

## 7

### Referências bibliográficas

ARAÚJO, L. C. G. **Mudança Organizacional na administração pública federal brasileira**. Tese de Doutorado. São Paulo, Easp/FGV, 1982.

ARGYRIS, C. Good Communication That Blocks Learning. **Harvard Business Review**, p. 77-85, July-August 1994.

BECHER, S. B. A. Language Matters in Management: Creating Sustainable Competitive Advantage with the Right Talk. In: DELENER, N.; CHAO, C. **Challenging the frontiers in global business and technology: Implementation of Changes in Values, Strategy and Policy**. International Conference of the Global Business and Technology Association, p. 186-193, 2003.

BLADER, S. L.; TYLER, T. R. What constitutes fairness in work settings? A four-component model of procedural justice. **Human Resource Management Review**, v.13, p.107-126, 2003.

BREWER, M. B.; HEWSTONE, M. **Self and Social Identity**. Blackwell Publishing, 2004.

CHANLAT, J. F. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: CHANLAT, J. F. (coord). 1996a. **O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas**, São Paulo: Editora Atlas, v. 1, p. 21-45.

CHAPMAN, C.S. **Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement**. Oxford University Press, 2005.

CLARKE, C. et al. Being real or really being someone else? Change, managers and emotion work. **European Management Journal**, v. 25, n. 2, p. 92-103, 2007.

COLLINS, D. *N-step* Guides for Change. **Organizational Change**, New York: Routledge, 1998.

COLLINSON, D. L. Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization*, v. 10, n. 3, p. 527-547, 2003.

CORLEY, K. G. Defined by our Strategy or our Culture? Hierarchical Differences in Perceptions of Organizational Identity and Change. **Human Relations**, v. 57, n. 9, 2004.

COSTA, S. B. A. **O significado da mudança ou a mudança do significado? Análise da implantação de modelos de Gestão de Pessoas por Competências**. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Departamento de Administração, PUC-Rio, 2006.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2002.

DENHAM, N. et al. Doing yourself out of a job? How middle managers cope with empowerment. **Employee Relations Journal**, v. 19, p. 2, 1997.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. James S. Cook e Martha M. Leal. São Paulo: Pioneira Thompson Learning. 2003.

GABRIEL, Y. Organizational Nostalgia – Reflections on ‘The Golden Age’. In FINEMAN, S. (organizador). **Emotion in Organizations**. London: Sage Publications, p.118, 1993.

GEORGE, J. Emotions and leadership: The role of the emotional intelligence. *Human Relations*, 53: 1027-1055, 2000.

GIDDENS, A. **The Constitution of Society**. Cambridge: Polity Press, 1984.  
\_\_\_\_\_, A. **New Rules of Sociological Method**, 2nd ed., London: Hutchinson, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora: Atlas, 4a edição, São Paulo, 2002.

GIOIA, D. A.; PITRE, E. Multiparadigm perspectives on theory building. **Academy of Management Review**. v. 15, n. 4, p. 584 – 602 , 1990.

GIORDANO, Y. Communication et Organisations: une reconsidération par la théorie de la structuration. **Revue de Gestion de Ressources Humaines**, n. 26-27, p.20-35, 1998.

GIROUX, N. Communication et Changement dans les Organisations. **Communication et Organisation**, n. 3, p. 9-18, mai 1993.

GRUBER, L. S. **Liderança – Habilidades e características de um líder numa organização bancária: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

GUEST, D. E. The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. **Applied Psychology: an International Review**, v. 53, n. 4, p. 541-555, 2004.

HATCH, M. J. Organization theory: modern, symbolic and post modern perspectives. New York, Oxford University Press, 1997.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE - Revista de Administração de Empresas** . São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

HOGG, M. A.; et al. The social identity perspective: intergroup relations, self-conception, and small groups. **Small Group Research**, v. 35, n. 3, p. 246-276, 2004.

KOTTER, J. P. Leading Changes: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**, mar-abr., p. 59-67, 1995.

\_\_\_\_\_. **Liderando Mudança**. Tradução Follow –up. 18.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_.; SCHLESINGER, A. L. Escolhendo estratégias para a mudança. In: KOTTER, P. J. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos da metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, S. M. V. et al. **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. 1. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2003.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human resource Development Review**, v.4, n.1, p.8-32, 2005.

MORGAN, G. **As Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

MORRISON. E. W.; ROBINSON, S. L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 226-256, 1997.

