

Da modelagem à improvisação: reinterpretando a modelagem organizacional*

Bianor Scelza Cavalcanti**

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Aproximando teoria e prática; 3. O quadro de referência conceitual para modelagem organizacional; 4. Colocando em xeque os fundamentos da modelagem organizacional: da modelagem para a improvisação; 5. Implicações para o estudo da modelagem no setor público; 6. Inferências conclusivas.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Bridging the gap between theory and practice; 3. Organizational modeling conceptual framework; 4. Putting in check the fundamentals of organizational modeling: from modeling to improvisation; 5. Implication for the study of modeling in the public sector; 6. Final inferences.

PALAVRAS-CHAVE: modelagem organizacional; funcionalismo estrutural; abordagem interpretativa; improvisação; política de gerenciamento público.

KEY WORDS: organizational design; structural functionalism; interpretivism; improvisation; public sector policies.

Este artigo analisa os desenvolvimentos conceituais da modelagem organizacional (MO) e faz uma breve reflexão sobre suas implicações para o estudo da mudança organizacional no setor público. Como resultado dessa jornada, emerge a constatação da relevância das abordagens interpretativas para o tema da modelagem, notadamente a de Karl Weick (1995) que mais recentemente a ele dedicou direta atenção. Além da introdução, em sua primeira seção, o artigo se refere à ponte entre a teoria das organizações e a prática da modelagem organizacional. A seguir, resume o quadro de referência conceitual básico da modelagem organizacional, explicitando suas raízes paradigmáticas na vertente sistêmico-contingencial do funcionalismo estrutural. A terceira seção apresenta a visão interpretativa da modelagem organizacional, destacando a contribuição de Weick. Finalmente, são inferidas

* Artigo recebido em jul. e aceito em set. 2004.

** Diretor da Ebape/FGV. E-mail: bianor@fgv.br.

algumas implicações sobre a modelagem organizacional no setor público brasileiro e apresentadas indagações passíveis de virem a se transformar em questões de pesquisa de novos estudos. A última seção do artigo apresenta conclusões gerais.

From design to improvisation: reinterpreting organizational design

This paper analyzes conceptual developments related to organizational design and reflects on their consequences for the study of organizational change in the public sector. As a result of this journey, emerges the relevance of the interpretative approaches for organizational design, specifically the contribution of Karl Weick. In its first part, the paper bridges the gap between organizational theory and organizational design practices. Next it summarizes the basic conceptual framework, explaining its paradigmatic roots in the systemic-contingency approach of structural functionalism. The third part of the paper presents the interpretative perspective of organizational design, highlighting Weick's contribution. Finally, it makes some inferences regarding organizational design in the Brazilian public sector and raises a few issues that might become object of research in new studies.

1. Introdução

Este artigo analisa os desenvolvimentos conceituais da modelagem organizacional (*organizational design*) e faz uma breve reflexão sobre as suas implicações para o estudo da mudança organizacional no setor público. Como resultado dessa jornada, emerge a constatação da relevância das abordagens interpretativas para o tema da modelagem, notadamente a de Karl Weick que, mais recentemente, a ele dedicou diretamente atenção.

Em sua segunda seção, o artigo se refere à ponte entre a teoria da organização e a prática da mudança organizacional. Na última destaca-se o papel de duas perspectivas: modelagem organizacional (MO) e desenvolvimento organizacional (DO).

A terceira parte do trabalho resume o quadro de referência conceitual básico da MO, explicitando suas raízes paradigmáticas na vertente sistêmico-contingencial do funcionalismo estrutural, enfoque dominante na teoria da organização. Observa-se, também, a conversão da teoria da organização em quadros de referência conceitual integrativos, capazes de orientar diagnósticos e intervenções de MO.

A quarta seção apresenta a visão interpretativa da modelagem, destacando a contribuição de Karl Weick que entende MO como um cotidiano exercício de improvisação. Baseada numa visão da organização como uma entidade que emerge de ações, arranjos e redes de relações, Weick inova ao perceber a precariedade das estruturas objetivadas e enfatizar a importância das múltiplas interpretações reflexivas dos indivíduos.

Finalmente, na quinta seção, são inferidas algumas implicações sobre MO no setor público brasileiro e apresentadas indagações passíveis de se transformar em questões de pesquisa de novos estudos. Na sexta seção, conclusões de ordem geral.

2. Aproximando teoria e prática

A teoria da organização é rica em pesquisas e diversificada em termos de orientações paradigmáticas (Burrell e Morgan, 1980). Com base nesses desenvolvimentos teóricos, dois importantes passos foram dados para a sistematização e uso do conhecimento para beneficiar mais pragmaticamente as organizações: as correntes de modelagem organizacional e desenvolvimento organizacional (Cavalcanti, 1979).

Embora ambas se preocupassem com questões relativas à performance organizacional, o DO enfocou os processos interativos entre os indivíduos e os grupos, a partir de uma perspectiva comportamental. Ao contrário, a modelagem enfocou a intervenção no conjunto das variáveis formais da organização, em busca de uma integração entre o microfoco do comportamento organizacional e o macrofoco das estruturas e processos organizacionais.

Nesse sentido, a modelagem organizacional, evoluindo das consolidações de uma teoria da organização mais descritiva e explanatória, buscou desenvolver modelos mais normativos. Eles aplicam pesquisa e análise (Van de Ven e Ferry, 1980) e oferecem diretrizes para modelagem geral de variáveis organizacionais (Galbraith, 1977).

De maneira simplificada, é possível resumir os esquemas de referência teórica para a modelagem organizacional, nos quais elementos são sintetizados e proposições fundamentais da teoria da organização são sugeridas.

O conceito de modelagem organizacional resulta da combinação de definições acerca da organização e do conceito de escolha estratégica. Assim, a MO é percebida como:

o processo que promove a coerência entre os objetivos ou os propósitos para os quais a organização existe, os padrões de divisão do trabalho e a coordenação entre as unidades e as pessoas que vão desempenhar as tarefas. O conceito de escolha estratégica sugere que as escolhas são feitas acerca de objetivos e propósitos, escolhas relativas às diferentes maneiras de organizar-se, escolhas relativas aos processos de integração dos indivíduos com a organização e, finalmente, uma escolha que refere-se a se os objetivos, os métodos de organização, os indivíduos, ou alguma combinação destes elementos deveria ser alterada, de maneira a adaptar-se às mudanças ambientais.

