

Francisco Alberto Severo de Almeida  
Armando Malheiro da Silva  
Carla Conti de Freitas

# ADMINISTRAÇÃO EM TEMPO DE MUDANÇA

ENSAIOS CIENTÍFICOS

PORTO | FLUP | 2015

Copyright © 2015 por  
Francisco Alberto Severo de Almeida  
Armando Malheiro da Silva  
Carla Conti de Freitas

Editora: Universidade do Porto  
Editoração Eletrônica: Adriana da Costa Almeida  
Revisão: Carla Conti de Freitas

Comissão Científica

Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Fernanda Ribeiro	Universidade do Porto – Portugal
Prof. Dr. George Leal Jamil	Universidade FUMEC, Minas Gerais, Brasil
Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Maria Helena Guimarães	Universidade do Minho – Portugal
Prof. Dr. Manuel Ennes Ferreira	Universidade Técnica de Lisboa – Portugal
Prof. Dr. Fernando Colmenero Ferreira	Universidade da Madeira, Portugal
Prof. Dr. Edson Luiz Riccio	Universidade de São Paulo, Brasil

Catálogo na Fonte  
Universidade Estadual de Goiás  
Biblioteca Jerusa da Silva Alves Guimarães – CRB1/1938

A444o Almeida, Francisco Alberto Severo de.  
Administração em tempo de mudança: ensaios científicos.  
/ Francisco Alberto Severo de Almeida; Armando Malheiro da  
Silva; Carla Conti de Freitas. Porto: Universidade do Porto, Fa-  
culdade de Letras – FLUP, 2015.

222 p.  
ISBN: 978-989-8648-62-4

1. Administração. 2. Redes de Cooperação. 3. Gestão da In-  
formação. I. Almeida, Francisco Alberto Severo de. II. Título.

CDU: 65. 014

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser reproduzida sob quaisquer meios existentes sem a autorização por escrito dos organizadores. Este livro foi escrito por autores brasileiros e portugueses em suas línguas nativas. Em respeito a este fato, os organizadores optaram por manter a linguagem dos capítulos tal como foi escrita, sendo a revisão de responsabilidade dos autores.

Impresso no Brasil / 2015

Contato: [www.observatorioueg.com.br](http://www.observatorioueg.com.br)

## PARA UMA ABORDAGEM DIACRÔNICA A TEORIA DA ORGANIZAÇÃO<sup>1</sup>

*Maria Manuela Gomes de Azevedo Pinto*

A relação entre “Instituições” e “Organizações” é objeto de interesses disciplinares diversificados, estando na raiz dos próprios estudos Organizacionais e sendo a análise do conceito “Organização” indissociável, entre outros, da evolução da reflexão em torno da “Teoria Organizacional”, a partir da qual é proporcionada a possibilidade de incursão por variantes teóricas, unidades de análise e constructos que, por sua vez, envolvem crescentemente a Tecnologia, a Informação e o Conhecimento, e a respetiva Gestão, não podendo estas ser devidamente compreendidas sem a componente organizacional, isto é, o vetor estruturante da *organicidade*.

É de acrescentar, ainda, a forte ligação da “Instituição” ao pensamento económico e conseqüente estreita ligação às correntes da Teoria Organizacional/Teoria da Administração e das racionalidades organizacionais, nomeadamente ao nível do “Institucionalismo” e do “Neo-Institucionalismo”, para uns considerado uma teoria,

---

1 Ensaio teórico desenvolvido na investigação realizada no âmbito da Universidade Pública Portuguesa (PINTO, 2016).

para outros uma metodologia, o que não deixa de reforçar a ligação muito próxima que existe entre os dois conceitos.

De uma forma geral, uma “Instituição” distingue-se pelo facto de se enquadrar e reger por um conjunto bem definido de regras e normas, estando, no entanto, normalmente associada à noção de “Estabelecimento de utilidade pública” (de carácter formal ou informal, com ou sem fins lucrativos) e/ou responsável pela organização das interações sociais. Identificam-se, entre outras, instituições políticas (Ministério, Município, partido político), instituições educativas (escolas, universidades), instituições científicas (Fundação de Ciência e Tecnologia, unidades de I&D) e instituições culturais que, na sua base, não deixam de sentir a necessidade de se organizar e de se administrar.

No âmbito da Teoria da Administração/Teoria Organizacional e reagindo às Teorias Clássica e Neoclássica, em que sobressaem o racionalismo, as construções teóricas e abstratas e o *homo economicus*, o Institucionalismo vem valorizar a experiência e propõe o “estudo realístico dos comportamentos individuais no quadro institucional em que se inserem” afirmando a inserção efetiva do Homem num condicionalismo de “instituições” de base sociológica, técnica, jurídica ou política, essencialmente variadas e mutáveis, que orientam e limitam a atividade económica, afastando em larga medida as reações individuais do cálculo racional para o domínio das emoções, instintos, hábitos e rotinas não puramente lógicas.

A Teoria Institucional surge nas Organizações como uma promissora alternativa, contrapondo-se ao racionalismo das teorias económicas e envolvendo o comportamento humano, como mostram os estudos de Simon (1945) e Selznick (1957, 1996), expandindo-se com o reacender do (Neo)-institucionalismo o que tem um efetivo impacto na Teoria das Organizações da qual é variante, logo, parte integrante.

Ressalte-se que, na perspetiva da Sociologia, que se interliga com a da Economia, a abordagem do “fenómeno Institucional”

apresenta duas “correntes” de reflexão que, na sua evolução, acabaram por ter consequências ao nível do desenvolvimento da Teoria Organizacional

A análise Institucional aproxima-se da análise Organizacional, manifestando-se em ambas oposições e dicotomias, algumas delas já tradicionais, que ocorrem ao longo do seu posterior desenvolvimento (nomeadamente no que respeita à Teoria Social e à Teoria Organizacional) e que a Teoria Institucional procura ultrapassar. Não é possível ignorar a aproximação a áreas como a Sociologia, ao nível de conceitos e teorias, ou deixar de antever a possibilidade de articular posicionamentos da teorização pela via da Economia, da Política e da própria Sociologia, com vista a uma perspectiva unificada e integrada, mas também complexa, do modelo de Instituição.

