**TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES – BUROCRACIA COM ESTUDO DE CASO**

**ALUNOS**

Laysa Vieira Cavalcante Bonatti

Natanael Lucas Pio Simões

Kleber Franzotti das Neves

Andriele Inácio da Silva

**ORIENTADOR**

**Prof. MSc.** Luiz Felipe Ferreira

**RESUMO**

A burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito. Baseia-se em normas, que definem como a organização deve funcionar. O modelo burocrático que se caracterizou pela meritocracia na forma de ingresso nas carreiras em geral, mediante concursos públicos ou processo seletivo de empresas ou grandes corporações, buscou eliminar o hábito arraigado do modelo patrimonialista de ocupar espaço no aparelhamento de empresas, grandes corporações e órgãos públicos através de trocas de cargos por favores pessoais ao soberano.

**Palavras-chave:** Burocracia. Max Weber. Administração

**INTRODUÇÃO**

A teoria da burocracia foi criada pelo sociólogo alemão Max Weber. Essa teoria só foi inserida na administração somente em 1940. A burocracia geralmente é visualizada como um atraso e acúmulo de procedimento. Porém ela é um processo necessário visando uma organização através de regras e regulamentos. O conceito de burocracia para Max Weber visa a organização eficiente por excelência. Nessa eficiência a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas devem funcionar e serem feitas.

**REFERENCIAL TEÓRICO**

**Administração**

Hoje é entendida como uma ciência que produz ferramentas para auxiliar na tomada de decisões sempre em busca de melhores resultados. Trazendo este conceito para um contexto empresarial, é possível afirmar que a Administração é uma ferramenta de extrema importância nas organizações, já que auxiliam os seus gestores a tomarem decisões nas quais almejam sempre os melhores resultados, consequentemente a valorização da empresa e a maximização dos seus lucros.

Segundo Chiavenato (2007 p.3) “A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados.”. A Administração significa então um processo para a tomada de decisões que devem resultar em ações que promovam a melhoria nas empresas. Esse processo, segundo Maximiano (2004 p. 34), “(…) compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (…), execução e controle”.

**A Teoria da Burocracia - Origem**

O criador da Sociologia da Burocracia foi o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920).

A teoria da burocracia foi desenvolvida por Weber no início do século XX. Entretanto, foi trazida para a Administração somente ao redor da década de 1940, após sua morte, em função, principalmente, dos seguintes aspectos:

- A fragilidade e parcialidade tanto das teorias do enfoque clássico como da teoria das relações humanas, oponentes e contraditórias entre si, mas sem possibilitarem uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais. Ambas revelam dois pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo, tanto da estrutura como dos participantes da organização (CHIAVENATO, 2003);

- A necessidade de um modelo de organização racional capaz de envolver um maior número de variáveis organizacionais, assim como também o comportamento dos membros, passível de ser utilizado não somente nas fábricas, mas em todas as formas de organização, em especial nas empresas;

- A crescente complexidade e tamanho das empresas, que passaram a exigir modelos organizacionais mais bem definidos;

- O resgate da obra de Max Weber. A Sociologia da Burocracia propôs um modelo de organização retirado da observação da realidade social, de uma tendência que Weber observou nas organizações de sua época e que os administradores tentaram aplicar em suas empresas. A partir daí, surge a teoria da burocracia na Administração. Entretanto, a burocracia como forma de organização humana remonta à época da Antiguidade, quando o homem elaborou e registrou seus primeiros códigos de normatização das relações entre o Estado e as pessoas e entre as pessoas.

**O que é burocracia?**

Em síntese, você pode afirmar que a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. A burocracia se baseia na autoridade legal, racional ou burocrática. Quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas, porque concordam com um conjunto de normas que consideram legítimo e dos quais deriva o comando. A obediência não é devida a alguma característica da pessoa em si, como qualidades pessoais excepcionais ou pela tradição, mas por um conjunto de regras e regulamentos legais previamente estabelecidos.

A legitimidade do poder racional e legal baseia-se em normas legais racionalmente definidas. O aparato administrativo que corresponde à dominação legal é a burocracia. Tem seu fundamento nas leis e na ordem legal.