(Galbraith, 1977:5)

Considerando as diferentes contribuições à teoria da organização, começando com os autores clássicos, os pesquisadores de modelagem organizacional desenvolveram quadros de referência conceitual que indicam as variáveis de modelagem objeto de escolhas estratégicas.

3. O quadro de referência conceitual para modelagem organizacional

A literatura de modelagem organizacional, produzida a partir dos anos 1970, caracteriza-se por um conjunto de elementos convergentes. O primeiro deles é a fundamentação técnica nos desenvolvimentos da teoria da organização construída sob a égide do paradigma funcionalista, que “ofereceu a base dominante para a condução da sociologia acadêmica e do estudo das organizações” (Burrell e Morgan, 1980:25). A grande maioria dos esforços de construção da teoria da organização enraizou-se nos pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos do funcionalismo, bem como na sua visão do homem. O compromisso com uma visão objetivista do mundo organizacional, e com a regulação, equilíbrio e estabilidade dos sistemas sustentam, nesta pragmática perspectiva de produção do conhecimento, compromisso maior com a razão instrumental (Ramos, 1981), orientada para a solução de problemas práticos.

Observa-se, também, a conversão da teoria da organização, de veio funcionalista, em quadros de referência conceitual integrativos, capazes de orientar tecnicamente diagnósticos e intervenções de MO. Recorrendo-se ao esquema usado por Burrell e Morgan (1980:3) para analisar os pressupostos sobre a natureza da ciência social, cotejando as abordagens objetivista e subjetivista, observa-se que a abordagem objetivista da modelagem organizacional pressupõe: o realismo, na sua ontologia; o positivismo na sua epistemologia; o determinismo, quanto à sua compreensão da natureza humana; e o caráter nomotético na sua metodologia.

Quanto ao “realismo” na visão ontológica, a organização, suas estruturas, processos, mecanismos e instrumentos de gestão, bem como as interações sociais em seu âmbito produzidas ou reproduzidas, são tidos como entidades empíricas que têm existência própria, estável, como algo concreto e material, que independe da consciência e apreciação dos indivíduos. Contraposto a este realismo preponderante, está o nominalismo. Este pressupõe uma visão de entidades que só “existem” num momento etéreo em que um ou mais indivíduos delas estão conscientes e sobre elas fazem interpretações, em geral diferenciadas, quando não contraditórias, sacando múltiplos significados. Significados que poderão ser outros, num momento imediatamente seguinte, transformando-as no plano subjetivo.

Quanto ao “positivismo” na visão epistemológica, o chamado “conhecimento aplicado”, desenvolvido e “validado” no universo das intervenções de MO, se dá através de diagnósticos organizacionais que buscam identificar regularidades, principalmente em termos de padrões disfuncionais de comportamento e interações, e relações de causalidade a eles associadas, referentes aos elementos constitutivos da organização. Evidentemente, nos diagnósticos organizacionais, a “validação” do conhecimento produzido obedece critérios mais frouxos quando comparados aos requisitos adotados na pesquisa acadêmica, quer seja pela rejeição de hipóteses, quer pela pesquisa experimental controlada. A validação do conhecimento no contexto do diagnóstico se dá pelo seu cotejamento com os resultados de pesquisas teóricas, pelo método da tentativa e erro (avaliação de resultados *ex post factum*), via *benchmarking*, pela intuição informada, ou ainda por uma combinação desses métodos. Contrapõe-se ao positivismo o antipositivismo, visão na qual “o mundo social é essencialmente relativístico e pode ser compreendido apenas a partir do ponto de vista dos indivíduos que são diretamente envolvidos em atividades que deveriam ser estudadas” (Burrell e Morgan, 1980:5). Nesse sentido, os antipositivistas rejeitam a busca pela identificação de leis e regularidades, a possibilidade de generalizações significativas, e a validação do conhecimento por observadores e atores externos à ação. Para eles, mais que uma irrelevância, o conhecimento objetivo é uma impossibilidade no reino social.

No que diz respeito ao determinismo, os estudiosos da modelagem organizacional pressupõem que o comportamento dos indivíduos e suas atividades são, em larga medida, determinados pelo ambiente em que estão inseridos. Daí atribuírem importância fundamental à racionalidade na modelagem de estruturas, processos e procedimentos, pela crença no papel indutor de comportamento funcional que esses mecanismos exercem sobre os indivíduos e atividades, tendo em vista a realização dos objetivos organizacionais. O desafio da modelagem, e razão da sua existência, é influenciar (controlar) o comportamento com os mecanismos formais de gestão. Na visão voluntarista da natureza humana, o indivíduo não se conforma às estruturas que o cercam, por ser autônomo e livre em suas escolhas. Tanto o comportamento virtuoso, como aquele transgressor de alguma ordem estabelecida, seja ela boa ou perversa, sob critérios morais ou funcionais, é fundamentalmente fruto da volição, e portanto independente se não de influências, certamente de determinações estruturais.

Quanto ao caráter nomotético de seu aparato metodológico, a análise organizacional e os diagnósticos para a remodelagem organizacional se valem largamente de técnicas quantitativas para a análise de dados, *surveys*, questionários, testes de estímulos gerenciais e outros instrumentos padronizados de pesquisa. Em contraposição, estudos de abordagem ideográfica visam buscar conhecimento de primeira mão do assunto sob investigação.

Ela (a perspectiva ideográfica) coloca considerável atenção na aproximação com o sujeito e exploração dos detalhes de sua história de vida. A perspectiva ideográfica enfatiza a análise das narrativas subjetivas que uma pessoa gera entrando nas situações e se envolvendo no fluxo da vida cotidiana — a análise detalhada dos enfoques gerados a partir destes encontros com os sujeitos e os enfoques revelados em narrativas impressionistas encontradas em diários, biografias e documentos jornalísticos. O método ideográfico enfatiza a importância de deixar o sujeito revelar sua natureza e características durante processo de investigação.

(Burrell e Morgan, 1980:6)

Como citado, o universo técnico e acadêmico da MO identifica-se com a abordagem objetivista. A apresentação, nos parágrafos anteriores, do contraponto referente à abordagem subjetivista se justifica por duas razões. Primeiro, por facilitar a melhor compreensão, pela percepção do contrário, dos pressupostos básicos objetivistas que informam as intervenções técnicas de MO e o debate acadêmico do tema. Segundo, porque como se verá adiante, *insights* gerados por estudiosos que adotam aquela abordagem cada vez mais inspiram, se não conversões paradigmáticas, concessões enriquecedoras nos estudos e intervenções de modelagem.

