



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Trescastro Bergue, Sandro; Roque Klering, Luis  
A REDUÇÃO SOCIOLOGICA NO PROCESSO DE TRANSPOSIÇÃO DE  
TECNOLOGIAS GERENCIAIS

Organizações & Sociedade, vol. 17, núm. 52, enero-marzo, 2010, pp. 137-155  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638312009>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# A REDUÇÃO SOCIOLOGICA NO PROCESSO DE TRANSPOSIÇÃO DE TECNOLOGIAS GERENCIAIS

**Sandro Trescastro Bergue\***  
**Luis Roque Klering\*\***

## Resumo

**A**

transposição de tecnologias gerenciais do setor privado e o imperativo de sua adaptação às especificidades da administração pública têm ocupado significativo espaço na literatura. Aborda-se a contribuição da redução sociológica, conceito formulado por Alberto Guerreiro Ramos, como referencial analítico e metodológico, para a compreensão e condução dos processos de transposição dessas tecnologias. Desse referencial, emergem cinco categorias de análise dos processos de introdução da gestão pela qualidade e da certificação ISO 9001 em uma organização pública: a permeabilidade das fronteiras organizacionais em relação às tecnologias; o imperativo de compreensão das transformações do contexto; a autonomia e comprometimento dos atores; a identificação e compreensão dos conceitos gerenciais e pressupostos de organização; e a ressignificação dos conceitos em instrumentos coerentes com o sistema de gestão da organização. O ensaio discute a convergência essencial em termos de conceitos gerenciais e pressupostos de organização, sugerindo que as incompatibilidades entre as tecnologias gerenciais e os sistemas de gestão das organizações públicas residem, fundamentalmente, nas limitações em relação às duas últimas categorias indicadas, envolvendo a identificação, compreensão e ressignificação dos conceitos essenciais.

**Palavras-chave:** Administração pública. Tecnologias de gestão. Redução sociológica. Método de análise. Gestão pela qualidade.

The Sociological Reduction Concept in the Process of Technology Management Transposition

## Abstract

**T**

he implementation of technology management in the private sector and the need to adapt it to the specific characteristics of public administration have occupied significant space in the literature. The sociological reduction, a concept formulated by Alberto Guerreiro Ramos, offers an important contribution to the analytical and methodological reference for understanding the process of implementing these technologies. Five theoretical categories are developed to analyze the processes of the introduction of the quality management and ISO 9001 certification in a public organization: the permeability of organizational boundaries in relation to technology; the imperative of understanding the change in context; the autonomy and involvement of actors; the identification and understanding of management concepts and the assumptions of the organization; and the production of new meanings for the concepts and their conversion into instruments consistent with the organization's management. The essay discusses the convergence in terms of key management concepts and assumptions of organizations, suggesting that the incompatibilities between the technologies and management systems for the management of public organizations reside, primarily, in the limitations in relation to the latter two categories mentioned, involving the identification, understanding and production of new meanings for the concepts.

**Keywords:** Public administration. Technology management. Sociological reduction. Method of analysis. Quality management.

\*Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/UFRGS. Professor da Universidade de Caxias do Sul – USC. Endereço: Av. Flamengo, 515, casa 2, Ipanema, Porto Alegre/RS. CEP: 91760-120. E-mail: [bergue@tce.rs.gov.br](mailto:bergue@tce.rs.gov.br)

\*\*Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEAC/USP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGA/UFRGS. E-mail: [irklering@via-rs.net](mailto:irklering@via-rs.net)

## Introdução

**R**econhecido o contexto contemporâneo de transformações do Estado e da administração pública, especialmente nas suas dimensões fiscal (receita e despesa pública) e gerencial (PINHO, 1998; REZENDE, 2002; ALVERGA, 2003), concentra-se sobre essa última a ênfase deste estudo. A expressão gerencial dessas tensões transformadoras explicita, entre outros, um fenômeno em particular: a apropriação de tecnologias gerenciais do setor privado (HOOD, 1991; PEREIRA, 1998; PAULA, 2005, TENÓRIO, 2002).

Nesse processo de transposição tecnológica, estão presentes tanto o reconhecimento de um imperativo de adaptação dessas tecnologias gerenciais (PEREIRA, 1998), quanto evidências de que tal processo de importação tem operado predominantemente no nível de superfície desses objetos culturais (PAULA, 2005), a exemplo do que também se verifica no âmbito das organizações privadas (SERVA, 1992; ABRAHAMSON, 1996; CALDAS; WOOD Jr., 1997; PAULA; WOOD Jr., 2008). O que ora se procura fazer é delinear traços de fronteira das abordagens que se voltam para a explicação do fenômeno e propor a seguinte questão essencial para reflexão: que contribuições tem a oferecer o enunciado da redução sociológica formulado por Alberto Guerreiro Ramos, para a compreensão desse fenômeno – da introdução e a absorção de tecnologias de gestão reconhecidas como objetos culturais exógenos a uma organização pública?

Tomada a redução sociológica como atitude metódica de conteúdo crítico-assimilativo (RAMOS, 1996), suscita-se acerca de sua contribuição para o campo da gestão como recurso de análise organizacional, em esforço semelhante ao que Ramos (1996) fez, relativamente, ao conceito de redução fenomenológica de Husserl. Nessa perspectiva, o ponto focal deste ensaio é o processo de transposição, para o setor público, de tecnologias gerenciais originariamente concebidas e desenvolvidas para aplicação no ambiente privado e para as finalidades das organizações que operam nesse singular espaço de relações.

Em caráter preliminar, é preciso reconhecer que no percurso do conceito de redução entre a filosofia e a gestão, passando pela sociologia, há implicações e transformações de conteúdo que não se resumem a pequenas diferenças, mas são devidas a contrastes essenciais entre os campos extremos, a começar pelos objetos que os caracterizam, o escopo e as finalidades do conhecimento neles produzidos. Perpassa essa discussão uma reflexão mais consistente acerca da possibilidade de suspensão dos objetos, intrínseca ao esforço de libertação da percepção natural, ou, ainda, a crença na possibilidade de alcançar a dimensão absolutamente pura de um fenômeno, entre outros.

A redução fenomenológica, no espaço da filosofia, assenta seu foco na produção de conceitos a partir de determinado fenômeno – uma tecnologia gerencial, por exemplo –, buscando defini-los em sua essência (*epoquê*), a partir do senso de suspensão do homem e do objeto em relação ao seu mundo. Na sua fundamental expressão filosófica, a redução implica uma atitude transcendental baseada no esforço de interrogação sistemática sobre os fenômenos do mundo. Nessa construção, destaca-se o “conhecimento natural” (atitude natural) do “conhecimento filosófico” (atitude crítica), este resultante de um conhecimento transcendental (AZEVEDO; ALBERNAZ, 2006, p. 507; GALEFFI, 2000, p. 21).

Ao par disso, a abordagem que ora se pretende levar a efeito, com vistas a alargar o enunciado da redução sociológica em direção à análise das organizações, inicialmente no âmbito do processo de transposição de tecnologias de gestão, procura superar os limites de superfície desse mesmo objeto – a tecnologia – em busca dos elementos constituintes de sua essência, mormente os conceitos gerenciais e as suas relações. Aqui, portanto, a redução sociológica e sua extensão pensada para o campo da gestão das organizações inspiram-se no enunciado original da fenomenologia, mas não se esgotam estritamente nela. Eis a contribuição de Ramos (1996) e que se pretende agora alargar, tomando-se como referência para análise componentes gerais das tecnologias da gestão pela qualidade e da certificação ISO 9001:2000.

Segue-se a essa introdução uma seção que aborda as tecnologias de gestão na administração pública em suas especificidades. Na seção seguinte, são explorados os principais conceitos estruturantes do enunciado da redução em suas vertentes filosófica e sociológica, estendidas ao campo da gestão. Apresentada uma proposição metodológica geral para análise dos processos de transposição de tecnologias de gestão, a seção seguinte contempla uma análise da gestão pela qualidade e da certificação ISO, segundo o modelo analítico sugerido. A última seção apresenta as considerações finais da abordagem, além de sinalizar linhas de ampliação e aprofundamento do tema em debates e pesquisas futuras.