**Características da burocracia**

Se você observar, no sentido popular, a burocracia é visualizada geralmente como uma organização na qual os papéis se multiplicam e se avolumam, impedindo as soluções rápidas ou eficientes. O termo também é utilizado no sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (disfunções) e não ao sistema em si mesmo. O conceito de burocracia para Max Weber é exatamente o contrário. A burocracia é a organização eficiente por excelência. E para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

**A burocracia tem as seguintes características** (CHIAVENATO, 2003):

**1. Caráter legal das normas e regulamentos:** A burocracia é uma organização ligada por normas e regulamentos previamente estabelecidos por escrito. Baseia-se em normas que definem como a organização deve funcionar. São exaustivos, ou seja, ocorrem em demasia porque procuram cobrir todas as áreas da organização, prever todas as ocorrências e enquadrá-las dentro de um esquema previamente definido, capaz de regular tudo o que ocorre dentro da organização. As normas e regulamentos são racionais porque são coerentes com os objetivos visados. As normas e regulamentos são legais porque garantem às pessoas que possuem autoridade um poder de coação sobre os subordinados e os meios necessários para impor a disciplina. As normas e regulamentos são escritos para assegurar uma interpretação única e sistemática, economizando esforços e possibilitando a padronização dentro da organização.

**2. Caráter formal das comunicações:** As regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito. Isso explica o caráter formal da burocracia: todas as ações e procedimentos são realizados para proporcionar comprovação e documentação adequadas. Dessa forma, há uma única interpretação das comunicações. Como muitos processos tendem a se repetir, a burocracia utiliza-se de rotinas e de formulários para facilitar as comunicações e para padronizar o preenchimento de sua formalização.

**3. Caráter racional e divisão do trabalho:** A burocracia é uma organização que se caracteriza por uma sistemática divisão do trabalho. Essa divisão do trabalho atende a uma racionalidade, isto é, ela é adequada aos objetivos a serem atingidos: a eficiência da organização. Cada participante tem o seu cargo específico, as suas funções específicas e a sua específica esfera de competência e de responsabilidade. Cada participante deve saber qual a sua tarefa, qual é a sua capacidade de comando sobre os outros e, sobretudo, quais são os limites de sua tarefa, direito e poder, para não ultrapassar esses limites, não interferir na competência alheia nem prejudicar a estrutura existente.

**4. Impessoalidade nas relações:** Essa distribuição de atividades é feita impessoalmente, ou seja, é feita em termos de cargos e funções e não de pessoas envolvidas. Isso explica o caráter impessoal da burocracia. A administração da burocracia é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e funções. O que importa é o cargo e não a pessoa.

**5. Hierarquia da autoridade:** Os cargos são estabelecidos segundo o princípio da hierarquia. Cada cargo inferior subordina-se a um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão. A hierarquia é a ordem e subordinação, a graduação de autoridade corresponde às diversas categorias de participantes, funcionários, classes etc. O subordinado fica protegido da ação arbitrária do seu superior hierárquico, uma vez que as ações de ambos se processam dentro de um conjunto de regras mutuamente conhecidas.

**6. Rotinas e procedimentos estandardizados (ou padronizados):** As regras e normas técnicas regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos fixados pelas regras e normas técnicas. Assim, o ocupante do cargo não pode fazer o que quiser, mas o que a burocracia impõe que ele faça.

**7. Competência técnica e meritocracia:** Na burocracia a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. A admissão, a transferência e a promoção dos funcionários são baseadas em critérios, válidos para toda a organização, de avaliação e de classificação, e não em critérios particulares e arbitrários. Isso explica a realização de concursos públicos em órgãos públicos.

**8. Especialização da administração:** Na burocracia ocorre a separação entre a propriedade e a administração, ou seja, o dirigente não é necessariamente o dono do negócio ou um grande acionista da organização, mas um profissional especializado na sua administração.

**9. Profissionalização dos participantes:** A burocracia é uma organização que se caracteriza pela profissionalização dos seus participantes. Cada funcionário da burocracia é um profissional, pois é especializado nas atividades do seu cargo, é assalariado, é ocupante de cargo, segue carreira dentro da organização, não possui a propriedade dos meios de produção e administração, é fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa, dentre outros fatores.