Entre os elementos que consubstanciam a literatura da MO observa-se, também, a convergência na identificação mais precisa das variáveis estruturais formais, de cuja modelagem apropriada depende o alcance de resultados organizacionais referentes a categorias como eficácia, eficiência, lucratividade, inovação, competitividade etc. O pressuposto corrente é que as variáveis de modelagem, relacionadas em quadros conceituais, estão sujeitas às decisões ou escolhas estratégicas (Galbraith, 1977 e 1995; Nadler e Tushman, 1992; Hardy, 1994; Hall, 1984) de executivos chefes e gerentes, estando, portanto, sob seu controle. Como Galbraith (2002:9), referindo-se ao quadro conceitual por ele desenvolvido, explica, “O quadro consiste de uma série de políticas modeladas que são *controláveis pela gerência* e podem influenciar o comportamento dos empregados”. Entre as variáveis destacam-se: estratégia (valores, missão, objetivos, metas, produtos, serviços, mercados), estrutura (especialização, forma, distribuição de poder, departamentalização), processos (planos, programas, orçamentos, sistemas e fluxos de informação verticais e laterais), recompensas (salários, promoções, bônus, participações nos lucros, opções por ações, recompensas não-monetárias), pessoas (recrutamento, seleção, rotação, treinamento e desenvolvimento).

Outra convergência importante na literatura está na valorização das variáveis referentes a processos, recompensas e pessoas como foco de modelagem, em detrimento da supervalorização, já superada, das variáveis referentes à estrutura.

Fundamental ao argumento deste artigo, ao se analisar a literatura, é a adesão ao entendimento do caráter sistêmico das organizações, ao assumir que as variáveis relacionam-se entre si. Este pressuposto impõe, do ponto de vista da modelagem organizacional, o critério do alinhamento ou congruência nas escolhas de desenho adotadas, para que se possa garantir altos padrões de desempenho e resultados. Nas palavras de Nadler e Tushman (1992:51-52):

Uma organização pode ser vista como um conjunto de componentes — a tarefa, os indivíduos, a organização formal e a organização informal. No entanto, em qualquer sistema a questão crítica não é quais os componentes, mas qual é a natureza de suas interações e como as relações entre os componentes afetam a forma de sua combinação para produzir *output*.

Um grau relativo de congruência existe entre cada par de componentes organizacionais. A congruência entre dois componentes é definida como o grau em que necessidades, demandas, objetivos e estruturas de um componente são consistentes com necessidades, demandas, objetivos e estruturas de um outro componente. Desta maneira, *congruência* é uma medida do grau de ajustamento dos pares de componentes (...). O modelo agregado, ou organização inteira, apresenta um grau relativamente alto ou baixo de congruência sistêmica no qual pares de componentes têm alta ou baixa congruência.

A formalização da hipótese básica do modelo é :

ceteris paribus (...) quanto maior o grau total de congruência entre os diferentes componentes, mais efetiva será a organização, considerando que a efetividade está sendo definida como o grau no qual o *output* real da organização é similar ao esperado ou planejado, como especificado pela estratégia.

(Nadler e Tushman, 1992:52)

A centralidade do conceito de níveis de certeza/incerteza, associado à natureza da tarefa da organização e ao caráter de suas relações ambientais, decorre do requisito de congruência. A importância do conceito de incerteza reside na sua capacidade de refletir, expressar e resumir a natureza qualitativa das interações organização/ambiente, como mediadas pela tarefa (*task*) e a estratégia definidas. Igualmente relevante é sua pertinência para a decisão, uma vez que o nível de incerteza a que um sistema está sujeito é avaliado em função da disponibilidade de informações para o processo decisório. Convém lembrar que, certamente, um dos maiores *breakthroughs* na teoria da organização e, conseqüentemente, na análise organizacional, foi a substituição da ação (eficiente) pela decisão (satisfatória) como principal

unidade de análise (Simon, 1960). Como Galbraith (1977:36-37) a define operacionalmente: “Incerteza é a diferença entre a quantidade de informação necessária para realizar a tarefa e a quantidade de informação que a organização dispõe”. Nesta ótica, “variações em situações organizacionais são, de fato, variações na capacidade das organizações processarem a informação e tomarem decisões sobre eventos que não podem ser antecipados” (Galbraith, 1977:39). Portanto, em situações de alta incerteza, informações requeridas pela tarefa tendem a ser coletadas, distribuídas e processadas para a decisão “em tempo real”, isto é, durante a execução da tarefa.

Nesse sentido, compartilha-se, na literatura, o entendimento do caráter contingencial da MO. Em níveis menores de incerteza estão associadas estratégias mais simples e, conseqüentemente, modelos organizacionais mais tradicionais do tipo burocrático-mecanicista. Em níveis altos de incerteza estão associadas estratégias mais complexas, requerentes de MO capaz de gerar atributos opostos aos do modelo burocrático, como flexibilidade, velocidade, integração, inovação (Ashkenas et al., 1999).

Observa-se, também, na literatura, a constatação de que, embora em qualquer momento dado, diferenças relativas não existam em relação aos níveis de incerteza a que estão sujeitas diferentes organizações ou seus subsistemas, a intensidade e o ritmo das mudanças no cenário da globalização indicam uma tendência definitiva no sentido de modelagens distintas daquelas que prevaleceram no século XX, tendo o modelo burocrático por referência maior. As constatações empíricas e proposições de formas e mecanismos dessa natureza são organização horizontal, corporação virtual, organização modular, estruturas focadas no cliente, equipes multidimensionais, coordenação eletrônica e outras (Galbraith, 2002). Esse é um interessante paradoxo com que devem lidar os modeladores das organizações de hoje. Se por um lado devem assumir a relativização dos níveis de incerteza a que estão sujeitas diferentes organizações (Woodward, 1965; Burns e Stalker, 1961), ou seus subsistemas organizacionais distintos (Lawrence e Lorsch, 1972) e, conseqüentemente, a determinação de escolhas de modelo organizacional com maior ou menor grau de afinidade aos atributos do modelo burocrático, o ritmo e a complexidade das mudanças, no cenário da globalização, estão indicando um acelerado afastamento, em termos gerais, dos mecanismos mais burocráticos de gestão. Apesar dessa tendência, o “aqui e agora” das decisões de modelagem requer a consideração dos conceitos de *diferenciação e integração*, como introduzidos por Lawrence e Lorsch (1972:12-13) no final dos anos 1960.

