

# UNIDADE 2

## MUDANÇA E COMPLEXIDADE ORGANIZACIONAL

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Conhecer os fundamentos dos processos de mudanças organizacionais no contexto do pensamento sistêmico;
- ▶ Reconhecer a mudança organizacional como um processo complexo, dinâmico e multidimensional enfatizando sua dimensão subjetiva;
- ▶ Destacar a contribuição do conceito de redução sociológica para a compreensão dos processos de mudança mediante a introdução de conceitos e tecnologias de gestão nas organizações públicas; e
- ▶ Reconhecer o impacto da comunicação no processo de mudança organizacional.



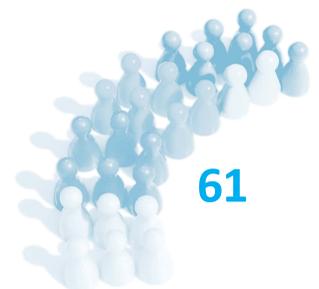
# PENSAMENTO SISTÊMICO E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Nesta Unidade estudaremos a mudança como processo complexo, contingente e não linear. Apesar de afirmarmos – discurso – sempre que reconhecemos a mudança como um processo com essas características, é fato também que insistimos em levá-la a efeito – ação – segundo parâmetros de pensamento mecanicistas, ou seja, de inspiração taylorista. E um dos responsáveis por esse fenômeno são os modelos mentais que assumimos.

A complexidade inerente aos processos de mudança pode ser percebida em eventos específicos, como os processos de introdução de tecnologias gerenciais nas organizações públicas. Ainda que nos possa parecer algo simples em suas expressões de superfície, os processos de introdução do Planejamento Estratégico ou de um programa de Gestão da Qualidade em uma organização pública, por exemplo, são fenômenos complexos que importam transformações que se projetam na organização em diferentes níveis de profundidade e horizontes temporais.

A compreensão mais profunda desses processos de mudança técnica e cultural não pode prescindir de uma arquitetura de pensamento capaz de capturar a complexidade desses fenômenos.

Preparado para mais este desafio? Vamos começar?



## DIMENSÕES DA GESTÃO: ROTINA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança da organização assim entendida é a perspectiva que associa mais intensamente a mudança à dimensão estratégica da organização. Sua contextualização no campo da gestão das organizações admite duas diferentes perspectivas de análise: a da rotina e a da mudança.

Assim, a gestão como **processo de mudança**, não obstante pode ser conceitualmente diferenciada, complementa a gestão em sua expressão de **aperfeiçoamento da rotina**. Em uma organização pública essas duas dimensões de gestão podem ser exemplificadas nos seguintes termos:

- ▶ **Gestão baseada na rotina:** atividades sistemáticas de gestão na área de pessoal, tais como remuneração, registros funcionais, expedição de documentos etc. Nessa dimensão, a mudança representa aperfeiçoamentos nos processos, melhorias contínuas que transformam os processos em sua expressão de superfície. Ou seja, a gestão como rotina está relacionada ao conjunto de atividades e processos regulares e cotidianos, mais intensamente identificados com o plano operacional da organização.
- ▶ **Gestão baseada na mudança:** ações gerenciais tendentes à realização de um diagnóstico de necessidades prioritárias, por exemplo, na área de saúde, e a subsequente elaboração de uma política pública. A efetivação dessa política pública pode implicar, por exemplo, em interfaces com outros órgão, entidades ou esferas de governo, e, por conseguinte, transformações substanciais nas práticas orçamentárias e financeiras, constituição da estrutura de pessoal etc. E todas essas ações implicaria em



perturbações e rearranjos na dimensão cultural da organização, sobretudo a reflexão envolvendo os pressupostos de organização e de concepção, implementação e avaliação de políticas públicas.

Essas perspectivas de análise da mudança nos remete para o que denominamos de sistema de gestão da organização. O sistema de gestão é uma das expressões características de uma organização, resultando da interação de múltiplos aspectos. Esses sistemas são complexos e, em face de sua inerente interação com os demais elementos do campo, podem apresentar diferentes graus de dinamismo.

As organizações públicas são um caso particular desses ciclos de transformação, reconhecendo-se nelas tanto processos de **inovação** rupturas que alcançam as premissas e alteram a substância do sistema de gestão da organização.

Entre as perspectivas de análise desse fenômeno organizacional podemos destacar os denominados ciclos de aprendizagem, propostos por Argyris e Schön (1996).

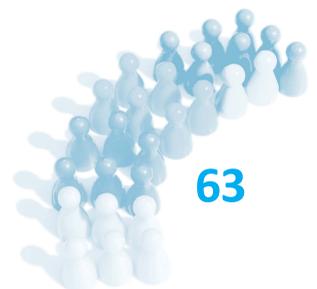


Onde a ênfase recai tanto sobre a tecnologia, quanto a transformação.

## MUDANÇA E ROTINA NA PERSPECTIVA DOS CICLOS DE APRENDIZAGEM

Esperamos que os elementos conceituais dessa disciplina o auxiliem a compreender com maior profundidade o fenômeno da cultura e da mudança organizacional do ponto de vista de outras perspectivas.

*Como seria possível explicar os fenômenos da cristalização de procedimento – a célebre referência ao “sempre foi assim ...” –, à dificuldade das pessoas, inclusive em uma organização pública, de admitir formas alternativas de organização do trabalho, ou mesmo a resistência à mudança e o excessivo mecanicismo?*



 **Saiba mais**

**Chris Argyris**

É considerado uma autoridade mundial na área de comportamento organizacional. Ele foi o precursor do conceito de aprendizagem dupla, segundo o qual as empresas aprendem duplamente se emendarem quer os erros quer as normas que os causaram. O objetivo é criar empresas que aprendam continuamente. Fonte: <<http://tinyurl.com/y9um5vs>>. Acesso em: 22 jan. 2010.



Uma possível perspectiva de leitura desses fenômenos pode ser tomada a partir das lentes da teoria da ação, proposta por [Chris Argyris](#).

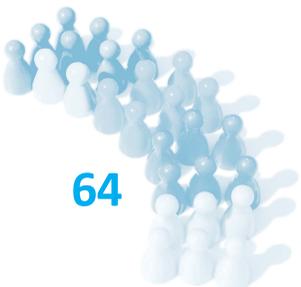
Argyris e Schön (1996) apresentam como elemento teórico capaz de contribuir com o imperativo de um esforço de reflexão para a efetiva apreensão de novos conhecimentos e transformação de valores, a **teoria da ação** e os conceitos de aprendizagem em circuitos simples e duplo.

Nessa perspectiva, ao passo que o circuito simples de aprendizagem limita-se a transformações nas estratégias de ação ou pressupostos que a informam, o circuito duplo requer a reflexão sobre os “valores da teoria em uso”. Para esses autores, a teoria da ação apresenta duas formas distintas: a “teoria esposada” pelo que se entende “a teoria da ação que é expressada para explicar ou justificar um dado padrão de ação (atividade)”; e a “teoria em uso”, que reflete a “teoria de ação que está implícita no desempenho daquele padrão de atividade”.

*Falamos em circuito simples e duplo. Mas o que você entende por estes termos? Já ouviu falar deles?*

A aprendizagem em “circuito simples” pressupõe a percepção de um erro e sua correção, mas preservando os pressupostos que inspiram ou sustentam o funcionamento do sistema. Essa prática nos sugere a ênfase na noção de “melhoria contínua” dos processos, em que não há o questionamento dos valores de base do sistema ou das suas etapas de funcionamento.

Enquanto que a aprendizagem em “circuito duplo”, de outra parte, implica no necessário questionamento dos pressupostos de ação. Aqui o destaque, na proposição conceitual, é para o imperativo do questionamento – que pode redundar em



um esforço de reflexão – sobre a propriedade, a validade, enfim, a coerência dos pressupostos que influenciam a ação gerencial em relação às práticas – conceitos e tecnologias – que se pretende introduzir na organização.

Em termos exemplificativos essas dimensões da aprendizagem podem ser percebidas no processo de avaliação de desempenho de servidores públicos. Os esforços empreendidos pela administração, orientados para o aperfeiçoamento dos instrumentos e sistemas de avaliação de desempenho, que avançam de um modelo baseado em formulários físicos para um sistema informatizado e dotados de critérios mais objetivos, são um exemplo de melhoria geradora de aprendizagem em circuito simples. Isso porque o modelo se aperfeiçoa em termos de forma, mas baseado nos mesmos pressupostos – objetividade, racionalidade, meritocracia, punição do servidor etc.

Os modelos mentais podem ser compreendidos como crenças que as pessoas têm em relação a determinado fenômeno.

Desta forma, podemos afirmar que a organização aprende substantivamente, ou em circuito duplo, se os pressupostos subjacentes ao modelo de avaliação de desempenho sofrem um profundo processo de reflexão. Exemplo, se fosse assumido que a avaliação de desempenho possui um componente subjetivo importante e o sistema incorporasse essa dimensão. Para tanto, seria fundamental deslocar outro pressuposto inerente à avaliação de desempenho, qual seja, a noção de que avaliar desempenho está associado à punição dos agentes.

Assim, a efetiva implementação de um sistema de avaliação de desempenho depende menos do aperfeiçoamento do instrumento, e mais da mudança dos modelos mentais a ele associados.

## PENSAMENTO SISTÊMICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O referencial a partir do qual abordamos a mudança organizacional influencia sobremaneira não somente a percepção dos agentes sobre o fenômeno, mas o tempo, o alcance e a consistência dos resultados do processo.

As organizações públicas podem ser consideradas sensivelmente mais complexas que as demais em termos de substância (componentes e propósitos), amplitude e relações de poder, fato que expõe ainda mais as limitações do pensamento mecanicista de orientação estritamente instrumental.