**10. Completa previsibilidade do funcionamento:** A consequência desejada da burocracia é a previsibilidade do comportamento dos seus membros. No modelo de Weber, todos os funcionários se comportam de acordo com as normas e regulamentos da organização, a fim de que essa atinja a máxima eficiência possível. Tudo na burocracia é estabelecido no sentido de prever todas as ocorrências e roteirizar sua execução, para que a máxima eficiência do sistema seja plenamente alcançada. O modelo Burocrático, inspirado por Max Weber, veio suprir esta necessidade de impor uma administração adequada aos novos desafios do Estado moderno. Nesse sentido, o modelo tinha o objetivo de combater o nepotismo e a corrupção. Ou seja, ter uma administração mais racional e impessoal. Desta forma, o modelo burocrático surgiu como uma necessidade histórica baseada em uma sociedade cada vez mais complexa, em que as demandas sociais cresceram, e havia um ambiente com empresas cada vez maiores, com uma população que buscava uma maior participação nos destinos dos governos.

Portanto, não se podia mais “depender” do arbítrio de um só indivíduo. As regras deveriam estar claras para todos e as decisões deveriam ser tomadas com base em uma lógica racional.

**Burocracia e Patrimonialismo**

Uma coisa que devemos ter em mente é que a Burocracia foi uma grande evolução do modelo patrimonialista. Weber concebeu a Burocracia como o modelo mais racional existente, o qual seria mais eficiente na busca dos seus objetivos.

Atualmente, o termo Burocracia é visto como algo negativo em nossa sociedade, mas o modelo “puro” pensado por Weber foi um grande avanço em relação ao que existia antes e possibilitou a construção de um Estado mais atuante e capacitado do que existia.

**Pilares da Burocracia**

**Formalidade** – a autoridade deriva de um conjunto de normas e leis, expressamente escritas e detalhadas. O poder do chefe é restrito aos objetivos propostos pela organização e somente é exercido no ambiente de trabalho – não na vida privada. As comunicações internas e externas também são todas padronizadas e formais.

**Impessoalidade** – Os direitos e deveres são estabelecidos em normas. As regras são aplicadas de forma igual a todos, conforme seu cargo em função na organização. Segundo Weber, a Burocracia deve evitar lidar com elementos humanos, como a raiva, o ódio, o amor, ou seja, as emoções e as irracionalidades. As pessoas devem ser promovidas por mérito, e não por ligações afetivas. O poder é ligado não às pessoas, mas aos cargos – só se tem o poder em decorrência de estar ocupando um cargo.

**Profissionalização** – As organizações são comandadas por especialistas, remunerados em dinheiro (e não em honrarias, títulos de nobreza, sinecuras, prebendas etc.), contratados pelo seu mérito e seu conhecimento (e não por alguma relação afetiva ou emocional).

Assim, o modelo burocrático, que se caracterizou pela meritocracia na forma de ingresso nas carreiras públicas, mediante concursos públicos, buscou eliminar o hábito arraigado do modelo patrimonialista de ocupar espaço no aparelho do Estado através de trocas de cargos públicos por favores pessoais ao soberano.

Neste modelo, as pessoas seriam nomeadas por seus conhecimentos e habilidades, não por seus laços familiares ou de amizade. Portanto, as prebendas e sinecuras, aquelas situações em que pessoas ocupam funções no governo ganhando uma remuneração em troca de pouco ou nenhum trabalho, são substituídas pelo concurso público e pela noção de carreira.

**Modelo “puro” da Burocracia**

Desta forma, o que se busca é a profissionalização do servidor público, sua especialização. De acordo com Weber, o quadro administrativo em uma burocracia de modelo “puro” se compõe de funcionários individuais, os quais:

* São pessoalmente livres; obedecem somente às obrigações objetivas de seu cargo;
* São nomeados (e não eleitos) numa hierarquia rigorosa dos cargos;
* Têm competências funcionais fixas;
* Em virtude de um contrato, portanto, (em princípio) sobre a base de livre seleção segundo;
* A qualificação profissional – no caso mais racional: qualificação verificada mediante prova e certificada por diploma;
* São remunerados com salários fixos em dinheiro;
* Exercem seu cargo como profissão única ou principal;
* Têm a perspectiva de uma carreira: “progressão” por tempo de serviço ou eficiência, ou ambas as coisas, dependendo do critério dos superiores;
* Trabalham em “separação absoluta dos meios administrativos” e sem apropriação do cargo;
* Estão submetidos a um sistema rigoroso e homogêneo de disciplina e controle do serviço