Finalmente, observa-se na literatura a constatação de que o alucinante ritmo das mudanças na ambiência organizacional e a conseqüente imposição de mudanças organizacionais levam os modeladores à condição de “cotidianos agentes de mudança”. Como observa Galbraith (2002:5), referindo-se às decisões de modelagem organizacional: “Assim que a decisão é tomada, a situação modifica-se, demandando que

a gerência reaprenda e redecida. A combinação de variedade, dimensões múltiplas e mudança faz com que a empresa tome mais decisões, com mais frequência”.

O caráter sistêmico-contingencial da MO é central sobretudo no que se refere à necessidade de obtenção de congruência na modelagem das variáveis organizacionais, tendo em vista resultados. Os elementos formais do modelo organizacional atuam, portanto, como uma estrutura de sinalizações, indutoras de comportamentos funcionais das pessoas, quando e se adequadamente modelados. Ou seja, quando modelados guardando compatibilidade entre si e, no seu conjunto, em relação à estratégia organizacional adotada.

A sinalização “emitida” pelos componentes (variáveis organizacionais modeladas) é de cunho probabilístico, e não determinístico, em face da própria natureza do homem, das relações sociais e mesmo da ação da “organização informal”. Não obstante o ritmo e a intensidade das mudanças em nossos dias, o caráter artificial das organizações requer estruturas e mecanismos formais de gestão, ainda quando sujeitos a remodelagens em menores espaços de tempo. Esses “sinalizadores” do comportamento podem ser comparados aos modernos ILSs (*instrument landing systems*) que orientam o pouso na aviação em condições de visibilidade limitada. No caso, é simplesmente impensável a possibilidade de distorções no sinal que conduzam o piloto ao desastre. No reino das organizações, no entanto, são comuns as incompatibilidades no desenho de estruturas, políticas e mecanismos de gestão. Muitos dos sinais produzidos anulam-se mutuamente em vez de reforçarem-se de maneira devida. Nessas situações de modelos organizacionais impróprios, a gerência, em vez de apoio à sua atuação, tem nesses mecanismos fontes de problema e obstáculos ao seu desempenho. As pessoas, por sua vez, sentem-se desorientadas, com planos que indicam prioridades não observadas no orçamento, por mecanismos de consulta que não correspondem à urgência dos fatos, por recompensas que premiam a incompetência, por normas que criam obstáculos à realização de metas programadas.

É importante contrastar duas considerações de Jay Galbraith, feitas em momentos diferentes, a propósito dos esforços de modelagem.

A primeira, no seu importante *Organization design* (1977:9) onde assume:

que uma estrutura conscientemente modelada, baseada em teorias organizacionais correntes, pode melhorar a efetividade das organizações considerando que a melhor estrutura provavelmente não vai evoluir espontaneamente das interações humanas, num razoável período de tempo. No entanto, uma organização não pode ser modelada sem as pessoas que a operam de dentro. A participação das pessoas é necessária não apenas para a aceitação desta nova modelagem, mas também para gerar uma nova modelagem que deve levar em consideração as diversas características únicas de qualquer organização específica.

O denso programa de pesquisas do autor sintonizado na evolução dos fatos, no entanto, parece tê-lo levado a observar, mais recentemente, que:

Alguns anos atrás, os gerentes de alto escalão não eram interessados na organização, ainda menos em adquirir uma compreensão superior dela ou capacitar-se na sua criação. A organização percebia-se como alguma coisa relativa aos organogramas e descrições de tarefas — males necessários ou atividades burocráticas (...). As organizações de hoje devem dar respostas e ser flexíveis. As estratégias necessárias de negócios requerem organizações de ponta. Como as outras questões mais difíceis, estas decisões aterrisam na mesa (ou encontram seu caminho para o *in-box* do e-mail) dos executivos chefes. Estes, gostando ou não, estão sendo forçados a se envolver em modelagem organizacional (...).

(Galbraith, 2002:1 e 6)

Ao cotejar-se as duas constatações de Galbraith observa-se que, de um problema técnico, sujeito ao tratamento de especialistas, com algum nível de participação dos envolvidos, MO passou a ser preocupação e responsabilidade dos executivos chefes, por ser assunto de alta prioridade com definitivas implicações para os resultados das empresas. No passado, as maiores dificuldades e desafios da concepção e implementação de um novo desenho residiam na temática da resistência a mudanças. Na realidade atual das empresas, tais dificuldades migram, em boa medida, para outros fatores de igual ou maior desafio. São eles, o vertiginoso ritmo de mudanças do ambiente, que requer redesenhos organizacionais constantes, cada vez mais em menores períodos de tempo, e a complexidade das organizações e de suas relações com o ambiente e, em consequência, dos modelos organizacionais sucessivamente redesenhados para a obtenção do alinhamento estratégico (Hardy, 1994). Na avaliação de Galbraith (2002:7), estes desenhos que facilitam variedade, mudança, velocidade, e integração são de difícil execução, e mesmo de copiar, porque são uma intrincada combinação de muitas políticas de modelagem diferentes. Segundo o autor: “o que torna a vantagem de uma empresa sustentável é a sua mistura única de práticas, valores, estruturas autônomas, processos de financiamento, recompensas, seleção e desenvolvimento de produtos campeões”.

4. Colocando em xeque os fundamentos da modelagem organizacional: da modelagem para a improvisação

Mas a literatura mais recente da MO não se restringe a apontar a relevância do executivo chefe como modelador da organização. Um *decision shaper*, mais do que um *decision maker*, como tradicionalmente encarado, escolhendo quem decide e modelando os processos que influenciam como as coisas são decididas (Galbraith, 2002:6).

Ao chamar a atenção para a necessidade de se conseguir uma “perspectiva balanceada”, como sendo um dos maiores desafios da modelagem, Galbraith preocupa-se em especificar o papel do executivo chefe como modelador da organização, na dinamicamente mutante ambiência organizacional. Tal perspectiva critica o uso indevido, não circunstanciado, dos modelos da moda, ainda quando detentores de credibilidade, ou a insensibilidade às novas práticas potencialmente virtuosas, quando ainda carentes do aval da notoriedade. Igualmente importante, nessa perspectiva balanceada, é reconhecer que a escolha de um modelo implica em *trade-offs*. É impossível a um modelo atender igualmente bem a todos os valores e atividades; a um só tempo prover uma variedade de produtos para uma variedade de clientes em curtos ciclos de tempo e, também, obter economias de escala para promover baixo custo.