NOGUEIRA, T. et al. **Implementation of the GED/WF system at CGMI/CNEN**. Associação Brasileira de Energia Nuclear (ABEN), 2007.

NONAS, K. **Vision versus Reality in Organizational Change**. National Institute for Working Life/West, 2005:5. Disponível em [http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/ah/2005/ah\\_2005.pdf](http://ebib.arbetslivsinstitutet.se/ah/2005/ah_2005.pdf).

PENTEADO, A. S.; SILVA, J. R. G. A Tentativa de Reforço de um Perfil Desejado de Funcionário e seus Efeitos Sobre a Orientação das Identidades nas Situações de Mudança Organizacional. **Anais do 28º. ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. Curitiba, PR, 2004.

PORRAS, J.I.; ROBERTSON, J. Organizational development: theory , practice, and research. In: Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (eds.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto, Califórnia, Consulting Psychologists Press, 1992.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to Project Management Body of Knowledge**. 3.ed. Atlanta, Georgia, USA: Project Management Institute, 2004.

REICHERS, A. E.; WANOUS, J. P.; AUSTIN, J. T. **Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change**. Academy of Management Executive, v. 11, n. 1, 1997.

Relatório de Gestão Institucional. CNEN, 2006.

Relatório de Gestão Institucional. CNEN, 2007

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SAUSSURE, F. **Curso de Lingüística Geral**. 27ª ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

SCHNEIDER, S. K.; NORTHCRAFT, G. B. Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective. **Human Relations**, v. 52, n.11, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVA, G. S. **As teorias do signo e as significações lingüísticas**. copyright revista partes. São Paulo. 2000-2003. Disponível em: <<http://www.partes.com.br/ed39/teoriasignosreflexaoed39.htm>>. Acesso em: 2009.

SILVA, J. R. G. **Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras**: Desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: Departamento de Administração, PUC-Rio, 2001.

\_\_\_\_\_; OLIVEIRA, M. C. Comunicação (Tema 4). Apostila **Gestão de Pessoas** utilizada no MBA Executivo em Negócios Financeiros (PUC/RJ) IAG. P. 114 – 145, 2005.

\_\_\_\_\_; VERGARA, S. C. O Significado da Mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. **RAP –Revista de Administração Pública**. n. 34, v. 1, p.79-100, jan/fev 2000.

TAYLOR, J. R. La Dynamique de Changement Organisationnel: une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. **Communication et Organisation**, n. 3, p. 50-93, mai 1993.

THIOLLENT, M. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo: Atlas, 1997.  
\_\_\_\_\_. Metodologia da Pesquisa-ação. 14. ed. aum. São Paulo. Cortez, 2005.

THOMAS, R.; LINSTED, A. Losing the Plot? Middle Managers and Identity. **Organization**, 9 (1). p. 71-93, 2002.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational Change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-386, 1999.

WHELAN-BERRY et al. Strenthening organizational change process: recommendations and implications from a multilevel analysis. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 39, n. 2, p. 186-207, 2003.

WOODWARD, H.; BUCHOLTZ, S. **Aftershock: Helping People through Corporate Change**. New York: Wiley. 1987.

VAARA, E. Role-bound actors in corporate combinations: a sociopolitics perspective on post-merger change process. **Scandinavian Journal of Management**, v. 17, p. 481-509, 2001.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining Development and Change in Organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p.510-540, 1995.

VIGOTSKY, L. S. **Pensamento e Linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

VINCE, R.; BROUSSINE, M. Paradox, Defense and Attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. **Organization Studies**, v. 17, n. 1, p. 1-22, Winter 1996.

YBEMA, S. Managerial Postalgia: Projecting a golden future. **Journal of Managerial Psychology**, v. 19, n. 8, p. 825-841, 2004.

YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. Newbury Park: Sage Publications, 1993.

\_\_\_\_\_. **Case study Research: Design and Methods**. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

## Anexo I



### **MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

#### **Organizações e Planejamento**

#### **Comportamento e Estratégia organizacional em ambiente de mudança**

Prezados Colegas,

Venho atuando como Gerente de Apoio do Projeto de implantação do Gerenciamento Eletrônico de Documentos e Fluxo de Trabalho (GED/WF) na CGMI, fato este que muito tem contribuído não somente para o meu aprimoramento profissional, como também para o suprimento de dados para a minha tese de mestrado, cuja área e linha de pesquisa são, a saber: Organizações e Planejamento / Comportamento e Estratégia organizacional em ambiente de mudança.