Neste ensaio teórico aborda-se o “fenómeno Instituição” e o “fenómeno Organização” sob uma perspectiva centrada no que estes “representam” e que é fundamental para situar a visão da Gestão centrada na compreensão do que “são” ou, mais especificamente, do que “é” a Organização, enquanto facto social inserido no processo histórico e no quadro da organização social. A produção bibliográfica especializada, e de uma forma geral, os conceitos de “Instituição” e “Organização” são perspectivados diferenciadamente apresentando-se como *fenómenos*, *realidades* e *factos* no quadro da *organização social humana*, convocando múltiplas perspectivas e aceções/sentidos, nomeadamente nos âmbitos Sociológico, Jurídico (do Direito), Económico e Histórico. Torna-se, pois, pertinente apresentar uma visão diacrónica da Teoria da Organização.

## 1 CONCEITO E FUNDAMENTO DE ORGANIZAÇÃO

Nos termos relacionados com Organização, surgem alguns dos que uma análise terminológica e conceptual de “Instituição” permite identificar, nomeadamente o de “Organismo” (corpo com órgãos; organizado), o de “Estrutura” (o que sustenta; forma como as

partes, órgãos, setores e subsetores estão organizados) e, remetendo para Instituição mas também como definição vizinha de Organização, o de “Estabelecimento” (ato ou efeito de estabelecer; instituição; instituto). Está, assim, subjacente à “Organização” o estabelecer e o dar princípio que nos conduz ao fundar, ao instituir e aos fundamentos e, destes, ao termo *Instituição*.

São de referenciar como termos complementares de Organização o de “Empresa” (sociedade ou companhia que explora qualquer ramo de indústria ou comércio; intento, desígnio) e o de “Companhia” (sociedade; associação de pessoas ou grupo organizado com um objetivo específico) a par do termo “Sociedade” (reunião de pessoas unidas pela origem ou por leis; união de pessoas ligadas por ideias ou por algum interesse comum, etc.), também referenciado a propósito do termo “Instituição”.

No entanto, é comum no âmbito da Gestão a abordagem de “Organização” na aceção de ato/verbo, apresentando-se esta como uma das suas principais funções e consistindo na ação ou efeito de organizar, de pôr em estado de funcionar, de estabelecer relações formais entre as pessoas e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos. Há que definir quem vai atuar, como se relacionam as pessoas, com que meios, que atividade ou função cabe a cada uma (isolada ou em grupo), convocando o processo da definição da autoridade, responsabilidade e tarefas incumbentes a todos os níveis da hierarquia organizacional, com vista à obtenção de uma eficácia máxima, o que remete, por exemplo, para Taylor e a Teoria da Administração Científica do início do século XX (reflexo do movimento racionalista, das construções teóricas e abstratas e da valorização do *homo economicus*), e toda a subsequente evolução em torno da Teoria Organizacional/Teoria da Administração.

Congregam-se, desta forma, o *conjunto de pessoas*, a que se associam *papéis*, uma *estrutura e recursos/capitais*”, na busca da concretização de *objetivos* específicos, nomeadamente lucrativos (empresas), não lucrativos (associações), políticos (partidos), corpo-

rativos (sindicatos) ou religiosos (igrejas), o que conduz à sua apresentação sob a conhecida dupla configuração: como “Organização Formal” ou como “Organização Informal”.

A “Organização Formal” estrutura-se em torno de funções/objetivos específicos, possui um corpo de normas e regras próprio (nomeadamente de conduta social) e define os procedimentos a observar pelos seus membros. Estes têm diferentes *estatutos*, resultantes da divisão do trabalho/tarefas que caracteriza todas as Organizações (daí a sinonímia com “organização do trabalho”) e que conduz à especialização e à determinação do elemento fundamental que é a autoridade, com vista à eficiência organizacional. O termo *burocracia* está-lhe associado e vinca sobretudo os aspetos administrativos e a componente da racionalidade (procedimentos, papéis, responsabilidades, hierarquia, etc.) que é indissociável da “Organização Formal” e da sua necessidade de ser eficaz e permanecer.

A “Organização Informal” resulta de grupos de indivíduos de reduzida dimensão, com interesses afins e que estabelecem relações pessoais diretas, informais (normalmente face-a-face) e de grande proximidade e colaboração, sustentando-se em condutas comportamentais próprias, apesar de não escritas, que tendem a deixar fora deste círculo restrito a autoridade, os estatutos e os papéis formais, mas não prescindindo de regras e de uma liderança.

Esta é a percepção geral que, num quotidiano caracterizado pela constante interação com a Organização Formal, permite constatar a existência de uma matriz, ora mais *orgânica*, ora mais *mecanicista* ou até *pouco racional*, face à ideia clássica de Organização que prima pela *racionalidade* do seu funcionamento interno, e uma evolução que faz emergir e coloca em confronto as configurações base, isto é, a Organização Formal e a Organização Informal que, não se excluindo mutuamente, são a face visível de reflexões e formulações teóricas que percorrem todo o século XX.

No quadro da construção do modelo organizacional, e suportado pela diversidade de abordagens teóricas, Silva (2003) apresenta

a necessidade de pré-configurar a “Organização” segundo três dimensões: a positivista/mecanicista (funções, princípios); a biológica/sistêmica (sistema, subsistema, meio-ambiente); e a construtivista (atores, individualidades, culturas, políticas, aprendizagem) (Canavarro, 2000 *apud* SILVA, 2003).

No âmbito da economia contemporânea, aponta-se a necessidade de analisar a diferença entre a “Organização moderna” e a “Organização pós-moderna”, uma dicotomia que explicita os princípios básicos dos fatores que devem ser ponderados, apontando as visões dicotômicas que se enunciam no quadro infra (Palmer e Hardy, 2000, p.267-271 *apud* SILVA, 2003).

Quadro 1 – Organização Moderna e Pós-Moderna:  
Visões Dicotômicas (perspetiva da Economia)

<b>Organização Moderna</b>	<b>Organização Pós—Moderna</b>
mecânica	orgânica
técnica	social
objectiva	subjectiva
burocrática	democrática
centralizada	descentralizada
curto prazo	longo prazo
especializada	holística
previsível	espontânea
estável	criativa
analítica	intuitiva
papéis	relações
hierárquica	rede
inflexível	flexível
etc.	

Neste contexto, um autor como Silva (2003) acaba por assumir a Gestão como “a ciência do conhecimento da organização”, podendo as Organizações ser vistas “[...] como entidades complexas onde os elementos da estrutura, da estratégia e do ambiente procuram estabelecer as ordens de relações intra e inter organizações” (SILVA, 2003).