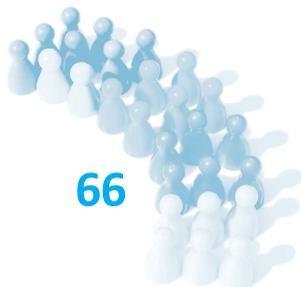
Note que é importante considerarmos a relevância da matriz de pensamento que marca a lógica mecanicista de gestão, tampouco desprezar os resultados objetivos que produz nas organizações, sobretudo no plano operacional com reflexos na produtividade e na eficiência. Mas não podemos também desconhecer as suas limitações para o enfrentamento de situações de interesse mais complexas e dinâmicas, como é o caso das políticas públicas.

Considerando os paradigmas gerenciais alguns elementos em termos de processo de gestão podem ser sintetizados. Observe os destaques no Quadro 3.

MECANICISTA	SISTÊMICO
partes	todo
objetos	relacionamentos
hierarquia	redes
causalidade linear	circularidade dos fluxos e relações
estrutura	processo
metáfora mecânica	metáfora orgânica
conhecimento objetivo	conhecimento objetivo e subjetivo
verdade	descrições aproximadas
quantidade	qualidade

Quadro 3: Elementos constituintes dos paradigmas mecanicista e sistêmico de gestão

Fonte: Adaptado de Andrade et al. (2006)



O senso de mudança, portanto, não deve ser tomado com base no paradigma mecanicista, ou na perspectiva clássica de gestão, que pressupõe ações deliberadas, objetividade, racionalidade plena, neutralidade, controle amplo e irrestrito (conhecimento e domínio sobre as variáveis) etc., senão como um processo emergente, substantivo, fluido e dinâmico, com ênfase nas relações, e essencialmente assentado nas pessoas, que caracterizam a perspectiva sistêmica.

O processo de mudança, em suma, precisa ser tomado segundo uma perspectiva sistêmica. Como premissas fundamentais temos a:

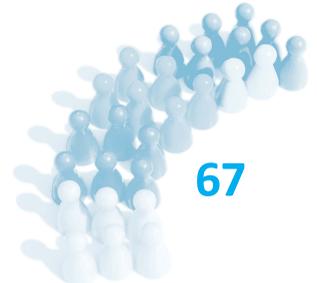
- ▶ gestão do processo de mudança é contingencial e emergente; não possui uma fórmula única e previamente validada;
- ▶ compreensão do contexto e descrição da situação complexa de análise é pré-requisito essencial para o planejamento da estratégia de mudança organizacional; e
- ▶ abordagem do pensamento sistêmico, sobretudo a linguagem sistêmica, constitui elemento fundamental do processo de compreensão do fenômeno da mudança.

Diante de todos esses pontos podemos afirmar que a mudança é fundamentalmente um processo de aprendizagem. Portanto, os resultados positivos de um processo de mudança tendem a ser proporcionais à amplitude da compreensão do fenômeno, o que se dá pela explicitação das suas categorias centrais (variáveis) e relações – perspectiva **sistêmica**.

Outro aspecto a destacar na condução do processo de mudança é o papel dos atores organizacionais. No qual ganha destaque a necessidade de amplo envolvimento dos agentes da organização nos processos de mudança.



Note que o pensamento sistêmico opõe-se à visão fragmentada e parcial do fenômeno.



## MUDANÇA ORGANIZACIONAL COMO PROCESSO COMPLEXO E DINÂMICO

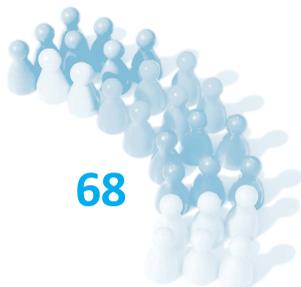
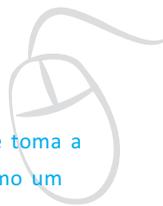
Como vimos anteriormente, a mudança organizacional é um processo complexo e multifacetado cuja definição mais ampla pode ser encontrada nos próprios termos: mudança e organização.

A mudança constitui fenômeno inerente à organização e se manifesta sob diferentes formas, desde os esforços adaptativos de qualquer ordem e intensidade, inovações gerenciais e de estrutura, até transformações mais radicais que alcançam aspectos substanciais do comportamento das pessoas na organização.

O processo de transformação organizacional a partir da perspectiva humana considera que o objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência. O agente de mudança nesse contexto é a pessoa detentora de competências que permite a intervenção no nível do grupo, além de ser conhecedora da gestão de recursos humanos na organização contemporânea.

A mudança organizacional implica também reconhecer o que se entende por organização. Segundo uma perspectiva mais inclinada ao interpretativismo, a organização pode ser reconhecida como uma construção simbólica, resultante da forma como as pessoas interagem e pensam.

Perspectiva que toma a organização como um conjunto de indivíduos e grupos.



Sendo a organização uma resultante do modo como as pessoas interagem e pensam, a mudança passa por mudar a forma como as pessoas constroem e percebem essas interações; logo, a própria organização.

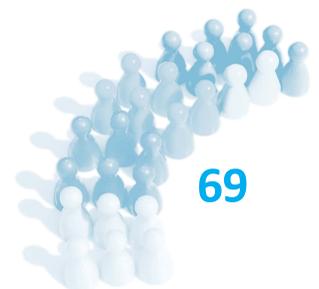
Nesse sentido, é interessante sinalizarmos os esquemas sobre os pressupostos de análise referentes à natureza das relações sociais de Burrell e Morgan (1979), especificamente relacionados às dimensões “ontológica” (perspectiva de ser no mundo) e “epistemológica” (pressupostos acerca de como o conhecimento é produzido).

Na dimensão ontológica, o contínuo entre “nominalismo” (mundo percebido pelo sujeito) e “realismo” (mundo como algo externo à pessoa); na dimensão epistemológica, o contínuo entre “subjetivismo/interpretacionismo” (conhecimento é relativo e depende da perspectiva dos sujeitos) e “positivismo” (regularidades e relações causais entre elementos).

A mudança, em suma, pode ser percebida como um processo de aprendizagem das pessoas em suas relações de interação mútua, que se projeta no que se define como organização. Como processo, implica em assumir:

- ▶ o imperativo do amplo envolvimento das pessoas;
- ▶ a obtenção de resultados mais substanciais principalmente no médio e longo prazos (período de maturação e assimilação); e
- ▶ a possibilidade de desvios em relação à trajetória inicial estabelecida etc.

Contudo, o fato de reconhecermos uma **organização pública** como uma **estrutura** sistêmica implica em admitir a mudança como um fenômeno a ela inerente, e como condição de sobrevivência, inclusive. É preciso reconhecer que a mudança nas organizações é um processo contínuo, que ocorre a todo o momento.



Sendo assim, é, em geral, imperceptível, fazendo-se mais significativas aquelas mudanças que causam maior perturbação no contexto conhecido.

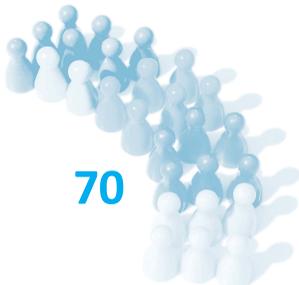
São diversas as expressões dos fenômenos mais visíveis de mudança no setor público. Dentre as possibilidades podemos destacar as reformas (administrativas, previdenciárias, tributária etc.); as alterações na legislação afetam à gestão de pessoas; a introdução de tecnologias gerenciais que modificam a organização; e, por último, objetivos e critérios de avaliação do trabalho no âmbito de um poder ou órgão público em particular. Todos esses vetores de mudança são de amplitude geral, mas impactam de diferentes formas em contextos distintos.

### *Mas o que esses movimentos de mudança têm em comum?*

Inicialmente precisamos lembrar que diferentes são as perspectivas segundo as quais se pode analisar o processo de mudança.

Sendo assim, é razoável admitirmos que o processo de mudança não pode ser percebido como um fenômeno linear, determinístico, envolto em um senso de racionalidade ilimitada etc.; tampouco pode ser rigidamente conduzido.

Apesar disso, a operação de mudanças, com especial destaque no âmbito das organizações do setor público, costuma ser percebida pelos agentes de transformação como processos complexos, que percorrem caminhos tortuosos e, sobretudo, lentos. Isso porque, em geral, de início os processos de mudança organizacional, não somente implicam em um rearranjo de forças e em uma perturbação no estado de coisas dado como também expõem um conflito entre os interesses aparente e oculto do administrador, que por vezes é o próprio agente indutor do movimento.



Neste caso, o interesse aparente é aquele traduzido no discurso de mudança, contido no plano de melhoria etc., enquanto que a dimensão oculta do processo de mudança é evidenciada nas intenções reais e ações centrais – que orientam-se pela tendência de manutenção da situação vigente e continuidade do comportamento dominante, materializada na preservação dos valores estruturantes fundamentais da dinâmica organizacional.

Podemos observar esta tendência em programas cuja diretriz oculta central assenta-se na noção de que é necessário promover mudanças aparentes com o propósito de manter inalterado o arranjo vigente, cujos contornos de definição são multilateralmente desejados, sobretudo para o bloco de poder dominante.

Diante disso, podemos estabelecer como premissa fundamental de qualquer processo de mudança, que se pretenda consistente e comprometido com a obtenção de resultados efetivos, o **interesse na mudança**.

O interesse na mudança precisa transcender o nível aparente e mergulhar nos estratos ocultos das relações que estruturam a organização com o propósito de transformá-la efetivamente, reorientando-a segundo as exigências ambientais emergentes.