A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje em dia, elas tendem a provocar a sua transformação incessantemente. Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Ainda que tanta prática já devesse ter levado à perfeição, a verdade é que a maioria das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma efetiva.

Com o objetivo de trazer uma pequena contribuição para a literatura acadêmica e gerencial relacionada ao tema “Mudança Organizacional”, estou

iniciando a coleta de dados para a minha tese/artigos; para tal, venho mui respeitosamente solicitar a colaboração de todos os colegas desta CGMI no sentido de contribuírem com informações e sugestões relacionadas ao processo de implantação do GED/WF nesta coordenação.

A primeira fase de coleta de dados compreende o preenchimento do questionário que vos encaminho em anexo, com as respectivas instruções de preenchimento. Reitero que o meu interesse na coleta dos dados em questão limita-se exclusivamente ao Acadêmico e que, portanto, nenhum tipo de identificação pessoal será exigida/necessária para o preenchimento do questionário.

Conto com a colaboração de todos e agradeço pela atenção dispensada.

Tindyua Nogueira

## INSTRUÇÕES GERAIS PARA O PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO

1. Não inserir qualquer tipo de identificação pessoal em nenhuma parte do formulário;
2. Por tratar-se de pesquisa qualitativa, os campos podem ser reformatados para que suportem o número de caracteres necessários, caso o espaço destinado para a resposta não seja suficiente;
3. Uma vez preenchido (manualmente ou via editor de texto), o questionário deverá ser depositado em uma urna localizada na sala 410(antiga 408-A) até o dia 12/06/2007.
4. Para fins de praticidade, os questionários poderão ser entregues por e-mail para [tnogueira@cnen.gov.br](mailto:tnogueira@cnen.gov.br).

Obs.: Como a identificação, neste caso, será inevitável, comprometo-me a deletar o e-mail após a impressão do questionário, garantindo total confidencialidade da identificação pessoal.

**IMPORTANTE:** Caso prefiram, as perguntas podem ser respondidas oralmente em data e local previamente definidos (encaminhar e-mail para [tnogueira@cnen.gov.br](mailto:tnogueira@cnen.gov.br)).

Obs.:

**QUESTIONÁRIO SOBRE “GESTÃO DE MUDANÇA”  
ORGANIZACIONAL (FASE I)**

1. Quando (aproximadamente) e por qual meio (exemplos: pela equipe do projeto; pela chefia mediata; pela chefia imediata; pelos demais colegas; por e-mail; outros/ especificar) você tomou conhecimento da implantação do GED/WF na CGMI?

2. Você participou do processo de implantação do GED/WF na CGMI, ou seja: participou de algum treinamento/curso sobre o GED/WF; foi um Especialista ou Técnico do Negócio fornecendo informações sobre a realização das tarefas ou participou da Homologação/Teste da solução?

3. Em caso positivo: Como você avaliaria a sua participação/atuação? Justifique.

4. Em caso negativo: Você gostaria de ter participado? Justifique.

5. Você acredita que o GED/WF irá contribuir para um melhor desempenho das suas atividades e/ou para a CGMI como um todo? Justifique.

6. Você acredita que o GED/WF terá algum impacto negativo sob o desempenho das suas atividades e/ou para a CGMI como um todo? Justifique.

7. De forma geral, você se considera otimista ou pessimista com relação à implantação do GED/WF na CGMI? Justifique.

8. De forma geral, você considera que os demais colegas de trabalho estão otimistas ou pessimistas com relação à implantação do GED/WF na CGMI? Justifique.

9. Como você avaliaria a participação/atuação das outras partes envolvidas no processo de implantação do GED/WF na CGMI? (exemplos: chefia mediata, chefia imediata, equipe do projeto, demais colegas, etc.). Justifique.

10. Quais conselhos, críticas e/ou sugestões você daria/faria a uma ou mais das partes envolvidas (exemplos: chefia mediata, chefia imediata, equipe do projeto, demais colegas, etc.) sobre a implantação do GED/WF na CGMI?

FIM

## Anexo II



### **MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

#### **Organizações e Planejamento**

#### **Comportamento e Estratégia organizacional em ambiente de mudança**

Prezados Colegas,

Venho atuando como Gerente de Apoio do Projeto de implantação do Gerenciamento Eletrônico de Documentos e Fluxo de Trabalho (GED/WF) na CGMI, fato este que muito tem contribuído não somente para o meu aprimoramento profissional, como também para o suprimento de dados para a minha tese de mestrado, cuja área e linha de pesquisa são, a saber: Organizações e Planejamento / Comportamento e Estratégia organizacional em ambiente de mudança.

