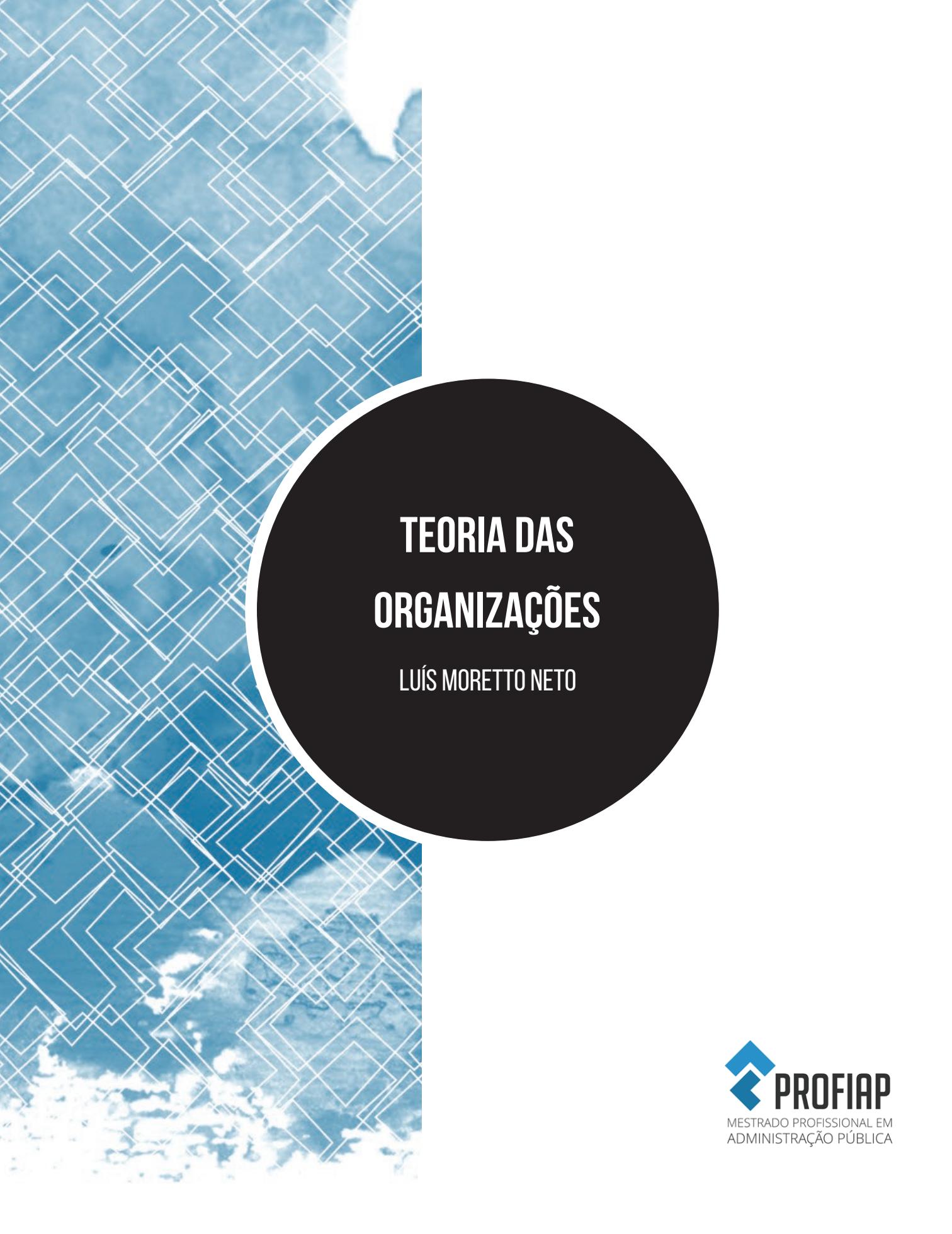


TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

LUÍS MORETTO NETO



TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

LUÍS MORETTO NETO

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR
COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

COMITÊ GESTOR E COMISSÃO ACADÊMICA NACIONAL DO PROFIAP

Presidente do Comitê Gestor

Dario de Oliveira Lima Filho

Vice-Presidente do Comitê Gestor

Marcos Tanure Sanabio

Coordenadora da Comissão Acadêmica Nacional

Teresa Cristina Janes Carneiro

Coordenador Adjunto da Comissão Acadêmica Nacional

Claudio Zancan

Coordenadora de Avaliação

Eliane Moreira Sá de Souza

AUTOR

Professor Luís Moretto Neto

AVALIADOR

Claudio Zancan

EQUIPE TÉCNICA - UFSC

Coordenação Geral

Alexandre Marino Costa

Gilberto de Oliveira Moritz

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos

Denise Aparecida Bunn

Projeto Gráfico

Claudio José Girardi

Lilian Borges Rau

Editoração

Cláudio José Girardi

Revisão Textual e Normalização ABNT

Patrícia Regina da Costa

Capa

Lilian Borges Rau

Logomarca PROFIAP

Rodrigo Brandão

Ministério da Educação – MEC
Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Diretoria de Educação a Distância – DED
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP

TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Luís Moretto Neto



2014

Ficha Catalográfica

M845l Moretto Neto, Luís
Teoria das organizações / Luís Moretto Neto. – Florianópolis :
Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014.
100 p.
ISBN: 978-85-7988-227-2

Inclui referências
Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede
Nacional - PROFIAP

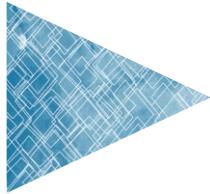
1. Administração - História. 2. Administração - Estudo e ensino.
3. Ambiente organizacional. I. Título.

CDU: 658.01

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

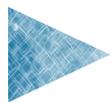


Esta obra é distribuída por meio da Licença Creative Commons 3.0
Atribuição/Usos Não Comerciais/Vedada a Criação de Obras Derivadas / 3.0 / Brasil.



Sumário

Sobre a Disciplina	09
Apresentação	11
Aula 1: Administração: um campo do conhecimento em construção – a relação contexto histórico – configurações organizacionais – teorias administrativas	
Objetivo	25
Leituras Sugeridas.....	26
Leituras Complementares.....	27
Fórum.....	28
Verificação de aprendizagem.....	28
Aula 2: A Relação Contexto Histórico – Configurações Organizacionais – Teorias Administrativas – Administração: um campo do conhecimento em construção	
Objetivo	29
Leituras Sugeridas.....	29
Leituras Complementares.....	31
Fechamento da Aula.....	32
Fórum.....	32
Verificação de Aprendizagem	33
Aula 3: Sistemas de Gestão: objetivos, subsistemas e natureza da administração	
Objetivo	35
Leituras Sugeridas.....	35
Leituras Complementares.....	36
Fórum.....	37
Verificação de Aprendizagem	38



Aula 4: As Organizações: natureza, cultura, poder, política, tecnologia e abordagens emergentes

Objetivo	41
Leituras Sugeridas.....	42
Leituras Complementares.....	43
Fórum.....	45
Verificação de Aprendizagem	45

Aula 5: As Organizações: natureza, cultura, poder, política, tecnologia e abordagens emergentes

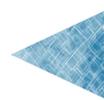
Objetivo	47
Leituras Sugeridas.....	48
Leituras Complementares.....	49
Fórum.....	50
Verificação de Aprendizagem	50

Aula 6: As Organizações: abordagens emergentes

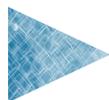
Objetivo	51
Leituras Sugeridas.....	52
Leituras Complementares.....	54
Fórum.....	54
Verificação de aprendizagem.....	55

Aula 7: A Teoria Administrativa e as Metáforas Organizacionais

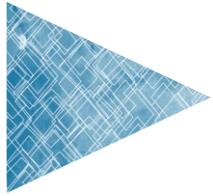
Objetivo	57
Leituras Sugeridas.....	58
Leituras Complementares.....	58
Fórum.....	60
Verificação de Aprendizagem	60



Aula 8: Ambientes Organizacionais: ecologia, diversidade e globalização	
Objetivo	61
Leituras Sugeridas.....	61
Leituras Complementares.....	63
Fórum.....	64
Verificação de Aprendizagem	65
Aula 9: Estudo das Patologias Organizacionais	
Objetivo	67
Leituras Sugeridas.....	67
Leituras Complementares.....	68
Fórum.....	70
Verificação de Aprendizagem	70
Aula 10: Estudo do Desempenho Organizacional	
Objetivo	73
Leituras Sugeridas.....	73
Leituras Complementares.....	75
Fórum.....	77
Verificação de Aprendizagem	77
Aula 11: Tendências e Perspectivas na Gestão: por outra racionalidade na gestão	
Objetivo	79
Leituras Sugeridas.....	79
Leituras Complementares.....	80
Fórum.....	81
Verificação de Aprendizagem	81



Aula 12: Tendências e Perspectivas na Gestão: complexidade e gestão	
Objetivo	83
Leituras Sugeridas.....	83
Leituras Complementares.....	84
Fórum.....	85
Verificação de Aprendizagem	85
Aula 13: Tendências e Perspectivas na Gestão: gestão social	
Objetivo	87
Leituras Sugeridas.....	87
Leituras Complementares.....	89
Fórum.....	90
Verificação de Aprendizagem	90
Aula 14: Tendências e Perspectivas na Gestão: modernidade e pós-modernidade	
Objetivo	91
Leituras Básicas.....	91
Leituras Complementares.....	92
Fórum.....	93
Verificação de Aprendizagem	94
Referencial Geral	95



Sobre a Disciplina

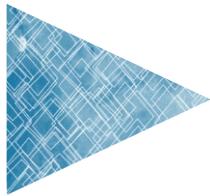
Disciplina

Teoria das Organizações

Ementa

A relação contexto histórico – configurações organizacionais – teorias administrativas. A organização como resultante do ambiente em que atua. Sistemas de gestão: objetivos, subsistemas e natureza da administração. As organizações: natureza, cultura, poder, política, tecnologia e abordagens emergentes. A teoria administrativa e as metáforas organizacionais. Ambientes organizacionais: ecologia, diversidade e globalização. Estudo das patologias organizacionais. Estudo do desempenho organizacional. Tendências e perspectivas da administração.

Carga-horária: 60 horas



Apresentação

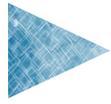
A oferta de cursos de Graduação em Administração, no país, é um fenômeno recente quando comparado ao ocorrido nos Estados Unidos da América, cuja oferta de curso regular nessa área começou no final do século XIX, através da Wharton School (1881). No Brasil, a estruturação de cursos ocorreu em meados do século XX, particularmente, por meio de ações articuladas entre o Governo do Brasil com a Agência Internacional de Fomento, a Organização das Nações Unidas (ONU) e com a participação de entidades, como a Fundação Getúlio Vargas (RJ e SP), orientada para a formação de capital humano nas áreas pública e empresarial, respectivamente.

No desenvolvimento do primeiro Encontro de Trabalho com os estudantes, ao estudar a Administração como campo do conhecimento científico, é importante destacar a influência do pensamento norte-americano nos processos gerenciais das organizações e no pensar do campo de estudos.

A estruturação dos cursos de Graduação em Administração, no Brasil, é tributária de estudos empreendidos em outros campos e matérias do conhecimento, processo visível na grade curricular e na estrutura expressa nas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de Graduação em Administração (Resolução CES/CNE n. 1, de 2 de fevereiro de 2004).

O marco legal regulatório que delimita a estruturação e a operação de cursos de Graduação está delineado na perspectiva transversal de campos interligados de conteúdos de formação básica, profissional, de estudos quantitativos e suas tecnologias e de formação complementar.

A perspectiva transversal expressa na mencionada Resolução é de que a abordagem dos conteúdos ocorra de forma interligada, entre os campos distintos dos saberes, em conexão direta com a realidade socioambiental do entorno produtivo.



Nessa perspectiva, os conteúdos de Formação Básica estão relacionados com os estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos, contábeis, além dos imbricados com as tecnologias da comunicação e da informação e ciências jurídicas.

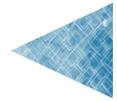
Os denominados conteúdos de Formação Básica devem possibilitar ao Administrador a compreensão da realidade social em que atua e dos fatores limitantes de ordem legal, econômica e socioambiental.

Os conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias estão sistematizados com o propósito de habilitar o Administrador ao exercício de raciocínio lógico e de tomada de decisões numa perspectiva instrumental e utilitária. Nesse campo, os cursos ofertam conteúdos relacionados ao emprego da pesquisa operacional, à teoria dos jogos, aos modelos matemáticos e estatísticos, além de tecnologias que instrumentalizem os processos de tomada de decisões no ambiente organizacional frente ao entorno produtivo.

Os conteúdos de Formação Complementar integram os espaços de flexibilidade curricular que permitem o desenvolvimento de estudos e de práticas gerenciais orientadas à inserção situacional do Administrador, no meio socioambiental envolvente em que irá atuar diretamente após sua formação. Trata-se de estudos opcionais, concebidos e discutidos de forma transversal, através de laboratórios e de práticas não convencionais de ensino-aprendizagem.

Os conteúdos de Formação Profissional, de outra parte, estão relacionados com as áreas específicas derivadas da administração como campo de atuação profissional. Os conteúdos de Teorias da Administração e das Organizações, Administração de Recursos Humanos, Mercado e Marketing, Materiais, Produção e Logística, Financeira e Orçamentária, Sistemas de Informações, Planejamento Estratégico e de Serviços integram o bloco. O estudo dos conteúdos de formação profissional possibilita consistência teórica e conceitual ao Administrador, na interpretação dos problemas e dos fenômenos que envolvem a condução de organizações do primeiro, segundo e do terceiro setores no meio produtivo.

No contexto dos conteúdos estruturantes da Formação Profissional, a Teoria das Organizações, objeto central deste Guia, ocupa função angular dos conteúdos do bloco. O estudo da Teoria das Organizações possibilita ao Administrador compreender as abordagens distintas que envolvem o campo, sejam elas de natureza prescritivas, normativas, explicativas ou descritivas. A Teoria das Organizações é a base dos conteúdos que possi-



bilitam a sustentação de pressupostos teóricos e suas respectivas aplicações, nos campos de Administração de Recursos Humanos, Marketing, Financeira, Produção, Materiais, Logística, Sistema de Informações, Estratégica de Serviços ou mesmo do Planejamento Estratégico (Resolução CES/CNE n. 1, de 2 de fevereiro de 2004).

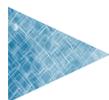
Em cada um dos campos mencionados, o gestor, ao estudar, avaliar, diagnosticar ou prognosticar ações orientadas para o contexto organizacional irá se apropriar de conhecimentos científicos, técnicos e tecnológicos orientados para o processo gerencial, amparado na Teoria das Organizações como campo angular. Por exemplo: na análise da **relação entre os objetivos individuais dos colaboradores e os organizacionais**; na análise da **ênfase predominante no processo gerencial** – tarefas, pessoas, estruturas ou ambiente; na prevalência de organização formal ou informal, no ambiente funcional; no **objetivo dominante** – melhor maneira de fazer, eficiência do processo e eficácia nos resultados, bem-estar dos atores sociais, máxima eficiência, mantidas as regras e a disciplina; nos **resultados almejados**; nas **características marcantes da administração**; nos **tipos de incentivos e de motivações presentes no ambiente funcional**; dentre outros aspectos.

A Teoria das Organizações e seus campos de Administração de Recursos Humanos, Marketing, Financeira, Produção, Materiais, Logística, Sistema de Informações, Estratégia de Serviços e Planejamento Estratégico devem ser trabalhadas para o desenvolvimento de competências (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (ser) previstas no projeto pedagógico do curso.

Nesse contexto, o estudo da Teoria das Organizações instrumentaliza o Administrador para a compreensão da ação organizacional e da função administrativa, seja através do planejamento, da organização, da coordenação, do comando e do controle dos recursos produtivos-homens, máquinas, recursos naturais, capital, tecnologias de produção e de distribuição, em convergência com os objetivos produtivos.

Além de contribuir para compreensão da complexidade inerente aos entes produtivos, a Teoria das Organizações está diante de problemas derivados de disfunções internas ou de mudanças originárias do ambiente externo.

Outra dimensão relevante, com relação ao estudo da Teoria das Organizações, está relacionada à sua contribuição para a compreensão dos condicionantes de diferenciação das organizações de sucesso daquelas que fracassam diante de problemas considerados simples em outros contextos.



A compreensão e a interpretação da realidade organizacional diante de problemas e de situações desconhecidas e não controláveis – dominantes no cotidiano gerencial encontra amparo na Teoria das Organizações.

O estudo da Teoria das Organizações possibilita compreender e ajustar os sistemas de gestão, as dimensões culturais dominantes nas relações produtivas e de poder, inclusive frente ao meio envolvente e à prospecção de tendências e de perspectivas no campo de atuação.

A Teoria das Organizações instrumentaliza o gestor na análise e na interpretação da interdependência dos elementos organizacionais, como: objetivos; funções; estrutura; recursos; políticas de gerenciamento de recursos; planejamento, execução, coordenação e controle das operações; avaliação de resultados sob as óticas de eficiência, eficácia e de efetividade.

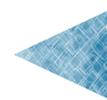
No contexto do mundo corporativo/organizacional, o grande desafio pessoal e gerencial, em ambiente complexo, dinâmico e marcado por intensas e contínuas alterações de processos, de tecnologias, de demandas mercadológicas e sociais, é atuar orientado na busca pela **eficiência** – economicidade de recursos, em sintonia com os propósitos organizacionais – e **eficácia** e com reconhecimento e conquista de legitimidade social – **efetividade**.

