

## O PAPEL DA SECRETÁRIA COMO FACILITADORA DOS PROCESSOS DE MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES DECORRENTES DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA.

**Ludimila Moitinho de Souza<sup>1</sup> , Paulo Tadeu de Mello Lourenção<sup>2</sup>**

1 – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – Universidade do Vale do Paraíba – 12244-000 – São José dos Campos – SP – Brasil

Av. Salinas, 145 – Bosque dos Eucaliptos – CEP 12243-360 – [ludimila@dir.inpe.br](mailto:ludimila@dir.inpe.br)

2 – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - UNIVAP – Universidade do Vale do Paraíba – Av. Shishima Hifumi, 2911 – Urbanova – 12244-000 – São José dos Campos – SP – Brasil -

[paulo.lourencao@estado.com.br](mailto:paulo.lourencao@estado.com.br)

**Palavras-chave:** Inovação tecnológica, cultura organizacional, mudança, gestão de pessoas.

**Área do Conhecimento:** VI Ciências Sociais Aplicadas

**Resumo:** As empresas estão em um contínuo processo evolucionário de mudanças. O desenvolvimento acelerado da tecnologia causa impacto na cultura de todas as pessoas e empresas. A necessidade da mudança surge de forma cada vez mais intensa, exigindo dos administradores uma postura cautelosa e direcionada. Para o melhor entendimento destas transformações, este trabalho apresenta uma breve revisão teórica relacionada ao ambiente da mudança primeiramente no tocante da cultura organizacional e depois em relação às pessoas, bem como apresenta qual a participação efetiva da secretária no Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, dando enfoque principalmente no papel deste profissional como facilitador destes processos.

**Objetivo:** Facilitar a implementação dos processos de mudança nas organizações.

### Metodologia

Os objetivos foram alcançados através dos seguintes procedimentos:

- 1 – Levantamento bibliográfico e teórico sobre o assunto em questão;
- 2 – Planejamento e execução de pesquisa de campo;
- 3 – Compilação e análise de resultado da pesquisa; e,
- 4 – Refinamento do modelo proposto.

### Introdução

Diante de uma competitividade crescente no mercado, as empresas cada vez mais necessitam de destaque diferenciando de forma perceptível seus produtos e serviços.

A globalização, sem dúvida é o fenômeno causador das transformações sociais. Entre as mudanças mais significativas ocasionadas pela globalização estão os avanços tecnológicos que levam à redução do ciclo de vida dos produtos e à contínua evolução dos serviços e processos. Um dos principais fatores que definem a competitividade é a inovação e o conhecimento.

Uma das atribuições da secretária é trabalhar com a cultura da organização, facilitando as mudanças em grupo com a finalidade de atingir os objetivos da organização e do executivo. Por isso ela deve estar preocupada e preparada para

lidar com as pessoas e facilitar a adaptação dos indivíduos às novas formas estabelecidas.

Dentro deste contexto, o estudo deste tema objetiva apresentar competências a serem desenvolvidas para capacitar o profissional de secretariado executivo de maneira a lidar melhor com os processos de mudança organizacional decorrentes da inovação tecnológica.

### 1. Cultura Organizacional

Nos estudos das organizações, a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, técnicas, etc. A cultura organizacional ou corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

Os principais elementos da cultura organizacional, segundo CHIAVENATO (1999), são:

1. O cotidiano do comportamento observável: como as pessoas interagem, a linguagem e os gestos utilizados, os rituais, rotinas e procedimentos comuns;
2. As normas ou regras que envolvem os grupos e seus comportamentos, como nos momentos de lazer, nas refeições, nos dias informais;
3. Os valores dominantes defendidos por uma organização, como a ética, o respeito pelas pessoas, a qualidade de seus produtos ou preços baixos;

4. A filosofia que guia e orienta as políticas da organização quanto aos funcionários, clientes e acionistas;
5. As regras do jogo: como as coisas funcionam, o que o novo funcionário deve aprender para sair-se bem e ser aceito como membro de um grupo; e,
6. O clima organizacional: os sentimentos das pessoas e a maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou elementos externos.