A estratégia de negócios deve decidir acerca dos critérios necessários para determinar a tarefa prioritária a ser cumprida. A seguir, uma organização pode ser modelada para satisfazer estes critérios (...). A tarefa do líder é ajudar a organização a escolher. Esta escolha é a decisão *trade-off*.

Qualquer modelagem organizacional tem aspectos positivos e negativos envolvidos em qualquer escolha. As soluções de moda, em geral, ignoram os aspectos negativos (...). *Os aspectos negativos são o que o líder deve gerenciar.*

(Galbraith, 2002:8)

É interessante notar que essa abordagem de Galbraith parece ter pontos de contato, ainda que superficiais, com abordagens subjetivistas como a de Karl Weick (1995:346-379), que entende a modelagem organizacional como um cotidiano exercício de improvisação. Talvez seja revelador o fato de que o livro seminal de Galbraith, originalmente publicado em 1977, tivesse como título *Organization design*, e seu trabalho mais recente (2002), tenha recebido a sugestiva denominação *Designing organizations*. O uso do mesmo gerúndio, pleno de significado ontológico, constituiu-se na simbólica pedra fundamental da obra mestra de Weick (1979), *The social psychology of organizing*. Nela, Weick apresenta uma visão da organização como uma entidade que emerge, a cada instante, de ações, comunicações, arranjos e redes de relações. Um ente mutante resultante de “processos de organização” contínuos, cambiantes, cooperativos e conflitantes, produzidos pelo relacionamento humano. Algo bem diferente daquele ente concebido a partir de pressupostos de

equilíbrio sistêmico, garantido por estruturas mais estáveis, prevalecentes na teoria funcionalista das organizações e, conseqüentemente, nas abordagens de MO. Já se começa a observar uma influência dessa visão interpretativa assumida por Weick na perspectiva emergente da MO; uma visão na qual a estrutura é entendida em seu dinamismo e precariedade, como um processo contínuo de construção social da realidade. Segundo Ranson et al. (1980:3), a estrutura é concebida como “um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado em interação e que, ainda assim, modela essa interação”. É interessante observar que o interesse pelos argumentos de Weick talvez esteja ocorrendo muito mais em função do ritmo acelerado das mudanças impostas pela realidade organizacional hodierna, do que por genuína adesão a pressupostos ontológicos. A compreensão da precariedade das estruturas objetivadas seria conseqüência das mudanças contínuas funcionalmente determinadas e não atributo intrínseco à sua natureza existencial dinâmica e fluida, resultante das múltiplas interpretações, mais ou menos compartilhadas, dos indivíduos.

Esse novo interesse da parte de estudiosos da modelagem organizacional, firmemente enraizados no pensamento funcionalista, teve uma de suas importantes manifestações explicitadas em coletânea resultante de denso programa de pesquisas longitudinais, de cinco anos de duração, levado a efeito na segunda metade dos anos 1980: *Organizational change and redesign. Ideas and insights for improving performance* (Huber e Glick, 1995). Tendo por objeto de estudo 153 organizações de diversas indústrias, o programa teve por objetivo “gerar novo conhecimento acerca do quando e como diferentes tipos de mudança ocorrem e quais seus efeitos na performance organizacional” (Huber e Glick, 1995:v). O programa de pesquisas contou com a participação de diversos *scholars* de importantes universidades e teve a contribuição de Weick, na qualidade de consultor, desempenhando o papel de advogado do diabo. O convite dos editores à leitura de seu capítulo, na introdução à coletânea, explicita a intenção de tê-lo no papel provocativo, se não demolidor:

No Capítulo XI Karl Weick nos sacode liberto de qualquer complacência que pudesse ter desenvolvido na leitura dos capítulos anteriores. Ele desafia e enriquece a nossa compreensão da modelagem organizacional sugerindo que o processo não é parecido com aquele no qual um arquiteto envolve-se, mas que é o processo nos quais os atores se envolvem numa improvisação teatral (...). As contribuições do Capítulo XI são seus enfoques novos e os desafios apropriadamente argumentados contra a sabedoria convencional.

(Huber e Glick, 1995:14)

Concluindo, e ao referirem-se especificamente ao capítulo precedente ao de Weick, os autores não se furtaram a instigar seus leitores: “Os Capítulos X e XI

posicionam-se em forte contraste entre si e eles provocarão os leitores a considerarem se e como estas perspectivas diferentes podem ser reconciliadas” (Huber e Glick, 1995:14). No mesmo diapasão provocativo questionam no capítulo de fechamento, onde buscam extrair da obra os novos aprendizados nela contidos: “Podem os executivos estimular mudanças contínuas e descontínuas por meio da improvisação e bricolagem?” (Huber e Glick, 1995:388).

O questionamento daqueles autores é central quando se busca entender e explicar as estratégias de gestão de executivos capazes de levar suas organizações a níveis mais altos de desempenho, a partir da compreensão de suas relações com as pessoas e com as estruturas vigentes.

Qual é a relevância da contribuição de Weick para os estudos relativos aos processos de modelagem organizacional?

Reconhecendo a natureza dinâmica e fluida da organização, Weick chama a atenção para uma modelagem que enfatiza o “verbo” em vez do “nome”, uma perspectiva que em vez de enfatizar a estabilidade reconhece a importância da imprevisibilidade. Ele desmonta os pressupostos básicos da abordagem tradicional de MO e oferece outros pressupostos alternativos que levam a uma reconceitualização desta última, enfatizando sua base perceptiva e dinâmica.

Para isto, Weick faz uso da metáfora da improvisação teatral em detrimento da metáfora típica de arquitetura, muito usada em estudos da área. Nestes, os estudiosos concebiam a MO como uma atividade limitada que ocorre num ponto fixo no tempo. A atividade tem a ver principalmente com tomada de decisão, concentrada em grupos pequenos, que traduz as intenções em planos. Esses planos são baseados em pressuposições acerca das estruturas, evitando a reflexão acerca dos processos. As estruturas são consideradas soluções estáveis a um conjunto de problemas que se modificam de maneira incremental (Weick, 1995).

Lançando a metáfora da improvisação, Weick traz para o estudo das organizações muitas das idéias da corrente etnometodológica de Garfinkel (1967) onde a ordem social é constituída como atividade prática no curso da interação diária e não deriva automaticamente de padrões compartilhados de valores e papéis sociais. A ação é justificada principalmente após o fato, referindo-se a um estoque de descrições culturalmente disponíveis (Powell e DiMaggio, 1990).

