

# UNIDADE 6

## SISTEMA ADMINISTRATIVO E MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Conceituar mudança, mudança organizacional e mudança planejada;
- ▶ Identificar as distintas formas de parcerias necessárias à mudança dos processos gerenciais internos; e
- ▶ Compreender a mudança como dimensão relevante à longevidade organizacional.



# SISTEMA ADMINISTRATIVO E MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO

Nesta Unidade, trataremos de Sistema Administrativo e de mudança na organização. Para que você possa ter um entendimento do tema, sugerimos que trace como meta, durante os estudos, o aprendizado e a compreensão dos tópicos analisados e procure estabelecer relação direta com os fenômenos organizacionais do seu entorno. Portanto, ao longo da leitura, registre suas análises, dúvidas, reflexões e considerações para facilitar o processo de aprendizagem.

Lembre-se que estamos juntos formando um grupo de aprendizagem e de mudança comportamental. Então, vamos lá?

O ambiente organizacional contemporâneo tem sido marcado por constantes e acentuadas mudanças como reflexos de transformações de natureza interna e externa.

Internamente, o aumento da escolaridade média dos trabalhadores – particularmente a partir do advento das tecnologias digitais, da progressiva mobilidade funcional derivada do desempenho de novas atribuições – tem provocado modificações no desempenho funcional.

Externamente, ajustes nos processos regulatórios do Estado para fazer frente à competitividade entre nações, a incorporação de processos digitais para agilizar sistemas gerenciais, o avanço das demandas sociais, os reclames coletivos pelo aumento da transparência e da **accountability**\* têm exigido modificações das organizações e dos seus colaboradores. A palavra de ordem no ambiente corporativo é mudança.

**\*Accountability** – expressão que representa a prestação de contas dos gestores à sociedade civil, amparada em princípios da ética, transparência nos atos, em benefício do bem comum. Fonte: Matias-Pereira (2007).

Nas sociedades em que a prática da responsabilização dos atos diretivos é constante, maior é o grau de confiança do público para com o governo.

A palavra “mudança” é muito presente no discurso dos gestores, e a sua materialização exige revisão continuada dos objetivos organizacionais, das estratégias prioritárias e o alinhamento da estrutura e dos recursos mobilizados no processo produtivo.

O exercício da administração tem nas funções administrativas definidas por Fayol um forte esteio e balizador para a condução das organizações de produção de bens e serviços, no alcance dos seus objetivos finalísticos.

Dentre as funções definidas por Fayol e aplicadas regularmente ao processo gerencial, o planejamento apresenta relação muito próxima à mudança, quando existe sincronia e articulação entre os processos. Ou seja, quando a mudança é resultante do planejamento.

*Poderíamos considerar utopia? Exercício de natureza exclusivamente acadêmica?*

Não. A adoção do planejamento, no contexto das organizações de produção de bens e serviços, é um exercício continuado e um desafio constante aos gestores, na medida em que é aplicado para o estabelecimento de uma direção.

O planejamento é a definição prévia dos objetivos, das metas e dos indicadores de desempenho organizacional e pessoal.

No contexto das organizações complexas, a ação desprovida do planejamento, enquanto processo continuado, articulado de aprendizado e alinhamento, é um risco, uma ameaça e um despropósito, particularmente quando o objeto da ação é viabilizado a partir da aplicação de recursos de natureza pública.

A adoção do planejamento, entretanto, não garante sua plenitude, a eficácia e a eficiência da ação empreendida, sobretudo em segmentos produtivos que apresentam expressiva volatilidade das demandas e estão sujeitos a fortes modificações de ordem tecnológica ou mesmo do tecido social.

Portanto, a mudança derivada de aspecto que foge ao controle pode ser ameaça ao conjunto das atividades em curso. Assim, podemos dizer que a gestão, teoricamente, busca a mudança; contudo, é da natureza do homem apresentar resistência a estas mudanças.

Pensar a gestão sem mudanças é interpretar o contexto organizacional numa perspectiva estática, em modelo fechado, conduzido por atores sociais deslocados da realidade ambiental.