Subjacente a essa discussão está não somente a dimensão metodológica da mudança, mas o fenômeno da resistência à mudança, movimento comum que, dadas as implicações potenciais no sucesso de qualquer processo de mudança, merece melhor tratamento para fins de compreensão.

## MUDANÇA COMO TRANSPOSIÇÃO DE OBJETOS CULTURAIS

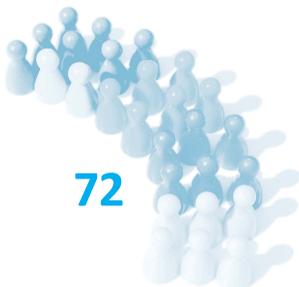
Entre as diferentes formas de perceber o processo de mudança organizacional em sua expressão mais substantiva está aquela que enfoca a mudança organizacional como um processo de transposição de objetos culturais, reconhecidas as diferenças entre os contextos de origem e destino desse conteúdo transplantado.

Nesses termos, a mudança organizacional é tomada como resultante do processo de apropriação de elementos exógenos por parte da organização.

São denominados objetos culturais os conceitos, as tecnologias, as práticas etc. capazes de imprimir transformações técnicas ou simbólicas no sistema organizacional. Dizemos que são objetos culturais porque são produzidos em um determinado contexto, e, portanto, influenciados pelos valores e crenças inerentes a esses contextos, a partir dos quais estabelecem raízes, por vezes profundas.

Assim, quando uma organização pública contrata um serviço de consultoria para a consecução de um projeto de implantação de um elemento novo no sistema de gestão da organização (a introdução do planejamento estratégico, por exemplo), ou a realização de um curso de capacitação de servidores, está, em sentido amplo, ampliando a permeabilidade de suas fronteiras para a mudança por meio da transposição de conteúdo exógeno.

Temos como exemplos bastante claros de transposição de objetos culturais nas organizações públicas como processo de mudança organizacional: a introdução de tecnologias gerenciais como a Gestão da Qualidade, mais recentemente a emergência do



*balanced scorecard* como instrumento de conexão entre o Planejamento Estratégico e a avaliação de desempenho dos servidores, a Gestão por Competência, tal como sugere o Decreto Federal n. 5.707/2006 etc.

A mudança organizacional, sob essa perspectiva, assume uma dimensão metodológica. Entre as abordagens de análise estão os conceitos de antropofagia organizacional e de redução gerencial.

Para ampliar seus conhecimentos sobre as políticas e diretrizes deste decreto acesse <[http://www.servidor.gov.br/pndp/arq\\_down/060223\\_dec\\_5707.pdf](http://www.servidor.gov.br/pndp/arq_down/060223_dec_5707.pdf)>.

## ANTROPOFAGIA ORGANIZACIONAL: A TRADUÇÃO E A ADAPTAÇÃO CRIATIVA

Temos conversado sobre mudança e cultura nas organizações e, neste contexto, não podemos deixar de falar sobre as contribuições que os conceitos e tecnologias gerenciais produzidos no campo privado possam porventura trazer à Administração Pública ou a uma organização em particular, notadamente no que diz respeito à introdução de transformações nos seus sistemas de gestão.

Isso se deve ao fato de que essas tecnologias revelam potencialmente positivas em termos de impacto em outras organizações e contextos. As contribuições exógenas à organização ou à Administração Pública, assumem aqui, portanto, especial relevância como fonte de inspiração quando não houver instrumento ou solução própria passível de ser endogenamente construída.

Coerente com a expressão do fascínio que a cultura nacional nutre em relação ao “estrangeiro” temos a atitude do agente público no Brasil de assimilar o conteúdo estrangeiro – aquele produzido no exterior das fronteiras organizacionais ou do setor – sem a oposição do devido filtro crítico em termos de aderência, conveniência e oportunidade.

No que se refere à importação de tecnologias gerenciais no Brasil, Caldas e Wood Jr. (1999) assinalam os contrastes entre

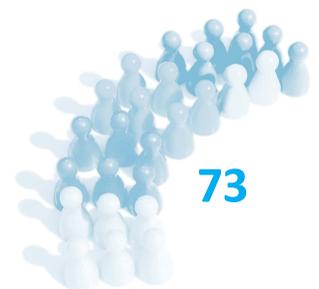


imagem e substância, resultante desse processo, que admite três respostas organizacionais possíveis:

- ▶ adoção desta tecnologia “para inglês ver”;
- ▶ negação; ou
- ▶ adaptação criativa.

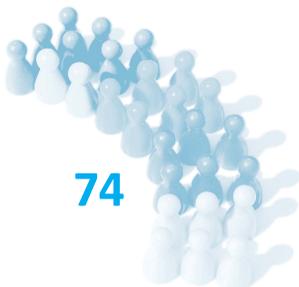
O fenômeno de aquisição tecnológica, que não pode ser compreendido senão de forma contextualizada no processo histórico de formação da sociedade brasileira, explicita um comportamento determinado por diferentes traços da cultura nacional:

- ▶ o personalismo;
- ▶ a ambiguidade (de onde deriva o jeitinho brasileiro);
- ▶ a distância do poder, a plasticidade; e
- ▶ o formalismo.

Dentre estes traços ganham as noções de plasticidade (contexto no qual emerge o conceito de antropofagia) e de formalismo. A plasticidade diz respeito à permeabilidade do brasileiro ao estrangeiro.

Conforme Caldas e Wood Jr. (1999), uma reação à apropriação excessiva e destituída de significado de elementos da cultura estrangeira foi o movimento literário modernista denominado antropofagismo, datado do início do século XX e conduzido por uma vanguarda cultural comprometida não somente com a modernidade e o cosmopolitismo, mas com o resgate das raízes indígenas da nação.

A antropofagia como praticada entre indígenas era um ritual de guerra no qual os vencedores alimentavam-se dos vencidos. Para que isso acontecesse, era preciso que o vencido fosse um guerreiro corajoso, à altura do seu contendor. Comê-lo era um ato de respeito e permitia sugar sua coragem e energia. O antropofagismo literário, por sua vez defendia a apropriação sem pudores de ideias e conceitos



estrangeiros, mas conferia-lhes um novo significado, alterado pelas cores e valores locais (CALDAS; WOOD Jr., 1999, p. 35).

Ao estudar os processos de adoção de tecnologias gerenciais por empresas, Wood Jr. e Caldas destacam a “adaptação criativa” como o mais saudável, não obstante seja o menos frequente dentre os comportamentos reativos típicos. Os autores assinalam 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 aqui é que boa parte dessas tecnologias não são apropriadas às especificidades locais. O principal motivo para essa inadequação é que os pressupostos básicos de muitos desses modelos estrangeiros simplesmente não são reproduzíveis ou transferíveis a contextos distintos do original (CALDAS; WOOD Jr., 1999).

*Vimos que o processo de adoção de tecnologias gerenciais por empresas é inevitável nos tempos atuais. Mas como trabalhar com esta incógnita de benefício?*

Como resposta, os autores sugerem o que denominam de “antropofagia organizacional” como metodologia para a adaptação criativa. Segundo os autores a antropofagia organizacional é uma prática despreconceituosa e consciente de garantir a **adoção apropriada** de tecnologia administrativa estrangeira que carregue conhecimentos úteis a países emergentes.

De acordo com Calda e Wood Jr. (1999) 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

Seria adotar a tecnologia adequando às especificidades locais.

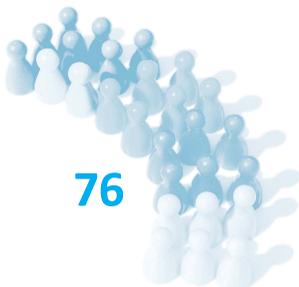
especificidades locais. E, por fim, ela reconstrói criativamente, “devorando” a essência de seu valor e atendendo de forma apropriada a seus propósitos singulares e a sua realidade local. Para tanto os autores propõem cinco passos essenciais do método antropofágico com vistas à promoção da adaptação criativa. São eles:

- ▶ Identificar pressupostos;
- ▶ testar validade e filtrar pressupostos;
- ▶ inserir especificidades locais;
- ▶ reconstruir modelo; e
- ▶ testar e implantar modelo.

Este sentido dado à antropofagia sugere de fato algo que parece estar ausente na transposição de conceitos gerenciais – a identificação dos pressupostos que conformam o modelo gerencial –, especialmente nos processos cuja diversidade não se limita aos padrões culturais nacionais, mas à distinção marcante entre setores, como é o caso da Administração Pública.

Todavia, vale esclarecermos que a simples transposição de tecnologia gerencial pode levar a equívocos e distorções quando se trata da Administração Pública e de seu compromisso com o bem-estar social. Nem sempre o ideário da gestão privada se aplica ao governo. Muitos analistas ainda defendem a neutralidade das tecnologias gerenciais esquecendo de considerar as diferenças entre a Administração Pública e administração privada. Há que se fazer a redução sociológica no dizer de Guerreiro Ramos (CARVALHO, 2004, p. 308).

O método antropofágico constitui relevante contribuição para que um processo de transposição de objetos culturais alcance seu intento de transformação ou mudança organizacional; contudo, outras perspectivas para a interpretação do fenômeno são possíveis e podem contribuir para a melhor compreensão do processo.



Também alinhados com o impacto dos contrastes entre contextos no processo de transposição de conteúdo gerencial, Morris e Lancaster (2005) apresentam o conceito de “tradução” de conceitos gerenciais, mostrando como ideias oriundas de um determinado contexto são apropriadas em outro.

A definição de “tradução” adotada por Morris e Lancaster (2005) faz referência a um processo através do qual uma ideia gerencial geral é transferida e reinterpretada em um novo contexto. Os referidos autores afirmam, no entanto, que as organizações receptoras desempenham um papel ativo no processo de transferência, promovendo a “transformação” ou “tradução” das ideias.