## 2 A LINHA DO TEMPO DA TEORIA DA ORGANIZAÇÃO

Não existindo consenso sobre os movimentos dominantes na Gestão e nas Organizações, fica patente em torno dos conceitos de *organização*, de *estruturação*, de *coordenação*, de *planeamento* e de *controlo* uma evolução que propiciou novas abordagens que, nalguns casos, são aplicações velhas a novas realidades e, noutros, são aplicações novas a velhas realidades ou novas aplicações a novas realidades (SILVA, 2003) evidenciando-se três fases que distribuem ao longo do século XX as diferentes propostas do que é a Organização e o posicionamento temporal – época – em que os principais autores apresentaram as suas perspetivas, visões, tipificações e representações sobre a realidade organizacional e os conceitos-chave que rodeiam a “Organização”.

Na 1ª fase (início século XX), situa-se a época diretamente relacionada com a temática da Gestão/Administração dos bens patrimoniais, materiais e imateriais, das Organizações, de Taylor e da “organização científica do trabalho” (racional), herdeiro do século XIX e marcado pelo Positivismo de Comte, de Fayol com a “gestão administrativa, o processo administrativo e as funções do administrador”, bem como dos estudos sobre a burocracia e a estruturação formal-burocrática de Weber (a era apelidada por March de *Teoria Clássica da Organização*) que serão desenvolvidas com o acentuar do aspeto *formal* das tarefas dos gestores e do “executivo” de Barnard, bem como da proposta de abordagem da gestão e dos seus conceitos base por Peter Drucker.

Na 2ª fase (pós 2ª guerra mundial), destaca-se a valorização do fator humano e da escola das Relações Humanas (Mayo, Roethlisberger e Dickson) na qual a Organização é considerada como uma unidade fechada (adoção do *sistema fechado*), sendo a eficiência identificada com o bom funcionamento das “relações humanas”, quer *formais*, quer *informais*, no seu seio (Moreno e os estudos sociométricos, Lewin e a dinâmica de grupos). Releva-se, aqui, a importância da componente informal das Organizações, mas isolando-as da sociedade envolvente; emergem as visões sobre o papel das Organizações e sobre a forma como elas se relacionam com o seu ambiente (Lawrence e Lorsh; Kast e Rosenzweig; Kast e Kahn) e como se estrutura o processo de tomada de decisões (James March e Herbert Simon); procura-se uma maior “humanização” das Organizações (Douglas McGregor, Abraham Maslow, Marya Parker Follet e Herzberg); surgem novas “técnicas”/funcionalidades organizacionais, como o Marketing (Levitt e Kotler) e a Qualidade (Juran e Deming); assim como se desenvolve uma perspectiva integradora da visão (pensamento dominante ao longo das décadas de 50 e 60 do século passado) com a estratégia empresarial, as estruturas e os processos/tarefas (Alfred Chandler, Miles e Snow, Perrow e Michel Crozier).

Na 3ª fase (segunda metade da década de 60 do século XX e que se aprofundam durante a seguinte), ocorre o questionamento da articulação automática dos dois sistemas já referidos: as Organizações e o “sistema da personalidade”, envolvendo as escolas *Estruturo-funcionalistas*, de Parsons e Selznick, a *Psicologia Social* de Argyris, bem como a *Teoria da Decisão*, de March e Simon, que propõem uma análise baseada num *system approach*, valorizando a sincronia, enquanto outros propõem uma *action approach* e um modelo mais “acionalista” (LOPES, 1970, p. 621-622) cada vez mais destacado pela Informática. Emerge o “culto do futuro” (Alvin Tofler, Peter Drucker), a racionalização de recursos e a contingencialidade do contexto organizacional (Pfeffer e Salancik, Hannan e Freeman, Lex Donaldson, Michael Porter, Thomas Peters e Robert Waterman). Surgem

novas visões sobre os gestores e sobre o desenvolvimento estratégico (Kenichi Ohmae, Henry Mintzberg e Michael Porter) com novas formas de olhar para as Organizações numa perspectiva cultural, sociológica e organizacional (Jay Galbraith, Garreth Morgan, Karl Weick, Edgar Schein, Henry Mintzberg, Charles Handy e Jean-Louis Le Moigne). Acresce, ainda, a emergência da noção de informação e de conhecimento e as alterações dos paradigmas sociais em que se baseia a sociedade, de que decorrem novas estruturas de pensamento sobre a Organização, como consequência da abertura de “novas fronteiras” sócio-económicas (Internet, redes e alianças comerciais e empresariais, entre outros vetores).

Tendo em vista o desempenho organizacional, procura-se adaptar e adequar as “Organizações” às novas realidades sócio-económicas e, assim, fazer face às alterações tecnológicas, estruturais, comerciais, comportamentais e motivacionais, através de novas visões e novos conceitos que, na atualidade, a mais recente produção científica identifica a quatro níveis: 1. ao nível de um contexto organizacional mais complexo e competitivo (Ralph Stacey, Michael Porter e Karl Weick); 2. ao nível dos novos papéis para as pessoas, “conhecimento-*empowerment*-aprendizagem” (Peter Senge, Nonaka e Takeuchi, Peter Drucker, Chris Argyris, Charles Handy); 3. ao nível da redefinição da Organização, das suas atividades e dos seus processos (Michael Hammel e James Champy e Thomas Davenport); 4. ao nível das novas formas de alianças baseadas nas redes informacionais e as Organizações virtuais (Peter Keen, Jay Galbraith e Thomas Davenport).

A partir de 1980 os novos conceitos estruturam-se em torno de cinco tendências: 1. a estratégia, *the quest for organizational excellence* (Tom Peters e Robert Waterman, *In Search of Excellence*, 1982); 2. a tecnologia, *learning organizations* (Peter Senge, *The Fifth Discipline*, 1992); 3. a estrutura, *reinventing government* (David Osborne e Thomas Gaebler, 1992); 4. os instrumentos de gestão e competências, *reengineering* (Michael Hammer e James Champy, 1993); 5. e os

emergentes processos e sistemas de informação, *networking organizations* (SILVA, 2003).

### 3 A VISÃO DIACRÓNICA DA TEORIA DA ORGANIZAÇÃO

Na evolução da Teoria da Organização, a ação humana é objeto quer de abordagens puramente “Racionalistas” da ação, quer de abordagens “Normativistas” da ação (pessoas sob os ditames de sistemas de normas e valores).