Esse é o desafio do Administrador, atuando no primeiro, no segundo ou no terceiro setor (público, privado ou organizações da sociedade civil), efetuando escolhas, alocando recursos e produzindo bens e serviços públicos ou privados, a partir de recursos escassos e de progressivas demandas.

E para transpor o desafio central do campo de atuação, o Administrador encontra na Teoria das Organizações o suporte do conhecimento necessário para a edificação da Gestão Profissional.

Apresentação dos Objetivos e Expectativas de Aprendizagem ao Término da Disciplina

As definições de objetivos e as expectativas de aprendizagem acadêmica, ao final da oferta da disciplina *Teoria das Organizações*, devem estar em sintonia direta e absoluta com os objetivos e os propósitos do curso de Mestrado Profissional em Rede Nacional Pública e a partir desses propósitos buscamos alinhamento.



Inicialmente, resgatamos três dimensões transversais que se manifestam de forma direta no Projeto Pedagógico do Curso e que necessitam ser buscadas de forma constante, no conjunto das atividades de ensino e aprendizagem programadas: **Mestrado Profissional; Rede Nacional; e Pública.**

Damos início ao processo situacional dos objetivos do curso, a partir da dimensão de Mestrado Profissional. Diferentemente dos Programas de Mestrado Acadêmico ou dos Programas de Pós-Graduação *Lato Sensu*, o Mestrado Profissional é estruturado e ofertado com o propósito central de solucionar um problema previamente identificado.

No âmbito do PROFIAP, a dimensão estruturante da ação programática reside no enfrentamento do problema, no estudo de soluções assemelhadas e na difusão de conhecimento horizontal, nas perspectivas interdisciplinares e multidisciplinares para proposição de novas soluções aos problemas existentes.

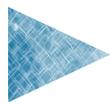
A segunda dimensão estruturante do PROFIAP está relacionada ao conceito e à prática da operação em Rede (Estado em REDE). Operar em rede é cooperar, partilhar, coproduzir, suplantar os limites organizacionais e agir orientado para um propósito coletivo; é horizontalizar as ações e otimizar o emprego dos recursos disponíveis – Estado, Empresas e Sociedade Civil.

Essa perspectiva se apresenta como desafio estruturante da ação em curso e demanda novos olhares e modos de fazer!

A terceira dimensão estruturante do PROFIAP está orientada aos entes e aos agentes públicos! Sim, as organizações governamentais, nas esferas da União, dos Estados Federados e dos Municípios, sem sombra de dúvidas, deparam-se, diuturnamente, com demandas complexas e dinâmicas, que exigem esforços conjugados dos atores sociais e das organizações envolvidas para o enfrentamento, a superação de antigos e de novos problemas, bem como para o delineamento de alternativas e de proposições que contribuam para a construção do bem comum.

Nessa perspectiva, as dimensões estruturantes do **Mestrado Profissional em Rede Nacional e Pública** convergem para a coprodução representativa com sustentabilidade do bem público, como fruto de construção coletiva do Estado e de seus Agentes, das Empresas, da Sociedade Civil e do Cidadão, como sujeito e objeto da ação. (SALM, 2014)

Em convergência com a coprodução representativa com sustentabilidade do bem público, o Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional



foi concebido e tem sua oferta orientada para a capacitação de agentes públicos, por meio do desenvolvimento de competências, de habilidades e de atitudes que possibilitem práticas gerenciais avançadas; contribua para o aumento da produtividade e da efetividade das organizações públicas, e disponibilize instrumentos e ferramentas gerenciais para a ampliação da eficiência e da eficácia das organizações públicas.

Estamos diante de um grande desafio, repetimos então que a superação desse desafio passa por processo de formação de quadros de executivos revestidos de novos olhares e modos de fazer a Administração Pública Nacional!

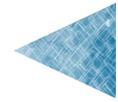
No contexto do PROFIAP, a disciplina *Teoria das Organizações* cumpre função de natureza estruturante, ao situar o acadêmico no enfrentamento do problema, no estudo das soluções assemelhadas e na difusão do conhecimento horizontal, nas perspectivas interdisciplinares e multidisciplinares para proposição de novas soluções aos problemas existentes das organizações públicas.

Portanto, dentre seus objetivos específicos, destacamos estes:

- Compreender as diversas teorias e os modelos utilizados no estudo das organizações formais/públicas.
- Apresentar os conceitos básicos que orientam a análise das organizações complexas em suas distintas dimensões.
- Reconhecer a importância do conhecimento teórico-empírico para uma adequada prática administrativa na área das organizações públicas.

No desenvolvimento desta disciplina serão realizadas abordagens teóricas e apresentadas técnicas de gestão, que possibilitem o desenvolvimento de atividades orientadas aos objetivos finalísticos, com economicidade de recursos produtivos e reconhecimento por parte dos públicos atendidos.

Ao discutir a complexidade aplicada ao processo gerencial, particularmente, no estudo das organizações, numa perspectiva transversal com os estudos organizacionais, os estudantes serão orientados para uma gestão dinâmica, não linear, revestida de princípios de autonomia e de aprendizagem necessárias ao Novo Serviço Público. Nessa dimensão, a Teoria das Organizações cumpre função angular, ao possibilitar a compreensão ampliada dos fenômenos complexos que se apresentam ao processo gerencial das organizações de produção contemporâneas. Particularmente, diante do enfrentamento de problemas diversos e complexos, com intensidade e expressiva dinamicidade.



A análise das dimensões da burocracia e de seu triunfo, no contexto organizacional, o dimensionamento de suas virtudes e o estudo de suas mazelas serão desenvolvidos, numa perspectiva analítico-crítica, através de diálogo consistente e transversal com estudiosos do tema, no país e no mundo. Os aspectos discutidos para atender ao objetivo específico de possibilitar Gestão Profissional orientada para aplicação do Saber Científico.

Em sintonia com o Projeto Pedagógico do PROFIAP, ao final da disciplina de *Teoria das Organizações*, o acadêmico deverá estar apto para a compreensão dos problemas centrais que envolvem a gestão, numa perspectiva científica, transversal e habilitado ao exercício de proposições de mudanças horizontais inerentes ao Programa de Mestrado Profissional.

Para dar provimento aos objetivos geral e específico da disciplina de *Teoria das Organizações*, seu conteúdo programático foi sistematizado em 14 Aulas de trabalho, as quais estão desenhadas em etapas interdependentes, contemplando objetivo da seção, leituras sugeridas (comentadas), leituras complementares (comentadas) e fórum propósito de estudos.

Bom trabalho!

Programação das Aulas

No desenvolvimento do conteúdo programático da disciplina de *Teoria das Organizações*, com carga horária de 60 horas/aulas, estruturamos 14 Aulas, com duração de 4 horas cada, nas quais, serão desenvolvidos os seguintes temas:

Aula 1 – A relação contexto histórico – configurações organizacionais – teorias administrativas – Administração: um campo do conhecimento em construção (parte introdutória).

Orientada com o propósito de posicionar o acadêmico no processo histórico de construção do conhecimento, no campo. Para atingir o objetivo central da aula, em convergência com os propósitos centrais da disciplina, é importante que o condutor dos trabalhos aborde: a) elementos históricos do ensino de administração, particularmente no país; b) discuta o caráter sistêmico subjacente ao conhecimento científico; e c) estabeleça conexões entre a Ciência Básica, a Ciência Aplicada e a Técnica. Para dar provimento aos objetivos da Aula, foi selecionado um conjunto de textos que abordam dimensões epistemológicas relacionadas à Administração como campo das Ciências Sociais Aplicadas. Ainda, com o propósito de remeter o acadêmico



ao desenvolvimento de ideias no campo, foi programada a realização de Fórum e, ao final, atividades de aprendizagem relacionadas à análise dos desafios do ensino em administração no país.

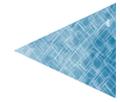
Aula 2 – A relação contexto histórico – configurações organizacionais – teorias administrativas – Administração: um campo do conhecimento em construção (parte conclusiva).

Complementar ao primeiro encontro de trabalho numa perspectiva reflexiva/crítica, a orientação é remeter o acadêmico à análise dos desafios centrais da produção do conhecimento no campo. A partir das leituras sugeridas e das complementares, o propósito é situar o estudante no quadro de referência das Ciências Sociais e posicioná-lo na dimensão funcionalista – transversal ao curso de Mestrado/PROFIAP. Para consolidar os conteúdos discutidos, o Fórum programado deve remeter o acadêmico à compreensão dos desafios inerentes à transição de uma ciência pós-moderna. E, a partir da verificação de aprendizagem, posicionar o campo, no país, e os desafios inerentes ao processo de construção do conhecimento.

Aula 3 – Sistemas de Gestão: objetivos, subsistemas e natureza da administração. Após os trabalhos de posicionamento do campo, em relação às Ciências Sociais Aplicadas, os estudos percorrem um caminho convergente aos Sistemas de Gestão, seus objetivos, subsistemas e natureza da administração. Para alcançar esse propósito, é determinante a discussão acadêmica que aprofunde a função das organizações, no processo de vida associada contemporânea, desvende suas tipologias, as estruturas e os processos. A análise das relações organizacionais frente ao seu entorno produtivo pressupõe aspectos relacionados à sua complexidade, à formalização e ao grau de centralização ou descentralização, presentes em sua dinâmica. Com o propósito de consolidar a discussão objeto da aula, o Fórum aborda o tema da mudança e remete o acadêmico à reflexão relacionada à dinâmica e à complexidade presente na ação administrativa. No exercício de aprendizagem, a partir de arquivos da CASOTECA ENAP, foram sugeridos dois estudos de caso para análise em pequenos grupos de estudos.

Aula 4 – As organizações: natureza, cultura, poder, política e processos organizacionais em suas relações com o ambiente (análise da cultura).

A mudança organizacional foi tema transversal, na aula anterior de trabalho. A sua implantação no mundo organizacional, não raro, esbarra em dimensões culturais. A partir de elementos da cultura, a Aula 4 foi sistematizada para instrumentalizar o acadêmico na análise de seus reflexos, nos processos organizacionais e nas suas re-

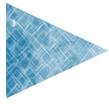


lações com outros produtivos e a sociedade em geral. É importante que, ao discutir o tema, o condutor pedagógico, amparado nos textos sugeridos e nos complementares, considere as seguintes dimensões: a) perspectivas plurais e heterogêneas das organizações; b) natureza do homem; c) aspectos relacionados ao clima e seus reflexos nos resultados organizacionais. O Fórum programado transita de perspectiva teórica para o mundo organizacional e remete o estudante à reflexão relativa aos efeitos da cultura no mundo corporativo. O exercício de aprendizagem, amparado em artigos de estudos de casos desenvolvidos em organizações públicas nacionais, remete o acadêmico à compreensão dos fatores relevantes da cultura organizacional na ação administrativa.

Aula 5 – As organizações: natureza, cultura, poder, política e processos organizacionais em suas relações com o ambiente (análise de poder, política e tecnologia).

Na ação administrativa, o poder é variável e determinante na dinâmica organizacional, particularmente, em relação à definição dos padrões de atividades. O poder organizacional pode ser exercido numa perspectiva de controle e de supressão da autonomia dos sujeitos. Ou, numa perspectiva orientada ao desenvolvimento dos sujeitos e libertária deles em sociedade. Os textos selecionados remetem o estudante a uma perspectiva reflexiva de exercício do poder, em convergência com os objetivos organizacionais e de mobilização dos sujeitos na ação administrativa. Permitem, ainda, que ele compreenda que, nas organizações burocráticas, o poder exercido de forma desmedida pode remeter os sujeitos a um estado de anomia e causar patologias organizacionais. O Fórum foi sistematizado, a partir de estudo de caso disponível no ambiente CASOTECA ENAP. Na atividade de aprendizagem, amparado em texto clássico de Jean Francois Chanlat, foi proposta a produção textual relacionada aos fatores causadores dos conflitos organizacionais.

Aula 6 – As organizações: abordagens emergentes. Em sua obra, *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*, Chanlat (1996) destaca que aspectos relacionados às dimensões de diversidade, de identidade, de relações de gênero e de ecologia são temas emergentes no meio social, já que causam reflexos nos processos gerenciais. Chanlat, Touraine, Arendt, dentre outros autores clássicos das Ciências Sociais, através de estudos específicos e distintos, apontam visões convergentes para a necessidade urgente de um novo olhar e outro modo de pensar, para compreender o homem, as organizações e o mundo em geral. Nessa perspectiva, o propósito central da aula é de discutir as abordagens emergentes e seus reflexos no funcionamento organizacional e na vida associada em geral. Inicialmente, é recomendável que o condutor acadêmico programe a assistência seguida de discussão integrada do filme *Hannah Arendt*



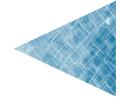
(2012). Os textos abordam aspectos relacionados a questões de gênero, de identidade de diversidade e seus reflexos na ação administrativa. O Fórum sistematizado tem como suporte um texto derivado de mesa redonda ocorrida junto à ENAP e que aborda dimensão dual: Diversidade e Capacitação em Escolas de Governo. A verificação de aprendizagem remete à reflexão do tema Diversidade e Liberdade: um desafio organizacional, amparado pelo filme *Hannah Arendt*, como recurso pedagógico de apoio.

Aula 7 – A Teoria Administrativa e as Metáforas Organizacionais.

Nos estudos organizacionais e, particularmente, no cotidiano da vida organizacional, os gestores e os autores se apropriam de mitos e de metáforas organizacionais, respectivamente. Ao discutir os Mitos da Administração, por exemplo, Davis (1999) destaca que, muitas vezes, tudo o que você pensa que sabe pode estar errado e disserta sobre um amplo conjunto de mitos presentes nas relações organizacionais, particularmente no discurso gerencial. O estudo da teoria das organizações tem como um dos seus propósitos a superação e o abandono por completo de mitos na ação administrativa. Na obra *Imagens da Organização* (1996), Gareth Morgan desenvolve um conjunto de metáforas para interpretar os processos de mudanças no mundo organizacional, particularmente diante da complexidade inerente ao seu funcionamento. As metáforas desenvolvidas por Morgan (1996): máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformação e instrumentos de dominação, permitem compreender as organizações em suas relações com o entorno envolvente. Nesta aula, os textos selecionados dialogam com o pensamento metafórico discutido por Morgan (1996) a partir de dimensões complementares. O Fórum reforça a reflexão do tema e a atividade de verificação de aprendizagem, remete o estudante à reflexão relacionada à organização mecânica e seus atributos centrais.

Aula 8 – Ambientes Organizacionais: ecologia, diversidade e globalização.

No processo de construção do pensamento ambiental, o polonês Ignacy Sachs tem papel de destaque, desde a Conferência de Estocolmo (1972) até os dias de hoje, por sistematizar ideias e propor novos caminhos aos processos de produção e de organização da vida associada. Ao discutir o tema da ecologia e do meio ambiente, em estudos empreendidos no início da década passada, Sachs (2002) propõe dimensões estruturantes para compreensão, análise do tema e proposição de outros caminhos, em convergência com a edificação da sustentabilidade. Nos estudos organizacionais, as dimensões de ecologia e do meio ambiente são emergentes, diante da integração mundial dos mercados e da progressiva hegemonia de grandes corporações nas relações sociais de produção. Nessa perspectiva, os textos selecionados abordam dimen-



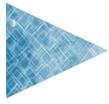
sões correlatas, analisam os conflitos presentes nas relações sociais e organizacionais, diante da emergência da ecologia e do meio ambiente na agenda organizacional. Estudos nacionais e de outros países foram selecionados para situar o acadêmico na complexidade do tema e do desafio derivado dele na ação administrativa. O Fórum convida o acadêmico a realizar a edificação de reflexão, particularmente a partir da perspectiva ambiental definida por Sachs (2002). A atividade de verificação de aprendizagem, amparada pelo escopo teórico da aula, remete o acadêmico à análise de um estudo de caso extraído da CASOTECA ENAP.

Aula 9 – Estudo das Patologias Organizacionais.

O funcionamento organizacional, em face da dinâmica e da complexidade inerentes aos processos e às suas relações com o meio envolvente, experimenta distúrbios e disfunções. A identificação de conflitos efetivos, ou potenciais, entre os objetivos organizacionais, previamente definidos, e as ações em curso, ou quanto aos resultados já alcançados, cumpre função indutora de mudanças. O surgimento de patologias organizacionais requer ações corretivas de mudanças e de ajustes, nas estruturas, nos processos, nas pessoas, etc. Nesta aula, os textos selecionados abordam patologias relacionadas a custos, percepções dos colaboradores e conflitos com objetivos organizacionais, trabalho em equipe, centralização, dentre outros problemas da ação administrativa. O Fórum discute o tema a partir de estudo de caso aplicado em organização pública. A atividade de verificação de aprendizagem, a partir de problema complexo, remete à reflexão relacionada aos processos decisórios adotados.

Aula 10 – Estudo do Desempenho Organizacional.

O estudo do desempenho organizacional aplicado às organizações públicas, não raro, remete ao emprego de métodos e de técnicas gerenciais desenvolvidas e amplamente aplicadas nas organizações privadas. Nessa perspectiva, os textos selecionados partem da análise de competências gerenciais aplicadas ao setor público brasileiro e transitam em exemplos de apropriação do Balanced Scorecard (BSC) no campo. A gestão pública orientada para resultados encontra no BSC um forte e sólido instrumento de apoio e sua adoção requer ajustes estruturais e funcionais, nas organizações e nas pessoas que realizam as atividades de ação administrativa. O Fórum remete o acadêmico à reflexão relacionada às vantagens da incorporação do BSC na ação administrativa. A atividade de verificação de aprendizagem, delineada a partir de dimensões estruturantes da gestão estratégica, remete o acadêmico à análise da realidade organizacional de organização pública.