Os pressupostos da etnometodologia estão presentes na metáfora da improvisação:

As pressuposições revisadas que se encontram na base desta reescritura incluem idéias como remodelagem é uma atividade contínua, responsabilidade para a iniciação da remodelagem é dispersa, interpretação é a essência da modelagem, engenhosidade é mais crucial que os recursos, o significado de uma ação é usualmente conhecido após o fato e pouca estrutura pode durar muito.

(Weick, 1995:347)

A coordenação, com base na metáfora de improvisação teatral, acontece não porque as pessoas têm visões idênticas acerca da “modelagem”, mas porque elas têm visões equivalentes acerca do que está acontecendo e o que isso significa. A equivalência permite que a coordenação e a expressão individual ocorram simultaneamente. Assim, a modelagem é uma peça histórica, não uma peça arquitetônica.

Para deslocar a concepção da modelagem de um estágio estático para um dinâmico, Weick faz um esforço de desconstrução das pressuposições que dirigem as concepções tradicionais acerca da modelagem. Ele nos lembra que ao mesmo tempo em que os conceitos, as categorias, nos ajudam a conceber o mundo, eles também nos impedem de expandir a nossa compreensão além dos limites que a categoria estabelece. Ou seja, “o que todo conceito faz é excluir, tanto quanto incluir; ignorar, tanto quanto concentrar-se; entregar para a obscuridade, tanto quanto trazer para os refletores” (Burrell, 1997:445).

Outra contribuição importante de Weick, tem a ver com sua concepção acerca do construtivismo social. Embora compartilhe os pressupostos do construtivismo social (Berger e Luckmann, 2001), ele contribui muito para desmistificar o uso dessa corrente nos estudos sociais, criticando — assim como estudos mais recentes o fazem, ver Latour (2002) — a concepção de que o “material” que participa do processo de construção é apenas de natureza social. Fazendo uso do conceito de *bricolagem*, emprestado de Lévi-Strauss, Weick nos lembra que uma das principais características do *bricoleur* é que ele faz “acontecer” com quaisquer instrumentos e materiais que tenha em mãos. Não se trata apenas de materiais sociais ou objetos, mas de um conjunto heterogêneo de diferentes associações dos dois.

A função do gerente é a do *bricoleur*, no entanto, um *bricoleur* (todos o somos) mais “habilidoso” em termos de conhecimento íntimo dos recursos disponíveis, observação cuidadosa, intuição, criatividade.

A proposição dos estudiosos da modelagem, entre outros aspectos, contém este ponto de interesse que merece realce: “em grande medida, a modelagem de uma organização (...) tem um impacto direto na habilidade dos gerentes individuais tomar e implementar (...) decisões” (Weick, 1995:349). Weick (1995:359) rechaça esta proposição afirmando que “De alguma maneira, a idéia do gerente individual é uma ficção”. O seu argumento se sustenta em sua visão do *management* e da organização (*organizing*) como processos, o que, em decorrência, reduz a uma ficção o significado ontológico da expressão *individual manager*. Para Weick (1995:359):

Gerenciar é um composto de contribuições parciais dos indivíduos cuja identidade é definida pelas relações sociais. O trabalho gerencial é profundamente social, o que significa que a dispersão e o significado de uma modelagem não

são controlados com facilidade. A modelagem não cria sistemas sociais; ela é criada por sistemas sociais. E, a efetividade da modelagem é determinada pelas relações sociais existentes que são envolvidas pela modelagem.

A modelagem organizacional é construída por entidades sociais, como o *top management team* de Hurst, Rush e Withe (Weick, 1995:358), pelas ligações das díades verticais entre superior e subordinado de Graen e Scandura (Weick, 1995:360), bem como pelas relações intergrupais horizontais mobilizadas pelas lideranças. Ações de caráter integrativo, fundamentadas na dinâmica relacional, produzem *design*. Como Burns e Stalker (1961:18) lembram, “decisões são tomadas ou na presença de outros ou com o conhecimento que elas devem ser implementadas, compreendidas ou aprovadas por outros”.

Com Weick (1995:360) vemos que:

Modelagens são formatadas a serviço dos outros que têm importância, assim como estes outros que importam também são eles mesmos moldados pelas modelagens que constroem. Modelagens refletem interesses sociais e elas também estruturam interesses sociais. Qualquer ato de um gerente individual é, na verdade, um ato de um representante, cujo *status* e filiação estão em foco (...). O que é irreal é considerar isto como a atividade de apenas uma pessoa.

Ressaltando a importância dos processos de interpretação e *sense-making*, Weick retoma o conceito da “gestão de significado”, lançado por Smircich e Morgan (1982), segundo o qual o papel do gestor consiste, em grande parte, na geração de um ponto de referência, em direção ao qual o sentido de organização e direção emerge. Uma modelagem improvisada cria um ponto de referência em torno do qual formam-se significados. Remodelar significa reespecificar este ponto gerador. O comprometimento torna-se chave no processo de remodelagem, uma vez que torna possível a adequação das pessoas a ambientes turbulentos; possibilita a adequação às dúbias relações causa-efeito; impulsiona os processos de interpretação e padrões de ação.

O comprometimento é um instrumento plausível de modelagem quanto assumimos que a ação é dirigida pela interpretação, e não pela decisão (Garfinkel, 1967). Modelar pela interpretação assume que pessoas podem sentir-se confusas, mas não ignorantes acerca das suas ações, e que essa confusão é reduzida pela interação, oportunidades de validação consensual, auto-organização, memória coletiva, conversação e narrativas. As modelagens que ajudam as pessoas a removerem essas ambivalências tendem a ser mais sociais, toleram a improvisação e são mais afetadas pela ação do que aquelas baseadas em processos decisórios.

Nesse contexto o controle direto torna-se mais difícil, parcialmente porque não existem padrões exatos para medir a performance. No entanto, até a improvisação implica controle, com bases conceituais que os participantes tomam como dadas, embutidas em rotinas processuais e substantivas, vocabulário da organização, canais preferenciais de comunicação, critérios de seleção, agendas de reuniões e práticas de socialização.