### 1.2. Culturas conservadoras e culturas adaptativas

Existem culturas organizacionais adaptativas e outras não-adaptativas.

As adaptativas se caracterizam pela sua maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para

a inovação e a mudança. Já as não-adaptativas são caracterizadas por sua rigidez e são voltadas para a manutenção do conservadorismo.

Para CHIENENATO (1999), as organizações que adotam e preservam culturas conservadoras se caracterizam pela manutenção de idéias, valores, costumes e tradições que não mudam ao longo do tempo. Desta forma, estas organizações se mantêm inalteradas como se nada tivesse mudado no mundo. Já as organizações que fazem atualização em suas culturas, mudam pela necessidade de garantir a atualização e modernização e se caracterizam pela criatividade, inovação e mudança.

Fig. 1 - Culturas adaptativas e não adaptativas (adaptado de Chiavenato, 1999)

	Culturas Adaptativas	Culturas Não-adaptativas
Normas de Comportamento	Os administradores prestam atenção a todos os aspectos, especialmente clientes, e iniciam a mudança quando precisam servir a seus legítimos interesses, mesmo que isso signifique assumir riscos.	Os administradores tendem a comportar-se política e burocraticamente de modo isolado. Como resultado, eles não mudam suas estratégias prontamente para ajustar ou ganhar vantagens com a mudança em seus ambientes de trabalho.
Valores Comparitilhedes	Os administradores cuidam profundamente dos clientes, investidores e empregados. Eles atribuem forte valor às pessoas e aos processos que podem criar mudanças úteis (como liderança acima e abaixo da hierarquia administrativa).	Os administradores cuidam principalmente de si mesmos, de seu grupo imediato de trabalho ou de algum produto (ou tecnologia) associado com seu grupo de trabalho. Eles atribuem mais valor à ordem e à redução de riscos nos processos administrativos do que em liderar iniciativas.

## 2. Mudança Organizacional

A mudança representa a principal característica dos tempos modernos. Segundo Foguel (1995), significa a transição de um estado para outro diferente e envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura, dependendo de sua intensidade. O processo é constituído de três fases:

A fase inicial da mudança é chamada de descongelamento, na qual velhas idéias e práticas são desfeitas. Se não houver o descongelamento, a tendência será o retorno ao padrão antigo de comportamento.

Logo após, é a etapa de implementação da mudança propriamente dita onde as novas idéias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas.

A última fase é o recongelamento, onde as novas práticas são incorporadas definitivamente ao comportamento.

Agente de mudança é a pessoa de dentro ou de fora da organização que conduz ou guia o processo em uma situação organizacional, com o papel de fazer acontecer a mudança e facilitar a adaptação à ela. O agente pode ser, o gestor, um consultor externo ou a própria secretária.

Descongelamento	Mudança	Recongelamento
Tarefa do gerente: Criar um sentimento de necessidade de mudança	Tarefa do gerente: Implementar a mudança	Tarefa do gerente: Estabelecer a mudança
Através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivo à criatividade e à inovação, a riscos e erros.</li> <li>Boas relações com as pessoas envolvidas.</li> <li>Ajuda às pessoas com comportamento pouco eficaz.</li> <li>Minimização das resistências manifestadas à mudança.</li> </ul>	Através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação de comportamentos novos e mais eficazes.</li> <li>Escolha de mudanças adequadas em tarefas, pessoas, cultura, tecnologia e/ou estrutura.</li> <li>Ação para colocar as mudanças na prática.</li> </ul>	Através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Criação da aceitação e de continuidade dos novos comportamentos.</li> <li>Estímulo e apoio necessário às mudanças.</li> <li>Uso de recompensas contingenciais de acompanhamento e de reforço positivo.</li> </ul>

Fig. 2 – Fases do Processo de Mudança (adaptado de Chiavenato, 1999)

## 2.1 Mudanças e transformações no Cenário Mundial

O século XX trouxe grandes transformações que influenciaram poderosamente as organizações, a sua administração e seu comportamento gerando uma conseqüência direta na maneira de administrar pessoas. Durante este período, podemos visualizar três eras organizacionais distintas: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação.