Diante das inevitáveis mudanças de natureza interna e externa, surge forte questionamento da factibilidade – possibilidade de ser realizado – de manter sistemas gerenciais embasados na burocracia.

A Burocracia, em sua concepção pura, desenvolvida pelo sociólogo alemão Max Weber, apresenta características e especificidades que, aplicadas *stricto sensu*\* em organizações de produção, apresentam alguns objetivos centrais. Segundo Champion (1979), estes objetivos consistem na:

- ▶ busca de máxima eficiência na aplicação dos recursos produtivos;
- ▶ concepção de homem organizacional que cumpre funções e papéis, no exercício de sua atividade produtiva;
- ▶ ausência de conflitos perceptíveis nas relações produtivas e hegemonia dos objetivos organizacionais, em detrimento dos objetivos individuais; e

\**Stricto sensu* – expressão latina que indica que algo deve ser considerado no sentido restrito, isto é, preciso, sem nenhuma extensão. Fonte: Lacombe (2004).

- ▶ organização como um ente formal, dentre outras características.

A dimensão de previsibilidade e de total controle organizacional em relação aos atores sociais e às variações presentes e/ou faltantes, nos ambientes interno e externo, é fator determinante da concepção burocrática de Weber.

Num ambiente social e produtivo marcado e transformado de maneira continuada por mudanças, a concepção purista de Weber se depara com a incerteza, o imprevisível, o incontrolável. Deparando-se com questões do tipo:

- ▶ O que fazer?
- ▶ Como adaptar para sobreviver?
- ▶ Como modificar para continuar distribuindo serviços e atendendo a segmentos da sociedade?

Essas questões, somadas, integram a agenda do gestor. Conforme já estudamos na Unidade 3, a burocracia apresenta uma divisão horizontal do trabalho, na qual as diferentes atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos (MOTTA, 1981).

Assim, na essência, a burocracia adquire especial relevância para as organizações em função da eficiência derivada da sua aplicação (MOTTA, 1981).

*Podemos então afirmar que as mudanças em curso no ambiente organizacional e no seu entorno colocam em dúvida a continuidade da aplicação de princípios burocráticos ao sistema gerencial?*

Não. Estas mudanças exigem dos gestores e colaboradores ajustes de natureza tecnológica, das competências humanas e dos estilos gerenciais para acompanhar as mudanças e garantir a

eficiência das organizações. Inclusive e, principalmente, das organizações públicas, o que tem exigido flexibilidade e contínua capacidade de adaptabilidade dos gestores e colaboradores envolvidos nos processos de produção e de distribuição de serviços.

A certeza gerencial contemporânea é o enfrentamento diário da incerteza, mitigada pela aplicação do planejamento para redirecionamento organizacional. Hoje, gerenciar uma empresa ou um serviço público é gerenciar a mudança: enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambiguidades; compreender a necessidade de novos produtos e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade; e manter a calma frente ao significado daquilo que se ajudou a construir (MOTTA, 1999).

No contexto da teoria organizacional, o estudo da mudança ambiental planejada encontra amparo nos pressupostos que fundamentam o Desenvolvimento Organizacional.

De acordo com Lacombe (2004, p. 108),

[...] o desenvolvimento organizacional abrange grande variedade de enfoques de comportamento e administração, destinado a tornar mais eficazes o comportamento e as relações entre pessoas numa organização, pela identificação e estudo de problemas de comportamento, de interesses e de valores dos participantes, visando principalmente as formas de mudanças.

Conceber a mudança orientada sob a perspectiva do desenvolvimento organizacional é atuar com base no planejamento sistêmico envolvendo o comprometimento da cúpula diretiva, focado na eficiência, eficácia e efetividade, através da aplicação de conhecimentos gerados pelas Ciências do Comportamento (BECKHARD, 1972).