A circulação de ideias vem do desejo de imitar o que parecem ser “modelos de sucesso” (Sahlin-Anderson, 1996). Como resultado, as ideias tornam-se desconectadas de qualquer contexto específico. [...] Seleção de uma ideia pode ocorrer por muitas razões, por exemplo, porque é apresentada como uma solução obrigatória para um problema particular enfrentado pelos gestores ou porque parece diferente e excitante; tradução envolve a seleção de uma ideia, desencravá-la de (contexto) local e reintroduzi-la em outro (CZARNIAVSKA; SEVON, 1996, apud MORRIS; LANCASTER, 2005, p. 209-210) .

Perceba que o sentido dado à “tradução” de práticas gerenciais por Morris e Lancaster (2005) sugere uma forte convergência em relação ao conceito de “antropofagia”, que se baseia na noção de “adaptação criativa”. O senso de “adaptação” explicita um potencial de absorção parcial desse conteúdo exógeno, notadamente quando admitido o fato de 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. ” (CALDAS; WOOD Jr., 1999, p. 59).

Em essência, os autores destacam o sentido da tradução de ideias gerenciais como um processo interpretativo mediante o qual novas tecnologias são institucionalizadas em diferentes campos

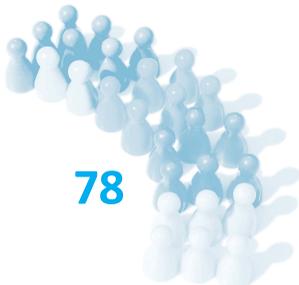
através de ideias que circulam “destiladas” em conceitos abstratos. Nesse processo de tradução, tanto os fornecedores quanto os receptores dos novos conceitos “[...] colaboram para redefinir ou privilegiar certas práticas e discordar de outras.” (MORRIS; LANCASTER, 2005, p. 207).

Nessa passagem podemos notar que mesmo tratando de uma perspectiva que especifica tanto *ideas* quanto *practices*, dotada de um conteúdo de orientação mais “construtivista”, e com forte apelo ao contexto, a abordagem dos autores não descuida de uma tendência marcada pela noção de transferência e de adaptação de práticas (técnicas e ferramentas). Ou seja, a interpretação que se dá ao conceito parece estar aqui ainda muito próxima da que se empresta à tecnologia em termos de possibilidades no processo de tradução.

A despeito disso, e considerando que as tecnologias incorporam sempre um ou mais conceitos, a abordagem de Morris e Lancaster (2005) contribui para evidenciarmos a importância de um esforço de deslocamento da tônica para a tradução dos conceitos em seu sentido mais estrito. É justamente nessa ênfase dada ao conceito que reside a contribuição essencial do conceito de redução sociológica em relação ao de antropofagia.

A apropriação do conceito de redução sociológica ao fenômeno gerencial em particular pode estar concentrada mais em explicitar os conceitos subjacentes à tecnologia e, a partir disso, buscar os pressupostos que vinculam esse conceito à sua origem exterior ao campo da Administração Pública, mais precisamente, à esfera das empresas privadas.

Portanto, entre a tecnologia e os seus pressupostos, é imperativo destacarmos a identificação dos conceitos essenciais – estes fortemente influenciados pelos pressupostos valorativos de diferentes áreas do conhecimento que contribuem para a formação do pensamento gerencial, notadamente a economia, a engenharia, a sociologia, a psicologia etc.



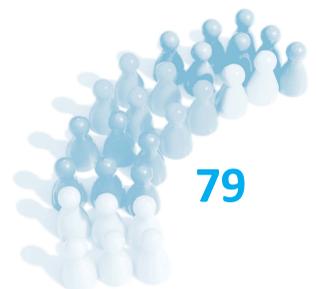
## REDUÇÃO SOCIOLOGICA NO CAMPO DA GESTÃO

O conceito de redução sociológica nos permite adentrar em maior profundidade no processo de mudança mediante a transposição de elementos exógenos à organização.

Na abordagem da redução o foco recai sobre o “arranjo de conceitos” e “pressupostos” que subjazem ao objeto transplantado – a tecnologia gerencial, por exemplo –, enfatizando uma perspectiva de análise que alcança as raízes do conteúdo gerencial transposto e reflete não somente sobre a sua oportunidade e conveniência, mas também sobre seus pressupostos valorativos.

Não se trata aqui, portanto, de uma adaptação de conteúdo, tampouco de ajustes seletivos que se restrinjam a aspectos de superfície do conteúdo importado, mas de explicitar o imperativo de um esforço de reflexão que busque desconstruí-lo e posteriormente reconstruí-lo, ressignificando sua essência conceitual segundo as imposições condicionantes de um novo contexto de inserção.

Negligenciar a ressignificação dos conteúdos gerenciais nesses processos de transposição influencia a adoção de estratégias de reinterpretação das normas descontextualizadas que conformam as estruturas organizacionais. Percebe-se, nesses casos, fenômenos de fundo histórico e cultural como o formalismo e suas variantes, que são processos de ressignificação adstritos ao formato, que se operam na superfície do objeto transplantado, não adentrando o seu conteúdo e essência, mas que se fazem necessários a fim de permitir o funcionamento e a sobrevivência da organização.



Na mesma linha, ainda que sob outra perspectiva, a descrença na *lei*, que em larga medida permeia a vida nacional, e de forma especial a Administração Pública, é inerente a:

[...] sociedades onde as leis são “textos fora de contexto”,  
[...] “construções teóricas que não nasceram do costume”,  
[...] “formas transplantadas e importadas de além-mar sem relevância para as possibilidades econômicas de nosso ambiente” (CAMPOS, 1960, p. 29 apud RAMOS, 1966, p. 381).

Nesses termos, a mudança organizacional, imbricada com elementos da cultura nacional e organizacional, encontra um importante referencial no conceito de redução sociológica compreendido no contexto da gestão, para a compreensão de processos de transformação organizacional com suporte em um referencial teórico robusto e com identidade local.

A apreensão crítica de conhecimento estrangeiro recebeu no campo das ciências sociais substancial impulso, culminando no processo que denominou de **redução\*** sociológica.

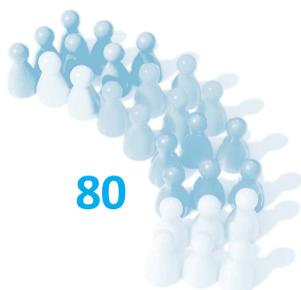
Ao propor o conceito de “redução sociológica”, coerente com uma **atitude parentética\***. Ramos (1996) o faz a partir do conceito de “redução fenomenológica” (*epoché* ou *epoché*) de Husserl (1996), desenvolvido no campo da filosofia, em nível bastante abstrato, que assentava-se na busca da essência das coisas (ABBAGNANO, 2000).

A atitude parentética, no contexto do processo de transposição de tecnologias gerenciais entre setores e organizações sugere que os agentes envolvidos nesse processo sejam capazes de suspender o conteúdo transplantado, reconhecendo e explicitando suas raízes ou vínculos com o contexto de origem, submetendo esse conteúdo, por fim, a um criterioso processo de reflexão filosófica.

Heidegger, no entanto, contrastando a noção de transcendentalidade da intencionalidade da consciência com a noção de sujeito como um “ser-no-mundo” define “redução” como “suspensão das relações referenciais constitutivas dos objetos no mundo”, pela “desmundanização” dos objetos.

**\*Redução** – consiste no esforço de eliminação dos elementos acessórios ou secundários capazes de prejudicar a captura e compreensão do conteúdo essencial de um objeto. Fonte: Ramos (1996).

**\*Atitude parentética** – assume o significado de “por entre parênteses”, ou seja, de “suspender” um determinado conteúdo. Fonte: Ramos (1996).



Transpondo essa atitude para o âmbito da ciência social, podemos afirmar que cada objeto implica a totalidade histórica em que se integra e, portanto, é intransferível, na plenitude de todos os seus ingredientes circunstanciais. Logo, poderíamos 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).

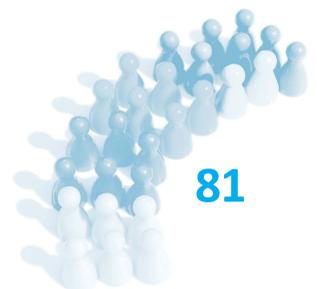
Essa atitude metódica tomada como necessária às ciências sociais destaca a impossibilidade de transplantação plena de produtos culturais com os seus ingredientes circunstanciais. Depreende-se disso que o cientista social pode servir-se subsidiariamente de conteúdo estrangeiro desde que submetido a uma atitude reflexiva.

Podemos inferir, também, que a redução sociológica, em sentido amplo, implica a busca da essência de um determinado elemento, entendida como o seu conteúdo nuclear. No campo da sociologia, a redução assume uma atitude metódica a ser praticada por um sujeito comprometido com seu contexto.

A atitude metódica permite a obtenção do conteúdo essencial desses objetos culturais, explicitando os elementos periféricos que lhe conferem identidade. Estes elementos periféricos, é importante pontuar, podem ser percebidos como o que de fato afeta a absorção do conteúdo essencial de um objeto em uma realidade distinta daquela em que foi concebido. Na definição original de Ramos (1996), é a **atitude metódica\*** da redução sociológica.

A atitude metódica tal como proposta opõe-se à prática da leitura superficial dos fenômenos, alcançando seus aspectos essenciais a partir de uma postura reflexiva. Neste particular ganha

**\*Atitude metódica** – é a 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. Fonte: Ramos (1996).



destaque a noção de depuração – compreendida como o esforço de análise, reconhecimento e interpretação de um conteúdo produzido em outra realidade, para dele extrair a essência, destituindo-o de forma criteriosa dos elementos que o identificam com seu contexto de origem. O processo de redução deve, pois, ser radical, ou seja, alcançar as raízes de seu significado, as quais podem ser percebidas como os pressupostos que fixam determinado conteúdo a um contexto particular e original.