### 2.1.1 Era da industrialização clássica

Período logo após a revolução industrial com característica principal da intensificação do

fenômeno industrial e amplitude dos países desenvolvidos e industrializados. A estrutura organizacional adotada neste período foi a Burocrática caracterizada pelo formato centralizador com ênfase na centralização de decisões e padronização do comportamento das pessoas.

Neste contexto, a cultura organizacional era voltada para a conservação de tradições e valores tradicionais. O homem era considerado um apêndice da máquina e portando, deveria ser padronizado na medida do possível.



Fig. 3 – Era Industrial Clássica (adaptado de Chiavenato, 1999)

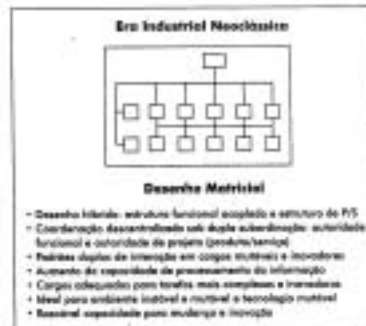
### 2.1.2 Era Industrial Neoclássica

Teve início logo após a Segunda Guerra Mundial, período compreendido entre as décadas de 1950 e 1990, quando o mundo começou a mudar rapidamente e as transações tomaram proporções internacionais, gerando competitividade.

O modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista. A visão sistêmica e multidisciplinar tomaram conta da teoria

administrativa, já que as organizações tentavam incentivar a inovação e o ajustamento às condições externas do mercado. Aos poucos a cultura organizacional passou a concentrar-se no presente fazendo com que o conservantismo desse lugar a inovação e a mudança de hábitos. A tecnologia passou por um intenso desenvolvimento e começou a influenciar o comportamento das organizações e das pessoas que delas participavam.

Fig. 4 – Era Industrial Neoclássica  
(adaptado de Chiavenato, 1999)



### 2.1.3 Era da Informação

Período que começou no início da década de 1990 e estamos vivendo atualmente. Tem como característica principal, a mudança rápida e inesperada. A tecnologia da informação transformou o mundo em uma aldeia global e forneceu condições básicas para o surgimento da globalização da economia. A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações. Nestas circunstâncias, os fatores que passaram a ser indispensáveis são o conhecimento e as pessoas.

Fig. 5 – Era da Informação  
(adaptado de Chiavenato, 1999)



## 2.2 Mudança radical e mudança incremental

Para o incrementalismo, o desenvolvimento organizacional é fruto da introdução moderada e constante de novidades. Interferir de forma permanente na evolução natural favorece o crescimento. A inovação independe da constatação de situações problemáticas ou de rupturas específicas.

De acordo com MOTTA (2001), incrementalismo significa a realização de pequenas modificações em partes da organização e em suas relações externas. Seu fundamento é não romper bruscamente com as formas pelas quais a organização se adapta e transaciona com seu ambiente.

A perspectiva incrementalista vê a mudança como evolucionária e progressiva onde as organizações estão em transformação permanente e em busca de equilíbrio, através da inovação.

Para o radicalismo, o desenvolvimento depende de alterações drásticas no *status quo*. Radicalizar é acreditar no excesso, na desproporção e na ruptura brusca. Em princípio toda inovação radical promove o progresso. Por contrapor-se ao inexistente, o radicalismo exige uma percepção de problemas graves ou uma visão pessimista do futuro para justificar uma alteração organizacional significativa.

O radicalismo na mudança organizacional presume a necessidade de romper a evolução natural dos sistemas organizacionais. As organizações complexas são propícias à estabilidade, à acomodação e ao desaparecimento. Por isso necessitam de provocações para contrapor-se à evolução natural ou ultrapassar a ordem estabelecida.