**Aula 11 – Tendências e Perspectivas na Gestão: por outra racionalidade na Gestão!**

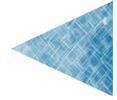
A racionalidade instrumental ou funcional é hegemônica no mundo organizacional e causa inúmeros reflexos no processo de vida associada contemporânea. Partindo do pensamento de Habermas, ação comunicativa, e de Guerreiro Ramos, racionalidade substantiva, os textos convergem para o propósito de trabalhar o processo gerencial orientado para a cooperação intraorganizacional e interorganizacional, a partir da sociedade civil como protagonista central. O Fórum remete o acadêmico à reflexão das racionalidades funcional e substantiva como complementares no processo de vida associada. A atividade de verificação de aprendizagem, a partir de estudos aplicados, convida o acadêmico a sistematizar dimensões estruturantes e distintas dos processos gerenciais orientados às racionalidades funcional e substantiva.

Aula 12 – Tendências e Perspectivas na Gestão: complexidade e gestão!

O processo gerencial, em sua dinâmica, reflete atributos de complexidade, no funcionamento das organizações em suas relações com entes produtivos e grupos sociais. A compreensão da dinâmica, a não linearidade, a reconstrutividade, o processo dialético e evolutivo, a irreversibilidade, a intensidade, a ambiguidade e a ambivalência contribuem para os processos de condução e de tomada de decisões no ambiente organizacional. Os textos selecionados abordam dimensões relacionadas ao holismo, à incerteza, à não linearidade, à dinâmica, à auto-organização e à coevolução, dentre outros. O Fórum remete o acadêmico para a construção textual de uma das dimensões inerentes ao fenômeno da complexidade, aplicada ao ambiente organizacional. A atividade de verificação de aprendizagem, em aderência aos temas da aula e do fórum, convida o acadêmico para a narrativa de fenômenos organizacionais que expressem a materialidade da complexidade no cotidiano da gestão.

Aula 13 – Tendências e Perspectivas na Gestão: gestão social!

Após o desenvolvimento dos temas e da abordagem de conteúdos afins à gestão estratégica, ocorre conexão com as dimensões de cidadania deliberativa e da coprodução do bem público, através da gestão social. A gestão como resultante do envolvimento das organizações formais – públicas privadas e da sociedade civil organizada, grupos de comunidades e cidadãos que compartilham entre si, poder e responsabilidades para a produção de serviços públicos. A emancipação dos sujeitos, a ação comunicativa e a cidadania deliberativa são temas transversais aos textos de trabalho alocados. O propósito é situar o acadêmico na discussão presente no campo, particularmente, diante dos desafios gerenciais de legitimidade organizacional e social das



ações empreendidas pelos entes públicos. O Fórum resgata estudo comparativo entre os processos gerencial, burocrático e social de gestão, e remete o acadêmico à análise dos elementos distintos. A verificação de aprendizagem, apoiada em estudo metodológico orientado à análise de políticas públicas, apresenta dimensões e variáveis indicativas da gestão social na prática.

Aula 14 – Tendências e Perspectivas na Gestão: modernidade e pós-modernidade!

A análise da gestão organizacional contemporânea, diante das dimensões de modernidade e de pós-modernidade desenvolvidas nas Ciências Sociais remetem a outros olhares sobre a ação administrativa. Nessa perspectiva, os textos de apoio exploram dimensões relacionadas à negação do colonialismo gerencial e à dialogicidade e seus reflexos na governança. O Fórum parte de texto que estabelece os contrapontos e os indicativos de modernidade e de pós-modernidade presentes na vida organizacional e social. A atividade de verificação de aprendizagem, apoiada em texto de CJEGG, remete o acadêmico para o estabelecimento de relações de paralelismo dos traços Fordistas e da Burocracia, nos processos gerenciais e, a partir daí, convida para a narrativa de fatos assemelhados no mundo organizacional.



AULA 1

ADMINISTRAÇÃO: UM CAMPO DO CONHECIMENTO EM CONSTRUÇÃO — A RELAÇÃO CONTEXTO HISTÓRICO — CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS — TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Objetivo

Posicionar o acadêmico no processo histórico de construção do conhecimento de Administração. Explorar com os estudantes os seguintes pontos: o resgate histórico do ensino em administração; a formação de Administradores no Brasil; a influência de autores norte americanos nos estudos organizacionais nacionais; e o produtivismo acadêmico dominante no ambiente dos programas de pós-graduação (usar como recurso pedagógico de apoio os estudos desenvolvidos por Bertero, expressos em obra citada como complementar. Observar que o texto está disponível em ambiente aberto da Web e franqueado ao público em geral). Explorar com os estudantes as relações entre as Ciências Básica, a Ciência Aplicada e Técnica. Analisar o caráter sistêmico do desenvolvimento científico. Possibilitar ao acadêmico a compreensão distintiva entre as Ciências Básica, Aplicada e Técnica como produto do processo de construção do conhecimento aplicado!



Leituras Sugeridas

Estes textos abordam as dimensões epistemológicas relacionadas à administração como campo do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas!

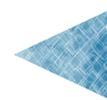
1. ASTLEY, W. Graham *et al.* Debates e perspectivas centrais na Teoria das Organizações **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 52-73, abr.-jun, 2005.

Os autores partem da premissa de que as escolas do pensamento organizacional são classificadas de acordo com os níveis micro e macro de análise organizacional. Além disso, possuem premissas deterministas em oposição a voluntaristas acerca da natureza humana. Esse raciocínio dá origem a quatro perspectivas básicas: a visão organizacional sistêmico-estrutural, visão da escolha estratégica, da seleção natural e a da ação coletiva.

Essas quatro visões representam distintos conceitos sobre a estrutura, o comportamento, a mudança e os papéis gerenciais nas organizações. São identificados seis debates teóricos por meio da sobreposição dessas quatro visões, os quais são reintegrados num nível metafórico. O modelo apresentado tenta transcender os problemas relacionados à fragmentação, busca a interação entre dimensões teóricas antagônicas e remete a uma perspectiva de pluralismo teórico inerente ao campo.

2. BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel Pinto; WOOD Jr., Thomaz. Produção Científica em Administração de Empresas: provocações, Insinuações e Contribuições para um debate local. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 147-178, jan.-abr. 1999.

Em crítica orientada ao processo produtivista presente no campo, particularmente em face das exigências de credenciamento e de atribuições de notas avaliativas para os Programas de Pós-Graduação no Brasil, os autores questionam a qualidade dos trabalhos apresentados em eventos científicos nacionais e propõem critérios de seleção mais rigorosos. Datado da última década do século passado, o artigo ainda é atual, considerando a tímida mudança no quadro institucional e nos resultados científicos dos eventos da área. É importante instigar o acadêmico, em relação ao que, de fato, é conhecimento novo no campo e que eles sejam avaliados e reconhecidos segundo critérios da Academia Mundial.



3. CAMPOS, Anna Maria de Souza Monteiro; COSTA, Isabel Sá Affonso da. Espaços e Caminhos para a pesquisa em administração: estimulando a prática da reflexividade. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 37-48, 2007.

Com base em suas experiências como orientadores de trabalhos de pós-graduação, as autoras destacam a relevância da postura reflexiva do pesquisador como via para renovação do pensamento administrativo, inclusive na perspectiva de construir e de fazer o conhecimento orientado à sua aplicação prática.

4. DAMKE, Elói Júnior; WALKER, Silvana Anita; SILVA, Eduardo Damião da. A Administração é uma ciência? Reflexões epistemológicas acerca da sua cientificidade. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 12, n. 28, p. 127 - 146, set.-dez. 2010.

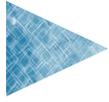
Baseados em pressupostos positivos e amparados nas obras de Karl Popper, Thomas Kuhn e Imre Lakatos, os autores analisam se a Administração cumpre os requisitos para ser considerada uma Ciência, eles concluem de forma positiva, em relação ao questionamento formulado, e destacam a necessidade de incorporar rigor metodológico, em seus estudos.

5. WHETTEN, David A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 69-73, jul.- set. 2003.

Relatando sua experiência como editor da Academy of Management Review (AMR), a obra sistematiza o conjunto de questionamentos estruturantes, que devem orientar o pesquisador no desenvolvimento de processos de pesquisa. Além disso, destaca, finalmente, os fatores que devem ser considerados na avaliação de Artigos Conceituais.

Leituras Complementares

1. BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. (Coleção Debates em Administração) – Material disponível em ambiente aberto da web e franqueado pela Editora da obra. Disponível em: <<http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/Ensino%20e%20Pesquisa%20em%20Administra%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2014.



Aborda de forma histórico/contextual o processo de implantação do ensino em administração; a formação de Administradores no Brasil; a influência de autores norte-americanos nos estudos organizacionais nacionais e o produtivismo acadêmico dominante no ambiente dos programas de pós-graduação no país.

2. BUNGE, Mario. **Ciência e Desenvolvimento**. Tradução Cláudia Regis Junqueira. Belo Horizonte: Itatiaia; São Paulo: Universidade de São Paulo, 1980.

Aborda a relação entre os campos da Ciência Básica, Ciência Aplicada e a Técnica e analisa o caráter sistêmico do desenvolvimento científico. A leitura é relevante, principalmente para compreender as diferenças que separam a Ciência Aplicada e a Técnica como produto de uma mesma ciência.

3. SANTOS, Boaventura de Sousa. **Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes**. In. SANTOS, Boaventura de Sousa; MENESES, Maria Paula. **Epistemologias do Sul**. 2. ed. Coimbra, PT: Almedina, 2010. (texto disponível na WEB, a partir de palestra proferida pelo autor em Universidade Portuguesa)

Destaca, de forma crítica, a hegemonia de autores com ideias de países nórdicos, no pensar e no fazer conhecimento, para os países do sul. Constrói reflexão articulada para fazer Ciência no Sul, a partir de dimensões filosóficas e políticas aderentes à realidade desses países.

Fórum

Tema – A Administração: um campo do conhecimento em construção!

Com base nos textos de apoio e nos conteúdos discutidos na Aula 1 construa comentário contendo entre 25 e 50 linhas!

Verificação de aprendizagem

Com base na leitura da obra de Bertero (2006), elabore um texto com até 50 linhas destacando os desafios do **ensino em administração**, no país.



AULA 2

A RELAÇÃO CONTEXTO HISTÓRICO — CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS — TEORIAS ADMINISTRATIVAS — ADMINISTRAÇÃO: UM CAMPO DO CONHECIMENTO EM CONSTRUÇÃO

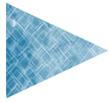
Objetivo

Apresentar os desafios centrais da produção do conhecimento de Administração. Explorar com os estudantes as contribuições originárias de outros campos do conhecimento para a administração, no contexto das Ciências Sociais Aplicadas.

Leituras Sugeridas

1. ALCADIPANI, Rafael. Academia e a fábrica de sardinhas. *Revista O&S*, Salvador, BA, v. 18, n. 57, p. 345-348, abr.-jun. 2011.

Destaca o papel de Frederick W. Taylor no processo de popularização da racionalização do trabalho, por meio da divisão do trabalho em tarefas e da multiplicação de métodos e de técnicas aplicadas ao processo gerencial, os quais são revestidos de caráter ideológico, segundo o autor. Reforça a função do trabalho acadêmico, como momento de pensar, de refletir e de ter condições de mudar os caminhos, as opções e os resultados gerais dos processos. Adverte para o processo de expansão de cursos de administração no país, particularmente em



função das dimensões reprodutivas desprovidas do despertar para “o pensar e o fazer”, a partir de novos caminhos.

2. BERTERO, Carlos Osmar *et al.* Os desafios da produção do conhecimento em Administração no Brasil. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 11, n.1, Opinião 1, p.181 – 196, mar. 2013. .

A partir de mesa de trabalhos do Encontro da Anpad 2012, os professores e pesquisadores em Administração – Carlos Osmar Bertero, Rafael Alcadipani, Sandro Cabral, Alexandre Faria e Luciano Rossoni, atendendo ao convite da Editora-Chefe dos Cadernos EBAPE, na época, doutora Ana Guedes, se posicionam diante das dificuldades presentes no campo, particularmente diante do produtivismo orientado para a dimensão quantitativa que é dominante no campo.

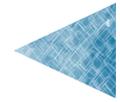
3. NICOLINI, Alexandre Qual será o futuro da fábrica de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 44-54, abr.-mai.-jun. 2003.

Em ensaio teórico crítico, o autor questiona os resultados derivados de Escolas de Administração orientadas, exclusivamente, ao processo de ensino e desprovidas de atividades de pesquisa e extensão, interligando o tripé estruturante da Educação. Resgata as contribuições e as reflexões do Educador Paulo Freire e do Grande Mestre da Administração Nacional – Alberto Guerreiro Ramos, como contrapontos desse processo em curso.

4. RODRIGUES, Márcio Silva. Epistemologia e Administração: (um esboço de) reflexões e possibilidades. **Perspectivas Contemporâneas**, Pelotas, RS, v. 8, n. 1, p. 101-12, jan.-jun. 2013.

Partindo do mercado como mecanismo determinante de poder das relações sociais contemporâneas, o autor estabelece conexões e dialoga com as correntes do positivismo, do funcionalismo e do sistemismo, além de contrapor com a perspectiva de rompimento dos paradigmas dominantes, a partir de outra perspectiva e de possibilidades com criticidade e edificação orientada ao social.

5. SERVA, Maurício. O Surgimento e o desenvolvimento da Epistemologia da Administração – Inferências sobre a contribuição ao aperfeiçoamento da teoria administrativa. **Revista Gestão Organização**, Chapecó, Edição Especial, p. 51-64, 2014.



A partir de experiência pedagógica vivenciada por meio da oferta de disciplina de Epistemologia da Administração para Programa de Doutorado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, a autoria destaca a necessidade de sistematizar dimensões e perspectivas teóricas que conduzam a visão crítica da Administração como campo de estudos. A partir do desenho do panorama da epistemologia da Administração, a obra apresenta inferências sobre algumas das suas possíveis contribuições para o aperfeiçoamento da teoria administrativa: a) amadurecimento da teoria pela adoção de uma atitude reflexiva dos pesquisadores; b) melhoria dos protocolos de pesquisa, adequando os métodos empregados aos objetivos das pesquisas; c) favorecimento da aproximação entre teoria e prática e entre pesquisadores e gestores; d) mapeamento realista do campo de atuação, tanto dos pesquisadores como dos gestores; e) melhor visão de conjunto do campo da administração.

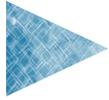
6. VERGARA, Sylvia Costant; PINTO, Mario Couto Soares. Referências Teóricas em análise: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na Literatura Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, Edição Especial, p. 103-121, 2001.

A partir do resgate dos artigos publicados nos anais do ENANPAD, na RAE, na RAP e na RAUSP, durante a década de 1990, a obra constata a ocorrência do predomínio de autores norte-americanos e busca avaliar o avanço da produção acadêmica nacional no campo.

Leituras Complementares

1. BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr, Thomaz. **Produção Científica em Administração no Brasil: o estado da arte**. (Coord.). São Paulo: Atlas, 2005.

Partindo da contribuição da *Revista de Administração de Empresas* para a construção do conhecimento científico no campo, no Brasil, através de autores convidados, a obra contempla textos relativos às áreas de: Estratégia Empresarial; Estudos Organizacionais; Recursos Humanos; Estudos Críticos em Administração; Administração Pública; Marketing; Finanças; Gestão de Operações; Sistemas de Informações e encerra com análise geral das limitações, a partir de artigo de Sylvia Maria Azevedo Roesch.



2. BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. Tradução Ruth Joffly. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos de prática metodológica**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

Texto clássico para compreensão da ciência, contempla capítulos fundamentais aos estudos avançados do conhecimento, particularmente, o que aborda os processos discursivos e os quadros de referência, respectivamente, os capítulos 2 e 4.

3. SANTOS, Boaventura de Sousa. Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna. **Revista Estudos Avançados**, v. 2, n. 2, p. 46-71, ago. 1988.

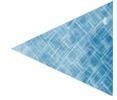
Partindo da análise do Paradigma Dominante, o autor destaca o modelo de racionalidade presente na Ciência Moderna e destaca que ele não atende de forma suficiente para interpretação dos fenômenos e dos processos experimentados contemporaneamente. A partir desse raciocínio, o texto destaca o Paradigma Emergente de que todo conhecimento científico natural é científico social, todo o conhecimento é local e total, todo conhecimento é autoconhecimento e de que todo conhecimento científico visa constituir-se em senso comum.

Fechamento da Aula

1. Resgatar os elementos centrais discutidos nas Aulas 1 e 2.
2. Efetuar breve explanação sobre o Quadro de Referência das Ciências Sociais: Positivista, Compreensão, Funcionalista e Estruturalista.
3. Estabelecer conexão com os propósitos estruturantes do Curso e o Quadro Funcionalista, como elemento de delimitação da Proposta Pedagógica e dos conteúdos previstos no seu desenvolvimento.
4. Analisar elementos de transição das Ciências para uma Ciência pós-moderna amparada em Boaventura de Sousa Santos.

Fórum

Com base no texto: SANTOS, Boaventura de Sousa. Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 46-71, ago. 1988.



Identifique e comente três desafios presentes na transição para uma ciência pós-moderna! Construa texto com até 25 linhas!

Verificação de Aprendizagem

Com base na leitura das obras:

1. BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006; e
2. BERTERO, Carlos Osmar *et al.* Os desafios da produção do conhecimento em Administração no Brasil **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, Opinião 1, p. 181-196, mar. 2013.

Construa texto com até 50 linhas destacando os desafios da **pesquisa em administração**, no país.

Artigo disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/7868/6535>>. Acesso em: 12 set. 2014.