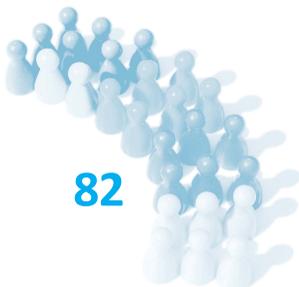
Com o propósito de melhor explicitar o conceito de redução sociológica, Ramos (1996) enuncia quatro leis fundamentais a ela relacionadas, as quais são ora tomadas a fim de destacar as correspondentes dimensões de análise do fenômeno da mudança organizacional subordinada aos elementos de cultura, com destaque em relação à atitude dos diferentes atores nos processos de apropriação e de absorção e em relação à percepção do conteúdo transposto:

- ▶ lei do comprometimento;
- ▶ lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira;
- ▶ lei das fases; e
- ▶ lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência.

Vejamos, então, como Ramos (1996) apresenta a relação entre cada lei e o conceito de redução sociológica.

A **lei do comprometimento** destaca o imperativo do consciente engajamento dos atores organizacionais, em especial do agente de mudança com o seu contexto. Movido pela intenção de estimular a produção de uma sociologia em bases genuinamente brasileiras, Ramos (1996) propõe a redução sociológica como método e atitude do “estudioso” comprometido com o local, conforme explicitado a seguir:

A redução sociológica é um método destinado a habilitar o estudioso a praticar a transposição de conhecimentos e



de experiências de uma perspectiva para outra. O que a inspira é a consciência sistemática de que existe uma perspectiva brasileira. Toda cultura nacional é uma perspectiva particular. Eis porque a redução sociológica é, apenas, modalidade restrita de atitude geral que deve ser assumida por qualquer cultura em processo de fundação. (RAMOS, 1996, p. 42).

Contudo, como já vimos, precisamos estar atentos que a formulação de Ramos (1996) ora em evidência contrasta com práticas consolidadas na trajetória histórica de edificação de importantes elementos da cultura brasileira, especialmente no que diz respeito à exaltação ao estrangeiro no contexto da formação gerencial nacional.

Um olhar para o conceito de redução sociológica na perspectiva da Administração Pública permite destacar o imperativo de reconhecimento desse setor como detentor de diferenças essenciais em termos de finalidade, de limites de ação e de natureza, de dimensão e complexidade das relações de poder, e como detentor de uma atitude profissional efetivamente comprometida com o campo ou a organização.

A constituição e manutenção de espaços, o desenvolvimento de capacidades técnicas, humanas e conceituais, a superação da perspectiva demasiadamente tecnicista, reprodutivista, imediatista e instrumental são condições que influenciam a formação de um ambiente propício à prática da necessária atitude reflexiva. Ao agente engajado, portanto, impõe a assunção de uma racionalidade de orientação mais substantiva, que transcenda o circuito estrito da instrumentalidade.

A ideia de fundo, portanto, parece residir na capacidade de, sem ser refratário, refletir sobre os pressupostos e pertinência dos conceitos subjacentes a esse conteúdo ao servir de experiências e conhecimento produzido em outras realidades. Essa atitude consciente de permeabilidade ao conteúdo exógeno, assumida como recurso de inspiração, conduz a outro enunciado essencial da redução sociológica – a subsidiariedade da produção estrangeira.



A **lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira** apresenta que “[...] toda a produção científica estrangeira é, em princípio, subsidiária.” (RAMOS, 1996, p. 113)

É preciso assinalar, inicialmente, que, a despeito do atenuante “em princípio” expresso no enunciado da citada lei, uma posição bastante firme acerca da natureza subsidiária atribuída à produção intelectual de origem estrangeira.

A redução sociológica sustenta 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.

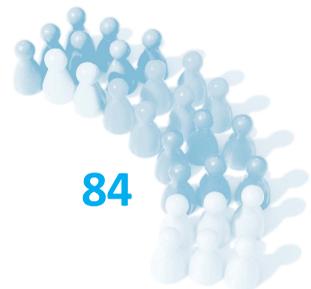
Coerente com a noção de redução sociológica, a assunção da produção intelectual estrangeira como elemento acessório, ou subsidiário, requer a adoção de uma atitude consciente em relação à necessidade de forte e sistemática reflexão capaz de alcançar os pressupostos informadores do conteúdo exógeno que se pretenda tomar como influência.

Nesse mesmo sentido, assume destaque a necessária localização da produção intelectual nacional em uma posição de centro relativamente ao fenômeno, deslocando para a periferia – como subsidiária e incidental – a contribuição estrangeira. Essa posição subordinada que é atribuída ao conteúdo estrangeiro está assentada no reconhecimento de que cada objeto cultural é revestido de uma **intencionalidade**.

Em suma, não se advoga o isolacionismo, senão a oposição à prática reprodutivista destituída do necessário filtro crítico em relação aos objetos culturais transplantados.

Relacionando as noções de essencialidade para a organização pública e de subsidiariedade da produção exógena à

Perceber os atributos que identificam essa intencionalidade é inerente ao esforço de redução.



lei do comprometimento, surge outro aspecto de influência no processo de introdução de inovações gerenciais, qual seja, a posição subordinada assumida pela organização – mais precisamente pelos atores envolvidos no processo.

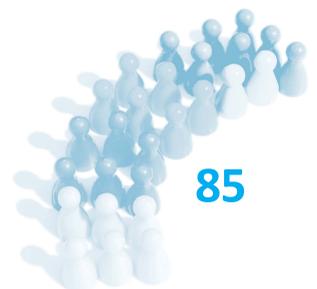
*Você já vivenciou na organização em que trabalha alguma inclusão de nova tecnologia gerencial? Observou a diferença de comportamento entre os atores envolvidos?*

Essas diferentes atitudes que podemos evidenciar, comumente, entre os diferentes atores envolvidos, serve para reafirmar a crença na capacidade dos atores organizacionais assumirem uma posição mais autônoma como produtores de conhecimento gerencial, como exalta o papel do agente externo (consultor), coerente com o traço cultural característico de fascínio pelo estrangeiro – seja a pessoa, seja o conteúdo.

Essa postura tende a potencializar uma atitude passiva e reativa por parte dos membros da organização, contribuindo para reforçar a percepção de essencialidade do conteúdo entrante em sua quase totalidade, relaxando-se, por conseguinte, a oposição dos necessários filtros críticos.

Neste sentido, Siqueira e Mattos (2008) assinalam o papel menos estratégico e mais técnico da atuação da consultoria no setor público em comparação com o ambiente privado, notadamente em face da substancial complexidade dos arranjos de poder que conformam aquele particular campo.

Uma análise do conceito de redução no nível organizacional exige ainda a identificação dos diferentes atores e seus papéis no processo de transposição de tecnologia. Nesse particular, destaca-se o crescente dinamismo da relação entre a pesquisa acadêmica na produção de conhecimento e a atuação dos consultores – agentes de transformação desse conteúdo em instrumentos gerenciais e de sua transposição para as organizações.



Uma das ideias essenciais dessa formulação conceitual é que não se 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. Vale aqui registrarmos a extensão da definição de exógeno que deve ser relativizada, operando sua compreensão sempre em relação ao contexto de aplicação

Com isso, podemos sustentar ser não somente válida, mas também 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.

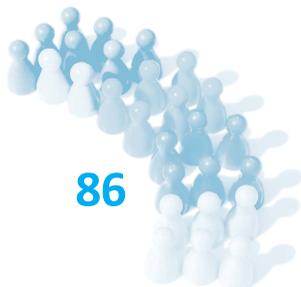
Essa permeabilidade é desejável desde que levada a efeito a redução sociológica, especialmente como atitude e percebido o fato de que cada conteúdo carrega consigo múltiplos **vínculos** com o contexto em que foi construído originariamente.

Outra lei fundamental que busca explicitar o conceito de redução sociológica é a **lei das fases** que segundo Ramos (1996, p. 129) é uma lei que destaca a noção de razão sociológica, “[...] a partir da qual tudo que acontece em determinado momento de uma sociedade adquire seu exato sentido.” Isso está relacionado com o senso de “perspectivista” da redução sociológica, que preconiza não somente a singularidade do contexto, mas a influência deste como elemento constituinte do próprio objeto. Em última instância, o sentido de um objeto não se desvincula de seu contexto.

Sendo assim, nem aspectos da nova Administração Pública, nem conceitos e tecnologias gerenciais que nela se sustentam, podem ser transpostos diretamente e tomados como conteúdo principal de um processo de transformação gerencial no setor público sem que se reconheça o estágio de desenvolvimento das sociedades que caracterizam ambos os contextos.

Assim, podemos entender que os fundamentos delimitadores do cenário que autorizariam a introdução de um esforço reformador subordinam-se ao nível e à pauta de demandas que a sociedade apresenta ao Estado. Logo, as formas assumidas pelo Estado e seu

O momento histórico – estágio ou fase – do ambiente social gerador de determinado objeto cultural merece destaque.