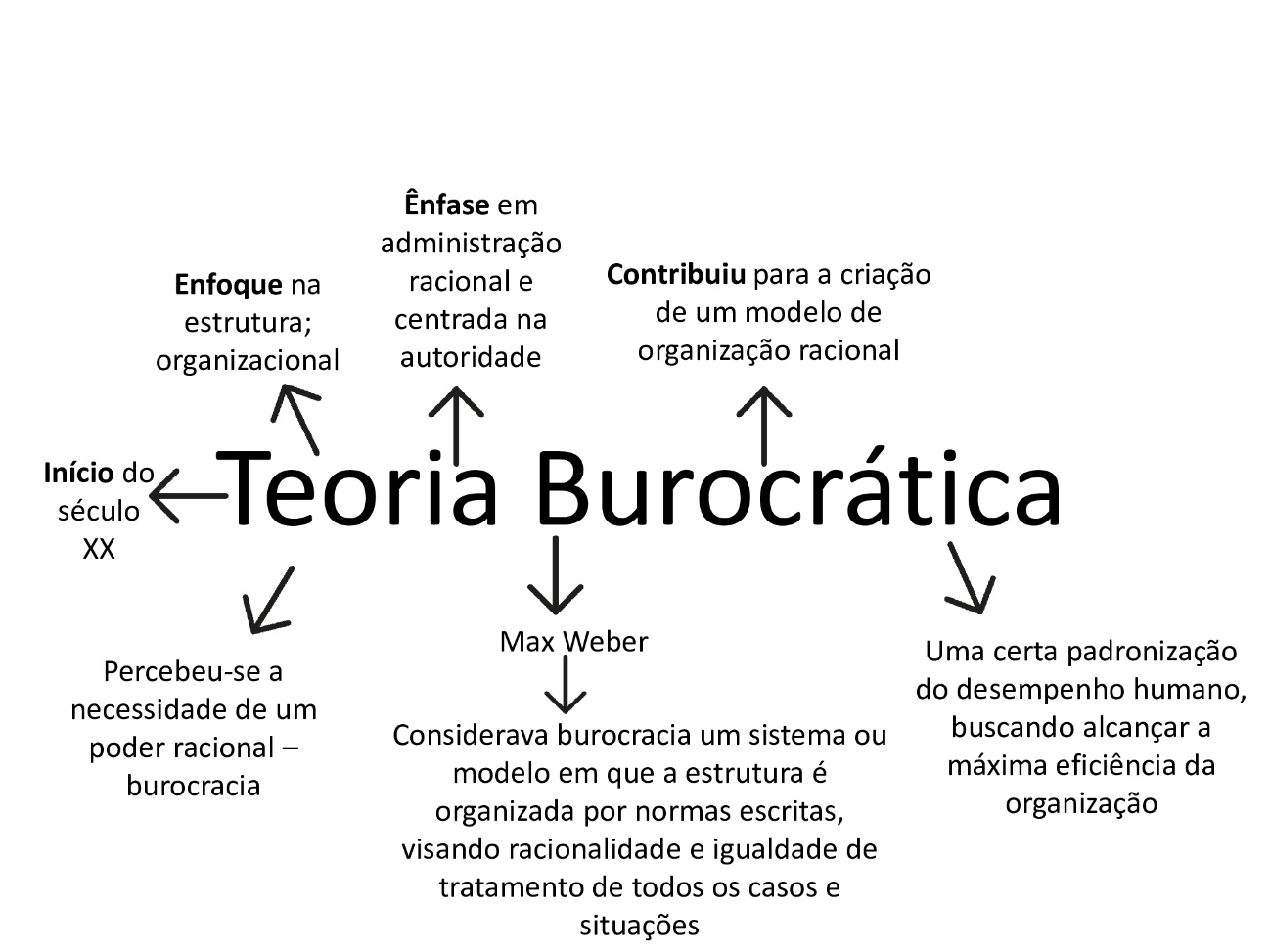
**Burocracia e a Discricionariedade**

Ou seja, os funcionários têm pouca discricionariedade, ou liberdade de escolha da melhor estratégia, para resolver um problema ou atender seus clientes! Deste modo, existe uma grande preocupação em criar critérios e processos que estabeleçam o método correto de se agir.