Apesar de ferir valores o radicalismo faz todos pensarem na mudança. Por outro lado a mudança radical é ameaçadora por deixar explícito o descontentamento com práticas

existentes e implícitas dúvidas sobre as pessoas em funções gerenciais além de causar surpresas e resistências das pessoas responsáveis pela manutenção do sistema existente.

### **2.3 As variáveis no processo de mudança**

De acordo com FOGUEL e SOUZA (1985), a complexa realidade organizacional atual, exige a consideração de algumas variáveis interdependentes para se atingir os objetivos.

#### **2.3.1 A variável tecnologia**

No final da década de 30 as idéias de uma administração científica perderam sua importância para a organização do trabalho, mas a abordagem tecnológica a resolução dos problemas organizacionais sobreviveram.

À medida que a preocupação em racionalizar a produção se generalizou, surgiu a necessidade de adaptação aos novos processos, rotinas e procedimentos, além dos equipamentos e instalações requeridas pelos serviços administrativos e dos conhecimentos para operá-los.

Através da manipulação de variáveis como a tecnologia, a chamada administração científica preocupou-se em criar sugestões de como aumentar a eficiência das organizações.

#### **2.3.2 A variável ambiente**

Cada vez mais as organizações ficam menos autônomas e outras instituições tornam-se componentes importantes do ambiente de cada uma delas. Tal constatação conduz aos conceitos de sistema aberto e sistema fechado que não interage com o meio ambiente.

Todas as organizações são sistemas abertos pois é inconcebível considerar algumas como sistemas abertos e outras como sistemas fechados.

A perspectiva de organização como sistema aberto implica uma orientação de fora para dentro e, onde a medida de eficácia é a função direta das relações entre a organização e seu ambiente.

### **3. Inovação Tecnológica**

Segundo CHIAVENATO (1999), Inovação é o processo de criar novas idéias e colocá-las em prática. É o ato de convergir novas idéias para aplicações concretas na situação.

Nas organizações, essas aplicações concretas podem ocorrer sob duas formas: inovação de processos, com a criação de novas maneiras de fazer as coisas, e inovação de produtos ou serviços.

A administração da inovação, tanto de produtos como de processos, inclui o apoio intensivo à invenção, ou seja, a criatividade. Assim, os gestores estão sendo solicitados a criar ambientes de trabalho que estimulam a criatividade das pessoas para assegurar que o potencial de idéias de novos produtos ou serviços seja totalmente realizado.

#### **3.1 O processo inovador**

As profundas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais constituem as principais características do mundo atual. Essas condições de mudança influenciam fortemente as organizações e facilitam a influência da inovação principalmente através das pessoas.

Dentro deste contexto, CHIAVENATO (1999), definiu que o processo de inovação ocorre através de quatro etapas:

1. Criação de idéias: proporciona novas formas de conhecimento através de descobertas.
2. Experimentação inicial: as idéias são inicialmente testadas;
3. Determinação da viabilidade: exame para verificar a praticidade e valor financeiro das idéias e,
4. Aplicação final: o produto é finalmente comercializado e posto à venda.

### **4. Gestão de Pessoas**

As organizações funcionam através das pessoas que delas fazem parte e por isso fica difícil estabelecer uma separação entre o comportamento das pessoas e das organizações. Até pouco tempo atrás, acreditava-se que os objetivos das organizações eram incompatíveis com os objetivos das pessoas. Desta forma, uma das partes sempre saía perdendo. Verificou-se, então, que para uma organização alcançar seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos. Daí surgiu a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários.

A Gestão de Pessoas, segundo CHIAVENATO (1999), é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. Um deles é administrar a mudança.

Nas últimas décadas temos vivido em um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. Os profissionais devem saber lidar com as mudanças, pois elas se multiplicam exponencialmente e as soluções impõem novas estratégias, programas, procedimentos e soluções.

#### **4.1 Processos de Desenvolvimento de Pessoas**

##### **4.1.1 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**

Os processos de desenvolver pessoas estão relacionados à educação e representam a necessidade de trazer de dentro do ser humano suas potencialidades interiores.