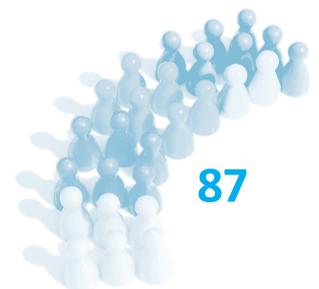
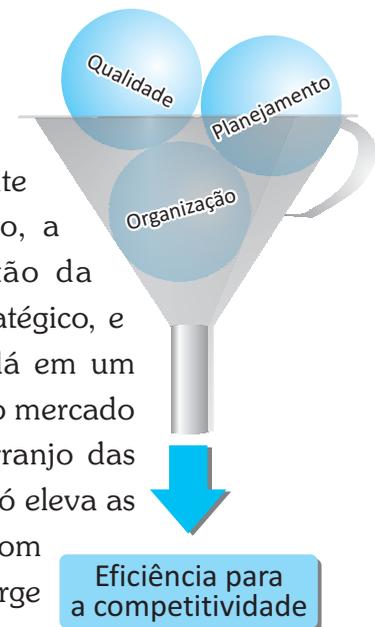
aparelho devem mostrar-se coerentes com o momento histórico experimentado por essa sociedade. É, pois, o conjunto de relações que se estabelece no nível da sociedade que vai influenciar a configuração da correspondente estrutura de Estado, definindo sua extensão e amplitude de serviços. Afastamos aqui, portanto, qualquer possibilidade de admitirmos a existência de estruturas ou modelos universalmente aplicáveis, independentes de contexto.

*Diante desta discussão podemos afirmar que a intencionalidade é também um elemento central nessa discussão, você concorda?*

Perceber que os objetos culturais transpostos (conceitos, tecnologias gerenciais etc.), além de relacionados a um contexto específico, estão intensamente vinculados a um momento histórico. Exemplificando, a emergência de tecnologias gerenciais como a Gestão da Qualidade em organizações públicas, Planejamento Estratégico, e outras que a sucederam e com ela se relacionam, se dá em um momento não somente de abertura e intensa exposição do mercado nacional aos demais atores internacionais, mas de rearranjo das relações entre esses agentes econômicos, fato que por si só eleva as exigências de eficiência em busca de competitividade. É com esse espírito e propósito que a Gestão da Qualidade surge no País e se dissemina sob a forma de modelos de gestão.

O transplante desses modelos, profundamente identificados com um período específico vivido pelo segmento empresarial brasileiro e internacional – complexo e turbulento – para contextos organizacionais e principalmente de setores distintos – privado e público – sinaliza o substancial esforço de apreensão exigido.

Não reconhecer o caráter subsidiário e historicamente situado do patrimônio intelectual estrangeiro (exógeno à organização, ou ao setor público), portanto, pode viesar o processo de assimilação desse conteúdo, além de reforçar expectativas que



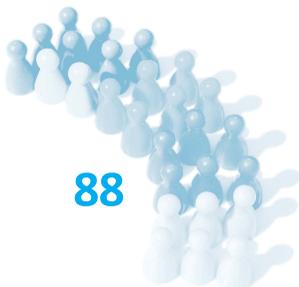
se revelam em sua essência inconsistentes com o novo contexto organizacional de aplicação.

Conforme já referenciado, a assimilação de elementos exógenos, diferentemente de uma atitude de transposição direta, avançando mesmo em relação a um esforço meramente adaptativo que se opera no plano metodológico de introdução, advoga a noção de que a absorção requer a fluidez de conceitos, que são a essência desses objetos culturais – as tecnologias. Esse trânsito de conceitos tem como pressuposto a universalidade dos conceitos fundamentais que são inerentes à organização. Esse pressuposto encontra guarida na lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência.

Por fim, a **lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência**, afirma que a redução sociológica reconhece a “universalidade da ciência tão somente no domínio dos enunciados gerais”. Refratária ao isolacionismo, tal como evidencia a lei da subsidiariedade da produção intelectual estrangeira, a lei da universalidade dos enunciados propõe “[...] levar o cientista a submeter-se à exigência de referir o trabalho científico à comunidade em que vive.” (RAMOS, 1996, p. 123).

*Considerando que a sociedade atual vive em uma era denominada por muitos autores como a era do conhecimento, qual o papel da ciência neste momento? Será que ela vem crescendo ou não?*

Sensível ao impacto da intensa circulação da produção de conhecimento entre as sociedades, a ciência é crescentemente resultante de um esforço que envolve múltiplas culturas, ainda que não desconheça as especificidades do local. Outro sentido conferido à universalidade da ciência é o de que todos a que ela se devotam estão, em determinado momento, em um mesmo círculo semântico, ou seja, admitem como válido um mesmo repertório central de enunciados (RAMOS, 1996).



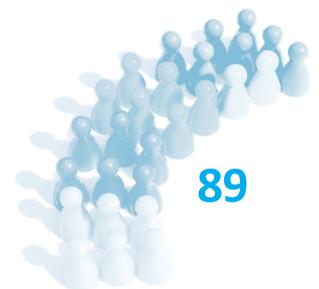
De acordo com Ramos (1996) esse conjunto de categorias, ou enunciados gerais produzidos por diferentes autores no curso da formação desse campo da ciência, forma o núcleo central do raciocínio sociológico, o qual é tido menos pela observação literal e direta do que esses autores pensaram mediante a percepção de como pensaram o que escreveram.

A ideia de fundo sugere que componentes essenciais dos enunciados científicos podem circular entre culturas e serem apropriados quando submetidos a um rigoroso processo de assimilação crítica. Este não somente admite essa influência, mas se baseia em uma atitude reflexiva comprometida com as feições dos contextos históricos de origem e de destino.

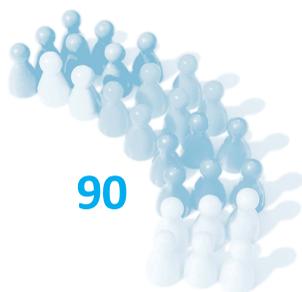
A apropriação do conceito de redução sociológica, e particularmente a lei da universalidade dos enunciados gerais, ao nível da Administração ou da organização Pública reconhece a organização como um conceito complexo e multifacetado, composto, portanto, por uma gama de outros conceitos que se rearranjam de diferentes formas, oferecendo igualmente distintas leituras do fenômeno. Há conceitos no campo dos estudos organizacionais, portanto, que por seu caráter geral, com maior facilidade assumem esse atributo de universalidade.

O exercício da redução no campo particular das ciências sociais, portanto, e no campo dos estudos sobre a cultura e a mudança organizacional, implicaria a apreensão crítica de conceitos com vistas à expansão ou desenvolvimento de um determinado corpo teórico e, por conseguinte, orientado para a ampliação de seu poder interpretativo e explicativo da realidade percebida.

Reconhecendo 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. Disso decorre, então, a possibilidade de uma aproximação do conceito de redução sociológica em relação ao campo da gestão das organizações, explicitando a relevância de uma atitude gerencial com essas feições.



Em suma, na qualidade de procedimento crítico-assimilativo, a redução sociológica impulsiona a busca pelo universal, subordinado ao particular – ao local. Não opõe-se à transplantação de conteúdos subjacentes a conceitos ou modelos, mas a faz de forma criteriosa e subordinada a uma reflexão consciente envolvendo especialmente seus pressupostos. A redução, portanto, visa ao conteúdo em detrimento do formato.



## A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE MUDANÇA

Tomada a mudança organizacional tanto como um processo emergente do compartilhamento de percepções quanto se reconhecidos os reflexos do fenômeno da resistência; a comunicação ocupa posição central nesse processo.

É intuitivo reconhecer que as falhas nos fluxos de comunicação organizacional afetam diretamente os resultados de um processo de mudança. Pensando bem, você verá que a comunicação é, em diferentes níveis de intensidade, elemento subjacente a qualquer esforço de redução da resistência à mudança que possa ser pensado com base nas reflexões empreendidas sobre o tema discutido na seção anterior.

Um primeiro esforço indispensável para a melhor compreensão da comunicação no contexto de um processo de mudança organizacional é conhecer os elementos que compõem esse fenômeno. Essa é condição para a ação gerencial orientada para a transformação organizacional.

De forma bastante sintética, a comunicação organizacional pode ser definida como um processo de transferência de conteúdo (dados, informações ou conhecimentos) a partir de um ponto de origem a um ponto de destino, seguido da sua devida compreensão. O processo de comunicação pode ser modelado de forma a evidenciar a existência de fases e componentes cuja descrição pode permitir melhor nível de compreensão e diagnóstico dos seus resultados.

O grau de eficácia do processo de comunicação é definido pela relação entre o conteúdo percebido pelo receptor e/ou conteúdo desejado pelo emissor.

Em geral essa relação não resulta em uma identidade, podendo ser inferior ou superior à unidade. O quociente da relação será inferior à unidade quando a mensagem enviada não for compreendida em toda a extensão desejada pelo emissor. Essa situação ocorre quando o receptor não compreende parcela da mensagem – hipótese em que há um déficit de compreensão.

Em situação oposta está o caso em que a relação entre conteúdo percebido e conteúdo desejado evidencia maior proporção daquele. São os casos em que os receptores fazem ilações não autorizadas ou desejadas em relação ao conteúdo esperado da mensagem. Nessas situações ocorre, em geral, um superdimensionamento do conteúdo da mensagem, atribuindo a ele uma extensão não pretendida.

*A eficácia da comunicação é influenciada por elementos específicos que são determinantes na qualidade de seu resultado final. A partir de agora vamos estudar mais profundamente cada um destes importantes elementos. Preparado para mas este desafio?*

Temos aqui como destinatário o grupo ou pessoa a quem interessa o conteúdo da mensagem.

A **definição do destinatário** constitui o primeiro aspecto de particular relevância na análise das disfunções identificáveis nos processos de comunicação organizacional na Administração Pública. Nesses termos, o destinatário pode diferir do receptor, este definido como o que recebe a mensagem.

São comuns atitudes administrativas que evidenciam essa diferença entre destinatário e receptor. Constitui prática recorrente na Administração Pública a generalização do alcance do

comunicado com o propósito de minimizar efeitos negativos de uma ação restritiva. Este é um caso particular em que os destinatários constituem um subconjunto dos receptores.