Todos os processos e atividades são padronizados, são manualizados! Com isso, os servidores passam a se preocupar mais em seguir regulamentos e normas do que em atingir bons resultados.

Outra característica da Burocracia é a hierarquia. As organizações são estruturadas em vários níveis hierárquicos, em que o nível de cima controla o de baixo. É o que chamamos de estrutura verticalizada, na qual as decisões são tomadas na cúpula (topo da hierarquia ou nível estratégico).

Esta situação acaba gerando uma demora na tomada de decisões e no fluxo de informações dentro da organização! Outro problema é a dificuldade de trocar informações com outras áreas da empresa, pois este fluxo não é livre (você precisa enviar a informação ao seu chefe, que envie a solicitação ao chefe do outro setor etc.)



**Figura 1:Mapa Mental**

**Fonte**: Site:asseidireto.com/arquivo/93676477/teoria-da-administracao-teoria-burocratica-mapa-mental

**As vantagens do modelo burocrático**

Weber enumerou as razões para explicar a superioridade da burocracia sobre as demais formas de associação. Para ele, comparar os mecanismos burocráticos com outras organizações é o mesmo que comparar a produção da máquina com outros modos não mecânicos de produção. (CHIAVENATO, 2004b).

As vantagens da burocracia, para Weber, são:

* racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização;
* precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres;
* rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem, e as ordens e os papéis tramitam por meio de canais preestabelecidos;
* univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la;
* uniformidade de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito;
* continuidade da organização por meio da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica;
* redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais são os limites entre suas responsabilidades e as dos outros;
* constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias;
* subordinação dos mais novos aos mais antigos, dentro de uma forma estrita e bem conhecida, de modo que o superior possa tomar decisões que afetem o nível mais baixo;
* confiabilidade, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas, sendo que grande número de casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como o amor, a raiva e as preferências pessoais eliminam a discriminação pessoal;
* existem benefícios sob o prisma das pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para tornarem-se especialistas em seus campos particulares, podendo encarreirar-se na organização, em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

**Racionalidade burocrática** O conceito de racionalidade está intimamente ligado à burocracia. No sentido weberiano, a racionalidade implica adequação dos meios aos fins (ou objetivos).No contexto burocrático, isso significa eficiência. Para Weber, são as metas coletivas da organização e não as dos seus membrosindividuais que são levadas em consideração. Desse modo, o fato de umaorganização ser racional não implica necessariamente que seus membros ajamracionalmente no que concerne às suas próprias metas e aspirações.

**METODOLOGIA**

Utilização de pesquisas bibliográficas em artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso (TCC) em universidades e ou faculdades, revistas técnicas, entre outros. Para resultados e discussões estamos utilizando o trabalho de Graziela Dias Alperstedt e Solange Maria da Silva Evangelista com o tema: **TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES**. Da Universidade Sul de Santa Catarina-Unisul, no ano de 2018, cujo link: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/25309/1/Teoria%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf (19/11/2022 - 03:56)

**RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Basicamente, a burocracia foi uma invenção social aperfeiçoada no decorrer da Revolução Industrial, embora tenha suas raízes na Antiguidade histórica, com a finalidade de organizar detalhadamente e de dirigir rigidamente as atividades das empresas com a maior eficiência possível. (CHIAVENATO. 2003, pág. 254.)

O processo de surgimento e evolução da burocracia se deu em volta do contexto religioso, logo após o Renascimento. É importante salientar o que Max Weber dizia, ao afirmar que a burocracia não se originou das mudanças tecnológicas, e sim, de uma nova ideologia a “ética protestante” onde o homem deveria trabalhar com afinco e isso era uma benção de Deus, e que, o indivíduo deveria poupar, investir e evitar gastar seus recursos financeiros com bens improdutivos.