## **Tecnologias de Gestão no Setor Público**

No contexto dos diferentes vetores de tensão incidentes sobre as organizações públicas, fazendo emergir os contrastes entre valores e práticas inovadoras e aspectos característicos da cultura nacional, pretende-se enfocar uma de suas expressões mais visíveis: a adoção de tecnologias gerenciais. Tal movimento pode ser percebido segundo duas perspectivas: a da oferta - esforços exógenos que promovem e estimulam essa transferência - e o da demanda, representada pela busca autônoma, por parte das organizações públicas, de inovações gerenciais como recurso de legitimação e sobrevivência institucional. O fenômeno de transposição que se intensifica dá sinais, todavia, do caráter parcial dessa apropriação tecnológica não somente em organizações públicas (ÉTHIER, 1994; GUIMARÃES et al., 2004), mas também em organizações privadas (CALDAS, 1997).

O recorte do objeto de estudo expõe sua face mais estritamente instrumental. Trata-se das tecnologias de gestão de alcance mais restrito às fronteiras organizacionais, que promovem transformações no sistema gerencial do organismo estatal, no rol das quais figuram, por exemplo, a gestão pela qualidade, as certificações ISO, o planejamento estratégico, o *balanced scorecard*, a gestão por competências, a gestão por projetos, entre outros (ARAUJO, 2001; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004). É sobre essa categoria de tecnologias gerenciais que o escopo deste ensaio teórico se projeta. Não sendo novo o tema da transposição de conteúdos gerenciais entre organizações (SERVA, 1992) e mesmo entre o setor privado e o setor público (PEREIRA, 1998; PAULA, 2005), inovadora também não é a preocupação com o senso de adaptação desses objetos culturais em razão das distinções entre os contextos de geração e de aplicação (WOOD Jr., CALDAS, 1998). Nesse sentido, Pereira (1998, p. 118) que

não se trata mais de importar ou não práticas e conceitos organizacionais e institucionais de um setor para outro, criando assim uma identificação variável entre os setores. Sua percepção é de que estes são irreduutíveis entre si, sendo necessária uma filtragem e reelaboração crítica de toda e qualquer técnica ou conceito que possa inspirar a recriação de um similar no setor público (PEREIRA, 1998, p. 118).

Desse modo, a atitude de inspiração predominantemente mimética, assim caracterizada pelos esforços de apropriação de tecnologias gerenciais – padronizadas, ou mesmo adaptadas (preservando-se a forma como recurso de identidade, a fim de cumprir sua função legitimadora de fundo estritamente simbólico) – por mera transposição direta, tende a facilitar a coexistência de práticas administrativas distintas, mas de escopo comum, que são capazes de figurar como corpos estranhos no sistema de gestão da organização. A despeito disso, e coerente com os estudos indicados, evidências empíricas de práticas formalísticas nos processos de absorção desses modelos de gestão parecem sugerir que a ênfase no formato tem prevalecido em relação ao conteúdo, fato que poderia sinalizar a necessidade de transformar as estratégias vigentes para a promoção de inovações gerenciais nas organizações públicas. Destaca-se que a corrente dominante de análise dos fenômenos de transposição de tecnologias de gestão inscreve-se, principalmente, na abordagem institucional dos estudos organizacionais,

notadamente no que diz respeito aos processos isomórficos, sob influência de perspectivas de inspiração interpretacionista, ancorando-se nos senso de adaptação e de tradução de conceitos entre diferentes contextos.

Como perspectivas transversais, no que se refere à importação de tecnologias gerenciais no Brasil, Caldas e Wood Jr. (1997) assinalam os contrastes entre imagem e substância, resultantes desse processo, que admite entre as respostas organizacionais possíveis, a adaptação criativa. Morris e Lancaster (2005, p. 207) destacam o sentido da tradução de idéias gerenciais como um processo interpretativo mediante o qual novas tecnologias são institucionalizadas em diferentes campos através de idéias que circulam destiladas em conceitos abstratos; oportunidade em que tanto os fornecedores quanto os receptores dos novos conceitos "colaboram para redefinir ou privilegiar certas práticas e discordar de outras". Nessa abordagem, nota-se que, mesmo tratando de uma leitura que especifica tanto *"ideas"* quanto *"practices"*, dotada de um conteúdo de orientação mais construtivista, e com forte apelo ao contexto, a formulação dos autores não desculda de uma tendência marcada pela noção de transferência e adaptação de práticas (técnicas e ferramentas).

Percebe-se que o sentido dado à tradução de práticas gerenciais por Morris e Lancaster (2005) sugere uma convergência em relação ao conceito de adaptação criativa de Wood Jr. e Caldas (1998). Considerando que as tecnologias de gestão incorporam sempre um ou mais conceitos, a abordagem de Morris e Lancaster (2005) contribui para ressaltar a importância de um esforço de deslocamento da tônica para a tradução dos conceitos em seu sentido mais estrito. É justamente partindo dessa ênfase dada ao conceito que avança a contribuição essencial da redução sociológica em relação à da adaptação criativa. De fato, não se pode desconsiderar contribuições que as tecnologias gerenciais geradas 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. As contribuições estrangeiras (exógenas) assumem aqui, portanto, especial relevância como fonte de inspiração quando não houver instrumento ou solução própria passível de ser endogenamente erigida.

Contrasta com isso, entretanto, o fato de que na administração pública brasileira, de modo geral, tem se revelado como algo ainda distante a atitude do agente de assimilar o conteúdo estrangeiro – aquele produzido no exterior das fronteiras organizacionais ou do setor –, opondo-lhe um filtro crítico e tomando essa contribuição como subsídio para uma produção coerente com seu contexto. Impõe-se registrar que essa fragilidade parece relacionar-se menos com a falta de capacidade dos agentes, e mais com a incidência de tensões culturais que conformam as práticas gerenciais por eles levadas a efeito, em particular a fixação pelo estrangeiro (CALDAS, 1997).

## A Redução Sociológica: da fenomenologia à gestão

Estudos mais recentes sinalizam uma preocupação com a transferência de conceitos e tecnologias que alcancem em profundidade a análise dos processos de mudança organizacional. Com ênfase nas atividades dos agentes de consultoria, em particular na metodologia de trabalho, Paula e Wood Jr. (2008) bem assinalam a emergência de um campo de pesquisa orientado para o fenômeno da transplantação de tecnologias gerenciais importadas, no qual destacam a superação do modelo padronizado baseado na adoção de pacotes, avançando para o que denominam de atuação customizada no processo de adoção de tecnologias.

Entende-se, todavia, esse processo de transposição como um fenômeno mais complexo, e que não se esgota na esfera da descrição e proposição de um método de adaptação, mas que adentre no nível dos conceitos estruturantes da tecnologia de gestão. Propõe-se, então, uma contribuição para essa construção conceitual e metodológica a partir do enunciado da redução sociológica (RAMOS, 1996):

Em seu sentido mais genérico, redução consiste na eliminação de tudo aquilo que, pelo seu caráter acessório e secundário, perturba o esforço de compreensão e a obtenção do essencial de um dado. [...]

No domínio restrito da sociologia, a redução é uma atitude metódica que tem por fim descobrir os pressupostos referenciais, de natureza histórica, dos objetos e fatos da realidade social (RAMOS, 1996, p. 71).

Ao propor o conceito de redução sociológica, coerente com o que denomina de uma atitude parentética, Ramos (1996) o faz a partir do conceito de redução fenomenológica (*epoché*) de Edmund Husserl (CHAUÍ, 1996; GALEFFI, 2000; KAUFMANN, 2000; ONATE, 2006; THIRY-CHERQUES, 2006), desenvolvido no campo da filosofia, em nível bastante abstrato, que se assenta na busca da essência das coisas (ABBAGNANO, 2000). De esforço similar ao proposto por Ramos (1996), é que ora se cogita para o campo da análise organizacional.

Destaca-se do excerto anterior, em primeiro lugar, a proposta de Ramos (1996) de transpor para as ciências sociais um conceito originariamente desenvolvido no campo da filosofia – notadamente a noção de atitude reflexiva e metódica que a redução fenomenológica encerra. Assinala-se que a proposta de Ramos (1996), elaborada em um contexto de formação das ciências sociais no Brasil, orienta-se para a constituição de uma sociologia nacional. Opondo-se à corrente dominante, contestava a apropriação por transplantação direta da produção intelectual estrangeira. Nesse processo, não desconsiderava a potencial validade do conteúdo estrangeiro, mas enfatizava o devido filtro crítico-assimilativo.