A mudança organizacional empurrada ou puxada tem no capital humano fator de sucesso, uma vez que a capacitação das pessoas, neste contexto, tem sua eficácia aliada à efetiva aplicação dos conhecimentos e técnicas aos processos produtivos. A

adaptação da organização à mudança requer a efetiva identificação dos seus objetivos, sob as perspectivas estratégicas, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, conforme Motta (1999).

Estabelecendo relação direta entre a mudança planejada ou não, no âmbito da administração pública, diante das demandas sociais, dos novos processos regulatórios, das transformações gerenciais e tecnológicas, podemos citar:

▶ **Parceria público-privada:** no Brasil o estabelecimento de parceria entre agentes públicos e privados foi regulamentado através da **Lei n. 11.079**, de 30 de dezembro de 2004, com o propósito de aumentar a eficiência nos processos de produção e de distribuição de bens e serviços públicos à sociedade civil. As parcerias público-privadas, no Brasil, têm sido materializadas através de ações conjuntas do primeiro, segundo e terceiro setor, nas mais distintas áreas de atuação, caracterizando a prática de processos descentralizados da gestão, que implica em delegar autoridade, de forma sistemática e consistente, para determinadas decisões aos níveis em que são executadas as atividades relativas a essas decisões. Ou seja, permitir que as decisões sejam tomadas próximas ao ponto em que as atividades são executadas (LACOMBE, 2004).

▶ **Administração por resultados:** é fruto de uma das respostas à impessoalidade das normas presentes ao processo burocrático. A aplicação da impessoalidade *Lato Sensu* em seu sentido amplo no ambiente das organizações públicas, em algumas situações, levou ao distanciamento da missão básica de servir ao público. Para suprir esta lacuna, as organizações públicas têm adotado estilo gerencial voltado à busca de resultados, através da valorização dos servidores, do foco das ações no cidadão, da adoção de indicadores de desempenho, do emprego de contratos



Para Saber Mais – Lei n. 11.079 – acesse <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato\\_2004-2006/2004/Lei/L11079.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato_2004-2006/2004/Lei/L11079.htm)>.

de gestão, da multifuncionalidade e da flexibilização das relações de trabalho, dentre outras dimensões (MATIAS-PEREIRA, 2007).

- ▶ **Accountability, ou responsabilização:** em abril de 2005, durante reunião do Comitê de Especialistas em Administração das Nações Unidas, Akira Nakamura apontou os elementos críticos da Administração Pública no futuro. Dentre eles foram mencionados a eficiência e eficácia, o processo decisório equitativo, a transparência e responsabilização, e encorajamento e descentralização. A análise da governança, em termos contemporâneos, pressupõe a incorporação de ações conexas entre agentes públicos, privados e do terceiro setor apoiados em princípios éticos, na transparência e na contínua prestação de contas à sociedade civil. A questão de ordem é o bem público, a serviço do público e de conhecimento público. O termo *accountability* resgata a ideia da responsabilização dos gestores públicos, através de mecanismos e procedimentos de prestação de contas à sociedade. Neste cenário, Matias-Pereira (2007) afirma que, quanto maior a possibilidade de os cidadãos poderem discernir se os governantes estão agindo em função do interesse da coletividade e sancioná-lo apropriadamente, mais *accountable* é um governo. A prática da *accountability* permite o acompanhamento continuado das ações gerenciais, por parte da sociedade civil, seja através do acesso a informações por meio de sistemas digitais e/ou da apresentação regular dos resultados alcançados e dos recursos públicos mobilizados no processo (MORETTO NETO, 2008).
- ▶ **Governo eletrônico:** o emprego de tecnologias da informação para o estabelecimento de canais regulares e diretos entre os contribuintes e o Estado, o processo

de difusão de informações de interesse da sociedade civil, através da rede mundial de computadores (WEB) como instrumento de apoio, caracterizam o governo eletrônico. Segundo Moretto Neto (2008), a adoção de tecnologias digitais no âmbito da governança pública gera múltiplos benefícios para a sociedade civil e as organizações públicas. Para a sociedade civil o *e-gov.* facilita o acesso direto de informações de interesse público e privado, racionaliza o uso do tempo no processo produtivo, amplia o processo de distribuição de serviços públicos à sociedade civil – condicionada à disponibilidade de recursos digitais – e permite maior *accountability*. Sob a ótica da gestão pública, o *e-gov.* amplia a economia no uso dos recursos, promove o desenvolvimento, através do atendimento das demandas sociais, especialmente via acesso aos serviços públicos, à informação, à economia do tempo, à oportunidade de ser ouvido, ao controle das ações dos agentes públicos e à possibilidade de participação (MORETTO NETO, 2008).

## MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Atingir a excelência em termos mundiais por meio da Qualidade Total e da Melhoria Contínua implica em mudança organizacional. Mudança da organização para melhor. No entanto, vale lembrarmos que essas e todas as mudanças importantes precisam ser cuidadosamente administradas, já que, em síntese, significam o rompimento de hábitos e costumes arraigados na organização.

Mudança bem-sucedida não ocorre naturalmente; ela sofre intervenções desde a sua formulação até a sua consolidação.

Na organização, a mudança exige, portanto, a aplicação de fundamentos e modelos administrativos bem sólidos baseando-se tanto em problemas (obstáculos) quanto em oportunidades de motivar as pessoas a mudar. Ou seja, trata-se de fazer uso de uma abordagem estratégica para implementá-la (BATEMAN e SNELL, 1998).

### INSPIRAÇÃO PARA MUDAR

Quando são considerados tanto problemas como oportunidades, em geral a mudança ocorre porque a organização enfrenta alguma dificuldade, tais como dificuldades legais, ataque da concorrência, tecnologia obsoleta e entraves econômicos.

O desejo de mudança é, assim, motivado por uma:

- ▶ **Lacuna de desempenho:** geralmente representa o catalisador de uma mudança maior. Trata-se da diferença entre o desempenho real da organização e o desempenho desejado. Além disso, uma lacuna de desempenho muitas vezes implica em desempenho ruim, sobretudo no que diz respeito às vendas, aos lucros, ao preço das ações e a outros indicadores financeiros baixos, quando se apresentam de modo insatisfatório. Essa situação atrai a atenção dos administradores, que passam a introduzir mudanças com o intuito de corrigir os problemas. Adicionalmente, verificamos outra forma de lacuna de desempenho que se revela quando alguém entende que a organização está bem, mas poderia estar melhor, ou seja, quando se visualiza uma chance de melhorar. E é aí que aqueles que têm espírito empreendedor e inovador têm ideias e buscam uma oportunidade para colocá-las em prática. Como impulsionadora de mudanças, uma lacuna de desempenho não se aplica apenas a toda a organização: mas também a departamentos, grupos e indivíduos (tanto o indivíduo pode perceber que poderia ter desempenho melhor, como, a partir de um *feedback* negativo, alguém pode exigir uma mudança dele).
- ▶ **Mudança reativa e proativa:** a mudança do tipo reativa ocorre quando alterações no ambiente já afetaram o desempenho da empresa. Isto é, ela acontece depois da ocorrência do problema. Assim, tal mudança apresenta algumas características, quais sejam: é movida por problemas, tende a ser incremental e resolve o problema tardiamente. Ainda tem alcance e impacto menores, além de indicar claramente que a empresa é uma seguidora e não uma líder no seu

segmento. Já a mudança proativa é iniciada antes que o problema ocorra, surgindo da identificação e da criação de oportunidades, é caracteristicamente radical, inventiva e empreendida antes que os concorrentes o façam. E, muito embora acarrete maior risco de fracasso, simultaneamente promete recompensas muito maiores quando bem-sucedida. Trata-se, portanto, de um tipo de comportamento particularmente importante em setores que mudam rapidamente como aqueles ligados à tecnologia da informação. Em verdade, o processo de mudança proativa não ocorre devido à percepção de uma necessidade premente. Em vez disso, a administração deve criar o desconforto e a motivação para a mudança usando estratégias, tais como: criar um ponto de referência, ou seja, a administração conduz um experimento interno em pequena escala – em um único departamento, por exemplo, e depois usa os resultados obtidos para inspirar o restante da empresa a adotar a nova ideia – ou estabelecer um sentido de urgência, por exemplo, disseminando um boato de que a organização não está bem.

