um lado, os indivíduos da

organização podem ser incapazes de ver a necessidade de mudança, como podem ter essa percepção, mas rejeitar as suas consequências. Os membros da organização podem ser incapazes de ver a necessidade de mudança por diversas razões: os seus papéis na organização podem não envolver necessariamente a análise do ambiente externo; o actual sucesso da organização exclui a necessidade da mudança ou apesar da consciência das pressões de mudança, é mais claro negar a realidade ou a possibilidade dessas pressões no futuro.

As elites têm um papel importante na resistência à mudança, que tendem a ser substituídas, por envelhecimento ou por desgaste social (corresponde ao envelhecimento da sua mensagem, face às aspirações sociais ou às solicitações desencadeadas pela própria mudança). Todavia, nem toda a culpa pela resistência pode ser imputada ao nível das barreiras humanas. São igualmente verificáveis barreiras postas à mudança pelo sistema, tecnologia e política organizacional.

## **Inovação Tecnológica**

No plano tecnológico, com a introdução das novas tecnologias da informação e comunicação, são cada vez mais os indivíduos que trabalham com números, palavras, símbolos, em comparação com a quantidade de pessoas que laboram com materiais e produção de bens. Isto obrigou a novas orientações do ponto de vista da organização do trabalho, exigindo-se que os sujeitos pensem e muitas vezes sejam eles os agentes de decisão (Gomes, 2000:33). São evidentes os efeitos que as mudanças tecnológicas provocam no mundo em geral e no contexto organizacional em particular (Almeida, 2002), quer ao nível do seu funcionamento e inter-relação, como ao nível da própria cultura. A transformação cultural será mais evidente nos novos padrões de desempenho, nas formas de relacionamento e na comunicação interna. Também Jorge Vala *et al.* (1994), assinalam que a utilização das novas tecnologias da informação e comunicação possibilitam a

concretização de mudanças assinaláveis nas organizações, nomeadamente ao nível dos processos de integração e controlo, formas de trabalho, tomadas de decisão, sistemas de gestão, bem como a própria estrutura organizacional. Janice Beyer (2001:90) reforça:

“In addition, the constant changes in work organizations and work life wrought by technological change, mergers, downsizings, outsourcing, reengineering, and global expansion and displacement of facilities means that people have difficulty retaining whatever meanings they have found in their work in the past and their feelings that they belong to a group or collectivity they know.”

Na óptica de William Ogburn (1961), apenas as *invenções* tecnológicas provocam verdadeiras mudanças sociais. As transformações nas organizações têm como causa a aplicação de novas tecnologias. A introdução gradual dos avanços tecnológicos no tecido organizacional está a conduzir a um novo tipo de organização virtual, que sem uma estrutura física, apoia o seu funcionamento numa rede de relações flexível, ajustada e sustentada pelas virtualidades das novas tecnologias de informação e comunicação (Almeida, 2002).

Com a aplicação das tecnologias de informação à organização, foram criadas algumas transformações essenciais no seu modelo de gestão, das quais se destacam: virtualização das relações entre a organização e os seus sujeitos; descentralização do poder, com sequente redução do peso da hierarquia na estrutura organizacional e a normalização dos fluxos e dos processos de comunicação, bem como uma normalização da informação produzida.

A atitude de cada indivíduo face à tecnologia dependerá sempre de todos os agentes que condicionam o seu comportamento e o sistema de valores que orientam a sua conduta. Torna-se importante analisar de modo específico o comportamento do sujeito e da organização face às novas tecnologias, tendo com

subsequente, o impacto entre a mudança e a cultura dominante, identificando as reacções resultantes dos intervenientes activos no processo. Silvina Santana (1999:155) salienta que a introdução de uma nova tecnologia num posto de trabalho ou organização pode ser encarada como um problema de mudança cultural, visto que o sucesso de uma organização, pode depender da aplicação de uma determinada tecnologia. Se esta mudar de forma substancial, a organização terá que aprender novas práticas e metodologias de trabalho, bem como redefinir assunções culturais muito enraizadas. Importa referir que face aos níveis de adesão ou resistências que as novas tecnologias possam despertar, há que assinalar os resultados da mudança, consoante o domínio onde ocorre. Em ambientes de grande competitividade onde a informação circula de forma rápida, e onde o desenvolvimento tecnológico é um reforço como agente de mudança, podemos admitir que estão criadas condições (Almeida, 2002:87) para o acolhimento sereno das novas tecnologias e das suas consequências.