AULA 3

SISTEMAS DE GESTÃO: OBJETIVOS, SUBSISTEMAS E NATUREZA DA ADMINISTRAÇÃO

Objetivo

Analisar as tipologias, a estrutura e os processos organizacionais em suas relações com o ambiente. Analisar a mudança, em relação a sua natureza e processos. Explorar com os estudantes a função das organizações, no processo de vida associada contemporânea; os tipos de organizações do primeiro, segundo e terceiro setores; as estruturas, em relação às dimensões de complexidade, formalização e descentralização.

Leituras Sugeridas

1. CECILIO, Luiz Carlos Oliveira. A modernização gerencial dos hospitais públicos: o difícil exercício da mudança. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 36-47, maio-jun. 1997.

Partindo dos modelos de gestão organizacional vertical/tradicional, o autor apresenta as dificuldades de operar de forma descentralizada equipes multifuncionais, bem como apresenta algumas estratégias para suplantar essas dificuldades.

2. LIMA, Sheyla Maria Lemos. O contrato de gestão e a conformação de modelos gerenciais para as organizações hospitalares públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 5, p. 101-138, set.-out, 1996 .



A partir dos desafios centrais de gestão, ou seja, da busca de indicadores de eficácia e de eficiência, amparada na teoria das organizações, a autora analisa mecanismos de operação de organizações públicas com transparência e *accountability* no emprego de recursos públicos.

3. PONDY, Louis R.; MITROFF, Ian I. Beyond open system models of organization. **JAY PRESS**, v. 1, p. 3- 39, 1979.

Sistema aberto, para além de modelo de organizações, os autores trabalham que no estudo das ações e dos modelos organizacionais, a compreensão do comportamento humano no trabalho é determinante para conhecer e interpretar os resultados e as discrepâncias no funcionamento das organizações governamentais.

4. LEITÃO, Sergio Proenca . A Questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzione e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out.- dez. 1985.

Partindo das contribuições teóricas de Amitai Etzioni e A. Ken Rice, os autores buscam analisar a dimensão organizacional na Universidade, orientados para a sua condução ou mesmo para as dimensões de poder inerentes em seu funcionamento.

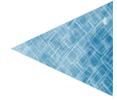
5. STACCIARINI, Maria Raquel. Percepção de suporte organizacional: um estudo de caso na secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. In. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. ENAP: Brasília, DF, 2010. p. 281-301.

Destaca os desafios que se impõem às organizações públicas, diante das mudanças estruturais em curso e destaca a relevância da implantação de processo gerencial estratégico na condução dos negócios públicos.

Leituras Complementares

1. CHAMPION, Dean J. **Estudo das organizações formais**. Tradução Auripheno Berrance Simões. São Paulo: Saraiva, 1979. p. 116-131.

O capítulo aborda o estudo das Organizações Formais e apresenta abordagens alternativas ao estudo das organizações. Elenca estratégias alternativas de pesquisa para lidar com incoerências nos estudos de campo.



2. HALL, Richard H. **Mudança**. In: HALL, R. H.; GALMAN, R. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 172-190.

Neste capítulo, o autor trata a natureza da mudança organizacional e o processo de mudança e de inovação nas organizações.

3. MCCRAW, Thomas K. **Introdução à Strategy and Structure**. Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. (Org.). Tradução Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 119-140.

Neste capítulo, o autor estabelece ligação essencial entre a estratégia e a estrutura e destaca que: a estrutura deve ser orientada pela estratégia; a estrutura é impulsionada pelas forças do mercado; o surgimento de organização multi-divisional; a profissionalização da administração; e a importância de uma economia planejada.

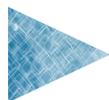
4. PINA E CUNHA, Miguel. Estrutura Organizacional: dimensões determinantes e formatos. In: PINA E CUNHA, Miguel. (Org.). **Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas**. Lisboa, PT: Dom Quixote, 1999. p. 251-279.

O autor discute a função da estrutura, no contexto organizacional; as suas dimensões determinantes e seus respectivos formatos e faz inferência às linhas tradicionais e às emergentes no estudo das estruturas.

5. GONÇALVES, Andrea de Oliveira; BILHIM, João Abreu de Farias. (Org.). **Casos de ensino em Administração Pública - Brasil - Portugal**. São Paulo, Atlas, 2012. (Material pedagógico de apoio ao professor - disponível no Portal Atlas)

Fórum

Com base nas leituras sugeridas defina sua compreensão de mudança e identifique cinco determinantes da mudança - ambientes - interno e externo! Construa texto com até 25 linhas!



Verificação de Aprendizagem

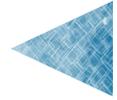
Trabalhar Estudos de Casos, em pequenos grupos, orientando os participantes à avaliação dos elementos determinantes das escolhas relatadas.

Casos Sugeridos para Análise

1. Paula de Faria Polcheira Leal. **O Ministério da Sociedade Brasileira:** é possível realizar uma gestão estratégica de pessoas em um órgão desestruturado? CASOTECA/ENAP: Brasília, DF, 2014. (Observação: digitalizar o nome do texto em ambiente aberto da web e baixar Arquivo PDF disponível em CASOTECA ENAP)
2. GENARI, Denise *et al.* Crise organizacional e tomada de decisões. **Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 12, p. 297-318, abr.-mai.-jun. 2011. (observação: digitalizar o nome do texto em ambiente aberto da web e baixar Arquivo PDF disponível em CASOTECA ENAP)

Recursos Pedagógicos de Apoio ao Uso de Casos

1. Anais do EnAnpad.
2. Orientações para elaboração de casos para o ensino em administração – disponível em: <http://www.anpad.org.br/Normas_Casos_para_Ensino_2012.pdf>. Acesso em: 12 set. 2014.
3. RAC, v. 14, n. 5, p. 968-982, set./out. 2010.
4. *Revista Administração Pública e Gestão Social - APGS* – casos para o ensino – disponível em: <www.apgs.ufv.br>. Acesso em: 12 set. 2014.
5. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração* – disponível em: <www.spell.org.br>. Acesso em: 12 set. 2014.
6. Tese de Doutorado – Casos Multifformatos em Administração – disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Michael%20Samir%20Dalfovo.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2014.



Referencial de Apoio ao Uso de Casos no Ensino de Administração

1. FACHIN, Robert C.; TANURE, Betania; DUARTE, Roberto Gonzalez. **Uso de casos no ensino de administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
2. GONÇALVES, Andrea de Oliveira; BILHIM, João Abreu de Farias. (Org.). **Casos de ensino em Administração Pública - Brasil - Portugal**. São Paulo, Atlas, 2012.
3. GOMES, Josir Simeone. **O Método de estudo de caso aplicado à gestão de negócios-textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2006.
4. MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.



AULA 4

AS ORGANIZAÇÕES: NATUREZA, CULTURA, PODER, POLÍTICA, TECNOLOGIA E ABORDAGENS EMERGENTES

Objetivo

Analisar as **dimensões da cultura** e seus reflexos nos processos organizacionais em suas relações com o ambiente. Explorar com os estudantes as dimensões de cultura imanentes nas organizações (conjunto de valores; crenças e expectativas em relação ao comportamento dos membros; normas de efetuar negócios; importância dos membros da estrutura; padrões de suposições) Schein (1985) e seus reflexos nos comportamentos dos atores sociais, particularmente, na definição de padrões de atividades, nas relações com outras organizações e a sociedade em geral.

Ao introduzir o tema é importante que o professor tenha efetuado leitura de algumas obras estruturantes no campo, com destaque para:

1. **The New Corporate Cultures:** Terrence Deal e Allan Kennedy. Obra que aborda a importância da cultura como elemento central no enfrentamento de fortes e contínuas mudanças derivadas de processos da globalização econômica, de novas tecnologias da informação, de fusões ou mesmo de *downsizing*.
2. **Organizational Culture and Leadership:** SCHEIN, Edgar. Obra que aborda a cultura, a partir de cinco categorias estruturantes: a) a natureza da natureza humana; b) a natureza da atividade humana; c) a natureza das relações



humanas; d) A relação da organização com o ambiente; e) A natureza da realidade e da verdade.

3. **Organizational Socialization and the Profession of Management:** Edgar Schein Artigo que discute o processo de ajustamento ou adaptação de novos colaboradores ao ambiente funcional. Destaca ainda a importância das experiências anteriores de novos colaboradores, em processos de ajustamentos organizacionais.

Leituras Sugeridas

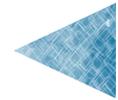
1. ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 2, abr.-maio-jun, 2003, p. 64-77.

A partir de perspectiva epistemológica pós-moderna, os autores analisam a produção do conhecimento relativo ao campo da cultura organizacional brasileira publicado em periódicos e congressos nacionais, no período de 1991 a 2000. Concluem que a maioria dos estudos publicados analisou o tema de forma homogênea e não consideraram aspectos plurais e heterogêneos presentes no território nacional e nas organizações que o integram.

2. DENISON, Daniel R. What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. **Academy of Management Review**, p. 619-654, v. 21, n. 3, 1996.

Texto analisa qual a diferença entre Cultura Organizacional e Clima Organizacional, a partir do ponto de vista de um nativo, decorrido uma década de disputa paradigmática. Estabelece os contrastes existentes entre as dimensões de cultura e clima, a partir de estudos organizacionais, reflete se as dimensões de cultura e clima são de fato, diferentes fenômenos ou apenas diferentes pontos de vista. Apresenta os pontos de convergências entre as dimensões analisadas. Aborda dimensões metodológicas e epistemológicas do campo. Apresenta as dimensões ideológicas do pensamento gerencialista, em relação ao tema em análise.

3. FREITAS; Maria Ester de. Cultural Organizacional: grandes temas em debates. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, jul.-set. p. 73-82. 1991.



Estudo descreve os estudos realizados no campo, nos Estados Unidos, particularmente, através de pesquisadores e de consultores na área, a partir de 1979. Apresenta conceitos estruturantes no campo e destaca aspectos ideológicos implícitos nos estudos.

4. HOSFTEDE; Geert *et al.* Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. **Administrative Science Quarterly**, USA, v. 35, n. 2, jun. p. 286-316, 1990.

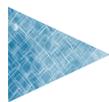
Estudo transversal empreendido em 20 organizações, sendo 10 da Dinamarca e 10 da Holanda, através da coleta de dados, separadamente, relativos às tarefas, estrutura e características de controle. Os estudos resultaram na sistematização de seis dimensões independentes: processo orientado *versus* resultado orientado; trabalhador orientado *versus* emprego orientado; visão limitada *versus* profissional. Sistema aberto *versus* fechado; controle flexível *versus* rígido; normatismo *versus* pragmatismo.

Leituras Complementares

1. FISCHER, Tânia. Nota técnica: Jogando com a Cultura Organizacional. FISCHER, Tânia, MAC-ALLISTER, Mônica. *In: CLEGG, Stewart et al. Handbook de estudos organizacionais: Reflexões e Novas Direções*. v. 2. 1. ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. p. 252-259.

A partir do artigo *Os jogos de guerra da cultura organizacional: uma luta pelo domínio intelectual*, de Martin e Frost, Tânia Fischer elabora Nota Técnica estabelecendo correlação com o futebol como um dos elementos mais propagados da cultura nacional. Destaca a dificuldade de associação entre a cultura Brasileira e cultura Organizacional Brasileira. Encerra destacando que, no campo acadêmico, a associação entre cultura brasileira e cultura organizacional brasileira encontra-se expressa nas obras: *Cultura e Poder nas Organizações* (1989), de autoria de Tânia Fischer e Fleury; e *Cultura organizacional e cultura Brasileira* (1997) de Motta e Caldas.

2. FLEURY, Maria Teresa Leme. Nota técnica: a diversidade Cultural Abaixo do equador. *In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. Organizadores da edição original: CALDAS, Miguel; FACCHIN; Roberto; FISCHER Tânia. Organizadores da edição brasileira*. v. 1. 1. ed. 4. Reimpr. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões**



em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007. p. 359-360.

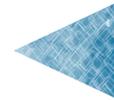
A partir do artigo *Diversidade e Identidade nas Organizações*, de autoria de Nkomo e Cox Jr. Fleury (2007) destacam que a discussão sobre identidade ocorre a partir das fronteiras das mais diversas áreas do conhecimento (Psicologia, Antropologia, Sociologia e em teoria das Organizações). No campo de Teoria das Organizações, os estudos vêm sendo direcionados a aspectos da identidade e da cultura organizacional. Destacam as medidas governamentais para ampliação da inclusão de minorias e o potencial campo de estudos relacionado às relações organizacionais.

3. MARTIN, Joanne. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. Organizadores da edição original. CALDAS, Miguel; FACCHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. Organizadores da edição brasileira. v. 2. 1. ed. 3. Reimpr. **Handbook de estudos organizacionais: Reflexões e Novas Direções**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 219-251.

As distintas visões, a partir de premissas e de olhares diversos, bem como as metodologias e os processos distintos expressam conflitos e percepções não convergentes na interpretação do campo.

4. NKOMO, Stella M. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: NKOMO, Stella M., COX Jr., Taylor. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). Miguel CALDAS, Roberto FACCHIN, Tânia FISCHER. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. v. 1. 1. ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007. p. 332-358.

O processo gerencial contemporâneo demanda ao gestor o domínio de dimensões complexas inerentes ao funcionamento das organizações de produção. Dimensões relacionadas às distintas formas culturais de organização de grupos, às experiências profissionais anteriores dos atores sociais, faixa etária, orientação sexual, fatores étnicos ou a vinculação à grupos minoritários necessitam ser considerados nas escolhas organizacionais. Nessas perspectivas, os autores abordam o tema da diversidade e da identidade nas organizações, embasados nos pressupostos da teoria da identidade social, a teoria intergrupos incrustados, a pesquisa em raça, a etnia e o gênero, a etnografia organizacional e a etnologia.



Fórum

A discussão do tema Cultura, no ambiente das organizações formais nacionais, com frequência, nos remete a constatações relacionadas a fatores como: predominância de visão imediatista; carência de planejamento estratégico; decisões centralizadas; políticas de controle rígidas; dificuldade de discussão de conflitos; sistema autoritário; tendência de delegação de problemas para os superiores hierárquicos (incapacidade treinada). Com base nos textos trabalhados e, em sua experiência profissional identifique os elementos da cultura organizacional que obstaculizam as mudanças! Construa texto com até 25 linhas!

Verificação de Aprendizagem

Trabalhar os Estudos de Casos indicados abaixo, em pequenos grupos, orientando os participantes à avaliação dos elementos determinantes dos fatores culturais resistentes ou proativos presentes nos processos de implementação de mudanças!

1. CECILIO; Luiz Carlos Oliveira. A modernização gerencial dos hospitais públicos: o difícil exercício da mudança. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 36-47, maio-jun. 1997.
2. LIMA, Sheyla Maria Lemos. O contrato de gestão e a conformação de modelos gerenciais para as organizações hospitalares públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 5, p. 101-138, set.-out. 1996.
3. PONDY, Louis R.; MITROFF, Ian I. Beyond Open System Models Of Organization. **JAY PRESS**, v. 1, p. 3-39, 1979.
4. LEITÃO, Sergio Proença. A Questão Organizacional na Universidade: as contribuições de Etzione e Rice. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out.-dez. 1985.
5. STACCIARINI, Maria Raquel. Percepção de Suporte Organizacional: um estudo de caso na Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. In. **Gestão de Pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. ENAP: Brasília, 2010. p. 281-301.



AULA 5

As ORGANIZAÇÕES: NATUREZA, CULTURA, PODER, POLÍTICA, TECNOLOGIA E ABORDAGENS EMERGENTES

Objetivo

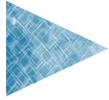
Analisar as **dimensões de poder, política e tecnologia** e seus reflexos nos processos organizacionais em suas relações com o ambiente. Explorar com os estudantes as dimensões de poder, política e tecnologia imanentes nas organizações (capacidade de controlar pessoas; influenciar decisões, exercer influências e motivar as pessoas. Cooper (2003) e seus reflexos nos comportamentos dos atores sociais, particularmente na definição de padrões de atividades, nas relações com outras organizações e a sociedade em geral. Ao introduzir o tema, é importante que o professor tenha efetuado leitura de algumas obras estruturantes no campo, com destaques para:

1. CHANLAT, Jean Francois. **O Indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas.** (Coord.). São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

Trabalha a relação homem-organização, a partir de múltiplas dimensões – símbolos, tempo, poder, identidade, conflitos, desejos e pulsões, no contexto organizacional e numa perspectiva interdisciplinar.

2. ENRIQUEZ, Eugéne. **A organização em análise.** Petrópolis: Vozes, 1977. 302 p.

Trata-se de um texto clássico que tem o sujeito como foco; propõe sete diferentes instâncias de análise – mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e o pulsional.



Leituras Sugeridas

Textos que abordam as relações de poder presentes nas organizações formais (burocráticas). Possibilitam reflexão relacionada à dimensão de perda ou de supressão da autonomia dos agentes diante dos desígnios organizacionais.

1. HOLMER-NADESAN, M. Organizational identity and space of action. **Organization Studies**, USA v. 17, n.1, p. 49-81, 1996.

O pós-estruturalismo tem sido criticado por reduzir os indivíduos ao posicionamento de sujeição. Nesta obra, o autor busca analisar como os indivíduos posicionados como sujeitos reflexivos podem desafiar as identidades socialmente atribuídas no ambiente de trabalho.

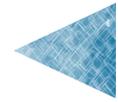
2. HUMPHREYS, M. BROWN, A. D. Narratives of organizational identity and identification: a case study of hegemony and resistance. **Organization Studies**, USA v. 23, n. 3, p. 421-447, 2002.