*A partir de agora, você poderá compreender melhor o que de fato motiva as pessoas a passarem por um processo de mudança. Afinal de contas, você não concorda que a maioria de nós, e das organizações, prefere não ter de enfrentá-lo?*

Certamente o medo do desconhecido nos congela diante da mudança, gerando comportamentos de resistência. Então, vamos passar a conhecer melhor esta realidade para, conseqüentemente, termos condições de dominá-la.

## Motivação e resistência das pessoas para a mudança

Indivíduos, equipes e organizações devem ser motivados a mudar. Mas, em geral, se as pessoas não percebem uma lacuna de desempenho, ou se consideram que essa lacuna não é tão significativa, não vão sentir essa motivação. Na verdade, elas vão resistir à mudança que o administrador tenta introduzir.

Neste contexto, para que se possa lidar com essa questão, é importante compreender por que as pessoas resistem à mudança.

Logo, podemos dizer que existem tanto causas específicas, relacionadas à interpretação individual que se tem da mudança, como há causas comuns (ou gerais), que ocorrem na maioria dos processos de mudança (DUBRIN, 1998; JACOBSEN, 2000).

As causas da resistência à mudança são subdivididas em causas gerais e causas específicas. Podemos considerar como causa gerais:

\**Status quo* – significa o estado em que se encontrava anteriormente, em certo aspecto. Fonte: Ferreira (2004).

- ▶ **Inércia:** geralmente as pessoas não querem alterar o *status quo*\* de uma determinada situação. Os modos antigos de fazerem as coisas são confortáveis e fáceis. Por exemplo: é mais fácil permanecer no mesmo escritório do que ter de mudar para um outro.
- ▶ **Timing:** muitas vezes, as pessoas resistem à mudança quando o momento em que ela ocorre não é o mais adequado (*timing*). Exemplo: se os administradores ou empregados estão extraordinariamente ocupados ou sob estresse, ou se as relações entre a administração e os trabalhadores estão tensas, o momento não é o mais adequado para a introdução de novas propostas. Portanto, sempre que possível, os administradores devem procurar introduzir a mudança quando as pessoas estiverem receptivas.
- ▶ **Surpresa:** se a mudança é repentina, inesperada ou extrema, a resistência pode ser a reação quase reflexiva inicial. Exemplo: supondo que uma universidade anunciasse o aumento de mensalidade, de um dia para

outro, no mínimo os estudantes desejariam conhecer mais de perto os motivos da introdução dessa mudança, para que eles pudessem se preparar para ela.

- ▶ **Pressão dos colegas:** se um grupo é altamente coeso e tem normas contra a administração, a pressão dos colegas fará com que mesmo os indivíduos mais favoráveis resistam até às mudanças sensatas.

Já no que se refere às causas específicas, temos as reações consideradas específicas de resistência que nascem do que as pessoas percebem como consequências pessoais da mudança e envolvem:

- ▶ **Interesse próprio:** quando a preocupação com os próprios interesses estão em nível de intensidade maior do que com os interesses da organização. Assim, os indivíduos vão resistir à mudança se considerarem que ela lhes trará a perda de algo valioso.

*Então, perguntamos: o que as pessoas mais têm medo de perder dentro de uma organização?*

Na pior das hipóteses, os seus empregos, é claro. Imagine se a administração estiver considerando o fechamento de uma fábrica. Uma fusão, reorganização, ou reengenharia ou, até mesmo, uma mudança de natureza tecnológica poderiam gerar o mesmo medo. Ou, ainda, temer a um corte de salário, uma perda de poder ou de *status*, ou até a troca de função.

- ▶ **Mal-entendido:** mesmo quando uma mudança tem condições de beneficiar a todos na organização, as pessoas podem resistir porque não entendem o seu propósito. Por exemplo, o caso de uma organização que enfrentou resistência ao tentar introduzir **horas flexíveis de trabalho\***.