A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje em dia, elas tendem a provocar a sua transformação incessantemente. Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. Ainda que tanta prática já devesse ter levado à perfeição, a verdade é que a maioria das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma efetiva.

Com o objetivo de trazer uma pequena contribuição para a literatura acadêmica e gerencial relacionada ao tema “Mudança Organizacional”, estou dando continuidade à coleta de dados para a minha dissertação de mestrado; para tal, venho mui respeitosamente solicitar a colaboração de todos os colegas desta CGMI no sentido de contribuírem com informações e sugestões relacionadas ao processo de implantação do GED/WF nesta coordenação.

A **segunda fase** de coleta de dados compreende o preenchimento do questionário que vos encaminho em anexo, com as respectivas instruções de preenchimento. Reitero que o meu interesse na coleta dos dados em questão limita-se exclusivamente ao Acadêmico e que, portanto, nenhum tipo de identificação pessoal será exigida/necessária para o preenchimento do questionário.

Conto com a colaboração de todos e agradeço pela atenção dispensada.

Tindyua Nogueira

## SEGUNDA FASE

### INSTRUÇÕES GERAIS PARA O PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

1. Não inserir qualquer tipo de identificação pessoal em nenhuma parte do formulário;
2. Por tratar-se de pesquisa qualitativa, os campos podem ser reformatados para que suportem o número de caracteres necessários, caso o espaço destinado para a resposta não seja suficiente;
3. Uma vez preenchido (manualmente ou via editor de texto), o questionário deverá ser depositado em uma urna localizada na sala 410(antiga 408-A) no período de **23/9/2008 à 4/10/2008**.
4. Para fins de praticidade, os questionários poderão ser entregues por e-mail para [tnogueira@cnen.gov.br](mailto:tnogueira@cnen.gov.br).

Obs.: Como a identificação, neste caso, será inevitável, comprometo-me a apagar o e-mail após a impressão do questionário, garantindo total confidencialidade da identificação pessoal.

**IMPORTANTE:** Caso prefiram, as perguntas podem ser respondidas oralmente em data e local previamente definidos (encaminhar e-mail para [tnogueira@cnen.gov.br](mailto:tnogueira@cnen.gov.br)). Utilizarei um gravador portátil e destruirei a fita após transcrição, garantindo total confidencialidade da identificação pessoal.

**QUESTIONÁRIO SOBRE “GESTÃO DE MUDANÇA”  
ORGANIZACIONAL (FASE II)**

1. Quando (aproximadamente) e por qual meio (exemplos: pela equipe do projeto; pela chefia mediata; pela chefia imediata; pelos demais colegas; por e-mail; outros/ especificar) você tomou conhecimento da implantação do GED/WF na CGMI?
2. Você participou do processo de implantação do GED/WF na CGMI, ou seja: participou de algum treinamento/curso sobre o GED/WF; foi um Especialista ou Técnico do Negócio fornecendo informações sobre a realização das tarefas ou participou da Homologação/Teste da solução?
3. Em caso positivo: Como você avaliaria a sua participação/atuação? Justifique.
4. Em caso negativo: Você gostaria de ter participado? Justifique.
5. Você acredita que o GED/WF irá contribuir para um melhor desempenho das suas atividades e/ou para a CGMI como um todo? Justifique.
6. Você acredita que o GED/WF terá algum impacto negativo sob o desempenho das suas atividades e/ou para a CGMI como um todo? Justifique.
7. De forma geral, você se considera otimista ou pessimista com relação à implantação do GED/WF na CGMI? Justifique.
8. De forma geral, você considera que os demais colegas de trabalho estão otimistas ou pessimistas com relação à implantação do GED/WF na CGMI? Justifique.
9. Como você avaliaria a participação/atuação das outras partes envolvidas no processo de implantação do GED/WF na CGMI? (exemplos: chefia mediata, chefia imediata, equipe do projeto, demais colegas, etc.). Justifique.
10. Quais conselhos, críticas e/ou sugestões você daria/faria a uma ou mais das partes envolvidas (exemplos: chefia mediata, chefia imediata, equipe do projeto, demais colegas, etc.) sobre a implantação do GED/WF na CGMI?

FIM