Este artigo centra-se em questões de identidade e de identificação em uma instituição baseada no Reino Unido de ensino superior. Os autores demonstram como a identidade organizacional evolui ao longo do tempo. Essa evolução é acompanhada pela modificação da identificação dos trabalhadores com a própria cultura organizacional. Os esforços dos dirigentes para controlar os processos de formação de identidade organizacional e de identificação dos participantes são interpretados como atos hegemônicos necessários para fins de legitimação. Entretanto, esse processo também sofre resistência.

3. IBARRA, H.; ANDREWS, S. B. Power, social influence, and sense making: effects of network centrality and proximity on employee perceptions. **Administrative Science Quarterly**, EUA v. 38, p. 277-303, 1993.

Os autores exploram as contribuições relativas aos atributos individuais e o posicionamento dos indivíduos nas redes de relacionamento para a construção das percepções dos empregadores. Apresentam discussões sobre rede de relacionamentos nas relações de trabalho e nos aspectos que influenciam a tomada de decisão nas organizações.

4. MOTTA, Fernando C. Prestes. Administração e participação: reflexões para a educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 29, n. 2, p. 369-373, jul.-dez. 2003.



O texto resgata alguns conceitos e práticas de participação no campo da gestão, a partir de experiências na Europa, traçando alguns paralelos. A partir desse panorama, a obra apresenta algumas potencialidades da participação para o campo da gestão e da educação.

5. PABST, Frederico; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. Discurso organizacional como manifestação de poder: um estudo com executivos de empresas modernas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 29, p. 376-390, out.-dez. 2008.

Neste artigo, os autores descrevem a relação do executivo com o discurso organizacional da empresa moderna a partir do seu discurso formal: como o executivo interfere na sua construção, como se sujeita e como ele contribui para a adesão do sujeito ao discurso organizacional.

Leituras Complementares

1. EISENSTAND, S. N. Bureaucracy, Bureaucreatization and Debureaucratization. **American Sociological Review**, USA, n. 23, p. 23-31, 1958.

A organização burocrática exerce o controle absoluto dos entes, no processo de vida associada, além de possibilitar a organização dos sistemas produtivos. À medida que os sujeitos vivem espaços organizacionais burocráticos, com elevado controle social, tendem ao exercício passivo de suas ações e à perda da crítica dos avanços organizacionais sob o modo de vida associada.

2. FARIA, José Henrique de. Economia Política do Poder: uma crítica da Teoria Geral da Administração. **Cadernos da Escola de Negócios da UNIBRASIL**, Curitiba, p. 13-48, jul.-dez. 2003.

No processo gerencial, as organizações empreendem um conjunto de esforços através de múltiplas e interligadas atividades orientadas ao controle dos indivíduos e de seus atos. Trabalhando para identificar e analisar as formas de controle psicossociais, os autores desenvolvem estudos orientados à epistemologia do campo, particularmente, a partir dos fundamentos da Teoria Crítica em Estudos Organizacionais.

3. FARIA, José Henrique de; MENEGUETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 424-439, set.-out., 2011.



Partindo dos estudos empreendidos por Maurício Tragtemberg e Fernando Cláudio Prestes Motta, em relação à concepção da burocracia, ocorre o estabelecimento de conexões e de relações entre os autores e suas ideias. Diante das trajetórias intelectuais distintas dos autores mencionados, os estudos remetem à conclusão de que, nas visões de Tragtemberg e de Motta, a burocracia é sinônimo de organização, de poder e de controle.

4. SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle Organizacional, Cultura e Liderança. Evolução, Transformações e Perspectivas. In. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife, Observatório Realidade Organizacional, PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. (1CD)

Aborda as interfaces existentes entre as dimensões de Controle Organizacional, a Cultura e a Liderança. Destaca que o controle organizacional acentua o emprego de instrumentos normativos e o papel da liderança como agente de legitimação dos processos.

Fórum

Faça a leitura do Estudo de Caso: *Caso Gabriela: o dilema político em uma repartição pública*, disponível em: <http://casoteca.enap.gov.br/index.php?option=com_multicategories&view=article&id=112:caso-gabriela-o-dilema-politico-em-uma-reparticao-publica&catid=12:gestao-organizacional&Itemid=12>. Acesso em: 12 set. 2014.

Construa comentário de 25 linhas, identificando as dimensões de poder presentes nas relações funcionais e os conflitos derivados!

Verificação de Aprendizagem

Na obra de Chanlat (1996), *O Indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*, ele trabalha a relação homem-organização, a partir de múltiplas dimensões – símbolos, tempo, poder, identidade, conflitos, desejos e pulsões, no contexto organizacional e numa perspectiva interdisciplinar.

Construa texto analítico crítico identificando os fatores causadores de conflitos organizacionais. Sua produção deverá conter até 50 linhas.



AULA 6

As ORGANIZAÇÕES: ABORDAGENS EMERGENTES

Objetivo

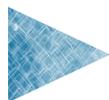
Analisar as **abordagens emergentes** e seus reflexos nos processos organizacionais em suas relações com o ambiente. Explorar com os estudantes as dimensões de diversidade, identidade, relações de gênero e ecologia emergentes no meio social envolvente e seus reflexos nos processos gerenciais. Ao introduzir o tema é importante que o professor tenha efetuado leitura de algumas obras estruturantes no campo, com destaque para:

1. CHANLAT, Jean-Francois. (Coord.). **O Indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

Trabalha a relação homem-organização, a partir de múltiplas dimensões-símbolos, tempo, poder, identidade, conflitos, desejos e pulsões, no contexto organizacional, e numa perspectiva interdisciplinar.

2. ENRIQUEZ, Eugéne. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1977. 302p.
É um texto clássico e, tendo o sujeito como foco, propõe sete diferentes instâncias de análise – mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e a pulsional.
3. TOURAINE, Alain. **Pensar de outro modo**. Tradução Armando Pereira da Silva. Lisboa, PT: Instituto Piaget, 2010.

No Capítulo 5, o sujeito, o outro e os outros, a autora discute temas emergentes da sociedade contemporânea que possibilitam compreender alguns dos im-



pactos provocados no ambiente organizacional, particularmente em relação ao novo papel das mulheres, interculturalidade, fragmentação social, dentre outros aspectos aderentes ao tema central da Aula.

4. TOURAINE, Alain. **Um novo paradigma**. Tradução Armando Pereira da Silva. Lisboa, PT: Instituto Piaget, 2005.

No Capítulo 3, da segunda parte da obra, *Uma Sociedade de Mulheres*, o autor aborda aspectos relacionados à inversão da situação das mulheres, na sociedade contemporânea, dimensões de igualdade e de diferenças, sexualidade e gênero e o pós-feminismo.

5. ARENDT, Hanna. **A Condição humana**. Tradução Roberto Raposo. Lisboa, PT: Relógio D'Água, 2001.

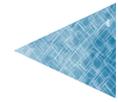
Explorar os Capítulos II e V. No Capítulo II, abordar com os estudantes as esferas pública e privada, ou seja, o foco no bem comum e na propriedade privada e os conflitos resultantes na sociedade. No Capítulo V, abordar aspectos da revelação do Agente, no discurso e na Ação, bem como o espaço da Aparência e do Poder.

Observação: uma possibilidade interessante é trabalhar análise do filme:

Hannah Arendt (Barbara Sukowa) e seu marido Heinrich (Axel Milberg) são judeus alemães que chegaram aos Estados Unidos como refugiados de um campo de concentração nazista na França. Para ela, a América dos anos de 1950 é um sonho e se torna ainda mais interessante quando surge a oportunidade de ela cobrir o julgamento do nazista Adolf Eichmann para a *The New Yorker*. Ela viaja até Israel e na volta escreve todas as suas impressões e o que aconteceu, e a revista separa tudo em cinco artigos. Só que aí começa o verdadeiro drama de Hannah: ela mostra nos artigos que nem todos que praticaram os crimes de guerra eram monstros, relata também o envolvimento de alguns judeus que ajudaram na matança dos seus iguais. A sociedade se volta contra ela e contra a *New Yorker*, e as críticas são tão fortes que até mesmo seus amigos mais próximos se assustam. Hannah em nenhum momento pensa em voltar atrás, mantendo sempre sua posição, mesmo com todo mundo contra ela.

Leituras Sugeridas

1. CARRIERI, A. P.; DINIZ, A. P. R.; SOUZA, E. M. Gender and work: representations of femininities and masculinities in the view of women



brazilian executives. **Brazilian Administrative Review**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, art. 3, July/Sep. 2013.

Este trabalho identifica e analisa as representações sociais de feminilidade e de masculinidade, como relatado por executivos das mulheres de negócios no Brasil. Quando as questões de gênero são relacionadas com as qualidades específicas de ser mulher e de um executivo de negócios – ou para as interfaces que o gênero pode estabelecer com o trabalho de um indivíduo – contradições podem surgir a partir da construção de uma temática particular.

2. ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE Eletrônica**, [on-line], v. 5, n.1, art.10, jan.-jun. 2006.

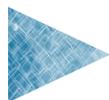
O trabalho discorre sobre as diferenças históricas entre um tempo considerado linear e o não linear. Na perspectiva linear, era possível às pessoas serem autoras de suas próprias vidas, serem possuidoras de um senso de objetivo e capacidade de estabelecer vínculos de longo prazo, com comprometimento e confiança. Ao passo que, na atualidade, cujo tempo “repousa” em uma nova economia que alimenta a experiência com a deriva do tempo (sobretudo a deriva emocional, as mudanças), que promove relações superficiais, instáveis e de curto prazo. Discute de que forma essas mudanças alteraram a identidade dos indivíduos, bem como o próprio sentido do trabalho.

3. PALMER, G. Diversity management, past, present and future. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, USA, v. 41, n. 1, p. 13-24, 2003.

O trabalho apresenta o conceito de diversidade cultural e a utilização da multiplicidade em prol da gestão das organizações. Resgata perspectivas clássicas, atuais e tendências futuras. O autor chama a atenção para formas de desenvolver a tolerância cosmopolita necessária para gerenciar nosso mundo culturalmente fragmentado.

4. SOLE, A. Esta imagem da qual somos tão prisioneiros. **Revista Gestão.Org**, [on-line], v. 1, n. 1, 2004.

O autor resgata os principais fundamentos da administração e os elementos que compuseram a identidade do administrador e do líder dentro das organizações. Por fim, discute algumas possibilidades ainda pouco exploradas no âmbito organizacional.



Leituras Complementares

1. CAPPELLE, M. C. A. *et al.* Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 3, n.2, p. 1-17, jul.-dez. 2004.

O artigo desenvolve uma reflexão acerca das relações de poder e de gênero nas organizações. A perspectiva adotada admite a existência de pontos de adesão e de resistência ao poder, capazes de legitimar ou negar sua ação, entendendo as organizações como espaços em que homens e mulheres articulam suas relações por meio de movimentos de negociação, contestação e de embates de acordo com interesses em jogo. Neste trabalho, portanto, as relações de gênero são percebidas como mecanismos e práticas sociais que são instituídos e instituem ações e comportamentos.

2. FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

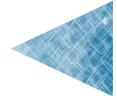
Partindo da elaboração de um referencial conceitual sobre diversidade cultural e seu gerenciamento, este artigo apresenta os resultados obtidos por meio de uma pesquisa realizada com empresas brasileiras mediante um estudo de caso mais aprofundado.

3. NETO, M.; TRUZZI, O. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v. 9, n. 1, p. 32-44, abr. 2002.

O artigo apresenta perspectivas teóricas contemporâneas emergentes em análise organizacional: dependência de recursos, ecologia, das populações, contingência estrutural, nova economia institucional e novo institucionalismo. Essas perspectivas representam sinais importantes para o avanço e sistematização das análises organizacionais contemporâneas, uma vez que há uma crescente tentativa em construir pontes entre as perspectivas econômicas e sociológicas, estruturais e racionais e entre as teorias institucionais e as ecológicas.

Fórum

A partir da leitura deste texto: *Diversidade e capacitação em escolas de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação*, de Montagner *et al.* (2010), construa um comentário



analítico relacionado aos desafios presentes nos processos de capacitação discutidos em escolas de governo, frente aos dilemas relacionados à diversidade social. Elabore um texto com até 25 linhas.

Verificação de aprendizagem

Assista ao filme Hannah Arendt (disponível na web) e construa um texto comentando o filme, com até 50 linhas, que aborde a dimensão dual, diversidade e liberdade: um desafio organizacional!



AULA 7

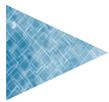
A TEORIA ADMINISTRATIVA E AS METÁFORAS ORGANIZACIONAIS

Objetivo

Resgatar as analogias discutidas por Gareth Morgan, na obra *Imagens da Organização*, para compreender e gerenciar o mundo organizacional: Máquinas; Organismos; Cérebros; Culturas; Sistemas Políticos; Prisões Psíquicas; Fluxo e Transformação; e Instrumentos de Dominação.

Explorar com os estudantes os seguintes aspectos:

1. Origens da organização mecanicista;
2. Elementos centrais da administração científica;
3. A interface organizacional com o entorno envolvente;
4. Aspectos da ecologia populacional;
5. Aspectos da aprendizagem organizacional;
6. Organização como fenômeno cultural;
7. Organização como sistemas de governo e espaço de poder;
8. Organização como prisões psíquicas;
9. Organização como sistemas autoprodutores; e
10. Organização como espaço de dominação.



Leituras Sugeridas

1. JERMIER, John M.; FORBES, Linda C. Metaphor as the Foundation of Organizational Studies: Images of Organization and Beyond. **Organization & Environment**, USA, v. 24, n. 4, p. 444-458, 2011.

O artigo problematiza as imagens da organização de Morgan, fazendo uma síntese da natureza das suas contribuições à teoria organizacional. Discute, ainda, as suas aplicações aos estudos que envolvem as relações entre as organizações e o meio ambiente.

2. MCCOURT, Willy. Discussion Note – Using Metaphors to Understand and to Change Organizations: a critique of Gareth Morgan’s Approach. **Organization Studies**, USA, v. 18, n. 3, p. 511-522, 1997.

O estudo busca verificar, a partir dos escritos de Morgan, se a abordagem das metáforas organizacionais pode trazer uma nova e produtiva técnica para entender as organizações. O texto realiza, assim, uma abordagem crítica desse construto.

3. MORGAN, Gareth. Citation Classics and Foundational Works Feature: reflections on images of organization and its implications for organization and environment. **Organization & Environment**, USA, v. 24, n. 4, p. 459-478, 2011.

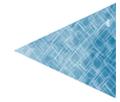
Morgan, neste artigo, faz um resumo da teoria das imagens da organização, e tenta trazê-las a um quadro mais atual, qual seja o das implicações para as relações entre a organização e o ambiente, mais propriamente no contexto da sustentabilidade.

4. PUTNAM, Linda; CASALI, Adriana. M. Introduction: a brazilian story on the development of organizational communication. **Management Communication Quarterly**, USA, v. 22, n. 4, p. 642-647, maio, 2009.

O artigo busca relacionar a teoria da estruturação, de Anthony Giddens, expressa na reestruturação de alguns objetos da análise sociológica, com a comunicação organizacional.

Leituras Complementares

1. ABREU, Júlio César Andrade de; ABREU, Juliana Andrade de. Metáforas organizacionais: um estudo de caso comparativo. **Gestão Contemporânea**. Porto Alegre, ano 7, n. 7, p. 123-142, jan.-jun. 2010.



O artigo desenvolve uma reflexão baseada nas metáforas elaboradas por Gareth Morgan sobre as organizações, por meio de estudo comparativo entre as metáforas de Morgan com uma organização do terceiro setor, mais especificamente um movimento social. O estudo conduz a interpretações acerca de padrões de liderança, organização inicial e até apresenta respostas para o fracasso de alguns movimentos.

2. BIN, Daniel; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Racionalidade e política no processo decisório: estudo sobre orçamento em uma organização estatal. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, PR, v. 11, n. 3, jul.-set. 2007.

O artigo busca descrever o modo como atuaram os fatores de racionalidade formal e os fatores políticos em processo decisório de orçamento em uma grande organização estatal brasileira. A partir das imagens da organização de Morgan, analisa a organização sob os pontos de vista da racionalidade formal e da concepção política, focando essa análise no processo orçamentário.

3. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. Validação de uma medida de percepção de imagens organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 113-134, jan.-abr. 2000.

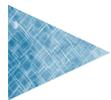
O artigo busca a construção e a validação, no contexto brasileiro, de uma medida de percepção de imagens organizacionais. Essa medida foi desenvolvida tendo como base teórica as oito metáforas de Morgan para testá-las no âmbito de diferentes contextos organizacionais e em diferentes partes do Brasil.

4. CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, nov.-dez. 2006.

O artigo tem o mérito de fazer uma compilação de vários autores sobre o tema, inclusive daqueles que a abordam sob uma perspectiva neofuncionalista.

5. TURETA, César; TONELLI Maria José; ALCADIPANI, Rafael. O Gerente – Ciborgue: metáforas do gestor “Pós-Humano”. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 58, p. 467-486, jul.-set. 2011.

O estudo busca transportar as metáforas da organização para o âmbito do gestor, caracterizado como “ciborgue” em razão dos aparatos tecnológicos de que precisa dispor para executar suas atribuições.



6. WOOD JR, Thomaz. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, , jan.-mar. 2000.

O artigo introduz o conceito de organização de simbolismo intensivo, um novo tipo ideal em estudos organizacionais, que decorre da realidade contemporânea, habitada por novidades artificiais: pseudoeventos, acontecimentos não espontâneos, que guardam uma relação ambígua com a realidade e são criados com o propósito específico de provocar determinadas reações na audiência. Implica, assim, em uma visão particular de gestão organizacional, vista como o processo de assegurar convergência e coerência mínimas em um ambiente caótico, complexo e ambíguo, tanto em sua dimensão objetiva quanto em sua dimensão subjetiva.