**\*Horas flexíveis de trabalho** – sistema de horas de trabalho pelo qual os empregados precisam trabalhar determinado período de horas centrais, mas têm a liberdade de escolher o seu horário de entrada e de saída. Fonte: Lacombe (2004).

- ▶ **Avaliações diferentes:** as discrepâncias em termos de informações que se possuem fazem com que as pessoas avaliem de forma diferente as mudanças propostas. Alguns podem apenas estar considerando os custos sem enxergar as vantagens.

Diante desse cenário, Kotter e Schlesinger (1991 apud JACOBSEN, 2000) sugerem que administradores tirem proveito de métodos já conhecidos para influenciar positivamente e gerenciar o modo como as pessoas reagem a mudanças, tais como:

- ▶ educação e comunicação;
- ▶ participação e envolvimento;
- ▶ facilitação e suporte;
- ▶ manipulação e cooptação; e
- ▶ coerção implícita e explícita.

Para Jacobsen (2000), é fundamental que gestores compreendam que a peça-chave de todo e qualquer processo de mudança são as pessoas, as quais precisam, sobretudo, estar confortáveis com as novidades inseridas no seu ambiente de trabalho.

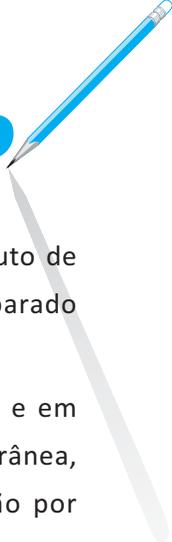
Finalmente, não se pode esquecer o poder de influência da cultura presente na organização sobre o comportamento dos seus integrantes, cujas características podem determinar o sucesso ou o fracasso da mudança que lá se instala.

Logo, podemos afirmar que as organizações inovadoras são mais receptivas às novidades, enquanto as conservadoras resistem mais frequentemente, mesmo quando a mudança é positiva. Principalmente no setor público, a presença de **dimensões burocráticas** em nível bastante intenso tende a tornar o ambiente mais resistente às mudanças.

Para recordar as dimensões da burocracia, leia novamente, na Unidade 3, o texto sobre a Escola Burocrática.



# Resumindo



Nesta Unidade, analisamos a mudança como fruto de esforço articulado e continuado organizacional, amparado no Desenvolvimento Organizacional.

Dentre as inúmeras mudanças experimentadas e em curso, por parte da administração pública contemporânea, destacamos: parceria público-privada; administração por resultados; *accountability*, ou responsabilização; e o governo eletrônico.

A incorporação de mudanças demanda ajustes na estrutura, no conjunto de colaboradores mobilizados no processo produtivo e, mormente, na dimensão de proatividade destes diante dos aspectos não conhecidos.

Diante disso, podemos afirmar que gerenciar a mudança é um imperativo da gestão contemporânea e demanda aprendizado continuado dos atores sociais envolvidos no processo.

Tivemos, também, a oportunidade de compreendermos a mudança organizacional. E, nesta seção, identificamos o que motiva as pessoas a passarem por uma mudança, além das causas da resistência humana ao processo, conhecimento essencial para que o gestor da administração pública possa lidar melhor com a situação.



## Atividades de Aprendizagem

As atividades de aprendizagem fazem parte do processo de aquisição do conhecimento; portanto, são ações que auxiliam, fortalecem e possibilitam acompanhar se a atividade de ensino elaborada pelo professor desencadeou a aprendizagem esperada. Neste sentido, propomos algumas ações para sua reflexão.

1. Identifique e avalie as mudanças de natureza tecnológica, estrutural, de redução de custos e de alterações de processos ocorridas na distribuição de serviços bancários no Brasil. Reflita sobre as implicações derivadas no processo gerencial!
2. Quais as ações derivadas da adoção de *e.gov*, em sua área de atuação, que provocaram benefícios aos usuários em termos de atendimento das demandas sociais e/ou da eficiência operacional?
3. Quais as ações desenvolvidas em sua área de atuação que podem ser operadas através de *e-gov* e quais os fatores impeditivos à adoção deste?
4. Com base na lei que regulamenta as parcerias público-privadas, reflita acerca das vantagens de sua aplicação para a ampliação na oferta de bens e serviços.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caro aluno!