Essa atitude tem como reflexo potencial a perda no processo de comunicação, tendo em vista que os efetivos destinatários de uma mensagem transmitida de forma geral podem não ter sido atingidos, ao tempo que quem não compunha este escopo de destino pode ter seu desempenho afetado justamente por não compreender seu conteúdo.

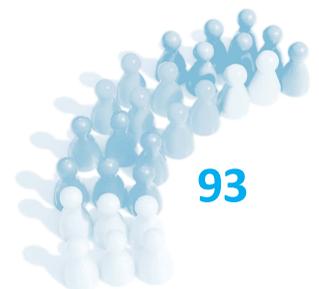
Situação oposta podemos verificar em situações em que os destinatários formam um grupo maior do que os de receptores da mensagem. Um exemplo disso são as situações em que os comunicados são transferidos pela elevada Administração aos dirigentes setoriais, cabendo a estes, em momento posterior, “repassar” as informações.

Note que ambas são atitudes de comunicação cuja aplicação e resultados dependerão das contingências impostas ao gestor e demais envolvidos no processo. Assim, não há juízo de mérito preexistente acerca da melhor forma a adotar, mas uma submissão ao contexto, que, em última instância, definirá a atitude gerencial mais compatível.

O processo de **filtragem** é caracterizado pela manipulação (seleção, omissão, adulteração) do conteúdo da mensagem (dados, informações ou conhecimento) pelo emissor com vistas a que seja percebida de forma mais favorável pelo receptor, ou seja, adequada aos fins pretendidos pelo emissor.

Esse procedimento imprime no conteúdo da mensagem os interesses e as percepções da pessoa que elabora sua síntese para a difusão, marcando-a com um inquestionável traço de subjetividade, decorrente da linguagem, valores e percepções do agente encarregado da codificação.

A incidência desse fenômeno disfuncional, que é inerente ao processo de comunicação organizacional, deve ser minimizada a fim de reduzir perdas decorrentes de compreensões equivocadas, parciais ou distorcidas, envolvendo o conteúdo da mensagem.



*Se a filtragem esta relacionada à manipulação do conteúdo da mensagem, será que isso implica em problemas? Como evitar situações desagradáveis relacionada a este elemento?*

Como qualquer situação corriqueira em nossa vida estamos sujeitos a problemas. Contudo existe diferentes maneiras de evitarmos a ocorrência dos problemas de filtragem, que podem, inclusive, advir de ação inconsciente, são, em geral, simples. Entre elas podemos destacar: a revisão dos textos por pessoas de diferentes áreas e níveis da organização; a adoção de forma objetiva e direta de exposição; a estruturação completa do texto, evitando “pressupor” que todos os interlocutores (destinatários da mensagem) sejam detentores de conhecimento prévio específico sobre determinado assunto que se pretenda omitir.

A **percepção seletiva** é caracterizada como atitude própria do receptor, que tende a perceber a mensagem com base nas suas necessidades, motivações, interesses e expectativas pessoais.

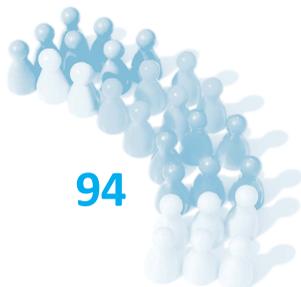
A eficácia dos esforços orientados para atenuar os efeitos danosos da percepção seletiva no processo de comunicação, pelo fato de normalmente estar afeta às condições do destinatário (nível de atenção, comprometimento, ambiente de trabalho, entre outros), está, em geral, relacionada ao meio de comunicação adotado e à forma da mensagem.

A escolha do canal de comunicação tem significativo impacto na determinação da eficácia da comunicação, pois vai definir a intensidade com que o receptor é sensibilizado pela mensagem.

A **adequação da linguagem** constitui outro importante fator de eficácia do processo de comunicação. A linguagem é o conjunto de códigos de envio da mensagem, sendo importante destacarmos que o significado das palavras não está nelas; mas nas pessoas que as utilizam.

Em que pese a singeleza deste aspecto do processo de comunicação, não são raras as ocasiões em que a necessidade de transmissão de mensagens são tomadas como oportunidades para o exercício de redação ou oratória demasiadamente qualificada,

Esta mensagem pode ser por um memorando, e-mail, cartazes, reunião, exposição verbal nos setores etc.



que, em casos extremos, resultam absolutamente estéreis em termos de resultado.

Contudo, resultados análogos são verificados nas situações em que preponderam em demasia nas mensagens os códigos específicos de determinada área do conhecimento, sobretudo, no caso de terminologias técnicas.

Em se tratando de comunicações de amplitude corporativa, ou seja, que extrapolem os limites de uma área ou setor, os jargões especializados devem ter aplicação restrita ao mínimo, e, em caso de incidência, é aconselhável que seu significado esteja devidamente explicado.

Em suma, diante das possíveis disfunções capazes de comprometer o processo de comunicação, são estratégias e ações indicadas: a formalização dos conteúdos; a transparência das decisões; a ação planejada; a redução da assimetria de informação; o estabelecimento de canais de *feedback*; a qualificação e o envolvimento dos atores envolvidos no processo de comunicação.

### Complementando.....

Amplie seus conhecimentos sobre modelos mentais fazendo a leitura da obra indicada a seguir:

 *Escolas que aprendem* – de Peter Senge et al.

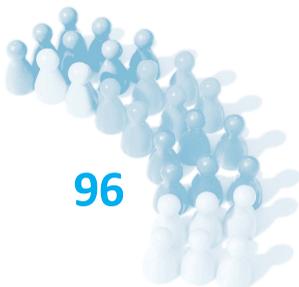
# Resumindo



Nesta Unidade, você estudou a mudança organizacional sob a perspectiva sistêmica. O que implica assumi-la como um processo complexo, dinâmico e multifacetado. Além disso, no contexto do pensamento sistêmico, a mudança baseia-se no imperativo de identificar, compartilhar e conferir novo significado a crenças e valores que moldam a interpretação das pessoas em relação à organização. Mudar a organização pode ser assumido, portanto, como mudar a forma com que as pessoas percebem a organização.

Esse compartilhamento de percepções que dá ensejo à reflexão, e, portanto, à mudança, depende do processo de comunicação. Compreender sua dinâmica, incluindo os fatores que limitam a efetividade da comunicação, é condição necessária para a condução de um processo de mudança.

Outro elemento central na abordagem desta Unidade foi o conceito de redução sociológica tomado no contexto da apropriação de conceitos e tecnologias de gestão nas organizações públicas. Esse conceito contribui para que possamos compreender os processos de transposição de tecnologias de gestão de organizações privadas para o setor público. Faz isso explicitando que as tecnologias, tomadas como operacionalizações de conceitos, podem ser transferidas entre distintos contextos no campo da gestão, se reconhecidos esses conceitos e devidamente ressignificados em soluções gerenciais coerentes com o ambiente de aplicação.

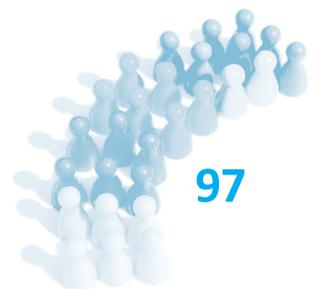




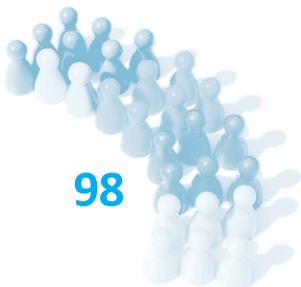
## Atividades de aprendizagem

Considerando os objetivos desta Unidade e contextualizando-a em relação à Administração Pública, faça as atividades a seguir. Em caso de dúvidas não hesite em consultar seu tutor.

1. Entreviste seus colegas e seu coordenador buscando saber qual a percepção dessas pessoas em relação à avaliação de desempenho. Procure identificar os modelos mentais recorrentes em relação ao tema. Após isso, reflita acerca do potencial impacto de mudanças de fundo estritamente instrumentais sobre essa prática, e realize discussões nos fóruns de interação disponível no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem.
2. Procure identificar eventos ou ciclos de mudanças recentes que você vivenciou. Liste as principais variáveis intervenientes nesse processo, ou seja, fatores que o afetaram. Procure relacionar essas variáveis entre si, descrevendo como elas se influenciam mutuamente.
3. Identifique e liste mudanças que tenham ocorrido ou que estejam ocorrendo em seu local de trabalho de acordo com estes pressupostos.
4. Analise uma situação real ocorrida em uma organização sobre processos de introdução de tecnologias gerenciais. Reflita sobre eles à luz dos conceitos de antropofagia organizacional e de redução sociológica.



5. Descreva, com base no conceito de redução sociológica, uma metodologia para a transposição de tecnologias gerenciais em uma organização pública.
6. Responda as questões a seguir que integram a Unidades 1 e 2.
  - a) Pense em alguma situação ou processo de mudança organizacional de que tenha conhecimento, preferivelmente que tenha vivenciado. Identifique e reflita sobre as fases do processo, os acertos, os imprevistos e os erros cometidos. Busque refletir sobre suas causas e consequências.
  - b) Pense na amplitude e profundidade que essa mudança alcançou, identificando se houve mudanças nos pressupostos do sistema de gestão até então vigente, ou se as transformações limitaram-se predominantemente ao nível de superfície. Identifique a ocorrência e os modos de manifestação do formalismo e do jeitinho e as implicações desses fenômenos no caso estudado.
  - c) Pense e discuta acerca de como os conceitos de antropofagia organizacional e de redução sociológica na perspectiva gerencial poderiam oferecer melhores oportunidades de transformações substantivas no sistema de gestão da organização.



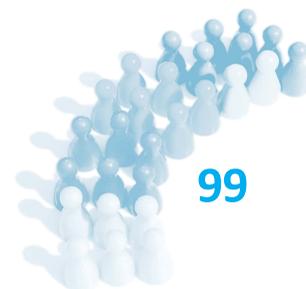
## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Coerente com o objetivo geral da disciplina, ao final dessa disciplina, *Cultura e mudança organizacional*, você desenvolveu conhecimentos que o capacitam a analisar e compreender a organização pública, notadamente em seus processos de transformação.

O conteúdo e direcionamento da disciplina pressupõe que a organização pública, independentemente da esfera de governo em que opere, de fato está fortemente integrada e comprometida pelo valor maior do interesse público com os programas e projetos desenvolvidos nas demais esferas governamentais. Tendo em vista o propósito aplicado da disciplina, esperamos que o conteúdo estudado possa contribuir com a análise, o diagnóstico e a produção de soluções para problemas organizacionais e interorganizacionais, dos mais simples aos mais complexos.

Reconhecer que a organização pode ser percebida como um organismo vivo, em constante processo de mudança, seja para desenvolver-se e adaptar-se ao ambiente em que atua, seja para desagregar-se em caso de inércia da ação gerencial, é pressuposto do estudo da gestão pública.

As organizações públicas, em quaisquer dos poderes e das esferas de governo, estão sob tensão de diferentes forças compelindo-as a oferecerem bens e serviços públicos em níveis de quantidade e de qualidade mais elevados. Respondendo a esses vetores, as organizações – produtos de uma construção histórica particular – são redesenhadas em suas estruturas materiais e humanas e seus processos administrativos e finalísticos, incorporam novas tecnologias gerenciais, redefinem seus objetivos institucionais, enfim. Tudo isso foi objeto de análise do conteúdo desta nossa disciplina.



## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ALVERGA, Carlos Frederico. Levantamento teórico sobre as causas dos insucessos das tentativas de reforma administrativa. *Revista do Serviço Público*. Ano 54, n. 3, jul/set, 2003.

ANDRADE, Aurélio de Leão; SELEME, Acyr; RODRIGUES, Luís Henrique; SOUTO, Rodrigo. *Pensamento sistêmico – caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. *Organizational learning II: theory, method and practice*. Addison-Wesley, 1996.

BARBOSA, Livia. *O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*. Ano 47, v. 120, n. 3, set/dez, 1996.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 2. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2007.

BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; 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.

BORGES, L.O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. Socialização Organizacional. In ZANELLI, J. C.; BORGES; ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. *Psicologia, Organizações, e Trabalho no Brasil*. 2004, p. 331-356.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*, de 05 de outubro de 1988 e emendas constitucionais.



BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. London: Heinemann, 1979.

CALDAS, Miguel Pinto. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do estrangeiro. In: MOTTA, Fernando Claudio Prestes; CALDAS, Miguel Pinto (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Em busca de um modelo abrangente para a difusão de modismos gerenciais: porque os consultores não são os únicos a culpar? In: CALDAS, Miguel Pinto; WOOD Jr., Thomaz. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Claudia. (Org). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

\_\_\_\_\_. *Antropologia para Administradores*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2008.

CHU, Rebeca Alves. Resistir é preciso. In: WOOD Jr. Thomaz (Coord.). *Gestão empresarial: comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

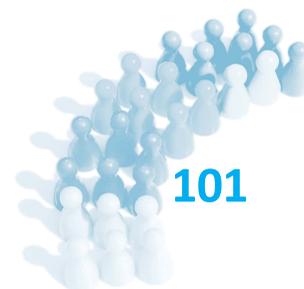
COSTA, Frederico Lustosa da. Condicionantes da reforma do Estado no Brasil. In: MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octávio Penna. *Estado e gestão pública*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1976.

FERREIRA, Victor C. Paradela; CARDOSO, Antônio S. Rito; CORRÊA, Carlos J.; FRANÇA, Célio Francisco. *Modelos de gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FINGER, Matthias; BRAND, Silvia Bürgin. Conceito de “organização de aprendizagem” aplicado à transformação do setor público: contribuições conceituais ao desenvolvimento da teoria. In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.

FISCHER, Tânia M. D. *O ensino de administração pública no Brasil, os ideais de desenvolvimento e as dimensões da racionalidade*. Tese de doutorado. São paulo: 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.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Orgs.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. Estória, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, out./dez. 1987.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

FREYRE, Gilberto. *Casa-grande e senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal*. 51. ed. São Paulo: Global, 2006.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; MEDEIROS, Janann Joslin. A nova administração pública e a gestão de competências: mudança e flexibilidade organizacional. In: LIMA, Suzana Maria Valle de (Org). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003.

HAMPTON, Davis R. *Administração contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HATCH, M.J. *Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives*. London: Oxford University Press, 1997.

HERNANDES, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel Pinto. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*. v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.

HOLANDA, Sergio Buarque de. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HUSSERL, Edmund. *Investigações lógicas (sexta investigação): elementos de uma elucidação fenomenológica do conhecimento*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.



LIMA FILHO, Dario de O.; SPROESSER, Renato L.; HOFFMANN, Gleisi H. Reforma administrativa e resistências externas: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*. v. 39, n. 1, p. 123-137, jan/fev, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis Luiz. Nota Técnica: A estratégia e organizações: conversa necessária. In: CLEGG, Stewart R. HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, Humberto Falcão. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MATIAS-PEREIRA, José. *Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais*. São Paulo: Atlas, 2008.

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. *Revista do Serviço Público*. Ano 51, n. 2, p. 107-121, abr./jun 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORRIS, Timothy; LANCASTER, Zoë. Translating management ideas. *Organization Studies*. 27 (2), p. 207-233, 2005.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; CALDAS, Miguel Pinto (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

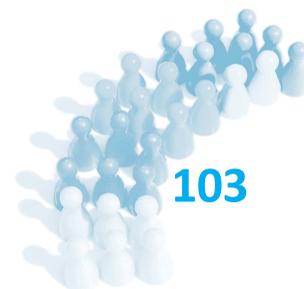
MOTTA, Fernando Claudio Prestes; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*. v. 39, n.1, jan/mar, 1999.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; ALCADIPANI, Rafael; BRESLER, Ricardo B. A valorização do estrangeiro como segregação nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial 2001, p. 59-79.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 24. n. 2. p. 44-54, abr./jun., 2003.

PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PEREIRA, Cláudia Fernanda de Oliveira. *Reforma administrativa: o Estado, o serviço público e o servidor*. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.



PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração Pública. In: *Cadernos MARE da Reforma do Estado*. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, Brasília, 1997, Caderno 3, 1997.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter (Orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1999a.

\_\_\_\_\_. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira. *Revista do Serviço Público*. v. 50, n. 4, p. 5-30, out/Dez, 1999b.

PINHO, José Antonio G. de. Reforma do aparelho do Estado: limites do gerencialismo frente ao patrimonialismo. *Organização e Sociedade*. v. 5, n. 12, p. 59-79, mai/ago, 1998.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e estratégia do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: FGV, 1966.

\_\_\_\_\_. *A redução sociológica*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996.

RIGGS, Fred W. *A ecologia da Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, 1964. 203p.

REZENDE, Flávio da Cunha. O dilema do controle e a falha sequencial nas reformas gerenciais. *Revista do Serviço Público*. Ano 53, n. 3, p. 51-75, jul-set, 2002.

SENGE, Peter. *A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_ et al. *Escolas que aprendem*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SERVA, Maurício. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. *Revista de Administração Pública*. v. 24, n. 2, p. 10-21. fev/abr, 1990.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES; ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2004, p. 407-442.

SIQUEIRA; Maria Eliza Gonçalves de; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Consultoria externa em reforma do Estado tem função técnica ou estratégica? Um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*. v. 42, n. 1, p. 35-60. Jan/fev, 2008.



SOUZA, Antônio R. de; ARAÚJO, Vinícius de C. O estado da reforma: balanço da literatura em gestão pública (1994/2002). *Revista do Serviço Público*. Ano 54, n. 2, p. 59-96, Abr-jun, 2003.

SROUR, Robert Henry. Formas de gestão: o desafio da mudança. *Revista de Administração de Empresas*. v. 34. n. 4, p. 31-45. jul/ago, 1994.

VIEIRA, Clóvis Abreu; COSTA, Frederico Lustosa da; BARBOSA, Lázaro Oliveira. O “jeitinho” brasileiro como recurso de poder. *Revista de Administração Pública*. v. 16, n. 2, p. 5-31, abr/jul. 1982.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. v. 1. Brasília: Ed. UnB, 2000.

WILSON, Woodrow. O estudo da administração pública. In: WALDO, Dwight. *Problemas e aspectos da administração pública*. São Paulo: Pioneira, 1966.

WOOD Jr., Thomaz. Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos. In: WOOD Jr., Thomaz (Coord.). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2002.

## MINICURRÍCULO

### Sandro Trescastro Bergue

Doutor em Administração, área de Organizações, pelo PPGA/UFRGS. Mestre em Administração, com ênfase em Administração Pública, pelo PPGA/UFRGS. Bacharel em Administração e Bacharel em Ciências Econômicas. Professor da Universidade de Caxias do Sul – UCS desde 1997 (ensino presencial e EAD). Docente convidado nos cursos de pós-graduação do Programa FGV Management, da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Auditor Público Externo no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul desde 1994. Áreas de interesse em pesquisa: tecnologias gerenciais em organizações públicas; teorias organizacionais; gestão de pessoas no setor público; planejamento governamental; controle na administração pública; e gestão de serviços públicos. Autor de livros e de artigos científicos publicados em revistas e anais de congressos (áreas de estudos organizacionais, gestão pública e de RH no setor público).