Fórum

Ao trabalhar as organizações como organismos vivos, Morgan (1996) destaca a importância do ambiente e da teoria contingencial no processo adaptativo. Ao analisar os relacionamentos congruentes e incongruentes entre os sistemas organizacionais, em ambientes estável/seguro e turbulento/imprevisível, apresenta as características organizacionais! Identifique e comente as características apresentadas por Morgan (1996) nos subsistemas organizacionais: estrutural; estratégia de gestão e gerencial, em ambientes estável/seguro e no turbulento/imprevisível! Construa comentário com até 25 linhas.

Verificação de Aprendizagem

A teoria clássica está estruturada num conjunto de princípios de funcionamento das organizações, com o propósito central da eficiência operacional. Unidade de Comando; Hierarquia; Amplitude de Controle; Assessoria e Linha; Iniciativa; Divisão do trabalho; Autoridade e Responsabilidade; Centralização e Autoridade; Disciplina; Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais; Equidade; Estabilidade e manutenção do pessoal; e Espírito de União (MORGAN, 1996, p. 28). Escolha dois dos pressupostos da denominada Organização mecânica que se manifestam no processo gerencial de sua organização e produza texto analítico crítico, apontando cinco vantagens e cinco desvantagens do processo!



AULA 8

AMBIENTES ORGANIZACIONAIS: ECOLOGIA, DIVERSIDADE E GLOBALIZAÇÃO

Objetivo

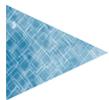
Analisar as **abordagens emergentes** e a incorporação de dimensões relacionadas à ecologia e ao meio ambiente diante da integração mundial dos mercados e da hegemonia das grandes corporações nas relações sociais. Explorar com os estudantes as dimensões conceituais de ecologia e de meio ambiente, particularmente a partir da sistematização elaborada por Ignacy Sachs (Social, Cultural, Ecológica, Ambiental, Territorial, Econômica, Política (Nacional) e Política (Internacional)).

Ao introduzir o tema é importante que o professor tenha efetuado leitura de obra que aborda as dimensões discutidas por Sachs e anteriormente mencionadas.

1. SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
2. DOWBOR, Ladislau; SACHS, Ignacy; LOPES, Carlos. (Org.). **Riscos e oportunidades: em tempos de mudanças**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire; Fortaleza, CE: Banco do Nordeste do Brasil, 2010.

Leituras Sugeridas

1. GLADWIN, Thomas N.; KENNELLY, James J.; KRAUSE, Tara-Shelomith. Shifting paradigms for sustainable development: implications for



management theory and research. **Academy of Management Review**, USA, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

O artigo parte das imagens da organização de Morgan para introduzir à temática do desenvolvimento sustentável e suas implicações. Em virtude da época em que foi publicado, traz uma análise do contexto em que foi elaborado conceito de desenvolvimento sustentável, contrastando os paradigmas tecnocêntrico e ecocêntrico.

2. GUTIÉRREZ, Ricardo A. ISUANI, Fernando J. La emergencia del ambientalismo estatal y social en Argentina. **Revista de Administración Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 2, p. 295-322, mar.-abr. 2014.

O artigo busca reconstruir a emergência das instituições ambientais e a forma como os atores estatais e sociais têm interagido ao longo desse processo na Argentina. Constata-se, assim, que o ambientalismo social e a criação de instituições ambientais estatais percorreram caminhos paralelos até o começo dos anos 2000, quando, em decorrência de uma série de conflitos ambientais, o ambientalismo social passou a influenciar a esfera estatal.

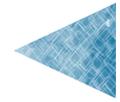
3. HALL, Jeremy; VREDENBURG, Harrie. The Challenges of Innovating for Sustainable Development. **MIT Sloan Management Review**, USA, v. 45, n. 1, out. 2003.

A partir de entrevistas com gestores de grandes empresas e de políticas públicas, o artigo constata que as atuais abordagens sobre a inovação (focadas na construção e na destruição de competências) não são suficientes para atender às demandas por sustentabilidade.

4. KOLK, Ans; VAN TULDER, Rob. International business, corporate social responsibility and sustainable development. **International Business Review**, USA, v. 19, n. 2, p. 119-208, abr. 2010.

O artigo busca analisar o papel dos empreendimentos transnacionais no enfrentamento das questões sobre sustentabilidade. Coloca essas corporações como parte da solução e não do problema, dando ênfase à responsabilidade social empresarial.

5. LOORBACH, Derk. Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. **Governance**, USA, v. 23, n. 1, p. 161-83, jan. 2010.



O artigo visa trazer um modelo para estratégias de governança que leve em consideração uma abordagem direcionada ao desenvolvimento sustentável.

6. ZACHRISSON, Anna. Deliberative democracy and co-management of natural resources: snowmobile regulation in western Sweden. **International Journal of The Commons, USA**, v. 4, p. 273-292, fev. 2010.

O artigo traz um estudo de caso realizado na Suécia, acerca da cogestão dos recursos naturais, no caso, na regulação de uma atividade. Serve de contraponto aos artigos *The Challenges of Innovating for Sustainable Development* e *International business, corporate social responsibility and sustainable development*.

Leituras Complementares

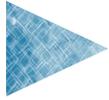
1. CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel. Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo? **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 291-306, abr.-jun. 2014.

O estudo busca avaliar o impacto de longo prazo que os investimentos em práticas ambientais e sociais têm nas empresas que reportam seus desempenhos em sustentabilidade. Conclui-se que a sustentabilidade estratégica, que oferece oportunidades e auxilia a minimizar riscos das empresas, tem um impacto positivo nos resultados de longo prazo.

2. JACOBI, Pedro. Poder local, políticas sociais e sustentabilidade. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 31-48, fev. 1999.

O artigo aborda que a problemática da sustentabilidade assume, neste final de século, um papel central na reflexão em torno das dimensões do desenvolvimento. Por isso, a organização democrática do poder local assume cada vez mais um espaço central numa agenda que contemple a necessária articulação, não apenas entre atores, mas entre políticas. Conclui-se que diversas experiências bem-sucedidas, principalmente por parte de administrações municipais, mostram que, havendo vontade política, é possível viabilizar ações governamentais pautadas pela adoção dos princípios de sustentabilidade ambiental conjugada a resultados na esfera do desenvolvimento econômico e social.

3. MAIA, Andrei Giovani; PIRES, Paulo dos Santos. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões



organizacionais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 177-206, 2011.

O estudo visa propor critérios relevantes que compõem cada uma das dimensões da sustentabilidade, identificando as relações (sistêmicas) que podem ocorrer entre os critérios durante a tomada de decisões organizacionais. Verifica, assim, que as decisões organizacionais podem ocorrer em três níveis: simples, que leva em consideração somente a dimensão econômica; mediana, que considera sequencialmente (e não simultaneamente) a dimensão econômica com a social ou a ambiental (omitindo uma ou outra); e a complexa, que leva em consideração as três dimensões.

4. MARCONATTO, Diego Antonio Bittencourt *et al.* Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14 n. 1, jan.-fev. 2013.

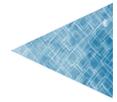
O artigo busca recuperar o conceito de desenvolvimento sustentável, por meio da superação do aparente antagonismo existente entre as visões biocentrista e antropocentrista. Visa, assim, construir modelo conceitual analítico-decisório voltado para o problema.

5. SACHS, Ignacy. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 9, n. 25, set.-dez. 1995.

O artigo resume, em português, o pensamento de Sachs sobre desenvolvimento sustentável, fazendo uma retrospectiva histórica sobre desenvolvimento a partir da Segunda Guerra Mundial, para então fazer uma crítica a esse modelo. Propõe, assim, a superação do economicismo, enfatizando a pluralidade nas vias de desenvolvimento (histórico, cultural, ecológico, etc.).

Fórum

A análise dos problemas organizacionais frente ao entorno envolvente denotam a complexidade na gestão. De forma singular, Sachs (2002) define conjunto de dimensões integradas e articuladas a serem consideradas, no processo de tomada de decisões: (Social, Cultural, Ecológica, Ambiental, Territorial, Econômica, Política (Nacional) e Política (Internacional)). Com base na perspectiva ambiental, elabore comentário com até 25 linhas!



Verificação de Aprendizagem

Com base nos pressupostos estruturantes expressos no texto discutido na disciplina e identificado a seguir, construa comentário analítico/crítico sobre o caso do licenciamento ambiental para hidrelétricas do Rio Madeira (Santo Antônio e Jirau). Sua produção deverá conter até 50 linhas!

1. AMORIM, Sônia Naves *et al.* **O licenciamento ambiental para hidrelétricas do Rio Madeira (Santo Antônio e Jirau)**. ENAP – Casoteca de Administração Pública, 2008. Disponível em: <http://casoteca.ena.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=18%3Ao-licenciamento-ambiental-para-hidreletricas-do-rio-madeira-santo-antonio-e-jirau-&catid=16%3Anegociacao&Itemid=22>. Acesso em: 20 set. 2014.



AULA 9

ESTUDO DAS PATOLOGIAS ORGANIZACIONAIS

Objetivo

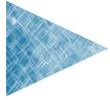
Analisar os distúrbios e as disfunções organizacionais – conflitos entre os objetivos e ações empreendidas; centralização ou descentralização desarticulada com a ação administrativa, para compreender as causas centrais e desenvolver competências propositivas de mudanças. Explorar com os alunos as dimensões conceituais de patologias organizacionais, situando-os nas ameaças centrais à vida e à efetividade organizacional, particularmente, em relação aos seus objetivos finalísticos e função social.

Leituras Sugeridas

1. GOUBKO, M. V. Optimal hierarchies of control for cost functions presentable as sum of homogenous functions. **Automation and Remote Control, USA**, v. 71, n. 9, p. 1.913-1.926, 2008.

No foco do artigo está o desenho organizacional, a hierarquia e os custos derivados. A análise é edificada, a partir de leitura funcionalista, numa perspectiva relacional das dimensões de estrutura e custos derivados, orientando o leitor para a identificação das áreas vitais ao funcionamento organizacional.

2. LACERDA, Daniel Pacheco; RODRIGUES, Luis Henrique; CORCINI, Secundino Henrique. Processo de pensamento da Teoria das Restrições: uma abordagem para compreensão, aprendizagem e ação sobre problemas complexos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, PB, v. 1, n. 2, p. 59-76, 2011.



O artigo aborda os problemas complexos das organizações e as diferentes percepções em relação aos processos de superação das dificuldades organizacionais. São abordadas como causa desses problemas algumas diferenças como a visão de mundo dos colaboradores, os pressupostos e as emoções, entre outros fatores. Com isso, o Processo de pensamento da Teoria das Restrições é abordado pelos autores como elemento condutor das discussões organizacionais.

3. LIANG, Kairong; ZHANG, Qi. Study on the Organizational Structured Problem Solving on Total Quality Management. **International Journal of Business and Management**, USA, v. 5, n. 10, p. 178-183, 2010.

Este artigo analisa a resolução de problemas organizacionais por meio de equipes, com foco na qualidade dos serviços ou produtos. Assim, o estudo demonstra a importância da integração organizacional na resolução de problemas, que é propiciada por uma estrutura organizacional com foco na integração. Os problemas que os autores entendem que a organização deve resolver por meio dessa estrutura são tanto internos quanto externos.

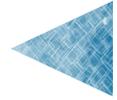
4. MARENCO, Luigi; PASQUALI, Corrado. How to Get What You Want When You Do Not Know What You Want: A Model of Incentives, Organizational Structure, and Learning. **Organization Science**, USA, v. 23, n. 1, p. 1.298-1.310, 2012.

Embora não aborde de maneira direta o tema da descentralização, este artigo trata da resolução de problemas e tomada de decisão pelos próprios atores da organização, sem retirar a autoridade do diretor ou gerente, que a qualquer momento pode interferir nesse processo. De forma indireta, o texto trata de concentração e da descentralização de poder na estrutura organizacional. Assim, são demonstradas as vantagens de atribuir aos atores da organização o direito de tomar decisões e de resolver problemas, suas implicações em relação ao controle organizacional, além da atuação do diretor da organização.

Leituras Complementares

1. BECKER, Selwin W.; BALOFF, Nichollas. Organizational Structure and Complex Problem Solving. **Administrative Science Quarterly**, USA, p. 260-271, 1969.

O referido artigo trata da resolução de problemas complexos, com base no desenho organizacional. Nesse sentido, para que a resolução de problemas



complexos ocorra de forma mais eficiente, segundo o autor, é necessário que a estrutura organizacional colabore para isso. Também é abordado o comportamento da organização e dos grupos que fazem parte de sua estrutura, levando em conta sua influência na resolução de problemas.

2. DA SILVA JUNIOR, Annor; DE ARAUJO VASCONCELOS, Kátia Cyrlene; DA SILVA, Priscilla de Oliveira Martins. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. **Revista de Administração FACES Journal**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 15 -31, 2010.

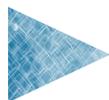
Por meio de um estudo relacionado com o desenvolvimento, a mudança organizacional e as teorias de liderança, o artigo descreve e analisa a operacionalização do processo de desenvolvimento organizacional. Por meio da observação dos impactos desse processo na formação de lideranças em uma empresa brasileira do setor de papel e celulose. Os autores salientam que, além do desenvolvimento organizacional ser fundamental para a sobrevivência das organizações, ele permanece vivo no mundo contemporâneo e alinhado com os clássicos da teoria das organizações.

3. DE MOURA, Maria Cristina Canovas; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE - ELETRÔNICA**, [on-line], v. 5, n. 1, 2006.

O artigo demonstra como a utilização de determinadas estratégias organizacionais pode ocasionar diversas demandas relacionadas ao desenvolvimento organizacional. Dessa forma, estratégias estruturais novas podem causar problemas novos na organização, o que demanda, inclusive, o desenvolvimento de novas competências que alinhem as novas estruturas em relação aos objetivos organizacionais. O estudo foi realizado por meio do caso de uma empresa prestadora de serviços.

4. FILIPPIM, Eliane Salete; ABRUCIO, Fernando L. Quando descentralizar é concentrar poder: o papel do governo estadual na experiência catarinense. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 2, p. 212-228, 2010.

Por meio do estudo de caso que envolve o processo de descentralização administrativa do Governo do Estado de Santa Catarina, os autores abordam os conceitos de descentralização/centralização e de desconcentração/concentração



na estrutura organizacional. Por meio desse caso, o artigo demonstra como a descentralização pode, na realidade, concentrar ainda mais o poder de decisão.

5. LEITE, Nildes R. Pitombo; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Os desafios de gerir pessoas em uma estrutura organizacional remota. **REGE Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 99-114, 2009.

O artigo realiza um estudo em relação às principais características da gestão estratégica de pessoas em três organizações do grupo Orsa. As organizações, segundo os autores, possuem estrutura organizacional remota, confinada e isolada dos grandes centros urbanos. Os autores apresentam como resultado do estudo a existência de fatores favoráveis e desfavoráveis na gestão de pessoas dessas organizações, que vão demandar de seus gestores a implementação de uma cultura de desafios nas relações entre as pessoas, capaz de permitir que os valores e a identidade organizacional sejam compartilhados e, sobretudo, que o comprometimento organizacional seja alcançado.

6. SIGGELKOW, Nicolaj; LEVINTHAL, Daniel A. Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. **Organization Science**, USA, v.14, n. 6, 2003. p. 650-659.

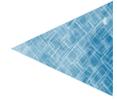
O artigo aborda a desconcentração e, principalmente, a descentralização como estruturas organizacionais que colaboram para resolver problemas da organização. O estudo foi realizado por meio de um acompanhamento com organizações com estruturas centralizadas e descentralizadas. Isso possibilitou, segundo os autores, o entendimento de que uma organização com estrutura descentralizada pode obter vantagens competitivas em relação a outras organizações.

Fórum

Com base no texto de apoio de Jackson Filho (2004), *Desenho do trabalho e patologia organizacional: um estudo de caso no serviço público*, construa texto analítico crítico com até 25 linhas!

Verificação de Aprendizagem

1. SILVA, Jorge Gonçalves da. **O caso do desastre da região serrana do Rio de Janeiro**: são adequados os critérios adotados pela administração pública em



uma situação de tragédia e calamidade? ENAP – Casoteca de Gestão Pública. 2014. Disponível em: <http://casoteca.enap.gov.br/index.php?option=com_multicategories&view=article&id=95:o-caso-do-desastre-da-regiao-serrana-do-rio-de-janeiro-sao-adequados-os-criterios-adotados-pela-administracao-publica-em-uma-situacao-de-tragedia-e-calamidade&catid=20:atendimento-ao-cidadao&Itemid=12>. Acesso em: 21 set. 2014.

A partir da leitura desse texto, identifique quais as patologias organizacionais centrais, no caso em estudo, e construa comentário com até 50 linhas.



AULA 10

ESTUDO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

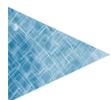
Objetivo

Numa perspectiva gerencial e orientada para resultados, as organizações públicas têm buscado a incorporação de métodos e de técnicas aplicadas na condução de negócios privados. Nesse contexto, o Balanced Scorecard tem sido amplamente difundido e adotado nos processos de monitoramento, controle e avaliação de resultados organizacionais de entes públicos, nas mais distintas esferas. O foco da ação é voltado para as técnicas de gestão, avaliação e em ferramentas para subsidiar o processo decisório. A partir do processo de gestão estratégica são viabilizadas melhores práticas, alocação de recursos e consecução de objetivos organizacionais. Da mesma forma, o aprendizado e a inovação têm potencial elevado quando inseridos na pauta dos gestores.