Chegamos ao final desta disciplina e gostaríamos de parabenizá-lo por sua dedicação, pelo seu empenho e sua perseverança. Esperamos que tenha sido muito proveitoso.

Ao longo das seis Unidades, analisamos, de forma simples e direta, os principais fundamentos teóricos da Ciência Administrativa, suas aplicações práticas, e sua importância estabelecendo as relações entre temas, especialmente a Administração Pública, de modo a justificar sua abordagem conjunta.

Esperamos ter contribuído para que você participe do desenvolvimento de ações administrativas mais consistentes e democráticas no âmbito público, no momento ou em um futuro próximo.

Foi um prazer estar com você. Sucesso!

## Referências



ALVES, Rubem. *A filosofia da Ciência*. São Paulo: ARS Poética, 1996.

ANDION, Carolina. Modelos de Gestão pública no contexto Brasileiro. Texto elaborado para concurso público para cargo de professor efetivo da ESAG/UDESC, na área de administração pública, em 2008. Trabalho não publicado.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. História e perspectiva dos cursos de Administração do Brasil. In: SEMINÁRIO NACIONAL SOBRE QUALIDADE E AVALIAÇÃO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO, 2., 1997, Vitória. **Anais...Vitória**: 1997.

ARAÚJO, César G. de. *Organização, Sistemas e Métodos*. São Paulo: Atlas, 2001.

BALDAM, R. *Que ferramenta devo usar?* Ferramentas tecnológicas aplicáveis a: Gestão de empresas, Racionalização do Trabalho e Gerenciamento do Conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BALLESTERO ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BARON, Jacques. *As funções na empresa moderna: definição dos cargos*. Tradução Mamede de Souza Freitas. Rio de Janeiro: Hachette, 1975.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. Tradução Meyer Stilman. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

BERTERO, Carlos Osmar. *Ensino e pesquisa em Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BRUYNE, Paul de et al. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: os polos da prática metodológica*. Tradução Ruth Joffily ; Prefácio Jean Ladrière. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

- BUNGE, Mario. *Ciência e Desenvolvimento*. Tradução Cláudia Reis Junqueira. Belo Horizonte: Ed. Itatiaia; São Paulo: Editora da USP, 1980.
- CHAMPION, Dean J. *A sociologia das organizações*. Tradução Auripheno Berrance Simões. São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- \_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987a. v. 1.
- \_\_\_\_\_. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987b. v. 2.
- CHINELATO FILHO, João. *O&M integrado à informática*. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- CHIZZOTI, Antonio. *Pesquisa em Ciências Sociais*. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CRUZ JÚNIOR, João Benjamin. *Administração: introdução e teorias*. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- CRUZ, Tadeu. *Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação*. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAFT, Richard. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Organizações: teoria e projetos*. Tradução Andréa Castellano Mostaço, Cláudia Mello Behassof, Harue Ohara Avritcher; Revisão Técnica Ilan Avrichir. São Paulo: CENGAGE, 2008.
- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*. São Paulo: Publifolha, 1999.
- DEFFUNE, Deise; DEPRESBITERIS, Lea. *Competências, habilidades e currículos de educação profissional: crônicas e reflexões*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2002.
- DEMO, Pedro. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 1981.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A prática da administração de empresas*. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.

\_\_\_\_\_. *A profissão do administrador*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

DUBRIN, Andrew J. *Princípios de Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle*. Tradução Irene de Bojano e Mário de Souza. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERNANDES, Francisco. *Dicionário Brasileiro Globo*. 48 ed. São Paulo: Globo, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário eletrônico Aurélio versão 5.0*. Curitiba: Positivo, 2004.