O primeiro tipo de abordagem da ação social, a “Racionalista”, é, por exemplo, central à Economia Clássica e Neoclássica, baseando-se, sobretudo, no pressuposto de que toda ação segue uma lógica de maximização do interesse próprio (BOUDON, 1998) sendo entendida como produto de sujeitos em busca da maximização de seus próprios interesses, “[... ] afetados minimamente pelas relações sociais” (Granovetter, 1985, p.481), admitindo a facção mais radical desta perspectiva [...] que o contexto ambiental que cerca os atores sociais (indivíduos ou Organizações) é produto da competição entre aqueles atores e, então, a circunstância de atomização social é entendida como premissa lógica para a concorrência perfeita” (CRUBELLATE, 2007, p.201). Dessa influência é apontada na literatura especializada a tendência para se enfatizar “aspectos externos às Organizações – dentre eles as Instituições – como variáveis independentes em relação aos sistemas sociais, principalmente com a ascensão da noção de sistemas abertos como paradigma analítico” (CRUBELLATE, 2007, p.201).

Entre os vários tipos de racionalidade que se discutem (ROCHA, 2005), é apontada como dominante a “racionalidade económica”, referindo Maurice Godelier que em torno deste termo, e à primeira vista, “[...] outras palavras se comprimem como que atraídas umas pelas outras num campo semântico comum: eficácia, eficiência, rentabilidade, rendimento, produtividade, minimização

de custos, lucro máximo, satisfação máxima, decisão optimal, escolha, cálculo, previsão, gestão e organização do trabalho, da empresa, do ramo, da economia nacional, desenvolvimento, crescimento equilibrado, progresso, distribuição, justiça, etc...” (LIMA, 1994, p.133). Rocha salienta que, se essas racionalidades são questionadas, são, também, sucessivamente reinscritas e ressemantizadas nos estudos sobre as Organizações com o nome de, por exemplo, racionalidade ambígua, política, cultural, simbólica, institucional e mesmo “irracionalidade” (ROCHA, 2005).

O segundo tipo de abordagem da ação social, a “Normativista”, desenvolve “[... ] uma concepção de pessoas como predominantemente sensíveis às opiniões de outras pessoas e obedientes aos ditames de sistemas de normas e valores consensualmente desenvolvidos, internalizados por meio de socialização [... ]” (GRANOVETTER, 1985, p.483), estando na base desta concepção Parsons (1951) e sendo evidente a influência que tem, quer ao nível da Teoria Social, quer da Teoria das Organizações em particular, apesar das críticas de que foi objeto.

Esta abordagem dual evidencia, uma vez mais, as diferentes perspetivas e uma evolução do pendor racionalista que se confronta com a ascensão do informal, do fator humano, do contingencial, dos valores (ligado ao *neo-institucionalismo*), ou da cultura organizacional, sendo possível encontrar autores da corrente neoclássica, nomeadamente Peter Drucker (1993, 1994), Tom Peters e Robert Waterman (1987) e Tom Peters (1994), que defendem que a adaptação das Organizações (empresas) aos sucessivos desafios do mercado está dependente do fator humano, sendo as pessoas a única vantagem competitiva sustentável das Organizações.

Do ponto de vista de Rocha (2005), a crítica ao positivismo na análise sociológica das Organizações e a consequente desconstrução das prescrições e perspetivas racionalistas possibilita o desenvolvimento de quadros concetualizadores que contemplam: a heterogeneidade dos contextos; a flexibilidade das estruturas; a

ambiguidade e pluralidade dos processos e desempenhos; a realidade eminentemente cultural, simbólica e política das interações organizacionais; as muitas racionalidades e subjetividades organizacionais; os muitos poderes.

No entanto, registre-se que com os modelos da ambiguidade, os modelos políticos, as perspectivas (neo)institucionais, os projetos do pós-modernismo e pós-estruturalismo e também os estudos sobre a cultura organizacional, a imagem racionalista – imagem da conexão – é diluída mas não apagada, pelo que se impõe um breve enunciado dos aspetos mais relevantes desta evolução que é indissociável da evolução da própria definição de “Organização” numa matriz cujo núcleo são as Organizações e que cruza de forma crescente o campo social com o económico, no contexto de dominação económica e do confronto do racionalismo, do normativismo e da visão sistémica.

W. R Scott, ao ponderar abordagens teóricas e modelos sob a perspectiva sistémica, sistematiza e classifica os modelos desenvolvidos, situando as teorias da Administração Científica, da Burocracia e do *Administrative Behavior* nos modelos de *sistemas racionais fechados* e a teoria das Relações Humanas no dos modelos de *sistemas naturais fechados*, mantendo-se o foco de todas no interior da Organização (fechado). As teorias Sociotécnica e Marxista inserem-se nos modelos de *sistemas naturais abertos* enquanto a Contingencial é integrada nos modelos de *sistemas racionais abertos* (SCOTT, 1987).

No início do século XX, a base racional corporiza a “*Administração Científica*” de Taylor que incide na fábrica e no processo de produção. Já a *Burocracia* de Weber (1967, 1971) parte das repartições da Administração Pública e consolida a modernidade nos estudos organizacionais (CLEGG, 1990: 176). A *Teoria da Burocracia* integra uma teoria sociológica e organizacional centrada na racionalidade, na autoridade (poder considerado legítimo) e no poder (capacidade para induzir a aceitação de ordens mesmo contra a resistência) e é “na estrutura da concepção weberiana da racionalidade” (RIZVI,

1993: 44) que a *Teoria Organizacional* encontra os seus principais fundamentos (ROCHA, 2005). Afirmar-se a superioridade técnica da Burocracia, como forma de Organização (tipo ideal) e a ideia do *homem-máquina* associa-se ao inevitável domínio da “estrutura organizacional” e de uma racionalidade *técnica e funcional* intimamente ligada à eficiência instrumental, subjugando a compreensão da “ação individual” e da “interação social” aos conceitos de “estrutura”, “função” e “sistema”. O foco não está na “Organização” em si mas na “racionalização geral da sociedade”, decorrente do papel que as Organizações desempenhavam na política e economia em geral, nas ramificações legais e políticas da burocracia, isto é, a “autoridade racional-legal” no quadro administrativo burocrático (WEBER, 1971). Weber não deixa, porém, de expressar o receio perante a grande eficiência e os resultados da crescente “burocratização” que seriam uma enorme ameaça à liberdade individual e às instituições democráticas das sociedades ocidentais (WEBER, 1967, p. 73).