Leituras Sugeridas

1. DO AMARAL, Helena Kerr. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 57, n. 4, p. 549-563, 2006.

O artigo aborda a temática da gestão de competências aplicada no setor público brasileiro. Assim como outros mecanismos extraídos da administração empresarial. A gestão por competência, segundo a autora, busca desenvolver a qualidade dos serviços públicos, na busca por melhores resultados em relação a sua eficácia e eficiência. Por fim, a autora elenca as principais competências



que o gestor público contemporâneo precisa ter para atender às demandas da sociedade por serviços públicos de melhor qualidade.

2. KLOOT, Louise; MARTIN, John. Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government. **Management Accounting Research, USA**, v. 11, n. 2, p. 231-251, 2000.

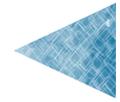
Por meio de uma concepção estratégica e funcional, o presente artigo relata como pode ser realizada uma gestão por desempenho no setor público, utilizando as dimensões do Balanced Scorecard: financeira, da comunidade, processos internos do negócio e de inovação e aprendizagem. Com isso, os autores buscam demonstrar como os governos locais têm mantido seu foco nos resultados e no desempenho financeiro.

3. MCADAM, Rodney; HAZLETT, Shirley-Ann; CASEY, Christine. Performance management in the UK public sector: addressing multiple stakeholder complexity. **International Journal of Public Sector Management, USA**, v. 18, n. 3, p. 256-273, 2005.

O artigo aborda a gestão por resultados em relação à sua aplicação e ao desenvolvimento em organizações públicas. O estudo é realizado com base em organizações públicas da Inglaterra, onde foram entrevistados servidores públicos que relataram suas experiências em relação ao programa. Dentre os relatos, há um destaque realizado pelos autores sobre a continuidade do programa, uma vez que foram observados bons resultados.

4. NORTHCOTT, Deryl; TAULAPAPA, Tuivaiti Ma`amora. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. **The International Journal of Public Sector Management, USA**, v. 25, n. 3, 2012, p. 166-191.

O artigo faz uso do Balanced Scorecard na Administração Pública para análise dos resultados obtidos na oferta dos serviços públicos em geral. O estudo é baseado em organizações públicas locais da Nova Zelândia. Os autores destacam a baixa taxa de adoção dessa ferramenta pelas organizações públicas estudadas e pouca exploração por parte dos locais que adotaram a ferramenta e dos relatórios de desempenho. Contudo, também são destacados avanços que a ferramenta proporciona e as dimensões que demandam aperfeiçoamento para gerar melhores resultados na esfera pública.



Leituras Complementares

1. BOLAND, Tony; FOWLER, Alan. A systems perspective of performance management in public sector organizations. **International Journal of Public Sector Management**, USA, v. 13, n. 5, p. 417-446, 2000.

Resgatando exemplos típicos de organizações públicas, o artigo aborda a gestão por resultados, realizando uma análise sistêmica dos fatores que compõem esse modo de gestão. Dessa forma, os autores abordam alguns mecanismos de desempenho que colaboram para a gestão por resultados. As formas de análise dos resultados, os retornos de informações de ações realizadas e a forma como devem ser deliberadas são tratadas pelos autores por meio de duas dimensões que possibilitam uma análise mais detalhada dos mecanismos de controle.

2. CAVALCANTE, Pedro Luiz. Orçamento por desempenho: uma análise qualitativa comparada dos modelos de avaliação dos programas governamentais no Brasil e nos Estados Unidos. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 13-25, 2000.

O artigo aborda a temática da gestão por resultados, realizando uma análise comparativa referente à gestão orçamentária do Brasil e dos Estados Unidos. São analisados os mecanismos de planejamento orçamentário de ambos os países, que possuem ferramentas de análise e de avaliação de desempenho em relação a seus orçamentos e às políticas públicas. Apesar de demonstrar que até certo ponto esse mecanismo é eficaz nos Estados Unidos, o autor demonstra que, no caso brasileiro, a gestão orçamentária não obteve as transformações desejadas.

3. GARCES, Ariel; SILVEIRA, José Paulo. Gestão pública orientada para resultados no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 53, n. 4, p. 53-77, 2014.

O referido artigo faz uma explanação da implantação da gestão por resultados no Brasil em relação ao Plano Plurianual (PPA). Com isso, é relatada a estrutura que envolve o planejamento orçamentário e os mecanismos de controle dos resultados planejados. Este artigo não aborda uma visão crítica em relação ao PPA utilizado no governo brasileiro, tendo como foco maior descrever o funcionamento dos mecanismos de gestão por resultados agregados ao planejamento orçamentário.



4. SILVA, Lindomar Pinto; FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti. A Percepção dos gestores públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na gestão pública: o GESPÚBLICA. **Administração Pública e Gestão Social**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 257-278, 2012.

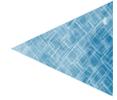
Os autores realizam um estudo referente às percepções de gestores públicos em relação à implementação do Gespública. Esse programa, promovido pela Secretaria de Gestão Pública do Governo Federal, tem como objetivo melhorar os padrões de eficiência das organizações públicas do Brasil, nas esferas federal, estadual e municipal. O trabalho aponta resultados positivos nas organizações públicas que aderem ao programa, contudo, também demonstra descrença de alguns gestores públicos com as reais possibilidades de melhora dos serviços públicos.

5. GALAS, Eduardo Santos; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88-111, 2005.

Os autores elencam os principais fatores que interferem na implantação do Balanced Scorecard na administração pública como ferramenta de gerenciamento dos resultados e controle dos serviços públicos. Dessa forma, o artigo apresenta uma visão estratégica das organizações públicas, que esbarra na sensibilização dos gerentes como o principal obstáculo para o sucesso da ferramenta.

6. WOODS, Margaret; GRUBNIC, Suzana. Linking comprehensive performance assessment to the balanced scorecard: evidence from hertfordshire county council. **Financial Accountability e Management**, USA, v. 24, n. 4, p. 343-361, 2008.

Os autores analisam a gestão por resultados realizada por meio de comissões externas de auditorias que utilizam como uma de suas ferramentas o Balanced Scorecard. Esse mecanismo é comparado com outro instrumento de controle da performance organizacional, denominado de Comprehensive Performance Assessment. Os autores desenvolvem as características históricas e conceituais de cada um desses mecanismos para demonstrar suas semelhanças e diferenças. Em seguida, por meio de um estudo de caso, esses mecanismos são analisados na prática das organizações públicas.



Fórum

O Balanced Scorecard, articulado com os objetivos estratégicos organizacionais, resulta em benefícios para a gestão e a sociedade em geral. O acompanhamento, no curto prazo, do desempenho estratégico organizacional; a imediata identificação de causas de eventuais desvios da estratégia; a difusão da estratégia no ambiente organizacional; o alinhamento das ações com as proposições estratégicas organizacionais e o direcionamento do conjunto de colaboradores para o alcance dos objetivos estratégicos. Construa comentário sobre os benefícios apontados e cite exemplos convergentes e divergentes com os apresentados! Sua produção textual deverá conter até 50 linhas.

Verificação de Aprendizagem

A formulação estratégica organizacional define, no médio prazo, as grandes linhas de orientação organizacional. Nesta etapa ocorre a definição da Missão (Quem somos? O que fazemos?); da Visão (Para onde vamos? Como queremos ser reconhecidos?); dos Valores Corporativos (Que cultura organizacional respeitamos e perseguimos? O que é importante para nós?); das Linhas de Orientação estratégica (Qual o caminho que estamos seguindo?); dos Objetivos (Que objetivos estamos buscando?); das Metas (Qual a nossa ambição?); Iniciativas Estratégicas (Quais os projetos críticos que necessitamos realizar para concretizar nossas estratégias?). Com base nos elementos estruturantes da estratégia, anteriormente apresentados, identifique uma organização e construa uma análise se ela atua orientada para o alcance de seus objetivos! Sua produção deverá conter 50 linhas!



AULA 11

TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO: POR OUTRA RACIONALIDADE NA GESTÃO

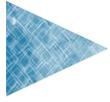
Objetivo

Analisar a racionalidade substantiva aplicada ao processo gerencial, sob a ótica de Alberto Guerreiro Ramos, em conexão com a racionalidade comunicacional de Habermas. Discutir o processo gerencial orientado para a cooperação intraorganizacional e interorganizacional, com interesse público preponderante, tendo como protagonistas centrais os membros da sociedade civil organizada. Explorar com os estudantes as dimensões racionalidade substantiva, participação e controle coletivo. Partindo da concepção de Simon (1972) e dos elementos estruturantes da análise racional iminente ao processo de tomada de decisões no ambiente organizacional. Ao introduzir o tema é importante que o professor tenha efetuado leitura de obras que abordam a racionalidade substantiva.

Leituras Sugeridas

1. SERVA, Maurício. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 108-134, mar.-abr. 1997.

O artigo apresenta uma via conceitual fundamentada na complementaridade entre a abordagem substantiva das organizações, elaborada por Guerreiro Ramos (1981), e a teoria da ação comunicativa, proposta do Habermas (1987; 1989).



O trabalho busca aprofundar o debate acerca da racionalidade no âmbito das organizações, focalizando a análise na prática administrativa. São apresentados dois casos de análise da racionalidade em duas empresas de Salvador, definindo o conceito de organização substantiva.

2. VENTRISS, Curtis; CANDLER, Gaylord George. Alberto Guerreiro Ramos, 20 years later: a new science still unrealized in an era of public cynicism and theoretical ambivalence. **Public Administration Review**, USA, v. 65, n. 3, may.-jun. 2005.

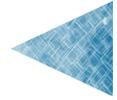
O artigo examina o contexto histórico dos primeiros escritos de Guerreiro Ramos e como eles influenciaram suas obras posteriores, em especial *A nova Ciência das Organizações*. Os autores procuram demonstrar que Guerreiro Ramos ainda é um autor fundamental para administração pública porque oferece uma das mais abrangentes e profundas críticas ao campo, apresentando algumas proposições de como a administração pública pode recapturar os fundamentos normativos da cidadania substantiva na política contemporânea. Os autores argumentam que Guerreiro Ramos tem sido terrivelmente mal interpretado na academia norte-americana

Leituras Complementares

1. ANDREWS, Christina W. Revisiting Guerreiro Ramos *The new Science of organizations* through Habermasian lenses: a critical tribute. **Administrative Theory & Praxis**, USA, v. 22, n. 2, p. 246-272, 2000.

Adotando a obra de Jürgen Habermas como referência crítica, o artigo examina as ideias de Guerreiro Ramos expostas na sua última e mais importante obra: a nova ciência das organizações. A autora destaca que a teoria de Guerreiro Ramos tem influência da escola crítica de Frankfurt, sobretudo as obras de Habermas. Argumenta que a fixação de Guerreiro Ramos à fenomenologia transcendental e ao conceito de razão substantiva impõe sérias limitações ao seu projeto teórico crítico, e defende que a teoria crítica habermasiana é uma alternativa viável para a pesquisa em administração pública.

2. GECZI, Emilian; VENTRISS, Curtis. Rationality, the public sphere, and the state: the relevance of Alberto Guerreiro Ramos in a field that has largely forgotten him. **Administrative Theory & Praxis**, USA, v. 28, n. 4, p. 562-583, 2006.



Os autores apresentam uma breve síntese de duas das mais importantes contribuições teóricas de Guerreiro Ramos: a racionalidade instrumental na teorização dos assuntos públicos e a discussão sobre o modelo multidimensional de esfera pública.

3. GUERREIRO RAMOS, Alberto. Models of man and administrative theory. **Public Administration Review**, v. 32, n. 3, may./jun. p. 241-246, 1972.

Nesse artigo, Guerreiro Ramos argumenta que a teoria administrativa não pode continuar a se legitimar na racionalidade funcional como largamente tem feito. O autor busca reavaliar a evolução da teoria administrativa tomando as concepções de modelos de homem como referência na análise (homem operacional, homem reativo e homem parentético).

4. TENÓRIO, Fernando Guilherme. O Drama de ser dois: um sociólogo engravatado. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 52, p. 29-46, jan.-mar., 2010.

Resgata a atuação de Guerreiro Ramos como servidor público no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), no período de 1943 a 1951, e que escreveu diversos artigos e textos sociológicos fundamentados numa perspectiva crítica e comprometidos com visão nacionalista.

Fórum

Construa comentário comparativo/analítico entre as concepções de Racionalidade Funcional/Limitada e Substantiva, amparado na concepção de Alberto Guerreiro Ramos. Sua produção deverá conter mínimo de 25 linhas!

Verificação de Aprendizagem

Com base no texto de Serva (1997), *A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa*, identifique e comente dimensões de racionalidade substantiva discutidas pelo autor! Sua produção deverá conter mínimo de 50 linhas!



AULA 12

TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO: COMPLEXIDADE E GESTÃO

Objetivo

Analisar a manifestação de atributos da complexidade, no processo gerencial. Explorar com os estudantes os atributos da complexidade que se manifestam nos processos gerenciais: dinâmica; não linearidade; reconstrutividade; processo dialético evolutivo; irreversibilidade; intensidade; ambiguidade/ambivalência. Ao introduzir o tema é importante que o professor tenha efetuado leitura de obras que abordam a complexidade como fenômeno presente nas relações organizacionais.

Leituras Sugeridas

1. GROBMAN, Gary M. Complexity theory: a new way to look at organizational change. **Public Administration Quarterly**, USA, v. 29, n. 3 e 4, p. 351-384, 2005.

O autor argumenta que tem havido uma revolução nas ciências físicas com a emergência de novas teorias que enfatizam o holismo, a incerteza e a não linearidade, em detrimento das concepções reducionistas, de previsibilidade e de linearidade. Para o autor, há um crescente interesse na aplicação dessas teorias nos estudos organizacionais, incluindo o âmbito das organizações públicas. O autor busca explicar os princípios basilares da teoria da complexidade em exemplos organizacionais.



2. HLIJN, Erik-Hans. Complexity theory and public administration: what's new? **Public Management Review**, USA, v. 10, n. 3, p. 299-317, 2008.

O autor ressalta a crescente atenção que se tem dado à aplicação das teorias de sistemas complexos nas ciências sociais. Focalizando a administração pública, o autor discute três ideias centrais acerca da teoria de sistemas complexos: dinâmica, auto-organização e coevolução.

3. RICHARDSON, Kurt A. Managing complex organizations: complexity thinking and the science and art of management. **Emergence: Complexity & Organization**, USA, v. 10, n. 2, p. 13-26, 2008.

O autor explora algumas implicações da emergência de uma ciência da complexidade à gestão das organizações, abordando como o pensamento complexo pode afetar a forma como os gestores atuam no âmbito no seu trabalho.

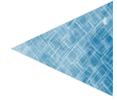
4. YANG, Chun-Xia; LIU, Han-Min; WANG, Xing-Xiu. Organization theories: from classical to modern. **Journal of Applied Sciences**, USA, v. 13, n. 21, p. 4.470-4.476, 2013.

Os autores destacam que as organizações complexas têm se tornado recorrentes objetos de estudo no campo da teoria organizacional. O propósito do artigo é apresentar o processo evolutivo das teorias organizacionais focalizando suas sequências e tendências. Os autores defendem três estágios de desenvolvimento das teorias organizacionais: clássico, neoclássico e moderno. Argumentam que a aplicação da teoria da complexidade nas ciências organizacional oferece novos modelos e novas direções analíticas.

Leituras Complementares

1. AGOSTINHO, Márcia Cristina Esteves. Administração Complexa: revendo as bases científicas da administração. **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2003.

O artigo aponta a Teoria da Complexidade como uma nova base conceitual capaz de readequar a prática administrativa ao ambiente organizacional contemporâneo. A “Administração Complexa” é apresentada como uma abordagem gerencial que leva para o universo das organizações os conhecimentos oriundos dessa nova ciência. Sendo os conceitos de autonomia, cooperação, agregação e auto-organização sugeridos como os princípios da “Administração Complexa”.



2. SERVA, Maurício; DIAS, Taisa; ALPERSTEDT, Graziela Dias. Paradigma da complexidade e teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 276-287, jul. set., 2010.

Trata-se de ensaio teórico que aborda a relevância da Epistemologia da Complexidade para a epistemologia da administração e as organizações, particularmente numa perspectiva crítica.

Fórum

Escolha uma das dimensões apontadas por Demo (2008): dinâmica; não linearidade; reconstrutividade; processo dialético evolutivo; irreversibilidade; intensidade; ambiguidade/ambivalência, e construa comentário relacionado a sua aplicabilidade no cotidiano da organização pública em que atua. Apresente fatos que justifiquem sua produção textual. Sua produção deverá conter 25 linhas!

Verificação de Aprendizagem

Eleja uma organização pública que você tenha acessibilidade e descreva dimensões relacionadas ao processo administrativo/operacional que materializem aspectos de complexidade organizacional. Sua produção deverá conter mínimo de 50 linhas.



AULA 13

TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO: GESTÃO SOCIAL

Objetivo

Analisar a gestão social como expressão da materialidade da cidadania deliberativa e da coprodução dos serviços públicos, através do envolvimento de organizações formais, públicas e privadas, organizações não governamentais, grupos da comunidade e cidadãos que podem compartilhar entre si responsabilidades e poder na produção dos serviços públicos. Explorar com os estudantes os atributos da gestão social como contraponto da gestão estratégica! Ao introduzir o tema é importante que o professor tenha efetuado leitura de obras que abordam dimensões epistemológicas da Gestão Social!

Leituras Sugeridas

1. ALVESSON, M.; WILMOTT, H. On the idea of emancipation in management and organization studies. **Academy of Management Review**, New York, v. 17, n. 3, , p. 432-464, july, 1992.