Concluindo, as pessoas que se propõem a construir modelagens, esquecem que essas entidades inserem-se em contextos sociais que escapam ao total controle e compreensão. Fazendo isso, ignoram as modelagens emergentes, as maneiras nas quais atores interdependentes tornam-se auto-organizados para enfrentar modelagens pouco especificadas, ignoram o poder da retrospectiva, as maneiras pelas quais a ação gera seu próprio significado. Sair de ambientes turbulentos pode depender de uma contínua improvisação diante das contínuas mudanças. Na visão de Weick, o modelar substitui a modelagem. Mas enquanto Galbraith passa a ver o executivo chefe assumir o papel de modelador-chave, mais como um *decision shaper* do que um *decision maker*, Weick entende o processo de modelagem como mais fragmentado e compartilhado. Um processo *interpretations shaper* onde a interação social constrói e reconstrói o significado de estruturas sempre precárias.

5. Implicações para o estudo da modelagem no setor público

Não é exagero afirmar que, no Brasil, as estruturas administrativas precederam a própria sociedade por não terem fluído originalmente da evolução do jogo social, mas sim de um transplante concebido sob medida para garantir lealdade, ordem e exploração econômica em benefício da Coroa portuguesa. As primeiras caravelas já trouxeram fidalgos, funcionários públicos, alguns familiares, soldados, degredados, e regimento e instruções minuciosas que pautaram com rigor as ações e interações destes e dos nativos, segundo os interesses da corte (Castor, 2000).

A história administrativa do Brasil moderno, identificando-se o termo com os esforços de urbanização, industrialização e desenvolvimento social, é condicionada, no plano cultural, pela herança da imposição, proliferação e precedência da norma, e reforçada, no plano prático, pela cultura bacharelesca daquela herança derivada.

O Estado Novo (1937-45) plantou no Dasp as bases de sustentação do poder federal, contraposto ao conservador poder fragmentado das oligarquias rurais exportadoras, característico da Primeira República. Instrumento de exercício de um poder central autoritário, embora desenvolvimentista, o todo-poderoso Dasp serviu ao Estado, exercendo o controle da organização e métodos, do orçamento público, da gestão do pessoal e das compras governamentais, sob a égide do valor da racionalidade

administrativa, transformada em instrumento de poder. Ainda que não equacionando administração com direito administrativo, como na tradição portuguesa, o inovador Dasp não escapou às influências culturais condicionantes. Por definição, o Dasp, e seus substitutos no tempo, foi uma agência de modelagem organizacional do setor público, que teve por referência paradigmática o modelo burocrático resultante da leitura de Weber, como feita pelos estudiosos e reformadores administrativos norte-americanos, e os princípios de William Willoughby e de Woodrow Wilson. O primeiro propunha uma distinção clara, estruturalmente definida, entre as atividades-fim e as atividades-meio (Wahrlich, 1984:50). Wilson, em seu ensaio seminal, propunha a clara distinção entre política e administração (Wilson, 1978).

Os intuítos de racionalização e padronização instituídos pelo Dasp, e a base analítica de princípios que compartimentam realidades sociais, o fizeram perder, progressivamente, sintonia com o aprofundamento e crescente complexidade das mudanças políticas, econômicas e sociais em curso. De 1945 aos nossos dias, a história das sucessivas reformas administrativas no setor público pode ser explicada e compreendida à luz do quadro conceitual da modelagem organizacional de corte funcionalista, apresentada na terceira seção deste artigo. Trata-se de uma busca constante da “diferenciação”, necessária à lide com atividades de natureza diversa, sujeitas a diferentes graus de incerteza.

Diferentes projetos desenvolvimentistas buscaram a flexibilização do sistema através da “diferenciação” manifesta em modelos institucionais, estruturas organizacionais e processos gerenciais e administrativos correspondentes a autarquias, fundações públicas, empresas públicas, empresas estatais, organizações sociais e agências executivas e reguladoras. Assim foi com a era Vargas, com a administração paralela que apoiou o plano de metas de JK, com o regime militar de 64 e com a administração gerencial importada por Bresser no governo FHC. Após cada período de flexibilização, e antes mesmo que se consolidassem estruturas e formas de fazer, os tentáculos da padronização e do controle burocrático retomaram suas funções (Pimenta, 1993), caracterizando um processo de avanços e recuos. Mais sofisticada hoje a “política de gerenciamento público” constitui uma peça importante, por seus atributos ora restritivos, ora capacitadores, do contexto da MO, tanto da administração direta quanto da indireta. Como a define Michael Barzelay (2003:4):

Este termo se refere a normas institucionais e rotinas organizacionais gerais para o governo, ao invés de arranjos que sejam específicos para departamentos (ou organizações) individuais. Estas normas e rotinas são subdivididas nos seguintes grupos: processo de planejamento dos gastos e gestão financeira, pessoal e relações trabalhistas, compras, organização e métodos, e auditoria e avaliação.

A questão é a da contribuição da visão interpretativa de Weick, quer seja na sua formulação teórica original e mais geral de *organizing*, quer na da “improvisação”, mais recentemente desenvolvida em sua abordagem específica da MO.

Em conclusão, pode-se afirmar que em nenhum momento dado, no tempo e no espaço (administração direta ou indireta), um dirigente público brasileiro e suas equipes gerenciam a implementação de políticas públicas de naturezas diversas ou atividades produtivas contando, a seu favor, com o apoio de uma modelagem organizacional, das estruturas e mecanismos de gestão formais, que atenda ao requisito da “congruência”, como prescrito na literatura estrutural-funcionalista da modelagem organizacional. Essa constatação, por si só, justifica a busca de microanálises orientadas por enfoques mais subjetivistas guiados por uma visão interpretativa da ação humana nesses contextos organizacionais. Por que há gerentes que passam pelo setor público deixando um rastro de realizações, enquanto outros se sentem restringidos pelas estruturas e controles inflexíveis, justificando, assim, resultados organizacionais medíocres? Que estratégias adotam uns e outros? Como lidam com as pessoas, estruturas e processos formais existentes? Como “sancionam” novos ambientes, estruturas e processos? Como ampliam e modificam mapas cognitivos gerando novas interpretações da realidade com seus colaboradores? Como negociam interpretações concorrentes da realidade? Como “improvisam” na construção e reconstrução de realidades? Que conhecimentos, nessa linha, são transmissíveis em programas de formação e capacitação de administradores?

Estas e outras questões são provocativas para um amplo programa de pesquisas. O autor deste artigo tem uma pesquisa em fase de conclusão. Talvez este caminho seja mais produtivo do que o apontado pela abordagem funcionalista da modelagem e das grandes reformas administrativas. Com certeza é complementar.