Para concluirmos, Manuel Laranja (1998:53) defende que a inovação tecnológica está relacionada à aptidão das organizações para evoluírem na sua aprendizagem e acumulação de conhecimentos, o que por sua vez está articulado a um conjunto de comportamentos e capacidades da mudança organizacional. Katz e Kahn (1978), referenciados por Richard Hall (1984), demonstram que as mudanças bem sucedidas envolvem a estrutura organizacional, bem como diferentes métodos de mudança e a inclusão de recompensas extrínsecas como a área potencial de mudança. Os mesmos autores defendem que a estrutura como a tecnologia, são decisivas para o processo de mudança. Mas também dão ênfase à forma como os esforços organizacionais de mudança deverão ser abrangentes e incluir todos os aspectos da organização. A este propósito, Silvina Santana (1999) sistematiza a influência exercida pela cultura nos processos de aquisição, interpretação, partilha e acumulação de informação e conhecimento, bem como na adopção e utilização de tecnologias da informação e comunicação, por parte das organizações.

## Bibliografia

- ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de (2002), *Organizações, pessoas e novas tecnologias*, Coimbra, Quarteto.
- ALMEIDA, Maria Amélia Pacheco Nunes de (2005), *Aprender a Gerir as Organizações no Século XXI*, Lisboa, Áreas Editora.
- BEYER, Janice M. (2001), “Culture, meaning, and belonging at work”, in *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 7, n.º 1, pp.89-93.
- CROZIER, Michel (1982), “Mudança Individual e Mudança Colectiva”, in: *Mudança Social e Psicologia Social*, Lisboa, Livros Horizonte, pp.69-81.
- DOISE, Willem (1982), “A Mudança em Psicologia Social”, in: *Mudança Social e Psicologia Social*, Lisboa, Livros Horizonte, pp.41-65.
- GOMES, A. Duarte (2000), *Cultura organizacional: comunicação e identidade*, Coimbra, Quarteto Editora.
- HALL, Richard; RIBEIRO, Wilma (trad.), (1984), *Organizações, Estrutura e Processos*, Rio de Janeiro, Editora Prentice/Hall.
- KIRKBRIDGE, Paul (1998), “Gerir a Mudança”, in: STACEY, Ralph; GASPAR, João Paulo, trad. (1998), *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança – Perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- LARANJA, Manuel (1998), “Inovação tecnológica e padrões de comportamento organizacional: Uma interpretação da literatura”, in: *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 4, n.º 2, pp.35-57.
- REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e (2004), “Comportamento Organizacional: XXI temas e debates para o séc. XXI”, in: *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 10, n.º 1, pp.5-41.
- ROSA, Luís (1991), *Sociologia da Empresa – Mudança e Conflito*, Lisboa, Editorial Presença.
- SANTANA, Silvina Maria Vagos (1999), *Tecnologias da Informação e da Comunicação e Pequenas e Médias Empresas: Uma Abordagem Centrada na Aprendizagem Organizacional* [Texto policopiado], Aveiro, Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro.
- TAJFEL, Henri (1982), “Comportamento Intergrupo e Psicologia Social da Mudança”, in: *Mudança Social e Psicologia Social*, Lisboa, Livros Horizonte, pp.13-24.
- VALA, Jorge; MONTEIRO, Maria Benedicta; LIMA, Maria Luísa (1988), “Culturas Organizacionais – Uma Metáfora à Procura de Teorias”, in: *Análise Social*, vol. XXIV, n.º 101-102, pp.663-687.
- VALA, Jorge; MONTEIRO, Maria Benedicta; LIMA, Luísa, CAETANO, António (1994), *Psicologia Social das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, Oeiras, Celta Editora.