O artigo reconceitualiza o significado de emancipação na gestão e nos estudos organizacionais. Desenvolve uma abordagem considerada a recente crítica de suas tendências “totalizantes” levantada por autores pós-estruturalistas e torna mais sensível às dimensões de particularidades de seus reflexos nos estudos organizacionais.

2. CANÇADO, Airton Cardoso; Fernando Guilherme TENÓRIO; José Roberto



PEREIRA. Gestão Social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE. BR**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 681-703, set.-out. 2011.

3. DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: serving rather steering. **Public Administration Review**, USA, v. 60, n. 6, p. 549-559, nov. dec. 2000,

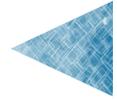
No texto, o autor estabelece novo olhar ao destacar a inversão do papel do serviço público como ente à disposição da sociedade civil e orientado para a produção do bem público, numa perspectiva de organizações públicas com estruturas delgadas e orientadas para o propósito finalístico, dirigidas com processo de coprodução coletiva e participação da sociedade civil. A ação administrativa, na visão dos autores, está orientada para a promoção da dignidade e o valor do novo serviço público e reafirma os valores da democracia, da cidadania e do interesse público como valores fundamentais da administração pública. No texto são destacados os sete princípios-chave para o novo serviço público: servir cidadãos, não consumidores; perseguir o interesse público; dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; pensar estrategicamente e agir democraticamente; reconhecer que a *accountability* não é simples; servir em vez de dirigir; e dar valor às pessoas e não apenas à produtividade.

4. PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-45, jan.-mar., 2005.

Desenvolve estudo comparado entre a administração pública gerencial e a administração pública societal, a partir dos antecedentes e das características desses modelos de gestão pública. No estudo comparativo faz uso das variáveis: a origem, o projeto político, as dimensões estruturais enfatizadas na gestão, a organização administrativa do aparelho do Estado, a abertura das instituições à participação social e a abordagem de gestão.

5. SUDDABY, R.; HARDY, C.; HUY, Q. N. Where are the new theories of organization? **Academy of Management Review**, New York, v. 36, n. 2, p. 236-246, abril, 2011.

A partir de Fórum de Estudos Acadêmicos sobre o Desenvolvimento da Teoria Organizacional, o artigo realiza reflexão teórica relacionada ao surgimento de novas teorias no campo organizacional. Destaca as barreiras existentes para



solidificação de novo olhar no campo e apresenta vias alternativas para superação dos obstáculos presentes.

Leituras Complementares

1. MELO; Willian dos Santos *et al.* A relação entre a Sociedade Civil e o Estado na Formulação de Políticas Públicas na Microrregião de Garanhuns. IV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL. Lavras, MG, p. 27-29, maio 2010. **Anais...** Lavras, MG, 2010.

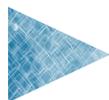
Orientado para análise dos processos participativos locais na formulação de políticas públicas, a partir de estudos na microrregião de Garanhuns (PE). Os processos decisórios participativos foram analisados, a partir das categorias: processo de discussão; inclusão; pluralismo; igualdade participativa; autonomia e bem comum.

2. PIMENTEL, Mariana Pereira Chaves; PIMENTEL, Thiago Duarte. **Gestão Social: perspectivas, princípios e (de)limitações.** VI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO, Florianópolis, SC, 23 a 25 de maio de 2010. **Anais...** ENEO, Florianópolis, 2010.

Parte da Gestão estratégica e de seus elementos determinantes na condução dos negócios organizacionais transita, para a administração pública, numa perspectiva burocrática e daí elenca a gestão social, estabelecendo elementos de comparação entre os modos de gestão.

3. TENÓRIO, Fernando Guilherme IX CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA. Cidadania e desenvolvimento local: casos brasileiros., Madrid, España, 2 -5 nov. 2004. **Anais...** Madrid, Espanha, 2004.

Relata conjunto de estudos realizados no Programa de Estudos em Gestão Social (PEGS), desenvolvidos na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), da Fundação Getúlio Vargas (FGV/RJ). Os estudos foram desenvolvidos, a partir das seguintes variáveis de análise: Cidadania; Sociedade Civil; Poder Público; Capital e Potencial do território, analisando Casos Brasileiros.



Portais Eletrônicos de Apoio

1. BATISTA, Sinoel *et al.* **As possibilidades de implementação do consórcio público**. Brasília, DF: Caixa Econômica Federal, 2011. Disponível em: <<http://projetoBrasilmunicipios.gov.br>>. Acesso em: 22 set. 2014.
2. BRUSCHI, Carlos. **O planejamento participativo e continuado nos municípios brasileiros**. Disponível em: <<http://www.fag.edu.br/graduação/arquitetura/arquivo>>. Acesso em: 21 set. 2014.
3. CLAD – Carta Iberoamericana de Participación ciudadana em la Gestión Pública. Disponível em: <<http://www.clad.org>>. Acesso em: 21 set. 2014.
4. Centro Internacional Celso Furtado de Políticas para o Desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.centrocelsofurtado.org.br>>. Acesso em: 21 set. 2014.
5. Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social. Disponível em: <<http://www.gestãosocial.org.br>>. Acesso em: 21 set. 2014.

Fórum

Com base no texto do Pimentel (2010), *Gestão Social: Perspectivas, Princípios E (De)Limitações*, apresentado VI Encontro de Estudos Organizacionais (ENEO). A partir do Quadro 1: Tipos de Gestão e suas características identifiquem as distinções entre a Gestão estratégica e a social. Sua produção deverá conter até 25 linhas.

Verificação de Aprendizagem

Com base no texto de Villela (2012), *Cidadania e desenvolvimento local: critérios de análise*, escolha uma das categorias trabalhadas: Processo de Discussão; Inclusão; Pluralismo; Igualdade Participativa; Autonomia; e Bem Comum e os critérios inerentes a cada uma e construa texto relacionado à materialidade conceitual, nas ações de uma organização pública que você tenha acesso. Sua produção deverá conter mínimo de 50 linhas.



AULA 14

TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS NA GESTÃO: MODERNIDADE E PÓS-MODERNIDADE

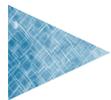
Objetivo

Analisar a gestão organizacional contemporânea diante das dimensões de Modernidade e de Pós-Modernidade discutidas no âmbito das Ciências Sociais. Ao introduzir o tema é importante que o professor tenha efetuado leitura de obras que abordam dimensões epistemológicas da modernidade e da pós-modernidade.

Leituras Básicas

1. CALÁS, M. B. SMIRCICH, L. Past postmodernism? Reflections and Tentative directions. **Academy of Management Review**, USA, v. 24, n. 4, p. 649-671, 1999.

O artigo aborda o impacto significativo e positivo do pós-modernismo para a teorização organizacional durante os anos de 1990 através de vários exemplos que apontam para as contribuições que as perspectivas pós-estruturalistas trouxeram para o campo. Finalmente, destaca que a teoria pós-estruturalista remete aos estudos contemporâneos das tendências-feministas, das análises pós-coloniais, da teoria ator-rede e da virada pós-moderna para a teorização organizacional.



2. VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Teoria Crítica e Pós-Modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **RAE**, São Paulo, p. 59-70, 2005.

Texto destaca que o campo da Administração, de forma recorrente, reproduz o conhecimento, sem reflexões que remetam a processos de mudanças. Manifestam posição relacionada à emancipação do homem, como sujeitos sociais, nos processos de dominação. Para tanto, resgata os propósitos da visão substantiva de Guerreiro Ramos e dialógica – norte-sul de Boaventura de Sousa Santos. Destaca ainda os novos caminhos, metodologias e questões de análise que emergiram nos estudos organizacionais, a partir do pós-modernismo.

3. RAMOS, Alberto Guerreiro. A Modernização em nova perspectiva: em busca de modelo de possibilidade. **Revista de Administração Pública**, Brasília, DF, V. L. n. 2, p 7-44, 1967.

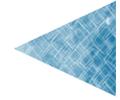
A partir das Teorias N e P, como contínuos, o autor analisa visões distintas da concepção de modernidade. O pressuposto central da Teoria N, em relação à modernidade, é que existe necessidade histórica que compele toda a sociedade a procurar alcançar estágio em que se encontram as sociedades desenvolvidas. A Teoria P, de outra parte, pressupõe que a modernidade não está localizada em qualquer lugar do mundo precisamente, que o processo de modernização não deve orientar segundo qualquer modelo; sustenta que toda nação, qualquer que seja sua configuração presente, terá sempre possibilidades próprias de modernização.

4. TENÓRIO, Fernando Guilherme. A Modernidade e a pós modernidade servida em dois jantares. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, artigo 5, set. 2009.

Demonstra as diferenças entre a modernidade e a pós-modernidade e permite ao leitor entender os objetivos dessas duas correntes. Os conceitos de modernidade e pós-modernidade são discutidos em dois cenários gastronômicos, respectivamente nas cidades de Rio de Janeiro de final de século XIX e Recife em meados do século XX. O objetivo central da discussão é apontar a importância de ambos conceitos nos estudos organizacionais sob a perspectiva teórico-crítica.

Leituras Complementares

1. COSTA, Isabel de Sá Affonso da. Pós-Modernismo e teoria organizacional: um



ensaio bibliográfico. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, maio- jun., p. 627-639, 2003.

Através de revisão bibliográfica busca rever os impactos da denominada pós-modernidade, nos estudos organizacionais.

2. MCSWHITE, O. C. O pós-modernismo na Administração pública nos EUA: uma autópsia. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, maio-jun., p. 591-603, 2003.

Partindo da Administração Pública Norte-Americana, o autor realiza estudos relativos às dimensões do modernismo e pós-modernismo, a partir da análise de dimensões relacionadas ao absurdo radical, autorreferência e niilismo. Destaca ainda que os movimentos estudados apontam direções opostas, quando relacionados à denominada boa governança.

3. SOUZA, Eloisio Molin de. Pós-Modernidade nos Estudos Organizacionais: equívocos, antagonismos e dilemas. *Caderno EBAPE*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, jun. p. 270-283, 2012.

O artigo intenta analisar aspectos ontológicos e epistemológicos relacionados à pós-modernidade para entender se a pós-modernidade consiste em ontologia, epistemologia ou ambas, verificando, assim, os possíveis equívocos em relação à sua utilização nos estudos organizacionais. Destaca a necessidade de análise das principais diferenças entre pós-modernidade, estruturalismo e pós-estruturalismo. Salienta que a definição de pós-modernidade oscila entre dois polos: (1) período histórico, época e *éthos* social; (2) corrente teórica, epistemologia, tradição intelectual e filosófica. Por fim, destaca os seguintes equívocos nos estudos organizacionais relacionados à pós-modernidade: (1) definir pós-modernidade como movimento teórico, corrente de pensamento; (2) tratar pós-estruturalismo como sinônimo de pós-modernidade, e vice-versa; (3) atribuir características à pós-modernidade que na realidade dizem respeito ao pós-estruturalismo; e (4) desconsiderar o estruturalismo em suas análises sobre a pós-modernidade.

Fórum

Com base no texto de Tenório (2009), *A Modernidade e a Pós-Modernidade servida em dois Jantares*, construa análise crítica em texto que contenha até 25 linhas.

Verificação de Aprendizagem

No texto *Organizações Modernistas e Pós-Modernistas* (CLEGG, 1998), o autor trabalha a mescla modernista, a partir da manifestação paralela de traços do Fordismo e da Burocracia, nos processos gerenciais. Construa texto analítico crítico, amparado no texto de apoio, e apresente elementos do mundo organizacional que corroborem ou neguem a assertiva do autor.

Texto de Apoio ao Desenvolvimento da Atividade

1. CLEGG, Stewart R. *Organizações Modernistas*. In. CLEGG, Stewart R. **As Organizações modernas**. Tradução Fátima Assunção. Oeiras, PT: Celta, 1998. p. 207-244.



REFERENCIAL GERAL

ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência**. São Paulo: Ars Poetica, 1996.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.

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

BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. Tradução Meyer Stilman. São Paulo: Edgar Blucher, 1972.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações**. Tradução Francisco M. Guimarães. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006. (Coleção Debates em Administração)

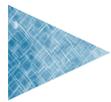
BERTERO, Carlos Osmar; WOOD Jr. Miguel P.; CALDAS, Thomaz. (Coord.). **Produção Científica em administração no Brasil: o estado da arte**. São Paulo: Atlas, 2005.

BLAU, Peter Michael; SCOTT, Richard. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. Tradução Maria Ângela e Lobo Freitas Levy. São Paulo: Atlas, 1979.

BUNGE, Mario. **Ciência e Desenvolvimento**. Tradução Cláudia Regis Junqueira. Belo Horizonte: Itatiaia; São Paulo: Universidade de São Paulo, 1980.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa, Ludmila Teixeira Lima; rev. Téc. José Antônio Dermengi Rios. 9. ed. São Paulo:



Prentice Hall, 2003.

CHAMPION, Dean J. **A Sociologia das organizações**. Tradução Auriphebo Bernance Simões. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHANDLER, Alfred Dupont; MCCRAW, Thomas K. (Org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CHILD, John. **Organização: princípios e práticas contemporâneas**. Tradução Beatriz Sidon; rev. Téc. Roberto Gonzalez Duarte. São Paulo: Saraiva, 2012.

CLEGG, Stewart R. **As Organizações modernas**. Tradução Fátima Assunção. Oeiras, PT: Celta Editora, 1998.

CLEGG, Stewart R. *et al.* **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. 1. ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. v. 2. 1. ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. v. 3. 1. ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

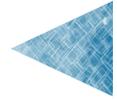
COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris. (Org.). **Dicionário Enciclopédico de Administração**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente *et al.*; Coord. de tradução Lenita Rimoli Esteves, Celso Augusto Rimoli. São Paulo: Atlas, 2003.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. Tradução Andréa Castellano Mostaçõ, Cláudia Mello Belhassof, Harue Ohara Avritcher; rev. téc. Ilan Avrichin. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DEMO, Pedro. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento**. 1. ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

FAVA, Rubens. **Caminhos da administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIBSON, James L. *et al.* **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. Tradução Suely Sonoe Murai Cuccio; rev. Técnica Carlos Tasso Eira DeAquino. São



Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução Raul Fiker. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1991.

GRIFFIN, Ricky W.; GREGORY, Moorhead. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução Fernando Moreira Leal, André Siqueira Ferreira. São Paulo: Ática, 2006.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da Riqueza das Nações**. Tradução de Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradução Roberto Galman; rev. Técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HANDY, Charles. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. Tradução Ricardo Gouveia. 4. ed. São Paulo, 2005.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações**. Tradução Luciane Pauletti, Daniel Vieira; rev. Técnica Luciana Oranges Cezarino. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

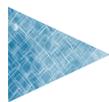
LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LANER, Aline dos Santos; CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. (Org.). **Repensando as organizações: da formação à participação**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

MACHADO NETO, Alfredo José; MARTINELLI, Dante Pinheiro *et.al.* (Org.). **Teoria geral dos sistemas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARCH, James Gardner; SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. Colaboração Harold Guetzkow. Tradução Hugo Wahrlich. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à**



aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à cultura digital**. 6. ed. 2. Reimpr. São Paulo Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento complexo**. Tradução Eliane Lisboa. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 2008 (Coleção primeiros passos: 21)

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed.rev.e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; BRESSER PEREIR, Luiz Carlos. **Introdução à organização**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELLOS, Isabela F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto; PIMENTA, Roberto; TAVARES, Elaine. (Org.). **Novas idéias em Administração**. Rio de Janeiro: editora FGV, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto; PIMENTA, Roberto; TAVARES, Elaine. (Org.). **Novas idéias em Administração 2**. Rio de Janeiro: editora FGV, 2008.

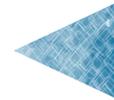
OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008. (Coleção Debates em Administração)

PERROW, Charles. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. Tradução Sonia Fernandez Schwartz. 1. ed. 3. Tiragem. São Paulo: Atlas, 1981.

PINA E CUNHA, Miguel. **Teoria organizacional: perspectivas e prospectivas**. Lisboa, PT: Publicações Dom Quixote, 1999.

PUNG, Derek Salman. **Os teóricos das organizações**. Rev. Técnica Suzana



Braga Rodrigues *et.al.* Tradução Afrânio Carvalho Aguiar *et al.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social**. Tradução Mouzar Benedito. São Paulo: Boitempo, 2007.

SANTOS, Boaventura de Souza; PECCI, Alketa. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. 6. ed. Porto, PT: Edições Afrontamento, 2002.

SANTOS; Boaventura de Souza. **Um Discurso sobre as ciências**. 15. ed. Porto, PT: Edições Afrontamento, 2007.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2008.

TANURE, Betania. **Gestão à brasileira/somos ou não diferentes: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TOURAINÉ, Alain. **Pensar de outro modo**. Tradução Armando Pereira da Silva. Lisboa, PT: Instituto Piaget, 2007.

TOURAINÉ, Alain. **Um novo paradigma: para compreender o mundo hoje**. Tradução Armando Pereira da Silva. Lisboa, PT: Instituto Piaget, 2005.

WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WREN, Daniel A. **Ideias em Administração: o pensamento clássico**. Tradução Cid Knipel; rev. técnica Hamilton Luiz Correa. São Paulo: Ática, 2007.

WREN, Daniel A. **Ideias em Administração: o pensamento moderno**. Tradução Luiz A. de Araújo e Silvana Vieira; rev. técnica Isaías Custódio. São Paulo: Ática, 2007.

**ESTE GUIA COMPÕE O MATERIAL DIDÁTICO DO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL.**

Realização:



Ministério da
Educação



Parceria:

