

## **A Redução Gerencial no Processo de Transposição de Tecnologias de Gestão para Organizações Públicas**

**Autoria:** Sandro Trescastro Bergue

### **Resumo**

Este ensaio aborda o fenômeno da transposição de tecnologias gerenciais concebidas no campo empresarial, com ênfase nas relações com organizações públicas. Propõe uma reflexão em torno do conceito de redução sociológica formulado por Guerreiro Ramos, resgatando seus fundamentos em Husserl e Heidegger, e sua relação com os conceitos de antropofagia organizacional e de tradução de conteúdos gerenciais. Contextualizada no paradigma da nova administração pública, e no elenco de valores e pressupostos em que este movimento se assenta, a análise da mimetização de práticas reconhecidas no campo privado por organizações públicas em busca de legitimidade tem revelado a face formalística e cerimonial deste fenômeno contemporâneo. Destaca-se a validade de um olhar para o campo organizacional em busca de conhecimento exógeno que possa subsidiar a gestão. O processo de transposição, no entanto, contrastando com traços reprodutivistas da cultura gerencial brasileira construídos historicamente, mas coerente com o conceito de redução sociológica, requer uma atitude crítica, consciente e engajada dos membros da organização em relação à pertinência do conteúdo importado, destacadamente em relação aos pressupostos e conceitos subjacentes.

### **Introdução**

O atual cenário da administração pública brasileira revela forte e sem precedente inclinação para a adoção de práticas gerenciais usuais no campo empresarial. Estimulada por pressões tanto endógenas, advindas de diferentes setores da sociedade, em uma trajetória de demanda crescente por mais e melhores bens e serviços públicos, quanto exógenas, de conteúdo multifacetado, emanadas de influentes organismos externos multilaterais, de fomento e ajuda financeira, esse movimento de transformação tem assumido expressões bastante específicas, notadamente em razão da diversidade de interpretações segundo as quais seu conteúdo vêm sendo percebido pelos diferentes atores do campo.

Fato é que organizações públicas têm promovido processos de apropriação de tecnologias gerenciais como forma de legitimar-se perante a sociedade e outros agentes; e que tais processos nem sempre revelam os resultados esperados. Estudos sobre a ascensão dessas inovações gerenciais revelam o caráter parcial dessa apropriação, seja em organizações privadas (CALDAS, 1997), seja em organizações públicas (GUIMARÃES *et al*, 2004), indicando práticas formalísticas onde a ênfase no formato tem prevalecido em relação ao conteúdo. Os esforços de apropriação mimética de conceitos e tecnologias gerenciais em sua totalidade – sob a forma de modelos padronizados, ou mesmo adaptados (mas que preservam seu formato original com o propósito de ser justamente identificada como tal, e, por conseguinte, cumprir sua função legitimadora) – mediante transposição direta, favorece a coexistência de elementos e práticas gerenciais tradicionais e inovadoras; estas, por vezes, convivendo como corpos estranhos no sistema de gestão da organização. Nesse caso, diferentes aspectos poderiam contribuir para a compreensão dos motivos pelos quais uma prática cerimonial ou “para inglês ver” se manifesta (MEYER; ROWAN, 1992; CALDAS, 1997). O que se pretende assinalar é o

reduzido esforço de reflexão crítica que por vezes reveste os processos de transposição desses conteúdos gerenciais para organizações públicas.

Coerente com isso, o objetivo deste ensaio é contribuir para a reflexão acerca do processo de adoção dessas tecnologias gerenciais por organizações públicas e a assimilação dos conceitos que as informam. Sugere o imperativo da identificação e subsequente reflexão crítica envolvendo os pressupostos e conceitos que sustentam essas tecnologias de gestão no curso do processo de transferência, em especial nos casos em que esta relação se processa entre os setores público e privado, sobretudo devido às substanciais diferenças que marcam esses ambientes. O tratamento teórico do tema ampara-se essencialmente no conceito de redução sociológica (RAMOS, 1996), sobrevivendo os de antropofagia organizacional (CALDAS; WOOD Jr., 1999) e tradução (MORRIS; LANCASTER, 2005). Propõe-se, na linha do que a antropofagia sinaliza, um resgate do conceito de redução sociológica e uma incursão mais profunda que alcance as possibilidades de sua interpretação particular no campo da gestão.

Segue-se a essa seção introdutória uma breve abordagem da influência da produção estrangeira na formação do campo da gestão no Brasil e o fenômeno do formalismo como estratégia de superação dos contrastes decorrentes. Ainda nesta seção é discutida a apropriação de tecnologias gerenciais por organizações públicas tanto sob a perspectiva dos modismos, quanto como recurso de legitimação incorporado por mimetismo. Na seção seguinte são articulados os já referenciados conceitos de redução sociológica, de antropofagia organizacional e de tradução, destacando suas possibilidades de articulação e geração de nova perspectiva com foco a gestão; o que é discutido na seção seguinte. Por fim, são tecidas considerações à guisa de conclusão sobre o tema e sinalizadas algumas linhas de debate e aprofundamento.

## **1. Ênfase no ‘estrangeiro’ e introdução de inovações gerenciais**

Fischer (1984a); Bertero e Keinert (1994); Caldas (1997; 1999); Vergara (2006) e Caldas e Alcadipani (2006) têm demonstrado, especialmente no que concerne à inspiração teórica e às temáticas orientadoras dos estudos envolvendo o fenômeno da produção de conhecimento e, em particular, a transferência de tecnologias gerenciais, a acentuada dependência da produção nacional em relação às fontes estrangeiras (autores de referência) e o diferimento das publicações que contemplam o conteúdo importado (atraso no tempo). Destacam, ainda, o que se entende mais grave – o reduzido grau de originalidade –, promovendo, com honrosas exceções, o que Caldas (1997, p. 89) apontou como consequência de “*nossa fixação com o que vem de fora, do outro*”: o distancimento “*de nós mesmos*”. Em face disso, propõe-se, neste ensaio, o resgate e a articulação de autores nacionais, do passado e contemporâneos, sem desconsiderar a contribuição estrangeira como acessória, segundo enuncia Ramos (1996) na lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira como fundamento para o conceito de redução sociológica.

### ***1.1 O conteúdo gerencial exógeno e o formalismo***

Caldas (1997; 1999) aborda o acentuado valor atribuído ao exógeno em detrimento das “soluções caseiras” como forte traço cultural que povoa o imaginário nacional e encontra-se amplamente difundida na prática social local. Essa produção ‘estrangeira’, assinala-se, não está a identificar somente aquela gerada em ‘outros países’, mas interpretada de forma elástica, todo

o conhecimento que advém de ‘fora’ de um setor – o público, por exemplo – ou mesmo das fronteiras organizacionais.

Comunidades e organizações menores no Brasil tendem a buscar soluções, categorias e “milagreiros” estrangeiros das chamadas “melhores e maiores”, transplantando conceitos sem maior adaptação ou resistência, em detrimento da realidade ou especificidade do *local*; como se fosse um sinal de modernidade, como se tais referências não fossem tão “estrangeiras” quanto aquelas vindas de outros países; como se esse comportamento passivo e não resistente de transplante do estrangeiro não fosse recorrente, desnecessário e inapropriado desde a chegada do português a este país. No domínio governamental, é freqüente a procura de soluções em modelos de gestão e influências privados, novamente, “estrangeiros” a seu mundo (CALDAS, 1997, p. 76).

Reverenciou-se diferentes culturas estrangeiras no curso da história do país, adotando-se ou adaptando-se, em diferentes graus de intensidade, a produção oriunda de países e culturas distantes segundo as necessidades percebidas. No que diz respeito aos primórdios do ciclo de influência português, em que pese interpretação mais elástica de Holanda (2005), Caldas (1997, p. 79) afirma que não se visou a construção negociada de uma sociedade local, mas “*um transplante puro, simples e truculento dos modelos e referências trazidos da Europa*”, que desconheceu as especificidades e elementos culturais locais. O entorno do período que marcou o deslocamento da Corte portuguesa para o Brasil pode ser tomado como referência temporal para o processo de declínio do ciclo lusitano e da ascensão da França e da Inglaterra como referências estrangeiras para o Brasil. Conforme Caldas (1997) o interesse por esses novos ‘estrangeiros’ assentou-se na dimensão econômica, tanto pela influência dos ideais burgueses quanto pela importação de tecnologias e outras formas de capital que fomentaram os estágios embrionários da modernização e da industrialização do Brasil. Impulsionado por interesses também do campo econômico (comércio exterior) e da política internacional (equilíbrio de poder), as atenções do Brasil começam a voltar-se para os Estados Unidos da América, que passa a assumir posição hegemônica como ‘estrangeiro’ de referência (CALDAS, 1997), de onde se importou, não somente padrões sociais e hábitos de consumo, mas tecnologia, inclusive administrativa (FREITAS, 1997).

Entre os agentes apontados por Fischer (1984a; 1984b; 1993), Caldas (1997) e Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) como indutores do comportamento orientado “*para fora*” da cultura brasileira está a educação, com destaque para o papel das universidades. Parcela substancial, senão a totalidade da tecnologia administrativa no Brasil “*até meados da década de 60 foi simplesmente importada do estrangeiro*” (CALDAS, 1997, p. 85).

Na área governamental, a importação de tecnologia administrativa nesse período liga-se diretamente à criação e à atuação do DASP, a partir de 1938. Nos anos seguintes, a criação da Fundação Getúlio Vargas, incluindo a EBAP (1952) e a EAESP (1954) consolidou esse processo de importação, por meio da formação de profissionais que utilizavam referenciais – e recursos – trazidos do estrangeiro (Serva, 1990; Fischer, 1984). (CALDAS, 1997, p. 85)

As implicações organizacionais dessa importação tecnológica podem ser percebidas segundo três eixos de investigação: a) no *ensino sobre organizações*; b) na *pesquisa e teorização sobre organizações*; e c) na *prática organizacional*. Quanto a estas, assume especial destaque a forte inspiração e influência exercida pela tecnologia estrangeira, que por adaptação mimética afeta fortemente as organizações no Brasil, e os reflexos formalísticos decorrentes destas práticas em face da complexidade, ambigüidade e pluralidade da realidade brasileira (MACHADO-DASILVA *et al.*, 2003; CALDAS, 1997). Nesse particular, Nicolini (2003) bem refere o caráter reprodutivista das práticas de gestão no Brasil, assentadas em pressupostos de inspiração claramente taylorista-fordistas.

Na primeira dimensão (a histórica), múltiplas e sucessivas miscigenações, bem como a grande diversidade de influências que sofremos durante a industrialização e depois durante a internacionalização da economia, provocam um efeito de complexa *hibridização* no interior de nossas organizações. Ao refletir as influências – muitas vezes contraditórias – dessa diversidade, que interagem e se interpenetram, nossas empresas acabam gerando modelos diversos entre si e diversos das categorias ideais normalmente aceitas nos países de onde foram importadas ou nas culturas que nos inspiraram. [...]

No caso brasileiro, a adoção de tecnologias ou valores estrangeiros de forma acrítica muitas vezes também significa que *realmente não sabemos* até que ponto importamos ou apenas fazemos de conta: muitas vezes (até inadvertidamente), adotamos tecnologia administrativa importada, *ma non troppo* (CALDAS, 1997, p. 88).

Também em posição de destaque na obra de Ramos (1966) está o conceito de formalismo. Amparado em Riggs (1964), a noção de formalismo foi profundamente estudada por Ramos (1966) no contexto brasileiro, que o descreve como um traço característico desta sociedade, e sensivelmente associado à trajetória histórica da formação social, política e econômica do país, assinalando-o como um componente da estratégia de desenvolvimento nacional. Para Riggs (1964, p. 123), o formalismo

corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela constituição, pelas leis e regulamentos, organogramas e estatísticas, e os fatos e práticas reais do governo e da sociedade (RIGGS, 1964, p.123).

O fenômeno mostra-se particularmente pronunciado naquelas sociedades denominadas prismáticas, assim entendidos os arranjos sociais em que se verifica um alto grau de heterogeneidade decorrente da coexistência do velho com o novo, do atrasado com o avançado (RAMOS, 1966). Motta e Alcadipani (1999, p. 9), nesta mesma perspectiva, destacam o aspecto da *dependência* relacionado ao conceito de formalismo que, assinala-se, não deve ser entendida como restrita à dimensão econômica, mas política, cultural, etc.

O formalismo ocorre nas sociedades prismáticas devido ao fato de elas dependerem das difratadas e serem compelidas a implementar suas estruturas (sociais, políticas e econômicas), ou seja, a relação de subjugação das difratadas sobre as prismáticas faz com que as últimas implementem as

estruturas. O formalismo se dá uma vez que as estruturas das sociedades difratadas não condizem com a realidade cotidiana das prismáticas, sendo que tal incompatibilidade implica a impossibilidade de aplicação total das estruturas implementadas (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p.9).

Os referidos contrastes, segundo Ramos (1966), expressam-se tanto no plano tecnológico quanto no das atitudes e condutas das pessoas, podendo redundar em conflitos envolvendo diferentes critérios de avaliação e ação individual. Esse aspecto identifica o formalismo com o fenômeno da (re)interpretação das normas no âmbito da organização, como reação à percepção de conflito entre o real e o prescrito. Tal fato contribui para explicar algo que pode ser considerado um dado do senso comum – os contrastes observados por ocasião da introdução de tecnologias gerenciais em organismos da administração pública, em especial na administração direta. Nessa perspectiva, assume destaque o contraste apontado por Paula (2005) envolvendo o que denominou sistemas de *management* e sistemas de administração. Segundo a autora,

as idéias e ferramentas de gestão empresarial nem sempre são eficientes e, quando transferidas para o setor público, apresentam limites no que se refere à integração entre os sistemas de *management* e os sistemas de administração, ou seja, não tocam na dimensão sociopolítica da gestão. (PAULA, 2005, p. 89).

Convergindo em relação a este entendimento, Spink (1997, p. 306) afirma que “*A inovação nas práticas organizacionais exige a compreensão da dinâmica das práticas existentes se o que se deseja é gerar mudança socialmente apropriada e historicamente enraizada*”. Em face disso revela-se oportuna uma investigação que alcance diferentes dimensões e fatores que mais fortemente influenciam a constituição desse denominado *sistema de administração*. Assume-se desde já que a despeito das significativas diferenças que demarcam os setores público e privado, não pode ser de todo afastada a potencial apropriação da essência conceitual dessas tecnologias gerenciais com vistas à produção de idéias coerentes com as especificidades da administração pública.

Ramos (1966), ao passo em que descreve e identifica o fenômeno do formalismo, o caracteriza como elemento inerente à sociedade brasileira (das sociedades prismáticas em geral, segundo o autor). Assim, aspectos que se pretendem estirpar do arranjo social nacional e que se projeta na administração pública, estão devidamente contextualizados como traços próprios de um dado estágio de desenvolvimento, conforme o autor, que diz:

O formalismo não é característica bizarra, traço de patologia social nas sociedades prismáticas, mas um fato normal e regular, que reflete a estratégia global dessas sociedades no sentido de superar a fase em que se encontra. (...) o formalismo nas sociedades prismáticas é uma estratégia de mudança social imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e do modo particular com se articula com o resto do mundo. (RAMOS, 1966, p. 365).

Vieira *et al.* (1982), que também abordam os limites do fenômeno da transferibilidade de tecnologias gerenciais como recurso de progresso administrativo, destacam a limitação da formulação de Riggs (1964) especialmente no que tange à subjacente crença na existência de

um *continuum* de desenvolvimento entre sociedades com base na dicotomia tradicional-moderno, sendo as sociedades prismáticas um estágio intermediário do modelo. O formalismo, segundo Caldas e Wood Jr. (1999, p. 35), “*mostra que, se somos consideravelmente abertos a modelos estrangeiros, a eles somente nos submetemos na forma.*” Relacionando o processo de institucionalização com a emergência de práticas formalísticas, Carvalho e Goulart (2003), em estudo que enfoca as transformações experimentadas pelas bibliotecas universitárias, e aqui se destaca o fenômeno em universidades públicas, assinalam que “*a negligência*” quanto a especificidades que particularizam as realidades locais, em um contexto de modernização, fortalecem o formalismo nas estruturas, gerando o que as autoras denominam de transformações de “*faz de conta*”.

Advindo diretamente da noção de formalismo está o que Ramos (1966) destaca como a *sociologia do jeito*. O jeito, como categoria tipicamente associada à cultura nacional, consiste em um “*genuíno processo brasileiro de resolver dificuldades, a despeito do conteúdo das normas, códigos e leis*” (RAMOS, 1966, p. 380). Ao conceito de jeito pode-se associar o esforço de reinterpretação viesada da norma. Destaca-se, então, o esforço de desbordar diretrizes da estrutura, reinterpretando-as segundo necessidades específicas.

O jeitinho se dá quando a determinação que impossibilitaria ou dificultaria a ação pretendida por uma dada pessoa é reinterpretada pelo responsável por seu cumprimento, que passa a priorizar a peculiaridade da situação e permite o não-cumprimento da determinação, fazendo assim com que a pessoa atinja seu objetivo. (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 9)

O *jeito*, tomado como recurso de resistência cultural (CALDAS; WOOD Jr., 1999), e também o *formalismo*, a despeito de seu conteúdo sociológico, pode ser interpretado, também, sob a perspectiva estritamente administrativa, como uma consequência advinda da incompatibilidade das tecnologias gerenciais à realidade organizacional, evidenciando a distância substância-imagem proposta por Caldas e Wood Jr. (1999). As respostas organizacionais que afastam a adaptação criativa resultam naquilo que Caldas e Wood Jr. (1999, p. 30) denominam de apropriação de tecnologias gerenciais “*para inglês ver*” ou a “*negação*”. A adoção *para inglês ver*

É o mais típico comportamento organizacional brasileiro diante da importação de conceitos. O observador mais atento pode percebê-lo em discursos oficiais e relatórios de acionistas. Na prática, consiste em adotar forma temporária e/ou parcial a tecnologia em questão, para aplacar as pressões de adoção, sem no entante realizar mudanças substanciais ou ferir aquilo que se considera intocável no *status quo* (CALDAS; WOOD Jr., 1999, p. 39-40).

Como assinalam Caldas e Wood Jr. (1999), esse fenômeno é também descrito no campo teórico do neo-institucionalismo como o cerimonial (MEYER; ROWAN, 1992), que envolve a assunção de uma prática incompatível com os atributos internos da organização.

Nesses casos a organização pode submeter-se cerimoniosamente a rituais e elementos simbólicos da inovação administrativa, sem de fato adotá-la na extensão em que foi idealizada. (...)

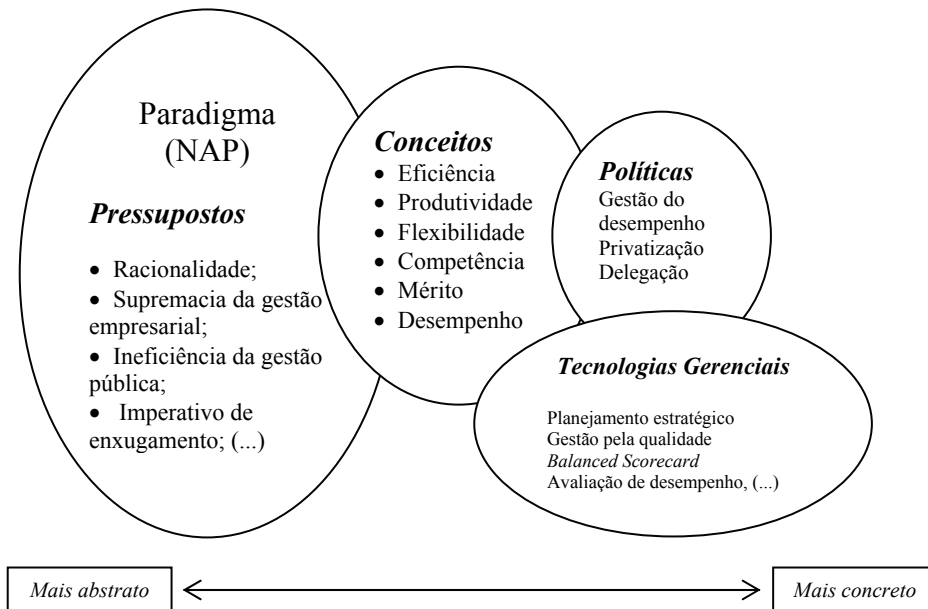
Quando um comportamento desse tipo ocorre, o olhar externo percebe um estrato retórico e imagético, uma *pseudo*-realidade que parece conformar-se a modelos e referenciais globalizados de gestão, mas isso é apenas aparência. Além da superfície – plástica e permeável ao novo – permanece a substância híbrida e diversa, somente parcialmente receptiva a modelos alienígenas. Para quem olha de fora, o resultado do comportamento organizacional “para inglês ver” é a geração de uma impressão de “modernidade tardia” (CALDAS; WOOD Jr., 1999, p.40).

Meyer e Rowan (1992) abordam a influência dos mitos institucionais racionalizados e cerimoniais na estrutura organizacional, identificando especialmente a formação de mitos racionais não somente como tributários do processo de burocratização – fomalização das organizações –, mas como determinantes no nível de complexidade e de modernização de uma sociedade. Segundo os autores, “*muitos elementos da estrutura formal são altamente institucionalizados e funcionam como mitos*” (MEYER; ROWAN, 1992, p. 25). São exemplos as profissões, programas, e tecnologias. Em relação a estas tecnologias, refere-se que a despeito de não se saber acerca do incremento de eficiência delas advindo, seu emprego faz transparecer “*uma organização adequada, racional e moderna. Seu uso demonstra responsabilidade e evita afirmações de negligência*” (MEYER; ROWAN, 1992, p. 25). A atitude cerimonial, nesse contexto, decorre da adoção de critérios externos para a valoração dos elementos estruturais da organização, implicando prática de conteúdo eminentemente simbólico, que se restringe ao nível da superfície, estético e eminentemente formal. Carvalho e Goulart (2003) identificam o formalismo como decorrência das tendências isomórficas a que são submetidas bibliotecas universitárias estudadas. As autoras constataam que os reflexos formalísticos advém de tensões modernizantes de caráter coercitivo que impulsionam a adoção de práticas que não consideram as diversidades e especificidades locais.

### ***1.2 As tecnologias gerenciais na administração pública***

No campo da administração pública, especialmente no contexto da nova administração pública – NAP (FERLIE *et al.*, 1999) as tecnologias gerenciais – como instrumentalização de um conceito – precisam ser compreendidas como uma categoria particular de conteúdo gerencial, que se distingue de outras como os pressupostos, os conceitos, e as políticas; apesar de entre estas não existirem fronteiras rígidas (Figura 1).

A mimetização de práticas gerencias legitimadas no campo privado, tratada no campo teórico do institucionalismo, pode ser compreendida mais especificamente à luz dos denominados modismos gerenciais – *fads and fashions* – categoria que sugere uma coleção de melhores práticas de gestão disponíveis às organizações (ABRAHAMSON, 1996, CALDAS, 1997; BENDERS; VAN VEEN, 2001; NEWELL *et al.*, 2001). Produzidos e disseminados por diferentes agentes, os modismos gerenciais tendem a ser passageiros (ABRAHAMSON, 1996), ao passo que os conceitos que lhes conferem sustentação podem ser considerados mais perenes, e mesmo informar diferentes tecnologias ao longo do tempo (MOTTA, 2001). Assim, é a transitoriedade de uma inovação gerencial em relação aos valores idiossincráticos que moldam o sistema de gestão da organização, o atributo capaz de conferir a determinada tecnologia o caráter de *modismo*.



**Figura 1 – Pressupostos, conceitos, políticas e tecnologias gerenciais**

Abrahamson (1996), opondo-se à perspectiva convencional – que pressupõe a racionalidade perfeita dos agentes assentada na crença de que as organizações são tomadoras de tecnologia do ambiente, agindo de forma independente, e que essa adoção é coerente com objetivos definidos de forma clara pela organização –, propõe que a escolha da tecnologia por parte da organização é, de fato, fortemente influenciada por outras organizações, e que não há na organização absoluta clareza acerca em relação aos objetivos destes processos de inovação tecnológica. Diante disso, coerente com práticas isomórficas de fundo preponderantemente mimético, as organizações tendem a convergir para aparência de racionalidade, ou assimilação cerimonial de elementos legitimados no campo (MEYER; ROWAN, 1992). O isomorfismo institucional, conforme Meyer e Rowan (1992, p. 30), “*promove o sucesso e a sobrevivência da organização*” mediante a incorporação de elementos institucionalizados do ambiente, que operam também como *mitos institucionais racionalizados*, criando e sustentando diversas formas organizacionais (CARVALHO; VIEIRA, 2002). Meyer e Rowan (1992), referem como mitos racionais muitos elementos da estrutura formal das organizações, tais como as profissões, as funções da organização, as linguagens e as *tecnologias gerenciais*.

Segundo DiMaggio e Powell (2005, p. 79), as “*organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebam ser mais legítimas ou bem sucedidas*”. Buscam esses elementos e os incorporam como atitude de reforço de sua legitimidade no campo. Estudos recentes sobre esse fenômeno, focados em organizações públicas, têm sinalizado importantes limitações no processo de transposição de tecnológicos gerenciais tanto nas suas fases de introdução e implementação quanto na de manutenção (sustentabilidade) da tecnologia na organização (GUIMARÃES *et al.*, 2004). Fatores que influenciam fortemente o sucesso de inovações gerenciais foram, segundo Guimarães *et al.* (2004): a *liderança* e a *comunicação*. Mas que parâmetros foram utilizados para avaliar esse sucesso? A efetiva aderência da tecnologia ao sistema de gestão a partir da assimilação dos seus conceitos de sustentação? Estas são questões passíveis de maior aprofundamento. Nos casos



relatados as atuações fortes de indivíduos ou grupos da alta administração destacaram-se na idealização e na condução dos processos de inovação. A comunicação foi assinalada como elemento de minimização das resistências e de elevação do nível de comprometimento das pessoas com o processo. Trata-se aqui da implantação de uma tecnologia cuja aderência (ou falta dela) é evidenciada justamente na etapa de manutenção. Como aspectos falhos que se revelaram na fase de manutenção, Guimarães *et al.* (2004, p. 10) identificaram que “*as organizações não retroalimentam o sistema de forma adequada, ou seja, não utilizam as informações obtidas nos mecanismos de acompanhamento e controle para atualizarem os modelos de gestão*”. A participação de agentes externos – consultorias – foi percebida pelos autores como aspecto positivo, conferindo legitimidade às inovações gerenciais (transparência, profissionalismo e credibilidade), reforçando o argumento de Caldas (1997) em torno valor conferido ao estrangeiro. Machado-da-Silva e Vizeu (2007) também destacam o papel desses atores na institucionalização de práticas formais envolvendo conceitos gerenciais. Reações dos funcionários às inovações – fenômenos de resistência – estiveram associados à *luta pelo poder nas organizações*, na medida em que a introdução das inovações exigem o compartilhamento do conhecimento. A comunicação e a participação das pessoas contribuíram para reduzir o grau de resistência à introdução das inovações.

## 2. Assimilação conceitual e tecnológica

Morris e Lancaster (2005) apresentam a noção de *tradução* de conceitos gerenciais, abordando a forma como idéias oriundas de um determinado contexto são apropriadas em outro. Afirmam que as organizações receptoras desempenham um papel ativo no processo de transferência, promovendo a “transformação” ou “tradução” das idéias, assim entendida como um processo através do qual uma idéia gerencial geral é transferida e reinterpretada em um novo contexto. Nesse processo, tanto os fornecedores quanto os receptores dos novos conceitos “*colaboram para redefinir ou privilegiar certas práticas e discordar de outras*” (MORRIS; LANCASTER, 2005, p. 207). Considerando que as tecnologias incorporam sempre um ou mais conceitos, esta abordagem parece revelar a importância de um esforço de deslocamento da ênfase para a tradução dos *conceitos* em seu sentido mais estrito. Os referidos autores destacam o sentido da tradução de idéias gerenciais como um processo interpretativo mediante o qual novas tecnologias são institucionalizadas em diferentes campos através de idéias que circulam “destiladas” em conceitos abstratos. Essas noções de “destilação” e de “transformação” aproxima-se dos conceitos de redução sociológica e de antropofagia organizacional propostos por Ramos (1996) e Wood Jr. e Caldas (1999), respectivamente.

Avançando na busca de referenciais coerentes que auxiliem a compreensão do processo de assimilação de tecnologias gerenciais, Caldas e Wood Jr. (1997) assinalam os contrastes entre *imagem e substância*, resultando em três respostas organizacionais possíveis: a *adoção desta tecnologia “para inglês ver”*, a *negação*, ou a *adaptação criativa*. O fenômeno de aquisição tecnológica, que não pode ser compreendido senão de forma contextualizada no processo histórico de formação da sociedade brasileira, explicita um comportamento determinado por diferentes traços da cultura nacional: o *personalismo*, a *ambigüidade* (de onde deriva o jeitinho brasileiro), a *distância do poder*, a *plasticidade*, e o *formalismo* (CALDAS; WOOD Jr., 1997). Ao estudar os processos de adoção de tecnologias gerenciais por empresas, Wood Jr. e Caldas (1999) destacam a *adaptação criativa* como o mais saudável, não obstante seja o menos

freqüente dentre os comportamentos reativos típicos. Assinalam, os autores, como pressuposto da adaptação criativa que,

se é verdade que a tecnologia gerencial importada de centros desenvolvidos por países emergentes pode não ser diretamente adequada ou aplicável, também é fato que em boa parte dessas referências há conhecimento útil e importante. (...). O problema é que, em estado puro, boa parte dessa tecnologia não é apropriada às especificidades locais. (WOOD Jr.; CALDAS, 1999, p. 59).

Diante disso, Wood Jr. e Caldas (1999) sugerem a *antropofagia organizacional*.

É uma prática despreconceituosa e consciente de garantir a adoção apropriada – ou seja, adequada às especificidades locais – de tecnologia administrativa estrangeira que carregue conhecimentos úteis a países emergentes. Nesse tipo de prática, a organização não adota cegamente, tampouco nega indiscriminadamente, modelos vindos de fora. Ela relê e reinterpreta essa tecnologia, procurando entender seus pressupostos fundamentais. Ela desconstrói com base em suas próprias especificidades locais. E, por fim, ela reconstrói criativamente, “devorando” a essência de seu valor e atendendo de forma apropriada a seus propósitos singulares e a sua realidade local (WOOD Jr.; CALDAS, 1999, p. 59-60).

Este sentido dado à antropofagia sinaliza algo que parece estar ausente nos processos correntes de transposição de conceitos gerenciais, especialmente nos casos em que a diversidade não se limita aos padrões culturais nacionais, mas à distinção marcante entre setores como é o caso da administração pública. Assentado isso, sugere-se que a noção de *antropofagia organizacional* está fortemente relacionada com o conceito de *redução sociológica* proposto por Ramos (1996), de quem o campo das ciências sociais recebeu substancial impulso, especialmente em relação ao esforço de apreensão crítica de conceitos.

Em seu sentido mais genérico, redução consiste na eliminação de tudo aquilo que, pelo seu caráter acessório e secundário, perturba o esforço de compreensão e a obtenção do essencial de um dado. (RAMOS, 1996, p. 71)

[...]

É maneira de ver que obedece a regras e se esforça por depurar os objetos de elementos que dificultem a percepção exaustiva e radical de seu significado (RAMOS, 1996, p. 72).

A redução sociológica requer a busca da essência de um conceito, entendida como o seu conteúdo nuclear. O exercício da redução no campo das ciências sociais e dos estudos organizacionais, implica a apreensão crítica de conceitos com vistas ao desenvolvimento de um determinado corpo teórico, ampliando seu poder interpretativo e explicativo.

Salienta-se, também, a noção de depuração, compreendida como o esforço de interpretar um conceito produzido em um outro contexto, e dele extrair a essência, destituindo-o de forma criteriosa dos elementos que o identificam com seu lugar de origem. Estes elementos periféricos, destaca-se, são o que obstaculiza a apropriação do conceito essencial fora de seu contexto primitivo. O processo de redução, para Ramos (1996), deve ser radical, ou seja, alcançar as raízes de seu significado. É de se notar, ainda, que também Ramos (1996) não

advoga a oposição de obstáculos à absorção do conhecimento produzido no exterior, senão a necessária submissão desta produção ao crivo da realidade e necessidades que particularizam o local.

A redução sociológica não implica isolacionismo, nem exaltação romântica do local, regional ou nacional. Não pretende opor-se à prática de transplantações, mas quer submetê-las a apurados critérios de seletividade (RAMOS, 1996, p. 73).

A extensão da definição de *exógeno*, desde já deve ser relativizada, operando-se sua compreensão sempre em relação ao contexto de aplicação. Com isso, pode-se sustentar ser não somente válida, mas desejável a permeabilidade tanto das ‘fronteiras’ que ainda demarcam os campos de conhecimento, quanto dos diversos espaços, realidades e culturas em que os conhecimentos de modo geral são produzidos, desde que levada a efeito a redução sociológica. Nesse ponto destaca-se a incidência da *lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira* (RAMOS, 1996). Coerente com a noção de redução sociológica, a assunção da produção intelectual estrangeira como elemento acessório, ou subsidiário, requer a adoção de uma atitude consciente em relação à necessidade de forte e sistemática reflexão que alcance os pressupostos informadores do conteúdo exógeno. A redução significa, portanto, refletir comprometida e profundamente sobre os pressupostos subjacentes aos conceitos transferidos ao servir-se de experiências e conhecimento produzido em outras realidades.

### 3. A redução segundo uma perspectiva gerencial

Um dos componentes de destaque na gestão pública brasileira reside na cultura fortemente reprodutivista de modelos concebidos no exterior de suas fronteiras e importados sob a forma de modelos. Os modelos são estruturas de conhecimento que têm sido utilizadas tipicamente mais com o intuito de aplicação direta, e menos como conjunto de referência para a reflexão e produção de conhecimento novo. Nesses termos, a assunção de um modelo acabado não somente nega a singularidade de uma organização, como a priva da formulação de uma tecnologia de gestão coerente e particular. Essa aplicação direta, isenta de crítica, do que é produzido no exterior tem no setor público como valor determinante a crença não só na possibilidade de generalização de um conteúdo a despeito das realidades em que são concebidos e em que são utilizados, mas na aparente superioridade da produção de origem exógena (o referencial empresarial).

Ramos (1996) ao propor o conceito de *redução sociológica*, coerente com uma atitude parentética, o faz a partir do conceito de *redução fenomenológica* (*epochê* ou *epoché*) de Husserl (1996), desenvolvido no campo da filosofia, em nível bastante abstrato, que assentava-se na busca da essência das coisas. Heidegger, no entanto, avança nas idéias de Husserl contrastando com essa noção de transcendentalidade e destacando o sujeito como um “ser-no-mundo”. A redução, em Heidegger, portanto, reside na “*suspensão das relações referenciais constitutivas dos objetos no mundo, pela ‘desmundanização’ dos objetos.*” (RAMOS, 1996, p. 86). Inspirado, então, na obra desses filósofos, Ramos (1996, p. 88) afirma:

Sem aceitar o idealismo de Husserl e Heidegger, nada impede de acolher a atitude metódica por eles perfilhada, a qual em essência, se define por um propósito de análise radical dos objetos no mundo. Transpondo essa atitude

para o âmbito da ciência social, pode-se afirmar que cada objeto implica a totalidade histórica em que se integra e, portanto, é intransferível, na plenitude de todos os seus ingredientes circunstanciais. Pode-se, no entanto, suspender, ou ‘pôr entre parênteses’, as notas históricas adjetivas do produto cultural e apreender os seus determinantes, de tal modo que, em outro contexto, possa servir subsidiariamente, e não como modelo, para nova elaboração. A prática da redução sociológica se opõe à transplantação literal (RAMOS, 1996, p. 88).

Ramos (1996) sugere, com a redução sociológica, que as ciências sociais no Brasil precisam, não isolar-se, desconsiderando o conteúdo produzido no exterior, mas apreender essa produção de forma crítica e contextualizada em caráter subsidiário, o que passa por identificar e compreender os processos dos quais resultaram esses conteúdos exógenos. Assim, reconhecendo-se a administração como uma *ciência social aplicada* que constitui também (e acentuadamente) um campo com crescente incidência de conteúdo gerencial de origem estrangeira, mais intensa se revela a importância de uma atitude assimilativa com essa inspiração. Sugere-se, assim, uma aproximação do conceito de redução sociológica, articulados com os demais referenciados, em relação ao campo da gestão, explicitando a relevância de uma atitude gerencial com essas feições. Um esforço de redução gerencial sugere, portanto, a necessidade de identificar não somente os pressupostos que subjazem a determinada tecnologia gerencial, mas a influência desses pressupostos na construção dos conceitos que a suportam. Implica, portanto, conhecer a trajetória de formação do conceitos gerenciais, em geral enraizados em outros campos do conhecimento, ou disciplinas, como a economia, a engenharia, as ciências sociais, a psicologia, entre outras tributárias dos estudos organizacionais. Reduzir um conceito ou tecnologia gerencial à sua essência implicaria, então, destituí-lo plenamente dos elementos que o vinculam com seu ambiente de origem, extraíndo-se, assim, seu conteúdo nuclear; traduzindo-o para um novo contexto. Este conteúdo, destaca-se, é o que suporta a tecnologia, ou seja, é a essência do conceito. Após isso, o conhecimento *reduzido* ou *destilado* – traduzido, ou percebido em sua essência – pode ser utilizado endogenamente com o propósito de gerar tecnologias gerenciais próprias e com significado para a organização.



**Figura 2 – Apreensão crítica de conceitos e tecnologias gerenciais**

Nesse sentido, admitir uma perspectiva crítica das transformações que se operam na organização pública contemporânea significa, também, o estabelecimento das condições para uma abordagem dialética do fenômeno gerencial, assim entendida, em síntese, como o esforço de apreensão inicial de um conteúdo gerencial (tecnologia ou conceito), sua reconstrução (resignificação) envolvendo a reflexão sobre seus pressupostos, e, finalmente, a superação e a

geração de uma nova síntese, ou seja, um conteúdo conceitual ou tecnológico coerente com o contexto e especificidades da organização pública. Mais precisamente, no que diz com modelos de gestão em organizações, esses elementos podem ser representados pelo contato inicial com um conceito ou tecnologia gerencial (exógeno), seguido da ‘redução’ desse conteúdo com vistas ao alcance de seus elementos essenciais e a reflexão crítica acerca da propriedade dos pressupostos e conceitos que a informam – desconstrução e a resignificação. Por fim, e como consequência dos novos elementos apreendidos, segue-se a construção de uma nova tecnologia endógena, e coerente com a singularidade da organização (Figura 2).

Em razão disso, não se despreza de pronto qualquer das tecnologias gerenciais produzidas e difundidas no campo empresarial; ao contrário, devem todas ser objeto de análise por parte dos gestores e demais membros das organizações públicas, segundo uma atitude gerencial redutora, com o propósito de identificar potenciais elementos que possam contribuir para a consecução dos seus objetivos institucionais – o interesse público em última instância.

### 3. Considerações finais

As tecnologias gerenciais tomadas como modismos desconsideram as organizações como singularidades. Diante disso, a noção de redução gerencial impõe-se a todo o processo de transposição de tecnologias e conceitos gerenciais entre organizações, entre setores, com destaque para a relação entre organizações públicas e organismos do campo empresarial privado, a fim de que se minimize o imperativo do formalismo, tal como o define Ramos (1966), como estratégia de sobrevivência e desenvolvimento da organização.

Como pontos de reflexão e debate, além de futuras pesquisas, refere-se os casos do planejamento estratégico e da gestão pela qualidade como tecnologias gerenciais com crescente apelo no setor público. O planejamento, que apesar de possuir no setor público uma longa trajetória e instrumentos consolidados (art. 165 da Constituição Federal e a LC 101/2000), tem no *planejamento estratégico*, inspirado em conceitos empresariais, uma influente referência (POISTER; STREIB, 1997; PAGNONCELLI; AUMOND, 2004; REZENDE, 2004; REZENDE; CASTOR, 2005; GOUVÊA, 2007). Se no campo privado o planejamento é uma faculdade, no setor público é uma obrigação do gestor fazê-lo segundo os diferentes horizontes temporais, em atenção aos princípios da legalidade, da garantia da continuidade da prestação dos serviços públicos, e do interesse coletivo em última instância. Desbordando o aprofundamento dos conceitos mais específicos de planejamento sob uma perspectiva estratégica como processo (OLIVEIRA, 2007; MATIAS-PEREIRA, 2007), sistêmico e contendo diretrizes gerais macro-orientadas (WRIGHT *et al.*, 2000), percebe-se que a efetiva aderência dos elementos conceituais essenciais desta tecnologia às organizações públicas não pode prescindir da busca das suas raízes e contribuições seminais no campo privado (ANSOFF, 1977; 1990, entre outros). Compreender o impacto do modelo de planejamento estratégico de inspiração empresarial no setor público requer não somente a assunção do seu conceito difundido no campo da administração, mas a busca de seus fundamentos originais na esfera do pensamento econômico (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Isso é, compreender como os conceitos de estratégia e de planejamento foram construídos desde as suas origens, e nesse resgate identificar, como no caso da estratégia, o intuito de alcance e manutenção de um diferencial de *performance* para as organizações – por meio de uma vantagem competitiva. Perceber, ainda, que este conceito está fortemente influenciado pelos pressupostos de equilíbrio,

racionalidade perfeita, certeza, entre outros elementos de inspiração neoclássica, com destaque para os modelos de estratégia inspirados na *teoria do posicionamento*, que tem em Porter (1986) um célebre expoente, e na *teoria dos recursos*. E a noção de competição inerente a esses modelos, como seria compreendida ou reinterpretada na administração pública?

Em termos de identidade de pressupostos refere-se, ainda, o caso da gestão pela qualidade, cujo conteúdo essencial tem forte influência dos postulados do taylorismo, do fayolismo, do fordismo (FORD, 1925; DEMING, 1990; JURAN, 1992), entre outras correntes do pensamento administrativo. A propósito, que fatores fazem da administração pública – com seus acentuados traços burocráticos – um organismo refratário a essa tecnologia? Como se desenvolvem esses processos de absorção nas diferentes realidades organizacionais do setor público?

### Referências

- ABRAHAMSON, Eric. Management fashion. *Academy of Management Review*. v.21, n.1, p.254-285, 1996.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- \_\_\_\_\_. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo, Atlas, 1990.
- BENDERS, Jos; VAN VENN, Kees. What's in a fashion? Interpetative viability and management fashions. *Organization*. 8 (1), p. 33-53, 2001.
- BERTERO, Carlos O.; KEINERT, Tania M. Mezzomo. A evolução da análise organizacional no Brasil (1961-93). *Revista de Administração de Empresas*. v. 34, n.3, p.81-90, mai/jun. 1994.
- BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flávio C.; BINDER, Marcelo P. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*. v.43, n.4, p.48-62, out/dez, 2003.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, de 05 de outubro de 1988 e emendas constitucionais.
- \_\_\_\_\_. *Lei complementar 101*, de 04 de maio de 2000.
- CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do estrangeiro. In: MOTTA, Fernando C. Prestes. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CALDAS, Miguel P. Em busca de um modelo abrangente para a difusão de modismos gerenciais: porque os consultores não são os únicos a culpar? In: CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CALDAS, Miguel; WOOD Jr., Thomaz. 'For the English to see': the importation of managerial technology in late 20th-century Brasil. *Organization*. 4 (4), p. 517-534, 1997.
- CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. Para inglês ver: importando tecnologia gerencial no Brasil. In: CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CALDAS, Miguel; ALCADIPANI, Rafael. Americanização e pós-colonialismo: a gênese da referência norte-americana na cultura e na gestão no Brasil. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (orgs). *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

- CARVALHO, Cristina Amélia e VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. *Organização e Trabalho*, Lisboa, n.28, p. 27-48, 2002.
- CARVALHO, Cristina; GOULART, Sueli. Formalismo no processo de institucionalização das bibliotecas universitárias. *Revista de Administração Pública*. v.47, n.4, p.921-938, jul/ago 2003.
- DEMING, W. Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DiMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*. v. 45, n.2, p. 74-89, 2005.
- FERLIE, Ewan; ASBURNER, Lyn; FITZGERALD, Louise; PETTIGREW, Andrew. *A nova administração pública em ação*. Brasília: UnB/ENAP, 1999.
- FISCHER, Tânia M. D. O ensino de administração pública no Brasil, os ideais de desenvolvimento e as dimensões da racionalidade. Tese de doutorado. USP, 1984a.
- \_\_\_\_\_. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. *Revista de Administração de Empresas*. v. 24, n. 4, p. 278-288, out/dez, 1984b.
- \_\_\_\_\_. A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino. *Revista de Administração Pública*. v. 27. n.4, p. 11-20. Rio de Janeiro, out/dez, 1993.
- FORD, Henry. *Minha vida e minha obra*. São Paulo: Cia Graphico-Editora M. Lobato, 1925.
- FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- GOUVÊA, Renato L. P. de. Cenários e planejamento municipal. In: XXXI ENANPAD, Rio de Janeiro. *Anais ...* Rio de Janeiro, 2007.
- GUIMARÃES, Tomás de Aquino; CAVALCANTI, Gustavo H. de V.; AFFONSECA, Maria Dulce Valença de. Gestão da qualidade e inovações gerenciais em organizações públicas. In: XXVIII ENANPAD. 2004, Curitiba. *Anais ...* Curitiba: ANPAD, 2004.
- HOLANDA, Sergio Buarque de. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- HUSSERL, Edmund. *Investigações lógicas (sexta investigação): elementos de uma elucidación fenomenológica do conhecimento*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- JURAN, J.M. *A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; VIZEU, Fábio. Análise institucional de práticas formais de estratégia. *Revista de Administração de Empresas*. v.47, n.4, p. 89-100, out/dez, 2007.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; GUARIDO FILHO, Edson Ronaldo; NASCIMENTO, Maurício R. do; OLIVEIRA, Patrícia T. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina Amélia (orgs.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.
- MATIAS-PEREIRA, J. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, John. W. e SCOTT, W. Richard. *Organizational environments: ritual and rationality*. Updated edition. London: Sage, 1992.
- MORRIS, Timothy; LANCASTER, Zoë. Translating management ideas. *Organization Studies*. 27 (2), p.207-233, 2005.

- MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NEWELL, Sue; SWAN, Jacky; KAUTZ, K. The role of funding bodies in the creation and diffusion of management fads and fashions. *Organization*. 8(1), p.97-120, 2001.
- OLIVEIRA, José A. P. de. Repensando políticas públicas: por que falhamos no planejamento? In: MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna. *Estado e gestão pública*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. v. 39, n.1, jan/mar, 1999.
- NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.24. nº 2. p.44-54, abr./jun., 2003.
- PAGNONCELLI, Dernizo; AUMOND, Carlos W. *Cidades, capital social e planejamento estratégico: o caso Joinville*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- POISTER, Theodore H.; STREIB, Gregory. Strategic management: a core responsibility of local government administrators. In: GARGAN, John J. *Handbook of local government administration*. New York, Marcel Dekker, 1997.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *A redução sociológica*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Administração e estratégia do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FGV, 1966.
- REZENDE, Denis A.; CASTOR, B. V. J. *Planejamento estratégico municipal: empreendedorismo participativo nas cidades, prefeituras e organizações públicas*. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- REZENDE, Denis A. Planejamento estratégico municipal e suas relações com as políticas de gestão de cidades e com a teoria *new public management*. In: I Encontro de Administração Pública e Governança – EnAPG, 2004, Rio de Janeiro. *Anais ...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- RIGGS, F.W. *A ecologia da administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, 1964.
- SPINK, Peter. Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- WOOD Jr., Thomaz.; CALDAS, Miguel P. Antropofagia organizacional. In: CALDAS, M.P.; WOOD Jr., T. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. v.40, n.4, out/dez, 2000.
- VERGARA, Sylvia Constant. Análise organizacional no Brasil: em busca da independência intelectual. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (orgs). *Análise das organizações: perspectivas latinas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.
- VIEIRA, Clóvis A.; COSTA, Frederico L. da; BARBOSA, Lázaro O. O “jeitinho” brasileiro como recurso de poder. *Revista de Administração Pública*. v. 16, n. 2, p. 5-31, abr/jul. 1982.