6. Inferências conclusivas

Concluindo, é importante observar alguns pontos formadores de configuração tendencial, merecedores de atenção tanto dos estudiosos da administração como dos reformadores da máquina administrativa.

Em primeiro lugar, cabe reconhecer o fato de que a MO firmou-se como subárea de conhecimento, ao mostrar-se capaz de: estabelecer uma sólida ponte com a teoria das organizações, ou seja, entre a teoria e a prática da mudança organizacional; desenvolver quadros conceituais, integrativos e compreensivos, que dão conta das principais variáveis organizacionais; gerar pro-gramas de pesquisa empírica, sofisticada e sintonizada com o mundo empresarial em rápida evolução.

Em segundo lugar, no mundo da prática da modelagem, o executivo chefe passou a assumir papel de extrema relevância como protagonista dos processos de mudança organizacional. Ele participa ativamente, com consultores, gerentes e técnicos, das reformatações sucessivas das soluções organizacionais, em face do acelerado ritmo das mudanças e a relevância dos modos de organizar para o alcance de resultados.

Um terceiro ponto, diz respeito ao crescente interesse da academia, dedicada ao tema da MO, com a teoria da organização na sua vertente interpretativa. Talvez mais pela precariedade das estruturas e processos formais de um mundo organizacional em acelerada mudança, do que por genuína adesão paradigmática. Nesse sentido, temas como participação e motivação, tratados numa perspectiva estrutural funcionalista, vão abrindo espaço para um tratamento mais profundo do significado atribuído às relações sociais e suas “construções” objetificadas, como estruturas e processos organizacionais. O tempo ganha a noção de decurso, a partir da dinâmica do cotidiano transformativo, e o espaço é tomado, sobretudo, por sua natureza cultural capaz de produzir as categorias, mais ou menos compartilhadas, que viabilizam interpretações relevantes da realidade e de sua transformação, sancionando-as.

O quarto ponto, decorrente do anterior, que no plano prático dos esforços de mudança organizacional planejada, os diagnósticos e proposições de mudança tendam a adotar metodologias participativas e qualitativas, conducentes a uma interpretação negociada da realidade administrativo-organizacional.

Em quinto lugar, depreende-se a relevância de virmos a entender melhor a ação das pessoas, e entre elas dos administradores, em contextos nos quais estruturas e processos formais mais burocratizados “competem” com a dinâmica dos acontecimentos e com a fluência dos processos reconstrutivos da dinâmica social nas organizações. Esse é o caso do setor público, onde a política de gerenciamento público centraliza o controle sobre variáveis relevantes de modelagem, em detrimento da diferenciação promotora da congruência do modelo em suas diferentes organizações individuais. Nesse sentido, reside a importância do conceito de “improvisação” de Weick, talvez elucidador da capacidade diferenciada de gestores públicos na obtenção de resultados, ainda que atuantes sob e sobre as mesmas restrições estruturais.

Referências bibliográficas

ASHKENAS, Ron et al. *The boundaryless organization: field guide*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1999.

BARZELAY, Michael. *Designing the process of public management policy change: practical implications of case studies on Brazil and Peru*. 2003. ms.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial de 1995. *Cadernos Adenauer — Burocracia e Reforma do Estado*, São Paulo, v. II, n. 3, 2001.

BURNS, T.; STALKER, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock, 1961.

BURRELL, Gibson. Ciência normal, paradigmas, metáforas, discursos e genealogia da análise. In: CALDAS, Miguel Pinto; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1997.

———; MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books Ltd., 1980.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. *O Brasil não é para amadores*: Estado, governo e burocracia na terra do jeitinho. Curitiba, Ebel: IBQP-PR, 2000.

CAVALCANTI, Bianor Scelza. DO: considerações sobre seus objetivos, valores e processos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, 1979.

GALBRAITH, Jay R. *Organization design*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1977.

———; LAWLER III, Edward et al. *Organizando para competir no futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.

———. *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2002.

GARFINKEL, Harold. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1967.

HALL, Richard. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HARDY, Cyntia. *Managing strategic action: mobilizing change, concepts, readings and cases*. London: Sage, 1994.

HUBER, G. P.; GLICK, W. H. *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University Press, 1995.

LATOUR, B. *The promises of constructivism*. 2002. Disponível em: <<http://www.ensmp.fr/~latour/articles/article/087.html>>. Acesso em: maio 2003.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

NADLER, David. *Organizational architecture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

———; TUSHMAN, Michael. Designing organizations that have good fit: a framework for understanding new architectures. In: NADLER, David. *Organizational architecture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

PIFFNER, John M.; SHERWOOD, Frank P. *Organização administrativa*. São Paulo: Bestseller, 1965.

PIMENTA, Carlos César. *O papel da Secretaria de Administração Federal no processo de modernização da “função-administração” — Brasil, 1988-1992*. 1993. Dissertação (Mestrado) — Eaesp/FGV, São Paulo.

———. Aspectos recentes da organização e das políticas de modernização da função administrativa pública federal. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 28, n. 2, abr./jun. 1994.

POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago and London: University of Chicago Press, 1990.

RAMOS, Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

RANSON, Stewart et al. The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, 1980.

SIMON, H. *The new science of management decision making*. New York: Harper & Row, 1960.

———. Comments on the theory of organization. *American Political Science Review*, n. 46, p. 113, Dec. 1952. In: PIFFNER, John M.; SHERWOOD, Frank P. *Organização administrativa*. São Paulo: Bestseller, 1965.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, n. 18, 1982.

VAN de VEN, Andrew H.; FERRY, Diane L. *Measuring and assessing organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1980.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. A reforma administrativa no Brasil: experiência anterior, situação atual e perspectivas — uma apreciação geral. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, jan./mar. 1984.

WEICK, Karl. *The social psychology of organizing*. 2. ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.

———. Organizational redesigning as improvisation. In: HUBER, G. P.; GLICK, W. H. *Organizational change and redesigning: ideas and insights for improving performance*. New York: Oxford University Press, 1995.

WILSON, Woodrow. The study of administration. *Political Science Quarterly*, v. II, n. 1, June 1887. In: SHAFRITZ, Jay M.; HYDE, Albert C. *Classics of public administration*. Illinois: Moore Publishing Company, 1978.

WOOD, Stephen J. Buscando a renovação: a nova onda administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 30, n. 4, out./dez. 1990.

WOODWARD, J. *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press, 1965.