Este processo trata da aprendizagem no nível individual e procura desenvolver competências

para que as pessoas se tornem cada vez mais produtivas, criativas e inovadoras.

O treinamento é uma maneira de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele é responsável pelo capital intelectual que enriquece o patrimônio humano nas organizações.

#### **4.1.2 Desenvolvimento Organizacional**

O desenvolvimento organizacional é uma abordagem especial da mudança organizacional. Trata da aprendizagem no nível de toda a organização e refere-se a como as organizações aprendem a se desenvolver através da mudança e inovação. O processo apresenta algumas características: é baseado na pesquisa e ação; aplica conhecimentos das ciências comportamentais; muda atitudes, valores e crenças dos funcionários e muda a organização rumo a uma determinada direção.

#### **5. Atribuições da Secretária**

A secretária faz parte da equipe gerencial e tem responsabilidade de assessorá-la criando condições para que esta equipe alcance os resultados previstos.

#### **5.1 Competências Desejáveis do Profissional de Secretariado Executivo**

O profissional de Secretariado Executivo em seu papel de assessor e empreendedor, deve estar apto para atuar como:

- Gestor dos mais variados segmentos empresariais;
- Assessor executivo;
- Agente proativo e polivalente;
- Consultor;
- Coordenador de informações;
- Facilitador das relações interpessoais;
- Conhecedor de tecnologias;
- Competente no uso da língua vernácula e das línguas estrangeiras, inglesa e espanhola e,
- Conhecedor de protocolo, cerimonial e etiquetas. (<http://www.univap.br>)

Devido a esta série de competências exigidas, este profissional deve estar cada vez mais atualizado e preparado para lidar com as pessoas e facilitar a adaptação dos indivíduos às novas formas estabelecidas dentro das organizações, frente às mudanças e inovações.

#### **6. Descrição da organização - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE**

O Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) é uma unidade de pesquisa do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), na forma do disposto no Decreto nº3.568, de 17 de agosto de 2000.

Dentro de sua competência, o INPE tem como missão contribuir para que a sociedade brasileira possa usufruir dos benefícios propiciados pelo contínuo desenvolvimento do setor espacial.

O INPE tem por finalidade promover e executar estudos, pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológico e capacitação de recursos humanos, nos campos da Ciência Espacial e da Atmosfera, das Aplicações Espaciais, da Meteorologia e da Engenharia e Tecnologia Espacial, bem como em domínios correlatos, consoante política definida pelo Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT).

#### **6.1 O INPE e a Inovação**

O INPE, através de seus pesquisadores e equipes, tem participado de diversos projetos fomento da inovação Tecnológica. O TCG 2003 (Termo de Compromisso de Gestão) orienta o INPE às seguintes diretrizes operacionais e recomendações de ação:

- estruturar estrategicamente a P&D em programas de forma a maximizar o potencial de inovação;
- criar um núcleo estratégico de negócios para interfacear o programa de satélites com o setor empresarial, tendo em vista: o estabelecimento de cadeias produtivas, o licenciamento de tecnologia, a coordenação industrial e a comercialização de produtos e serviços;
- desenvolver estudo jurídico - organizacional para adequação e flexibilização da gestão das receitas próprias, visando a efetividade do escritório de negócios;
- estabelecer um plano de negócios para o Programa CBERS que envolva o setor privado;
- estabelecer um plano de negócios para o Programa SCD que envolva o setor privado.

Na retomada das discussões sobre inovação, ou seja, aspectos de registro de patentes, licenciamento de tecnologia, coordenação industrial e comercialização de resultados da pesquisa e desenvolvimento, o INPE, durante o ano 2002, orientado pela nova política de C, T & I (Ciência, Tecnologia e Inovação) do MCT, procurou manter estes temas, bem como o desenvolvimento industrial cada vez mais na agenda de discussão do instituto, no contexto da Lei de Inovação e do Escritório de Negócios. (<http://www.inpe.br/gestao/inovacao.htm>)

#### **7. Roteiro de Pesquisa**

O objetivo desta pesquisa foi verificar como a secretária executiva participa do processo de inovação do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), em São José dos Campos,

tendo como foco principal a inovação de processos e pessoas.