GEORGE JR., Claude; ÁLVAREZ MEDINA, María de Lourdes. *Historia Del Pensamiento Administrativo*. Tradução Guilherme Maldonado Santa Cruz; Revisão Técnica Arturo Martínez Lerma. 2 ed. Mexico: Pearson Education, 2005.

GOLEMAN, Daniel (Org.). *Textos Fundamentais*. Tradução Thereza Ferreira Fonseca. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GOODE, Willian; HATT, Paul K. *Métodos em Pesquisa Social*. Tradução Carolina Martuscelli Bori. 5. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1975.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Tradução Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1981.

HAIR JR, Joseph F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Tradutor Roberto Galman; Revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R.; NORD. *Handbook de estudos organizacionais*. 1. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.
- HARVARD. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco (Orgs.). *Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.
- HICKSON, David J.; PUGH, Derek S. *Os teóricos das organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Implicações do uso da tecnologia de informação como recurso de inovação no ambiente organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, UFSC, v. 2, n. 4, set. 2000.
- KENNEDY, Carol. *O guia dos gurus do gerenciamento*. São Paulo: Record, 2000.
- KUAZAQUI, Edmir (Org.). *Administração para não administradores*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KUHN, Thomas S. *A Estrutura das Revoluções Científicas*. Tradução Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira; Revisão Alice Kyoto Miyashino. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1990.
- LACOMBE, Francisco J. M. *Dicionário de negócios: mais de 6000 termos em inglês e português*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- \_\_\_\_\_. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- \_\_\_\_\_; HEILBORN, José Masset. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LEN, Fischer. *A ciência no cotidiano: como aproveitar a ciência nas atividades do dia a dia*. Tradução Helena Londres. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

MAFRA, Denis Teixeira. *Proposição de uma metodologia para o desenvolvimento de uma arquitetura de informações como uma etapa de implantação de um datamining de suporte à tomada de decisão gerencial: o caso do planejamento e sistema de medição de desempenho – Balanced Scorecard – do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai/SC*. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL. *Ministério da Educação*. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 21 nov. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. *Pequena Enciclopédia de Moral e Civismo*. Rio de Janeiro: FENAME, 1972.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORETTO NETO, Luís; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. *Fundamentos da administração pública*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2008.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. *Processo decisório*. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Introdução à organização burocrática*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouvêa de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira, 2005.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação Organizacional: A teoria e a Prática de Inovar*. 2. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. *Administração de Processos: conceito, metodologias, prática*. São Paulo: Atlas, 2006.

OPTNER, Stanford Levin. *Análise de sistemas empresariais*. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1971.

- PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PORTER, Michael E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SALDANHA, Clezio. *Introdução à gestão pública*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Nova Cultural, 1990.
- TAPSCOTT, Don; LOWY, Alex; TICOLL, Alex. *Plano de ação para uma economia digital*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TREMBLAY, Jean-Paul; BUNT, Richard B. *Ciência dos computadores*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1993.
- WOOD JR. Thomaz; CALDAS, Miguel P. *Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WREN, Daniel A. *Ideias de administração: o pensamento clássico*. São Paulo: Ática, 2007.
- YOSHIZAKI, Hugo. *Gestão da cadeia de suprimentos e logística*. Disponível em: <[http://empresario.com.br/artigos/artigos\\_html/artigo\\_070301\\_b.html](http://empresario.com.br/artigos/artigos_html/artigo_070301_b.html)>. Acesso em: 23 nov. 2009.

## MINICURRÍCULO

### Alessandra de Linhares Jacobsen

Professora efetiva do departamento de Ciências da Administração. Na sua trajetória acadêmica tem atuado junto às disciplinas Administração I, Sistemas de Informação e Administração e Informática.

Integra, desde 1997, o Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia e, em 2006, passou a fazer parte do conselho editorial da Revista de Ciências da Administração (UFSC).



### Luís Moretto Neto

Professor Associado II – Programas de Mestrado e Graduação em Administração da UFSC. Exerceu funções executivas de Presidente, Diretor de Planejamento e de Operações do Órgão oficial de Turismo de Santa Catarina.