É em face desse particular aspecto e contexto que o enunciado da redução sociológica emerge com inspiração na atitude filosófica redutora husseriana. Admitindo essa atitude filosófica como necessária às ciências sociais, notadamente no que concerne à oposição entre o conhecimento natural e o conhecimento filosófico – o conhecimento transcendental, essencial, decorrente do processo de redução –, Ramos (1996, p. 88) assinala a impossibilidade de transplantação plena de produtos culturais com “todos os seus ingredientes circunstanciais”. Com isso, sugere que o cientista social pode servir-se subsidiariamente de conteúdo estrangeiro desde que submetido a um crivo crítico. A contribuição de Ramos (1996) indica, portanto, que os conceitos – em particular o de redução sociológica – não se circunscrevem estritamente a um particular espaço cultural ou campo do conhecimento.

Pode-se inferir, também, que a redução sociológica, em sentido amplo, implica a busca da essência de um determinado elemento, assim entendida como o seu conteúdo nuclear. Ao identificá-la com o campo da sociologia, Ramos (1996) a destaca, inicialmente, como uma atitude metódica a ser praticada por um sujeito comprometido com seu contexto. A atitude metódica permite a obtenção dessa essência, explicitando os elementos periféricos que conferem identidade local a esses objetos culturais. Estes aspectos periféricos, é importante pontuar, podem ser percebidos como o que de fato afeta a absorção do conteúdo nuclear de um objeto em uma realidade distinta daquela em que foi concebido. Na definição de Ramos (1996, p. 72), essa atitude metódica “é maneira de ver que obedece a regras e se esforça por depurar os objetos de elementos que dificultem a percepção exaustiva e radical de seu significado” (RAMOS, 1996, p. 72).

A atitude metódica proposta por Ramos (1996) opõe-se à prática da leitura superficial dos fenômenos, alcançando seus aspectos essenciais a partir de uma postura reflexiva. Neste particular, salienta-se 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, conforme propõe Ramos (1996), deve ser radical, ou seja, alcançar as raízes de seu significado, as quais podem ser percebidas tanto como os conceitos, quanto 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 relacionadas, as quais são ora tomadas com a finalidade de destacar as correspondentes dimensões de análise do fenômeno focal deste ensaio no contexto da administração pública – Quadro 1.

**Quadro 1 – Definição das Leis da Redução Sociológica e Idéias Centrais do Enunciado**

Definição das Leis	Idéias e aspectos principais
<p><b>1. Lei do comprometimento:</b> “[...] nos países periféricos, a idéia e a prática da redução sociológica somente podem ocorrer ao cientista social que tenha adotado sistematicamente uma posição de engajamento ou de compromisso consciente com o seu contexto” (RAMOS, 1996, p. 105).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso com a organização e interesse público</li> <li>• Posicionamento crítico e reflexivo em relação a pressupostos do conteúdo estrangeiro</li> <li>• Oposição à fixação pelo estrangeiro e assunção direta do conteúdo exógeno.</li> </ul>
<p><b>2. Lei do caráter subsidiário da produção científica estrangeira:</b> “[...] à luz da redução sociológica, toda produção científica estrangeira é, em princípio, subsidiária” (RAMOS, 1996, p. 113).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permeabilidade da organização a inovações gerenciais</li> <li>• Subsidiariedade do conteúdo estrangeiro</li> <li>• Pressupostos que configuram o contexto de origem</li> <li>• Produção de conhecimento endógeno</li> </ul>
<p><b>3. Lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência:</b> “[...] a redução sociológica só admite a universalidade da ciência tão-somente no domínio dos enunciados gerais” (RAMOS, 1996, p. 113).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos referenciados à organização e ao setor público</li> <li>• Conjunto central de conceitos gerais</li> <li>• Atitude subordinada</li> </ul>
<p><b>4. Lei das fases:</b> “À luz da redução sociológica, a razão dos problemas de uma sociedade particular é sempre dada pela fase em que tal sociedade se encontra” (RAMOS, 1996, p. 113).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consciência das fases experimentadas pelos contextos de origem e destino: ciclos de reformas administrativas</li> <li>• Relação das dimensões sociais, políticas e econômicas</li> <li>• Ciclo de rearranjo dos agentes no campo econômico.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores

As leis da redução sociológica enunciadas por Ramos (1996) não se restringem aos limites de sua definição, podendo ser consideradas, antes disso, esteios daquele enunciado; elementos laterais e complementares à definição essencial. O quadro 1 procura associar a cada uma das leis da redução características relacionadas à administração e às organizações públicas, atributos esses que subsidiarão a posterior proposição de categorias analíticas derivadas desse referencial.

Reitera-se que se trata de uma proposta de transposição de um conceito enunciado no campo da sociologia para o espaço de conhecimento da gestão. Reconhecendo, portanto, o significado mesmo de redução sociológica, implica assumir que a reflexão teórica ora proposta, apesar de radicalmente vinculada àquele referencial das ciências sociais, a partir de um esforço de derivação, não esgota o conteúdo e alcance da formulação original.

Ramos (1996), a despeito de sua inclinação para o campo da administração (AZEVEDO, 2006), não remete o enunciado teórico central desse ensaio – a redução – ao fenômeno da transposição de tecnologias gerenciais. Não o faz por certo em razão da orientação de sua reflexão teórica para um objeto mais amplo, complexo e em evidência na época, características estas que também se refletem no fenômeno gerencial contemporâneo ora proposto. Em face disso, e reconhecida a robustez do enunciado central da redução sociológica explicitada como atitude e método, propõe-se a extensão de seu delineamento metodológico para o campo da gestão, para nele incorporar como fundamental o aludido componente atitudinal tão enfatizado por Ramos (1996).

## **Proposição Metodológica de Análise dos Processos de Transposição de Tecnologias de Gestão**

A compreensão do conceito de redução sociológica no contexto deste ensaio requer que de início se identifique a influência da vasta e complexa obra de Husserl na elaboração de Ramos (1996). São, para ilustrar, expressões da abordagem husserliana da redução que se projetam na formulação sociológica, as noções de: suspensão, consciência e ingenuidade do ator social (seja o filósofo, seja o sociólogo ou o gestor); razão e crítica; atitude filosófica; atitude reflexiva radical; autonomia; a relação entre radicalismo e autenticidade; interrogação sistemática dos fenômenos; busca de um conhecimento essencial; conteúdo fundamental ou essência de um enunciado ou conceito; noção metódica e universalidade, entre outros.

Enquanto na filosofia, e mesmo no âmbito da sociologia, é possível questionar mais veementemente a possibilidade de uma atitude parentética, tal como a sugere Ramos (1966; 1989; 1996) – mais especificamente os limites da suspensão do homem relativo a um fenômeno, a ponto de não se permitir influenciar por pressupostos anteriores – o deslocamento do enunciado para a esfera da gestão, ainda que não elida o debate nesse particular, o atenua sobremaneira. Nesse particular, segundo Thiry-Cherques (2006, p. 103), “nossa mente pode muita coisa, mas não há esforço do intelecto que nos livre do que somos e do que sabemos.” Coerente com isso, em especial no que diz respeito à redução no espaço de produção de conhecimento em gestão, o senso de “pôr entre parênteses” precisa receber interpretação especial em razão das especificidades do campo e da natureza e contornos predominantemente aplicados da ciência social aplicada que nele se produz. Se, nos processos, em geral, a imposição de uma atitude filosófica baseada na supressão dos pressupostos do homem constitui fenômeno complexo, senão impossível, no caso particular de uma tecnologia gerencial, tomada como objeto da ação reflexiva, a identificação e a instauração de uma atitude crítica em busca de seu conteúdo essencial são mais defensáveis. Assume-se nesta abordagem, portanto, a redução fenomenológica como uma formulação ideal, de modo que a suspensão a que esse enunciado alude deve ser entendida, mormente no campo da gestão e, especialmente, nos limites deste estudo, como um esforço tendente a tal suspensão.

As tecnologias gerenciais são ora tomadas como operacionalizações de conceitos em conexões específicas e contextualizadas; elementos estes que não somente lhes dão forma, mas remetem ao seu conteúdo mais substantivo – os pressupostos de organização. Essas relações conceituais conferem à tecnologia, além de formato, um significado resultante de significados outros ainda mais nucleares contidos nos correspondentes conceitos gerenciais e pressupostos de organização. As tecnologias de gestão encerram, assim, elementos *essenciais* (substância) e de *superfície* (forma) que lhes garantem identidade técnica e expressão simbólica particulares. Desagregadas essas tecnologias em seus componentes fundamentais – o que ora se aproxima do sentido mais estreito de redução –, revelam-se os seus *conceitos gerenciais* e *pressupostos instrumentais* constitutivos.

Dito isso, e tomado o campo da gestão como espaço de reflexão, reconhecer os conceitos gerenciais como essência de um objeto – a tecnologia – não remeteria à formulação cartesiana que, a despeito de submeter o mundo à dúvida metódica e sistemática, ainda preserva uma diminuta parcela de “princípios e verdades mundanas válidas como ponto de partida para as verdades científicas” (ZITKOSKI, 1994, p.47)? Sim. O questionamento é consistente se assumida a redução fenomenológica no âmbito da filosofia em sua formulação e contexto originais, tendo em vista os propósitos deste como o mais fundamental campo do conhecimento; mas, pode ser relativizado no espaço da gestão pelos mesmos motivos – não somente pelos propósitos, como em face da natureza do seu objeto, a organização e a gestão, assentadas em seus pressupostos constitutivos, notadamente os de ordem instrumental. A contribuição deste ensaio é propor

reflexões a partir do conceito de redução sociológica, explicitando o imperativo de adentrar num objeto cultural exógeno além da sua expressão de superfície como condição de assimilação – de transcendência. Para isso, a influência do enunciado da redução é substancial.

A partir do enunciado geral da redução sociológica (RAMOS, 1996), apresentam-se cinco categorias analíticas, por meio das quais se propõe um modelo de análise dos processos de transposição de tecnologias gerenciais para organizações públicas. Essas categorias teóricas decorrem do conceito geral de redução sociológica – ainda que não o esgotem – apresentado tanto na sua expressão mais geral, quanto naquela restrita ao domínio da sociologia (RAMOS, 1996, p. 71), e respectivos desdobramentos em leis (que lhe conferem sustentação) e idéias centrais. São elementos que emergem de uma análise livre e original; não exaustiva, portanto. As categorias analíticas também são fluidas e intensamente relacionadas entre si, revelando-se tênues seus limites de fronteira. Como referenciais analíticos, tendem a se sobrepor quando incidentes sobre o fenômeno da transposição de tecnologias gerenciais, gerando uma interação dinâmica que pode se reconfigurar não somente segundo a percepção de cada ator, mas a cada momento histórico tomado como referência.

As categorias teóricas são as seguintes:

1. Percepção e consciência de contexto: percepção e consideração das transformações no contexto de inserção da organização (institucional);
2. Permeabilidade da organização: permeabilidade da organização a inovações gerenciais;
3. Comprometimento e autonomia de pensamento: comprometimento e autonomia de pensamento dos agentes com a organização e a administração pública; e oposição a atitude subordinada e reprodutivista;
4. Identificação dos conceitos e pressupostos essenciais: identificação dos conceitos e pressupostos essenciais das tecnologias gerenciais;
5. Ressignificação de conceitos e construção de soluções gerenciais endogenamente orientadas: reflexão e ressignificação dos conceitos e pressupostos subjacentes às tecnologias, seguida da produção de soluções gerenciais coerentes com o sistema de gestão da organização;

Essas cinco categorias analíticas são tomadas de forma articulada – ou seja, influenciando-se mutuamente – como recurso de análise orientado para a compreensão dos fenômenos, sob uma perspectiva alternativa nos estudos organizacionais. Ressalta-se, também, o papel de destaque das dimensões teórica e analítica no âmbito da gestão, além de sinalizar diferentes possibilidades de interação conceitual com outras áreas do conhecimento, reafirmando a natureza fluida e permeável do campo das teorias organizacionais.

## **Análise da Gestão pela Qualidade e Certificação ISO 9001, segundo o Modelo Analítico**

Desbordando (mas não desconhecendo) as complexas diferenças finalísticas que demarcam o setor público e privado (TENÓRIO; SARAVIA, 2007), e em particular as organizações que as integram, este ensaio concentra-se na proposição de uma metodologia de análise e compreensão dos processos de apropriação (introdução da tecnologia) e de absorção (assimilação) das tecnologias, valendo-se de exemplos ilustrativos que se amparam na gestão pela qualidade e na certificação ISO 9001.

As duas primeiras categorias dizem respeito ao processo de apropriação das tecnologias, fenômeno que se define como a entrada do conteúdo exógeno na organização. As três categorias seguintes referem-se, portanto, ao processo de absorção das tecnologias de gestão, e assentam-se mais intensamente sobre o referencial da redução sociológica, ampliando o potencial explicativo da teoria organizacional.

A *primeira categoria* deriva essencialmente da denominada lei das fases (RAMOS, 1996), evidenciando o imperativo da contextualização do fenômeno não sómente o localizando e datando, mas explicitando as relações e interdependências da organização com os demais atores do campo. A consciência sobre essa localização histórica do fenômeno influencia a forma como um objeto cultural é apropriado e absorvido pela organização, na medida em que as implicações sociais, políticas e econômicas do processo tendem a resultar mais explícitas, permitindo um grau mais elevado de consciência crítica dos atores. Na administração pública, de modo geral, emergem como principais vetores de tensão conformadores do contexto o então novo marco constitucional, a reconfiguração de forças sociais e políticas engendradas pelo amplo processo de emancipações que se acentua entre o final da década de 1980 e a primeira metade da década de 1990, a influência das práticas gerenciais esposadas por outros organismos governamentais e de consultoria privados, entre outros.

A perspectiva de fases (RAMOS, 1996, p. 129) que sugere a noção de que "tudo o que acontece em um determinado momento de uma sociedade adquire seu exato sentido" é consistente com o movimento de maior fluidez das fronteiras do setor público em sentido mais amplo. À influência exercida pelos diferentes atores sociais, econômicos e políticos que demarcam as feições do contexto somam-se a atuação de organismos difusores de tecnologias gerenciais, cujos mais célebres representantes são as empresas de consultoria e suas variantes manifestações híbridas constituídas, também, sob influência da academia. Esse amplo leque de atores aproxima essa categoria analítica, com foco no contexto, às idéias de integração dos "povos" e de "círculo semântico" a que se refere a lei da universalidade dos enunciados gerais da ciência (RAMOS, 1996, p. 124). A administração pública passa, a partir desse momento, a assimilar a terminologia gerencial, ainda que fundamentalmente no plano da retórica.

Assumindo esse campo como arena qualificada de circulação de tecnologias gerenciais em ampla expansão, têm-se os conceitos gerenciais que Ramos (1996, p. 124) denomina de "elenco central de categorias universais", não somente compartilhadas no âmbito de um "círculo semântico", mas que circulam em um espaço não mais "fragmentado" senão integrado pela fluidez das fronteiras organizacionais. Os elementos em fluxo nesse circuito – a terminologia e os conceitos de gestão –, todavia, transitam predominantemente em sua expressão de superfície – aquela que neste estudo se assinalou como conceitos aparentes das tecnologias gerenciais.

Avançando, a *segunda categoria* encaminha uma análise sobre a permeabilidade das fronteiras organizacionais como condição para o reconhecimento e a introdução de conhecimento produzido exogenamente. Está relacionada – ainda que não exclusivamente – à noção de subsidiariedade do conteúdo estrangeiro (RAMOS, 1996), que não repele os objetos culturais exógenos, mas os assume como potencial contribuição e pretende submetê-los a um filtro crítico.

É, portanto, nessa perspectiva que o senso de subsidiariedade também se aproxima do campo da gestão, pois é crescente no setor público a permeabilidade das fronteiras organizacionais em relação às tecnologias gerenciais. A atitude para a ação autônoma também tangencia essa categoria como condição inicial, apontando para o senso de atitude parentética (RAMOS, 1989; 1996). Essa permeabilidade é dada em larga medida pela capacidade dos atores de reconhecerem as influências potenciais da produção estrangeira sobre a organização – ainda que nem sempre como subsidiárias –, além da disponibilidade material e da tradição que sustentam a abertura dessas fronteiras organizacionais para permitir sucessivos ciclos de experiências com os denominados modismos gerenciais (CALDAS; WOOD Jr., 1997).

A *terceira categoria* analítica diz respeito mais intensamente ao que Ramos (1996) denominou de lei do comprometimento, aludindo à atitude de comprometimento com a organização e o interesse público, que redunda em um posicionamento autônomo do agente em relação ao conteúdo estrangeiro entrante. Nesse momento, revela-se o imperativo da não-subordinação ao estrangeiro, evitando-se uma postura acrítica em relação ao conteúdo gerencial. Esse é reconhecido como

um estágio crítico da análise do processo de transposição, na medida em que implica em admitir a necessidade de opor-se a um pressuposto substantivo sedimentado na matriz cultural brasileira, qual seja, a fixação pelo estrangeiro, abordada por Caldas (1997), e o excessivo valor a ele atribuído como tributário de uma postura formalística na organização (RAMOS, 1966). A fragilização dessa postura autônoma acentua a atitude subordinada apontada por Paula e Wood Jr. (2008) e Santana (2003; 2005) e, antes, por Serva (1992).

Opor-se a esse processo é um desafio que se impõe à organização, mais precisamente aos seus agentes. Esse movimento no plano da gestão se encamina, também, a partir do que Ramos (1989) denominou de atitude parentética, pretendendo enfatizar o esforço de “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” (RAMOS, 1996, p. 88). A atitude de “pôr entre parênteses” proposta no âmbito da filosofia, ou a “atitude parentética” de Ramos (1989; 1996), como se percebe, requer no campo da gestão, mais precisamente da análise organizacional, uma leitura ainda mais elástica do que a realizada por Ramos (1996) em relação ao senso de redução fenomenológica. Essa atitude no campo da gestão tem como condição inarredável, também, reconhecer que “cada objeto implica a totalidade histórica em que se integra e, portanto, é intransferível, na plenitude de todos os seus ingredientes circunstanciais” (RAMOS, 1996, p. 88). Sendo assim, transplantações diretas – tais como aquelas a que se opõe o senso de redução sociológica – tendem a gerar incompatibilidades, seja pelos vínculos radicais que os objetos mantêm em relação ao seu contexto de origem, seja pela limitação que impõem à compreensão desses elementos culturais em sua essência. Essa última limitação, a propósito, remete à categoria analítica seguinte.

Acentua-se que o ponto de incidência central da proposta de redução sociológica é o processo de *transplantação*. Impõe-se retomar que entre as preocupações centrais e recorrentes na obra de Alberto Guerreiro Ramos está a constituição de uma sociologia genuinamente nacional, livre de transposições diretas de conceitos estrangeiros vinculados a outros contextos. Para tanto, propõe que o senso de redução deva estar presente; esforço que transita pela identificação do conteúdo essencial dos objetos culturais. E é sobre fenômeno análogo que este estudo e reflexão teórica recaem – o processo de transposição de tecnologias de gestão.

A quarta categoria de análise diz respeito ao esforço de desagregação da tecnologia em seus elementos essenciais, identificando-se os conceitos e correspondentes pressupostos. Nesse particular aspecto reside também, e fundamentalmente, o conceito de redução ou de *epochê* de Husserl (GALEFFI, 2000), fortemente assentado no senso de “pôr entre parênteses” um objeto, destituindo-o de tudo que lhe é acessório e identificando seu conteúdo essencial (RAMOS, 1996).

Thiry-Cherques (2006, p. 98) e Chauí (1996, p. 10) referem que a redução em Husserl desenvolve-se em dois níveis ou momentos: o primeiro é a busca do significado ideal dos elementos empíricos, aqui tomados como as tecnologias de gestão; e o segundo ocorre quando a redução é transcendental, visando “a essência da própria consciência”. É no primeiro nível, no qual se processa a redução eidética – a busca da essência ou dos significados – que se define a estrutura de um fenômeno. É nesse particular esforço, coerente com a perspectiva socrática sobre o conceito como elemento essencial de um objeto ou fenômeno (FERREIRA et al., 2005), que se assenta mais intensamente a superação da expressão de superfície de uma tecnologia gerencial e a subsequente busca dos conceitos que lhe são essenciais e constitutivos.

Subjacente à redução fenomenológica está, portanto, o imperativo de partir de uma concepção já existente de um fenômeno, para então depurá-la. Thiry-Cherques (2006, p. 100-101) ilustra essa relação assinalando que a circularidade advinda da necessidade de conhecer previamente algo como condição para entender o que se desconhece é solvida na redução fenomenológica. Esse processo de redução – que é antes uma atitude – opera pela aceitação inicial da visão imediata, intuitiva ou ingênua (primeiro nível ou momento da redução), e avança

para o processo de depuração pela via da suspensão do objeto (o segundo momento da redução), em que, a partir de uma atitude crítica, alcança-se o conhecimento filosófico. Eis a percepção dialética do processo.

Sob uma perspectiva analítica, com ênfase na dimensão histórica de um fenômeno, Ramos (1996, p.71) afirma e destaca a sociologia como "domínio restrito" de incidência do enunciado da redução sociológica, na condição de "atitude metódica que tem por fim descobrir os pressupostos referenciais, de natureza histórica, dos objetos e fatos da realidade social". Ao passo que no campo da sociologia, Ramos (1996, p.71) pensava a redução como um esforço que consistiria "na eliminação de tudo aquilo que, pelo seu caráter acessório e secundário, perturba o esforço de compreensão e a obtenção do essencial de um dado" – a depuração exaustiva em busca do seu radical significado. No campo da gestão, esse esforço é consistente com a superação da compreensão de uma tecnologia gerencial em sua expressão aparente, dirigindo-se para o essencial.

Se tomadas as tecnologias gerenciais como objetos culturais que são, esses elementos essenciais são os *pressupostos instrumentais* de organização sobre os quais são erigidos os *conceitos gerenciais*. Desconhecer esses elementos fundamentais e as formas como estão interrelacionados é ignorar a tecnologia gerencial em sua substância. Cabe aqui ser pontuado, no entanto, e conforme já assinalado, que diferentemente da proposição essencial a que remete a redução sociológica, qual seja, a redução fenomenológica, o senso de pôr em suspensão um objeto com o propósito de dissociá-lo ou desconectá-lo do mundo natural encontra especial óbice na proposta que deste estudo se procura erigir. No plano gerencial – tomadas por objeto as tecnologias de gestão –, os conceitos gerenciais nucleares nelas insertos estão radicalmente vinculados aos pressupostos instrumentais que lhes são subjacentes.

Para fins deste estudo, identifica-se, a partir da gestão pela qualidade e da certificação ISO 9001, tanto os *conceitos* em suas categorias *aparente* (enfatizando aspectos de superfície e explícitos do fenômeno) e *essencial* (assinalando elementos de conteúdo conceitual da tecnologia), quanto os *pressupostos* em suas categorias *instrumental* (destacando categorias inerentes à organização formal) e *substantiva* (revelando seu conteúdo essencial, em geral implícito), não obstante possam ser consideradas fluidas e movediças as fronteiras entre essas categorias.

Nesse particular aspecto, se reafirma a posição de destaque que assumem as teorias organizacionais especialmente como recurso analítico, para a identificação dos pressupostos (substantivos e instrumentais) e conceitos (aparentes e gerenciais) que conformam as tecnologias gerenciais, ou seja, que revelam seu teor ou representação reduzida. Nessa relação, portanto, as teorias organizacionais funcionam em um movimento circular e virtuoso, tanto como subsídio à produção de tecnologias de gestão, quanto na condição de referencial analítico para a compreensão mais profunda da sua estrutura e funcionamento. Os referenciais dos estudos organizacionais permitem identificar os conceitos, inicialmente, e, a partir destes, inferir os seus pressupostos. Os conceitos podem ser alcançados em diferentes níveis de profundidade a partir de distintos métodos de investigação. Impõe-se destacar, ainda, que não se pretende por certo, neste ensaio, esgotar os conceitos, tampouco os pressupostos, que subjazem às tecnologias gerenciais referenciadas, senão capturar aqueles mais proeminentes para fins de reflexão.

Assim, os elementos conceituais que de início emergem tendem a ser, em geral, aqueles associados à expressão mais perceptível ou e próxima à superfície dos fenômenos investigados. Estes são ora denominados *conceitos aparentes*, e podem ser percebidos na literatura especializada de orientação mais aplicada, em geral assumindo a forma de manuais de implantação, em que são exaltadas as virtudes da gestão pela qualidade e da certificação ISO 9001 (CAMPOS, 1992 e 2004; SHIBA *et al.*, 1997; HUTCHINS, 1994; MELLO *et al.*, 2002; MARANHÃO, 2001; PALADINI, 2007). Além dessas fontes, alguns estudos produzidos nos moldes científicos também referem esses elementos conceituais mais aparentes, entre os quais se destacam, exemplificativamente, os de Fischer *et al.* (1995) e de Godfrey (1998).

Fischer et al. (1995, p.59) assinalam que o ideário da qualidade se sustenta em princípios como: a) a totalidade, a globalidade; b) a visão holística da organização; c) a coletividade, o engajamento; d) a parceria, a participação, a solidariedade; e) a motivação, a criatividade; e) a comunicação; f) a liderança, o gerenciamento; e g) o controle apropriado. Nesse elenco de “princípios” é possível perceber não somente o sobreposicionamento de conceitos (“totalidade”, “globalidade” e “visão holística”), como a identificação de elementos que são *essenciais* (“controle apropriado”) e outros que repousam mais próximos à superfície do fenômeno (“motivação” e “participação”) e por vezes contraditórios, sejam entre si, sejam em relação à prática efetiva (“criatividade” e “solidariedade”).

Para Godfrey (1998, p. 14.6-14.7), são três os conceitos fundamentais da gestão pela qualidade: o foco no cliente; a melhoria contínua e o valor para os associados. São três também as principais diretrizes para a excelência organizacional: o alinhamento (definição clara e comunicação dos objetivos organizacionais); relacionamentos (perspectiva de processos que enfatiza a interação entre as áreas funcionais da organização); e a replicação, que pressupõe a possibilidade de reproduzir as melhores práticas (GODFREY, 1998, p. 14.8-14.11). Estes são, portanto, conceitos que traduzem a tecnologia em si – a gestão pela qualidade e, nesse mesmo contexto, a certificação ISO 9001. São fundamentais porque são conceitos delineadores instrumentais (aparentes) da tecnologia, explicitam os propósitos e os motivos pelos quais essas tecnologias foram desenvolvidas, se propagam e se mantêm. Expressam as formas assumidas pelas tecnologias, ou seja, definem o modo como a tecnologia impressiona a organização.

Além de reiterar o caráter impreciso das fronteiras entre as dimensões conceituais ora erigidas, importa mais precisamente identificar outra categoria de conceitos associados a essas tecnologias gerenciais, quais sejam, aqueles que podem ser compreendidos como conceitos delineadores substantivos, os *conceitos essenciais* da gestão pela qualidade e da certificação baseada na ABNT NBR ISO 9001:2000. Além de Deming (1990) e Juran (1992), tomados nessa perspectiva de transição, Fleury (1993) identifica como elementos comuns aos modelos de gestão pela qualidade a estratégia organizacional, a orientação para o cliente, a eliminação das perdas e o compartilhamento das responsabilidades. Outros conceitos dessa natureza estão contidos na ABNT NBR ISO 9000:2005, norma que descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para esses sistemas, entre os quais se destaca: produto, processo, requisito, satisfação do cliente, melhoria contínua, estrutura organizacional, conformidade e especificação.

Assumindo essa perspectiva de análise dos conceitos que subfazem às tecnologias de gestão estudadas, portanto, tem-se que a revisão empreendida destaca a proximidade, em linhas gerais, entre a evolução conceitual da *qualidade* e da gestão, notadamente as vertentes de inspiração clássica e neoclássica. Nesses termos, os estágios iniciais da noção de qualidade – conceito relacionado à adequação ao padrão – podem ser mais facilmente identificados com a visão mecanicista de gestão, cuja ênfase maior recaía na busca pela *eficiência organizacional*, não destoando do momento histórico em que se insere o movimento (TAYLOR, 1987; FAYOL, 1981). O senso de *padronização* constitui, também, estígio das certificações, em especial a ISO 9001. Ainda como elemento fundamental tanto da gestão pela qualidade, quanto da certificação ISO, pode-se identificar a *formalização*, a documentação, os registros de indicadores e procedimentos.

Um olhar cuidadoso sobre o campo dos estudos organizacionais permite perceber, portanto, que os fundamentos conceituais da gestão pela qualidade, segundo um recorte histórico específico, têm suas raízes em obras precursoras do pensamento administrativo que remontam o final do século XIX e início do seguinte. A abordagem da administração científica tem como um de seus marcos referenciais a obra de Taylor (1987), a qual se eleva sobre contribuições ainda anteriores, em que se destacam formulações teóricas advindas dos campos da filosofia e da economia, especialmente no que se refere aos conceitos de *divisão do trabalho*, de *especialização* e de *padronização*. Nessa mesma linha, o fordismo

não pode ser menosprezado como tributário desse substrato conceitual (FORD, 1925), especialmente no tocante à padronização. Neste particular, a propósito, Cunha *et al.* (2001) revelam o conteúdo tradicional (pensamento gerencial clássico) que dá substância à gestão pela qualidade, propondo uma análise dialética do fenômeno. Para tanto, sugerem a necessidade de considerar três momentos e perspectivas para fins de análise da qualidade como modelo de gestão: a abordagem taylorista original (parâmetro de referência para a análise); a gestão da qualidade como apresentada por seus pioneiros (a "oficial"), da qual são representantes Deming (1990), Juran (1992), entre outros; e a interpretação mais crítica de orientação pós-modernista.

Apesar de não se desconsiderar as virtudes da gestão pela qualidade enquanto modelo gerencial, assim como não se pode igualmente desprezar a contribuição do taylorismo para a consecução dos propósitos a que se propunha em sua gênese, e em especial naquele momento histórico, impõe-se reconhecer em ambas as construções conceituais uma convergência em termos de pressupostos valorativos essenciais (mecanicismo, o senso de equilíbrio, a racionalidade instrumental etc.) e conceitos nucleares (eficiência, especialização, padronização, formalização etc.). A identidade em substância entre os modelos de gestão que derivam dessas abordagens – administração científica e gestão pela qualidade – são uma realidade.

A qualidade, segundo Cunha *et al.* (2001, p. 199), "não seria mais, portanto, que uma versão *soft* do taylorismo, adequada aos tempos correntes." Se no taylorismo o senso de divisão de trabalho entre concepção e execução estimulou um modelo de controle da qualidade finalístico, ou personalizado em uma pessoa ou órgão (controle direto), pode-se associar ao modelo contemporâneo de gestão pela qualidade um esforço de pulverização dessa função, transformando o controle gerencial em uma atividade compartilhada (descentralizada), com amplo potencial de racionalização de custos e, especialmente, reforçada. Nessa linha, por apresentar-se como conjunto de princípios, em geral focados no plano tático, mas especialmente operacional da organização, a gestão pela qualidade aproxima-se sensivelmente das abordagens científica e clássica da teoria organizacional, de orientação essencialmente prescritiva. É de se notar que, em termos de pressupostos conceituais, a gestão pela qualidade em muito se aproxima inclusive dos padrões burocráticos que caracterizam a administração pública desde os primeiros esforços de sua formalização nesses termos, capitaneados pelo DASP a partir de 1938.

Fayol (1981) reforça esse corpo conceitual pioneiro, com destaque para o conceito de *ciclo administrativo* – prever, organizar, coordenar, comandar e controlar –, que posteriormente revisto por autores de inclinação neoclássica sintetizam um *ciclo gerencial* – planejamento, organização, direção e controle –, bastante próximo do que mais tarde viria a denominar-se *ciclo do PDCA* – planejar, fazer, avaliar e agir (CARAVANTES *et al.*, 1997). No contexto desse ciclo administrativo descrito inicialmente por Fayol (1981) – no qual se pode perceber uma inclinação para a ação (adoção dos verbos na sua forma infinitiva) –, destaca-se a função administrativa denominada *prever*, que, preservando a sua essência, transmutou-se para *planejamento*. O senso de planejamento como conceito essencial em gestão pode ser encontrado na obra de Taylor (1987) sob a perspectiva de *preparação* (TAYLOR, 1987, p. 85), noção que posteriormente se estende para a *prescrição* da ação no âmbito da organização.

Subjacentes a esses *conceitos gerenciais essenciais* podem ser igualmente identificados *pressupostos de organização*, os quais se revelam, também, em suas expressões instrumental e substantiva. Assume-se neste ensaio como pressupostos instrumentais aqueles valores que sustentam não somente os conceitos fundados na mesma razão de inspiração para a ação, mas especialmente os denominados conceitos substantivos (essenciais). Nesses termos, tem-se que os conceitos substantivos ou essenciais das tecnologias gerenciais assentam-se em pressupostos instrumentais de organização, tais como o da neutralidade, do controle, da racionalidade instrumental, do equilíbrio e regularidade, da hierarquia, da objetividade, da prescrição e do determinismo.

Feita essa caracterização, impõe-se também destacar, no mesmo modelo de análise, outra categoria de pressupostos construídos a partir de um conjunto de traços fundamentais assinalados por autores como Holanda (1995), Freyre (2006), Pinho (1998), Martins (1997), Costa (2007), Vieira *et al.* (1982), o qual molda a cultura nacional e se projeta de diferentes formas na organização, revelando aspectos *substantivos* do sistema de gestão, em particular da organização pública. São os seguintes traços: o patrimonialismo, o personalismo, o individualismo, e, sobretudo, os recursos adaptativos da prescrição formal à realidade contrastante que se traduzem no formalismo (RAMOS, 1966; RIGGS, 1964), no jeito (MOTTA; ALCADIPANI, 1999) e na apropriação cerimonial (MEYER; ROWAN, 1992).

Em suma, elementos essenciais – conceitos e pressupostos – da gestão pela qualidade total e da certificação ISO 9001, em sua interação com a organização, podem ser sintetizados nos termos apresentados no Quadro 2, em suas diferentes expressões. Há que se questionar se os atores sociais têm preocupação com a identificação desses conceitos e pressupostos de organização sobre os quais se assentam essas tecnologias de gestão. A despeito disso, é importante perceber que, em termos de pressupostos, essas tecnologias não contrastam com aqueles estruturantes da organização pública burocrática.

**Quadro 2 – Conceitos e Pressupostos da Gestão pela Qualidade Total e Certificação ISO 9001:2000**

Conceitos gerenciais		Pressupostos de organização	
Aparentes	Essenciais	Instrumentais	Substantivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação</li> <li>Criatividade</li> <li>Liderança</li> <li>Holismo</li> <li>Melhoria contínua</li> <li>Foco no cliente</li> <li>Valorização das pessoas</li> <li>Engajamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiência</li> <li>Divisão e especialização do trabalho</li> <li>Padronização</li> <li>Formalização</li> <li>Planejamento</li> <li>Estratégia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neutralidade</li> <li>Controle</li> <li>Racionalidade instrumental</li> <li>Equilíbrio e Regularidade</li> <li>Hierarquia</li> <li>Objetividade</li> <li>Prescrição</li> <li>Determinismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Patrimonialismo</li> <li>Personalismo</li> <li>Individualismo</li> <li>Formalismo</li> <li>Jeito</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores.

Ademais, podem-se sugerir diferentes finalidades para a introdução dessas tecnologias: a) Formais (explícitas), tais como aperfeiçoar processos internos; ampliar o controle sobre a gestão, com ênfase nos resultados; conferir maior eficiência à gestão; elevar o nível de qualidade dos resultados gerados etc.; e b) Informais (implícitas), entre as quais, conferir maior visibilidade externa ao organismo estatal; estabelecer um diferencial simbólico para a organização; minimizar questionamentos sobre o sistema de gestão convencional, conferindo-lhe contornos gerenciais socialmente legitimados etc.

No particular, a análise conceitual sugere que a gestão pela qualidade e a certificação ISO 9001, ora tomadas como tecnologias gerenciais e objetos de análise, em termos de pressupostos instrumentais de organização e conceitos gerenciais, são compatíveis com a organização pública, e que, como aquelas, estende o alcance de seus elementos constitutivos essenciais aos postulados do pensamento administrativo clássico. Não se afirma a identidade de ambas as formulações no nível conceitual, senão que compartilham conceitos estruturantes centrais. Por conseguinte, os contrastes que por ventura venham a se revelar em termos de assimilação do conteúdo gerencial transformador pelo sistema de gestão desses organismos estatais estão, em sua constituição originária, mais relacionados aos elementos de superfície das tecnologias – que se materializam em larga medida nos seus recursos de operacionalização.

Essa categoria diz respeito, portanto, à depuração do conteúdo gerencial com o propósito de compreendê-lo em sua substância – a redução eidética (relativa à essência) –, naquilo que lhe é estruturante, e dela capturar a contribuição possível. Assume-se que esse esforço é condição para a profunda compreensão da tecnologia e assimilação de elementos que sejam significativos para a organização, além de impor-se como capacidade que dá ensejo à atitude comprometida e autônoma dos agentes, referida na categoria anterior. Aqui, conforma-se um dos sentidos da redução sociológica estendido para o campo da gestão; assumindo, em suma, que uma vez reconhecidas essa convergência essencial e as incompatibilidades ao nível da operacionalização, impõe-se o esforço de reflexão crítica sobre a aderência desses instrumentos ao sistema de gestão. Além disso, tem-se a ressignificação desses conceitos em instrumentos, segundo atributos idiossincráticos da organização, a inspiração da categoria analítica seguinte.

A *quinta categoria*, como sucedâneo da anterior (de todas as anteriores, rigorosamente), implica a capacidade de, a partir de um esforço de reflexão, ressignificar os conceitos subjacentes à tecnologia diante do contexto organizacional, observando os elementos constitutivos que o moldam, e elaborar soluções gerenciais endogenamente orientadas. Nesse estágio, tem-se uma aproximação mais intensa com o segundo nível da redução apontado por Chauí (1996), a transcendência; esforço que Galeffi (2000, p. 19) assinalou como o “retorno à consciência” ou “retorno às coisas mesmas”.

Essa categoria de análise constituiria uma contribuição deste ensaio em relação à formulação original da redução sociológica levada a efeito por Ramos (1996). Isso porque a categoria – como componente atitudinal intrínseco ao método – não se depreende diretamente do enunciado geral da redução sociológica. Os resultados do estudo, ao resgatarem o senso de singularidade organizacional, não somente reforçam o alerta sobre os efeitos dos modismos tomados sob a forma de pacotes, como enfatizam o imperativo da redução sociológica assumida como atitude e método.

A pesquisa sugere, à luz dessa categoria analítica, e dada a constatação verificada em relação à anterior, que a geração de soluções endogenamente orientadas admite, no mínimo, duas vertentes explicativas para a assimilação do conteúdo gerencial transplantado:

- a) a ressignificação de conceitos e sua introdução ou operacionalização sob a forma de instrumentos gerenciais coerentes com o sistema de gestão da organização. Nesses casos, são geradas soluções mais simples em termos conceituais e estruturais; ou
- b) a recombinação desses conceitos de modo a produzir outra tecnologia – solução gerencial – com identidade organizacional. Nessas situações, tende-se a gerar soluções mais complexas.

A ressignificação de um conceito em instrumento específico pré-existente ou coerente com o sistema de gestão da organização tende a constituir a via mais simples de efetiva assimilação dos elementos da gestão pela qualidade e da certificação ISO 9001 em uma organização pública. Esse fenômeno se expressa nas situações em que um conceito é identificado e consegue, na organização, assumir uma forma instrumental – um novo significado – que, a despeito do novo formato, preserva o conteúdo essencial – o conceito associado.

No caso da segunda via de assimilação do conteúdo gerencial exógeno – a que promove a recombinação de conceitos essenciais de modo a produzir outra solução de gestão dotada de identidade organizacional –, figura como desafio de gestão à luz do conceito de redução sociológica; isso porque, entre outros fatores, tenderia a produzir soluções gerenciais mais complexas e que implicariam algo de inovação.

## Considerações Finais

A análise evidencia que estudos precedentes sobre a transferência de tecnologias gerenciais entre organizações, mesmo as que tomam como destinatá-

rias do processo as organizações públicas, tendem a convergir para a identificação de fatores limitadores dessa apropriação: a liderança, a comunicação, elementos de fundo cultural etc.; ou os contrastes entre organismos dos setores público e privado. É com o intuito de encaminhar uma outra linha de abordagem do fenômeno da transposição tecnológica, avançando em relação aos elementos de superfície desse processo, que se propõe a adoção do referencial da redução sociológica como recurso analítico no campo da gestão.

Assume-se que as organizações tendem a transformar, substantivamente, seus sistemas de gestão ao tomarem tecnologias gerenciais pelos conceitos essenciais que estas encerram e não pela forma como se apresentam em seus elementos de superfície, sendo esta última a via recorrente, conforme revelam estudos anteriores já referenciados. Em consequência, a assunção desse conteúdo exógeno como tensão transformadora do sistema de gestão exige dos agentes envolvidos no processo de mudança um posicionamento assimilativo subordinando à reflexão, coerente com o que Ramos (1989) denominou de atitude parentética – qual seja, a capacidade de pôr entre parênteses um conteúdo e opor-lhe a necessária postura crítica. Essa atitude é componente da redução sociológica reconhecida como método. Esse esforço de reflexão – central no enunciado da redução sociológica – recai precipuamente sobre os pressupostos instrumentais e conceitos gerenciais que informam as tecnologias, os quais, previamente identificados, exigem a submissão a um processo de ressignificação conceitual orientada para a sua operacionalização em instrumentos de gestão compatíveis com os elementos constitutivos e institucionalizados do sistema de gestão da organização. É esse esforço de ressignificação radical, também, o componente mais propenso à transformação dos pressupostos substantivos da organização pública.

Em suma, este ensaio sugere que o referencial da redução sociológica, tendo em vista os contornos de sua definição original (RAMOS, 1996), pode oferecer ao campo da gestão uma sólida contribuição para a análise e compreensão dos processos de transposição de tecnologias de gestão entre os setores privado e público. As categorias analíticas, sejam as aqui esposadas, sejam outras, podem fornecer um alinhamento teórico orientador para a elaboração de um método de análise dos processos de transposição de tecnologias gerenciais do setor privado para a organização pública.

Importa reconhecer, ainda, a contribuição ora proposta, ampliadora do referencial da redução sociológica a partir da incorporação de uma dimensão gerencial e particular do fenômeno e que, também, não se esgota na relação de transposição de tecnologias gerenciais do setor privado para organizações da administração pública. Sugere-se, portanto, o imperativo da ampliação de pesquisas que tomem por objeto relações entre organizações do setor privado entre si, bem como entre organizações deste com o terceiro setor.

## Referências

- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ABRAHAMSON, E. Management fashion. *Academy of Management Review*, v.21, n.1, p.254-285, 1996.
- ALVERGA, Carlos Frederico. Levantamento teórico sobre as causas dos insucessos das tentativas de reforma administrativa. *Revista do Serviço Público*, ano 54, n.3, p. 29-46, jul./set., 2003.
- ARAUJO, Luis César G. de. *Tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo: Atlas, 2001.
- AZEVÊDO, Ariston. *A sociologia antropocêntrica de Alberto Guerreiro Ramos*. 2006. Tese (Doutorado) - Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

AZEVÊDO; Ariston; ALBERNAZ, R. Overhausen. Alberto Guerreiro Ramos's anthropological approach to the social sciences: the parenthetical man. *Administrative Theory & Praxis*, v. 28, n.4, p.501-521, 2006.

CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. 'For the English to see': the importation of managerial technology in late 20th-century Brazil. *Organization*, 4 (4), p. 517-534, 1997.

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

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

\_\_\_\_\_. *Qualidade total: padronização de empresas*. Nova Lima: INDG, 2004.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia; BJUR, Wesley. *Administração e qualidade: a superação dos desafios*. São Paulo: Makon Books, 1997.

CHAUÍ, Marilena. Husserl – vida e obra. In: *Os Pensadores (Husserl)*. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

COSTA, Frederico L. da. Condicionantes da reforma do Estado no Brasil. In: MARTINS, Paulo E. M.; PIERANTI, O. P. *Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CUNHA, Miguel P.; CUNHA, João V. da; DAHAB, Sônia. Gestão da qualidade: uma abordagem dialética. *Revista de Administração Contemporânea*, p. 197-215. Ed. especial, 2001.

DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ÉTHIER, Gerard. *La qualité totale: nouvelle panacée du secteur public?* Presses de l'Université du Quebec: Quebec, 1994.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1981.

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

FISCHER, Tânia; HEBER, Florence; TEIXEIRA, Ângela. Desafios da qualidade e os impactos das transformações em organizações baianas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n.1, p. 56-69, jan./fev., 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr., 1993.

FORD, Henry. *Minha vida e minha obra*. São Paulo: Graphico-Editora Monteiro Lobato, 1925.

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

GALEFFI, Dante A. O que é isto – a fenomenologia de Husserl? *Ideação*, n.5, p.13-36, jan./jun., 2000.

GODFREY, A. Blanton. Total quality management. In: JURAN, Joseph M.; GODFREY, A. Blanton (Eds) *Juran's quality handbook*. New York: MakronBoks, 1998.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; CAVALCANTI, Gustavo Henrique de V.; AFFONSECA, Maria Dulce Valença de. Gestão da qualidade e inovações gerenciais em organizações públicas. In: XXVIII ENANPAD, 2004, Curitiba. *Anais ...* Curitiba: ANPAD, 2004.

- HOLANDA, Sergio Buarque de. *Raízes do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOOD, Christopher. A public management for all seasons? *Public Administration*, v. 69, n.1, p. 3-19, 1991.
- HUTCHINS, Greg. *ISO 9000*: um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem-sucedida. São Paulo: Makron Books, 1994.
- JURAN, J.M. *A qualidade desde o projeto*: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KAUFMANN, J. Nicolas. Brentano, Twardowski, Husserl: esboço de uma teoria fenomenológica do conteúdo. *Manuscrito*. UNICAMP, v. XXIII, n.2, p.133-161, 2000.
- MARANHÃO, Mauriti. *ISO série 9000*: manual de implementação. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- 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.
- MELLO, Carlos H. P.; SILVA, Carlos E. S. da; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. de. *ISO 9001:2000*: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2002.
- MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, John. W.; SCOTT, W. Richard. *Organizational environments*: ritual and rationality. Updated edition. London: Sage, 1992.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n.1, p. 6-12, jan./mar., 1999.
- MORRIS, Timothy; LANCASTER, Zoë. Translating management ideas. *Organization Studies*, 27 (2), p. 207-233, 2005.
- ONATE, A. M. A noção husseriana de subjetividade transcendental. *Veritas*, v.51, n.2, p.109-116, 2006.
- PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade*: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, v.45, n. 1, p. 36-49, jan./mar., 2005.
- PAULA, Ana Paula Paes de; WOOD Jr., Thomaz. Dilemas e ambigüidades da 'indústria do conselho': um estudo múltiplo de casos sobre empresas de consultoria no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea (Eletrônica)*, v.2, n.2, p. 171-188, mai./ago., 2008.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Reforma do Estado para a cidadania*: reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed.34, 1998.
- 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 nova ciência das organizações*: uma reconstrução da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1989.
- \_\_\_\_\_. *A redução sociológica*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996.

- REZENDE, Flávio da Cunha. O dilema do controle e a falha seqüencial nas reformas gerenciais. *Revista do Serviço Público*, ano 53, n. 3, p. 51-75, jul. /set., 2002.
- RIGGS, F.W. *A ecologia da administração pública*. Rio de Janeiro: FGV, 1964.
- SANTANA, Marcejane Wanderley. O fetiche da novidade em administração: para onde vão os modismos? *Conjuntura e Planejamento*, Salvador-SEI, n.104, p. 26-33, dez., 2003.
- \_\_\_\_\_. A administração pública e seus modelos: também modismos? *Conjuntura e Planejamento*, Salvador-SEI, n. 134, p. 38-47, jul., 2005.
- SERVA, Maurício. A importação de metodologias administrativas no Brasil – uma análise semiológica. *Revista de Administração Pública*, v.26, n.4, p.128-144, out./dez., 1992.
- SHIBA, Shoji; GRAHAM, Alan; WALDEN, David. *TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade*. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1987.
- TENÓRIO, Fernando G. *Flexibilização organizacional: mito ou realidade?* Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme; SARAVIA, Enrique J. Escorços sobre gestão pública e gestão social. In: MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna. *Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2007.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Programa para aplicação às pesquisas em ciências da gestão de um método de caráter fenomenológico. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.
- VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. ISO 9000, consultores e paradoxos: uma análise sociológica da implementação dos sistemas de qualidade e da gestão de pessoas. In: VASCONCELOS, Flávio C. de; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de (Orgs.). *Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- 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.
- WOOD Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel Pinto. Antropofagia organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n.4, p. 6-17, out./dez., 1998.
- ZITKOSKI, Jaime J. *O método fenomenológico de Husserl*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

**Artigo recebido em 25/06/2009.**

**Artigo, aprovado, na sua versão final, em 29/01/2010.**