Inicialmente foi elaborado um roteiro com os pontos a serem abordados e objetivos a serem alcançados com os resultados.

De acordo com o objetivo geral do trabalho, elaboramos questões para serem aplicadas a gestores que participassem de atividades relacionadas à inovação de pessoas e processos.

A coleta de dados foi baseada em informações provenientes de entrevistas com alguns gestores envolvidos nas atividades de contratação, capacitação, motivação, projeto, inovação e criatividade.

No questionário constaram atividades onde o gestor assinalou, por ordem de importância, as que mais exigem sua participação durante o processo de inovação e, em seguida, a justificativa cabível considerando a seguinte escala de importância: A – Muito Importante, B – Importante e C – Pouco importante.

A partir dos resultados das pesquisas foi possível verificarmos quais atividades o gestor considera mais importante a sua participação para assim, elaborarmos diretrizes onde a secretária poderá assessorá-lo de maneira mais assertiva.

## 8. Conclusões

Este trabalho apresentou uma visão de como os gestores participam do processo de inovação dentro das organizações. Verificou-se também, para o caso INPE, qual a participação efetiva da secretária durante o processo. Com base nas entrevistas realizadas, parece que é significativa a preocupação dos gestores com a gestão da inovação e que está cada vez mais importante a participação da secretária executiva como assessora e facilitadora dos processos de mudança.

## Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023*: Referência: Comunicação. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos de Metodologia Científica*: um guia para a iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122p., ISBN 85-346-1273-0

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. n. 457, 21 cm. ISBN 85-352-0427-x

FOGUEL, S.; SOUZA, C.C. *Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995. 237 p., 15 cm ISBN 85-224-1859-4

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE. *Regras De Uniformização Dos Artigos*. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br>> Acesso em: 13 agosto 2003.

HOLLENBECK, J.R.; WAGNER III, J. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 1999. 496 p., 17 cm ISBN 85-02-02869-3

MOTTA, P. *Transformação Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 224 p., 16 cm. ISBN 85-7303-148-4

STEWART, T. A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p., 16 cm. ISBN 85-352-0247-1

UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA. *Secretariado Executivo*. Disponível em: <<http://www.univap.br>> Acesso em: 13 agosto 2003.

## Bibliografia

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 6023*: Referência: Comunicação. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BARROS, A. J. S; LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos de Metodologia Científica*: um guia para a iniciação científica. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 122p., ISBN 85-346-1273-0

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. n. 457, 21 cm. ISBN 85-352-0427-x

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE. *Regras de Uniformização dos Artigos*. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br>> Acesso em: 13 agosto 2003.

FOGUEL, S.; SOUZA, C.C. *Desenvolvimento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995. 237 p., 15 cm ISBN 85-224-1859-4

HOLLENBECK, J.R.; WAGNER III, J. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 1999. 496 p., 17 cm ISBN 85-02-02869-3

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS. *Missão e finalidade*. Disponível em: <<http://www.inpe.br>> Acesso em: 24 julho 2003.

MOTTA, P. *Transformação Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 224 p., 16 cm. ISBN 85-7303-148-4

NARDY, C. *O desafio da mudança*: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas. São Paulo: Editora Gente, 1999. 152p., ISBN 85-7312-235-8

NATELENSE, M.L.C. *Secretária Executiva*: Manual Prático. São Paulo: IOB, 1995. 321 p., 22 cm.

STEWART, T. A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p., 16 cm. ISBN 85-352-0247-1

TOFFER, A.; TOFFER H. *Criando uma Nova Civilização*. São Paulo: Record. 1995. 142 p., 16 cm. ISBN 85-010-4458X

UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA. *Secretariado Executivo*. Disponível em: <<http://www.univap.br>> Acesso em: 13 agosto 2003.



WOOD, J.T. *Mudança Organizacional*. São Paulo:



Atlas, 1995. 260 p., 20 cm. ISBN 85-224-1343-6