Weber notou que o capitalismo, a organização burocrática e a ciência moderna constituem três formas de racionalidade que surgiram a partir dessas mudanças religiosas ocorridas inicialmente em países protestantes – como Inglaterra e Holanda – e não em países católicos. As semelhanças entre o protestantismo e o comportamento capitalista são impressionantes, porquanto essas três formas de racionalidade se apoiaram nas mudanças religiosas. (CHIAVENATO. 2003, pág. 258.)

A Teoria da Burocracia surgiu, aproximadamente na década de 1940, a partir da falta de uma teoria que auxiliasse o administrador em questões mais complexas sobre as organizações, pois os antigos modelos teóricos já não se encaixavam nas necessidades dos gestores, já que, a Teoria Clássica era amplamente criticada por seu arraigado mecanicismo e a Teoria das Relações Humanas por ter uma visão apenas sentimental dos negócios.

Existia a necessidade de uma teoria que envolvesse todos os aspectos da empresa, de uma forma global, com um enfoque mais amplo e completo, e que também envolvesse a todos os participantes que fizessem parte dela, pois, as organizações estavam crescendo e com isso surgiam às complexidades no mundo empresarial, assim, os modelos organizacionais deveriam ser delineados de uma forma coerente com aquela realidade, logo, diante desse cenário, alguns estudiosos do período, e, com o objetivo em mudar o contexto organizacional da época, desenvolveram, com base nos estudos de Max Weber, Sociologia da Burocracia, fundamentação para essa nova teoria.

Portanto, a Teoria da Burocracia foi formulada dentro dos seguintes aspectos: fragilidade e a parcialidade da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas, a necessidade de um modelo de organização racional, o crescimento e a complexidade das organizações e o ressurgimento da Sociologia da Burocracia (CHIAVENATO, 2003).

**CONCLUSÃO**

A sociedade contemporânea, deve muito a Teoria da Burocracia, que através de suas metodologias, ajudou a desenvolvê-la, sendo observada em seus vários níveis nas organizações particulares e estatais de hoje. O desenvolvimento da burocracia organiza e dá sentido à realidade, porém engessa e formaliza pessoas e serviços, dando pouco valor ao subjetivo. Com sua percepção formal, Weber identificou algumas características da realidade que proporcionou o desenvolvimento estrutural das organizações, e apesar de seus problemas, interpretados como as consequências da aplicação da teoria, possibilitou desenvolver, resolver e criar inúmeros conflitos e virtudes sociais atuais. A burocracia age de forma a unir a sociedade civil ao Estado, e passa a necessidade diária. As reflexões de Weber, inserem-se no quadro ideológico da reprodução do trabalho simples e da ampla industrialização, na medida em que se separa o trabalhador dos meios de produção, e o administrador e os meios de administração, sendo a racionalidade operacionalizada através da razão comercial e através do capital contábil.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALPERSTEDT, Graziela Dias; EVANGELISTA, Solange Maria da Silva. **História do Pensamento Administrativo.** Palhoça: UnisulVirtual, 2018.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004a.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração.** 7ª Ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2004b.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à teoria das Organizações.** São Paulo: Manole, 2010.

DEMING, Edwards W. **Saia da crise.** Ed. Futura, 2003.

DEMING, Edwards W. **A nova economia para a indústria, governo e educação.** Qualitymark, 1997.

DRUCKER, P. **O homem que inventou a Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2006.

DRUCKER, P. **Administrando para o futuro.** São Paulo: Thompson Pioneira, 1998.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Thompson Pioneira, 1996.

FERREIRA, A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 2002.

FERREIRA, J. M. C. et al. **Psicossociologia das organizações.** Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1975.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores.** São Paulo: Prentice Hall, 2006. 130

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da Administração: uma introdução.** São Paulo: Pioneira, 2002.

NAISBITT, J. **Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna**. São Paulo: Círculo do Livro, 1982.

OLIVER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.

PARK, K. H. (org.) **Introdução ao estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E**. Administração.** Rio de Janeiro: LCT, 1999.

TORRES, A. G. **Apostila: seminário de Inteligência Competitiva** – Información – Conocimiento. Brasília: IBICT e SEBRAE, 1997.

TRÖGER, A. **Um estudo sobre organizações virtuais.** 1997. Trabalho Individual I. (Pós-graduação em Ciência da Computação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Informática. Porto Alegre. 1997.