Decorrente deste alinhamento teórico, surge, ainda, do lado dos economistas/gestão a imagem do “*homo economicus*”, a par do ator/papel do decisor/gestor racional, que visam a concretização dos objetivos expressos da Organização, sendo a estrutura e funções de uma Organização independentes do seu meio ambiente. A teorização no domínio da *Administração* afirma-se em torno da racionalidade ilimitada num mundo extremamente complexo – do comportamento humano que “satisfaça” porque não têm a inteligência para maximizar (SIMON, 1976).

A *Teoria da Tomada de Decisão* (empresarial e administrativa), de Herbert Simon (1945), que surge no pós-guerra, questiona os modelos anteriores e aponta os comportamentos e a “racionalidade limitada”, posição secundada por March e Simon (1964) que ressaltam a “racionalidade de satisfação”, oposta à “ilimitada” e da “otimização”, caminho único a seguir que dominava o âmbito organizacional e económico.

A escola das *Relações Humanas* de Mayo (1949, 1990) acresce as emoções, os sentimentos e os interesses pessoais, colocando as estruturas informais como as mais importantes e rejeitando o imperativo tecnológico.

Esta visão será ultrapassada pela *Teoria Sociotécnica* que considera as “Organizações” como sistemas sociais e técnicos (simultaneamente), isto é, o núcleo da Organização corporiza-se numa interface entre um *sistema técnico* e um *sistema social (humano)* exigindo a otimização dos elementos tecnológicos e dos elementos organizacionais e a ênfase na codeterminação, regulamentação internalizada e autonomia do grupo de trabalho. Podem existir muitas soluções ótimas para um problema específico – a “otimização conjunta” de um determinado sistema técnico e humano pode ser implementada de formas diferentes, que podem ser igualmente eficientes.

O foco nos fundamentos normativos é acentuado pela *Teoria Marxista* que perspetiva as “Organizações” como Sistemas de Poder. Defende que a estrutura interna e o funcionamento das Organizações é, em grande parte, consequência dos interesses específicos de pessoas ou grupos de pessoas, no interior e no exterior da Organização, afastando a influência de ordem contingencial (neutra) e reforçando a ideia de construção intencional. Considera, também, que a estrutura e funcionamento organizacional são fortemente afetadas pelo contexto político e económico, referindo a necessidade de análises históricas para a sua compreensão.

O aspeto contingencial é relevado pela *Teoria Contingencial* que distancia mais a ideia do determinismo tecnológico (assumir como causas determinantes e preferenciais as modificações de base tecnológica) e acentua as condições do meio ambiente, dependendo o sucesso de uma adequada organização interna que responda aos desafios colocados (LAWRENCE e LORSCH, 1967). As Organizações são instrumentos predominantemente *racionais* para alcançar objetivos específicos existindo dependências decisivas entre a *estrutura organizacional e o meio ambiente* (as Organizações diferenciam-

se estruturalmente para responder aos desafios e oportunidades do seu meio ambiente e devem ser vistas como “coligações”), sendo identificada a tendência da “abordagem contingencial estratégica” (CROZIER, 1963).

Face à diversidade contingencial e perante a emergência de aspetos como o grau de estabilidade no meio ambiente, os fatores culturais, a dimensão, a idade, a diversificação do produto, desenvolve-se a *Teoria dos Sistemas* [abertos], sob a influência do biólogo Ludwig von Bertalanffy (1973), que parte da abordagem orgânica e visa o estudo global de sistemas (unidade funcional ampla), o organismo (sistema) é um todo maior que a soma das partes (elementos).

Na perspetiva económica, a proposta contingencial dominará a investigação no âmbito das Organizações (LAWRENCE e LORSCH, 1967) apontando para as Organizações altamente diferenciadas e bem integradas. Ocorre, também, a proliferação das variantes de abordagem sistémica e o reforço desta a par da abordagem e modelos mais “acionistas” de Organização.

É identificado o confronto comportamento *vs* ação (sociedade, indivíduos e as suas ações), isto é, os atores organizacionais (individuais e coletivos) interpretam continuamente quer as situações em que se encontram, quer as suas próprias ações atribuindo-lhes significados (é preciso compreender os significados subjetivos e não só o comportamento em si), afirmando-se as Teorias da Ordem [social] Negociada face às Teorias Comportamentais que viam a Organização como um sistema comportamental que reagia aos estímulos externos e internos para se adaptar e garantir a sobrevivência.

Estas teorias abarcam quer a abordagem da *action approach* de Silverman (1970), quer o *interacionismo simbólico* de Goffman (1956) que deixam patente o confronto entre as dimensões ação social e estrutura social e conseqüente valorização de uma ou de outra, ou, ainda, a busca de uma relação (e equilíbrio) entre ambas.

Na corrente *Estruturalista* encontra-se Giddens (1984, 2000) que desenvolve a Teoria da Estruturação Social, sustentada na análise

da *estrutura* e dos *agentes*, não conferindo primazia a qualquer deles e trabalhando os conceitos de “estrutura”, “regras” e “recursos”. Para Giddens (1984) a “Estrutura” refere-se a um modelo holístico que integra os *sistemas e regras sociais*, a *ordem social* e a *reprodução social*, definindo-a como os conjuntos de regras e recursos em que os atores se apoiam enquanto produzem e reproduzem a sociedade nas suas atividades. As “Estruturas” são apresentadas como os produtos intencionais das ações sociais do indivíduo e têm efeitos sobre os outros e na sociedade (GIDDENS e PIERSON, 1998, p. 77). As *Regras* são os “*generalizable procedures, implemented in enactment or reproduction of social practices*” (GIDDENS, 1984, p.21), por vezes extremamente explícitas e formalmente codificadas, a par das *Regras sociais*, não escritas, aplicadas à esfera informal e que constituem o modelo que permite ser bem-sucedido em situações sociais, sendo, por vezes, aptidões e conhecimentos que parecem não ser desenvolvidos conscientemente, fazendo parte do indivíduo, mas que, quando não cumpridas, geram veementes reações, mesmo que estejam só nas “cabeças” das pessoas. Por sua vez, os *Recursos* são quadros de referência para a produção de “regras” sociais. A sociedade fornece os recursos que nos permitem adquirir um sentido de “regras” sociais e, entre os recursos com autoridade e que estabelecem o domínio sobre outras pessoas, encontram-se o estatuto, a educação, o conhecimento e a autoridade. Na linha de Foucault, o conceito de “Estrutura” é, ainda, relacionado por Giddens com o de “Poder” (*Structural Power*) e o de “Autoridade”, na gestão de equilíbrios e na construção das “estruturas de Poder”.

Nas Organizações, as fontes de Poder são diversificadas desenvolvendo-se importantes correlações de Poder. Gareth Morgan identifica entre as referidas fontes: a autoridade formal; o controlo dos recursos; o apelo à estrutura organizacional, regras e regulamentos; o controlo dos processos de decisão; o controlo do conhecimento e da informação; o controlo das fronteiras; a capacidade de enfrentar a incerteza; o controlo da parte informal da organização; o controlo

de contra organizações; a gestão do significado; etc. (Morgan, 1986, p.158-185 *apud* ROCHA, 2005, p.279). São, também de salientar os “circuitos do poder” propiciados pela correlação intensa entre os pares (Clegg 1990b *apud* ROCHA, 2005, p.279).

É de destacar nesta reflexão não só a ênfase no “Poder” e na “Autoridade”, que nos remete para a necessidade de compreender as “novas formas de controlo” e os mecanismos de coordenação/integração, mas também a referência aos “Recursos”, cuja aceção pode, como referenciado, ter na base da sua formulação a “sociedade”, não estando, no entanto, imune às mudanças operadas no contexto organizacional em finais do século XX, nomeadamente ao nível dos impactos que resultam de uma Economia que desvia as atenções dos “Recursos” para o “Conhecimento”.

Nos percursos investigativos da última década, fica patente a passagem do foco nos “ativos baseados em recursos” aos “ativos baseados no conhecimento”, adquirindo a partilha e disseminação de conhecimento uma importância cada vez maior. É inegável o papel dos recursos intangíveis na Organização/Empresa e o seu impacto positivo na posição competitiva da mesma (HANNES e FJEDSTAD, 2000), sendo vistos como aqueles que poderão gerar vantagens competitivas sustentadas, dado que geralmente são raros e socialmente complexos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Para Curado, no campo disciplinar da Gestão, nestes “novos” ativos incluem-se “ativos identificáveis não monetários, sem substância física, utilizados na produção de bens ou serviços, para alugar a outros ou para propósitos administrativos. Como exemplos identificam-se as marcas registadas, as patentes, ou as licenças (Reinhardt *et al.*, 2003). Recursos como o conhecimento, a capacidade de aprendizagem, a cultura, o trabalho em equipa e o capital humano, *inter alia*, são indicados como sendo aqueles que mais contribuem para a vantagem competitiva sustentada da empresa (Hitt *et al.*, 2001a; Barney, 2001a) [...] Estes recursos têm a potencialidade de reconhecerem outros (como a informação, a importância das relações,

os contactos e os conhecimentos no sector) e de os assimilarem” (CURADO, 2006).

Sveiby defende mesmo que, numa formulação estratégica baseada no Conhecimento, o principal recurso intangível é a competência das pessoas (SVEIBY, 2001b). A experiência humana, no seu sentido mais amplo, poderá ser o fundamento da “Teoria da Empresa baseada no Conhecimento” (VON KROGH e GRAND, 2002).

Na “Organização”, a emergência desta teoria conduz ao foco na necessidade de integração de conhecimento na produção (Grant, 1997 *apud* CURADO, 2006), sendo a relação entre “o conhecimento organizacional e a vantagem competitiva da empresa influenciada pela capacidade que esta revela em integrar e aplicar o conhecimento (Matusik e Hill, 1998). Os contributos individuais dos colaboradores variam de acordo com a sua ocupação e a sua origem. Indivíduos com funções ou educações semelhantes têm um conhecimento prático comum, partilham uma terminologia e utilizam modelos conceptuais e mentais semelhantes (Sole e Edmondson, 2002)” (CURADO, 2006).

O “[...] foco de atenção da pesquisa é afastado das instituições para os mecanismos de coordenação e respectivos contextos” (Grant, 2002 *apud* CURADO, 2006), ficando patente, a densidade de estudos que definem a Organização/empresa como um “mecanismo de integração” (Grant, 1996a *apud* CURADO, 2006).

Segundo Curado, nesta Economia as “Organizações” tornam-se virtuais, dispersas geograficamente, com relações de trabalho em rede, apresentando grande dependência da comunicação mediada pelo computador (ao ponto de negociarem quase exclusivamente no ciberespaço) e dando extrema ênfase à aprendizagem e ao trabalho baseado no conhecimento (MARKHAM, 1998), sendo um facto que as “Organizações” sustentadas na utilização das tecnologias de comunicação podem operar em rede independentemente da sua localização geográfica (BLACKLER, 2002), assim como o conheci-

mento da organização pode ser replicado facilmente em múltiplas localizações (CURADO, 2006, p, 89-93 e 226-227).

A tecnologia funciona como um elemento de integração criando-se as bases para produzir novo e único conhecimento “pelo que a empresa multinacional ou global (Doz e Prahalad, 1991; Tallman, 2001) assume crescente importância na literatura do conhecimento (Buckey e Carter, 2000; Yoo e Torrey, 2002; Kulkki, 2002; Fischer *et al.*, 2002; Ciborra e Andreu, 2002; Desouza e Evaristo, 2003), sendo que o principal desafio é o da sua integração (Sole e Edmondson, 2002)” (CURADO, 2006).

De certa forma, encontramos na abordagem das Organizações e da Gestão uma nova perspectiva de domínio, de controlo e de coordenação, base do dilema autonomia *vs* controlo frequentemente tratado na literatura e particularmente sensível quando se foca a Universidade.

As Organizações afirmam-se como sistemas complexos, compostos por indivíduos e grupos de indivíduos com características próprias, convocando múltiplos fatores, sendo relevante para esta análise dirigida ao contexto peculiar da Universidade referenciar Henry Mintzberg (1995) e o estudo que desenvolveu em torno das diferentes estruturas, dinâmicas e configurações organizacionais, referenciado na literatura no âmbito das novas formas de olhar para as Organizações numa perspectiva cultural, sociológica e organizacional, na qual, e como veremos, também se insere Karl Weick (1969).

A particularidade de Mintzberg é o facto de, partindo da Burocracia, criar um modelo que designa por “Burocracia Profissional”, que se afirma como característico das Organizações que destacam os profissionais da produção, a quem é atribuído um elevado grau de autonomia, ideal para um sistema tendencialmente normativo e onde o principal objetivo é a “produção com fins reprodutivos”. A Organização “escola”, os aspetos relativos à sua autonomia, administração e gestão, bem como aspetos como a democratização do ensino ou a participação da comunidade educativa geram dinâ-

micas que não podem deixar de ser olhadas pelas teorias e modelos das Organizações cabendo aqui, e entre outros, o especial contributo de Mintzberg e a interpretação que faz associando estruturas e os fluxos que as ligam.

Para Mintzberg (1995), as Organizações são constituídas por cinco estruturas: o vértice estratégico (centro de decisão, planeamento, supervisão e responsabilidade para o interior e exterior da organização); a linha hierárquica, ou de gestão intermédia, o centro nevrálgico que estabelece a ligação entre as diferentes partes da organização (informação e adequação das estratégias); o centro operacional, onde ocorre a “produção” do bem ou serviço (promoção do ensino/aprendizagem, da investigação ...); a tecnoestrutura (que monitoriza e avalia todo o sistema e o seu funcionamento); e o pessoal de apoio (suporte e promoção de todo sistema).

Cada estrutura possui funções específicas dentro do sistema, podendo interagir das mais diversas formas e mediante diferentes fatores, afirmando Mintzberg que estão ligadas entre si por diferentes fluxos: os da autoridade, os de atividades, os de comunicação e os de decisão.

Em 1969 Karl Weick, com o seu “*The social psychology of organizing*”, inicia a procura para atender à forma como as Organizações funcionam na realidade, expondo e defendendo a ideia do *sensemaking*, no sentido de que nós primeiro agimos e só depois formamos as nossas ideias e opiniões, e não ao contrário. Assume o caos/confusão e, como referido, descreve a Organização como um processo iterativo, contínuo e confuso de tentativa e erro. Mais tarde, em 1995, Weick analisa a Teoria Organizacional e o desenvolvimento de uma investigação organizacional muito focada na tomada de decisão e no conceito de racionalidade estratégica (modelo racional), ignorando, na sua perspetiva, a complexidade e ambiguidade do ambiente que, no mundo real, envolve as Organizações, pretendendo com a sua proposta colmatar falhas (*gaps*) importantes desta teoria.

Na proposta que Weick apresenta, destaca o quanto o *sense-making* modela a estrutura e comportamento organizacional, um processo social, e não individual, a partir do qual é atribuído um significado à experiência e que é visto como a criação da realidade enquanto um *continuum* que toma forma quando as pessoas constroem retrospectivamente o sentido das situações em que se encontram. Uma perspectiva que aponta para a investigação estratégica e tecnológica de pessoas e contrasta com uma realidade que ignora o comportamento e relações humanas, gerando tensões, ambiguidades, desalinhamentos e inexistência de uma perspectiva holística e sistémica do todo organizacional, bem como da subjacente construção social. Enfatiza o “gerir com sentido” e o “administrar os processos organizacionais com a consciência do sentido”.

*Sensemaking in Organizations* (1995) e *Making Sense of the Organization* (2000) são exemplos do crescente foco de Weick no processo de *sensemaking* cuja compreensão aprofundada considera ser essencial para uma gestão eficaz, o que o conduzirá à *Sensemaking Theory* e, posteriormente, à *Organizational Information Theory*, ocorrendo aqui a incontornável aproximação do estudo das Organizações / Instituições ao fenómeno e processo infocomunicacional.

## CONCLUSÃO

A apresentação e análise das inúmeras aceções, modelos, paradigmas e perspectivas desenvolvidas em torno dos conceitos de *Instituição* e *Organização* deixa patente a importância que o estudo das *Instituições* e das *Organizações* tem adquirido na sociedade contemporânea e a sua sucessiva ligação à *Gestão* que tende a ser assumida como “a ciência do conhecimento da Organização”, não como conceito sociológico mas como facto/fenómeno social. As Organizações são indissociáveis da ação social humana, bem como do exercício do Poder e da Autoridade, refletindo o seu estudo a interdisciplinaridade que convocam, tendo que ser-lhes, ainda,

acrescido o impacto de um fenómeno idêntico ao verificado ao nível da área da Administração / Gestão e que resulta numa proliferação e dispersão, ou mesmo de alguma confusão, de carácter epistemológico e de abordagens, não existindo amplos consensos mas contributos diversificados que podem complementar e enriquecer a abordagem de problemáticas como as que se desenvolvem em torno da informação, fenómeno humano e social.

Da análise do conceito de Organização ressalta a inequívoca raiz social que a investigação sociológica destaca, nomeadamente no âmbito de uma Sociologia das Organizações que se desenvolve em três eixos que confluem para uma abordagem multidisciplinar no domínio do comportamento organizacional: 1) o eixo centrado na Teoria Organizacional (organizações formais; investigação empírica direcionada para a conceção de gestão das organizações); 2) o eixo centrado na Teoria da Organização Social e Económica de Weber; 3) o eixo centrado na perspectiva da Psicologia Social das Organizações que se desenvolve em torno do comportamento humano no seio das Organizações, designadamente com Weick.

À perspectiva da Sociologia juntam-se as da Economia e Gestão emergindo diferentes facetas que resultam do desenvolvimento diacrónico e sincrónico do conceito de Organização numa abordagem da Teoria da Organização.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17:1 (1991) 99-120.

BERTALANFFY, Ludwig von. *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. Harmondsworth: Penguin, 1973.

BLACKLER, F. H. M. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation (reprinted). In: CHOO; BONTIS, eds. – *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press. 2002. 47– 64.

BOUDON, Raymond. Limitations of Rational Choice Theory. *The American Journal of Sociology*, Jg.104: 3 (1998) 817–828.

- CLEGG, Stewart R. *Frameworks of Power*. London: Sage Publications, 1990.
- CROZIER, Michel. *Le Phénomène bureaucratique*. Paris: Le Seuil, 1963.
- CRUBELLATE, João Marcelo. Três Contribuições Conceituais Neofuncionalistas à Teoria Institucional em Organizações. [Em linha]. RAC: *Revista de Administração Contemporânea*. ISSN 1415-6555, 1ª. Ed. Especial (2007), p.199-222. [Consult.10 jul.2012]. Disponível em [www:<url:http://www.redalyc.org/pdf/840/84009910.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/840/84009910.pdf).
- CURADO, Carla Maria Marques. *O efeito mediador das estratégias de gestão de conhecimento entre componentes do capital intelectual: um estudo realizado na indústria bancária portuguesa*. [Em linha]. Lisboa: [Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão], 2006. Tese de Doutoramento. [Consult.23 jul.2010]. Disponível em [www:<url:https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/754](https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/754).
- DRUCKER, Peter. *Managing for the Future*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.
- \_\_\_\_\_. *Sociedade Pós – Capitalista*. Lisboa: Difusão Cultural, 1993.
- GIDDENS, Anthony. *Dualidade da Estrutura: Agência e Estrutura*. Oeiras: Celta Editora, 2000 (1. ed. de 1979).
- \_\_\_\_\_. *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. s. d.: University of California Press, 1984.
- \_\_\_\_\_; PIERSON, Christopher. *Conversations with Anthony Giddens: Making Sense of Modernity*. Stanford: Stanford University Press, 1998. ISBN: 9780745620497.
- GOFFMAN, Erving. *The Presentation of Self in Everyday Life*. S. l.: Anchor Books, 1956.
- GRANOVETTER, Mark. Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. [Em linha]. Chicago: University of Chicago Press, 91:3 (nov.1985), 481-510. [Consult.10 jul.2012]. Disponível em [www:<url:http//links.jstor.org/sici?sici=0002-9602%28198511%2991%3A3%3C481%3AEEAASST%3E2.0CO%3B2-R](http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602%28198511%2991%3A3%3C481%3AEEAASST%3E2.0CO%3B2-R).
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business Books, 1993. ISBN: 0-06-662112-7.
- HANNES, K.; FJEDSTAD, Ø. Linking Intangible Resources and Competition. *European Management Journal*, 18:1, (2000), 52-62.

- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University, 1967.
- LOPES, Sérgio. Organizações e Sociedade. *Análise Social*. Coimbra. 8:32 (1970), p. 618-645.
- MARCH, James; SIMON, Herbert. *Les Organisations*. Paris : Dunod Editeur, 1964.
- MARKHAM, Annette. *Life Online: Researching real experiences in virtual space*. Walnut Creek (CA): AltaMira Press.1998.
- MAYO, Elton. Hawthorne and the Western Electric Company. In PUGH, D. S. (Ed.) – *Organization Theory. Selected Readings*. London: Penguin Books, (1990). p.345-357. (Original de 1949).
- MINTZBERG, Henry. *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.
- MORGAN, Gareth. *Images of Organization*. London, Sage Publications, 1986.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted – *Reinventing Government*. Reading, Ma: Addison-Wesley, 1992.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. [Em linha]. *Strategic Management Journal*.14:3 (March 1993) 179–191. [Consult.18 ago.2012]. Disponível em [www:<doi: 10.1002/smj.4250140303](http://www.doi.org/10.1002/smj.4250140303).
- PETERS, Tom. *O Seminário de Tom Peters. Tempos Loucos pedem Organizações Loucas*. Venda Nova: Bertrand Editora, 1994.
- \_\_\_\_\_; WATERMAN, Robert. *Na Senda da Excelência*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1987.
- PINTO, Maria Manuela Gomes de Azevedo. *A gestão da informação nas universidades públicas portuguesas: reequacionamento e proposta de modelo*. Porto: Universidade do Porto. Faculdade de Letras; Universidade de Aveiro. Departamento de Comunicação e Artes, 2016. Tese de Doutoramento.
- RIZVI, Fazal. La Racionalidad Burocratica y la Esperanza de una Escola Democratica. In W. CARR. *Calidad de la Enseñanza e Investigación-Acción*. Sevilha: Díada Editora, 1993. p.41-63.
- ROCHA, Maria Custódia Jorge da. *Educação, género e poder: uma abordagem política, sociológica e organizacional*. [Em linha]. Braga: Universidade do Minho. Instituto de Educação e Psicologia, 2005. Tese de Doutoramento em Educação – Área de Conhecimento de Organização e Administração

Escolar [Consult.10 jul.2012]. Disponível em [www:<uri: http://hdl. handle. net/1822/4683](http://hdl.handle.net/1822/4683).

SCOTT, William R. *Organizations: rational, natural, and open systems*. 2nd ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1987.

SELZNICK, Phillip. Institutionalism “old” and “new”. *Administrative Science Quarterly*, 41, (1996). p.270-277.

\_\_\_\_\_. *Leadership in administration*. New York: Row, Peterson and Co., 1957.

SENGE, Peter. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doublebay, 1990.

SILVA, Paulo Fernando Resende da. *Modelo Organizacional das Universidades Públicas Portuguesas: Referencial de Inovação suportado em Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicação (SI/TIC)*. [Em linha]. Évora: Universidade de Évora. 2003. Tese de Doutoramento em Gestão e Gestão de Empresas. [Consult.18 ago.2012]. Disponível em [www:<http://www. academia. edu/3098678/A\\_Universidade\\_como\\_organizacao](http://www.academia.edu/3098678/A_Universidade_como_organizacao).

SILVERMAN, David. *The theory of organisations: a sociological framework*. London: Heinemann. 1970.

SIMON, Herbert. *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. [Em linha]. 3<sup>rd</sup> ed. London, UK: The Free Press, Collier Macmillan Publishers, 1976. [Consult.15 jul.2013]. Disponível em [www:<url: http://jespersimonsen. dk/Downloads/Simon-introduction. pdf](http://jespersimonsen.dk/Downloads/Simon-introduction.pdf) [Jesper Simonsen, Computer Science, Roskilde University, Spring 1994]

\_\_\_\_\_. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan, 1945 (versão preliminar).

SVEIBY, Karl Erik. What is information management? [Em linha]. Brisbane: Sveiby Knowledge Associates. 2001b. [Consult.17 ago.2011]. Disponível em [www:<url: http://www. sveiby. com/articles/Information. html](http://www.sveiby.com/articles/Information.html)>.

VON KROGH, Georg; GRAND, Simon. From economic theory toward a knowledge-based theory of the firm: conceptual building blocks. *In The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. Oxford [u. a. ]: Oxford Univ. Press, 2002. p.163-184.

WEBER, Max. *L' Ethique Protestante et L'Esprit du Capitalisme*. Paris: Presses Pocket, 1967.

\_\_\_\_\_. Os Fundamentos da Organização Burocrática: uma construção do tipo ideal. In CAMPOS, Edmundo – *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.

WEICK, Karl. *Making Sense of the Organization*. Wiley-Blackwell, 2000. ISBN: 978-0-631-22319-1.

\_\_\_\_\_. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

\_\_\_\_\_. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison Wesley, 1969.

\_\_\_\_\_. *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison Wesley, 1969.