**VII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade- AdCont 2016
28 e 29 de outubro de 2016- Rio de Janeiro, RJ**

Administração Pública no Brasil, Gerencialismo e Atuação das Consultorias

Luiza Jacob do Carmo- Bacharel em Gestão Pública
Discente do Curso de Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento Econômico e
Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro
lulu_jacob@hotmail.com

Fernanda Filgueiras Sauerbronn- Doutora em Administração
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro
fernanda.sauerbronn@facc.ufrj.br

Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca- Doutora em Administração
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro
anafonseca@facc.ufrj.br

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo entender como as empresas de consultoria contribuem contemporaneamente para disseminar o gerencialismo no setor público brasileiro. A partir de uma perspectiva histórica, foram analisados os modelos de administração pública, desde a formação do Brasil colônia até os dias atuais, traçando um paralelo com o gerencialismo privado inserido nesse contexto. Parte-se do pressuposto de que o gerencialismo avança no setor público por meio de formulações padronizadas importadas pelas empresas de consultoria para a máquina pública. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, na qual foram analisadas três empresas de consultoria brasileiras em gestão, no que diz respeito à sua forma de atuação e à extensão em que seus produtos são vendidos e transferidos na forma de modelo de negócio e de gestão. Os resultados da pesquisa parecem confirmar o papel das consultorias na função de difundir o gerencialismo. O *Balanced Scorecard*, a gestão por processos e o método PDCA, além de outros modelos oferecidos pelas empresas, fazem parte de um conjunto de teorias administrativas com foco na eficiência, eficácia e competitividade, específicas para resolver os problemas dos administradores de empresas.

Palavras-chave: Gerencialismo, Administração Pública Gerencial, Consultorias

Área Temática: Gestão Pública

1. Introdução

Os anos 80 assistiram a uma crise generalizada do Estado. Nos países desenvolvidos, a ampliação das funções estatais com o Estado de Bem-estar social gerou um esgotamento do aparelho de Estado, enquanto que, nos países periféricos, esse esgotamento se deu pela insustentabilidade do Estado desenvolvimentista. Estabeleceu-se que o melhor remédio seria a redução do Estado (PINHO,1998). De fato, os Estados passam por um movimento de reestruturação do seu aparelho, substituindo o modelo burocrático pelo gerencial, baseado em competição e com foco em resultados (ANDION,2012).

O gerencialismo começou em empresas privadas, mas hoje alcança tanto empresas privadas quanto públicas. Não só os países em desenvolvimento como os desenvolvidos aderiram a esse padrão gerencial, que abafa todas as diferenças em nome do crescimento, do sucesso e do lucro de empresas privadas. O objetivo final do gerencialismo é que a sociedade

espelhe a maneira como as organizações são geridas. É uma ideologia reproduzida pelas escolas modernas de negócios ou universidades de administração, que se tornaram centros institucionais de colonização ideológica da sociedade (KLIKAUER, 2015).

As *business schools* formaram os *best-sellers* ou os “gurus” da gestão, cujos livros e artigos foram disseminados na imprensa de negócios e, cada vez mais, apreciados no mundo empresarial. A imprensa de negócios passou a publicar esse tipo de conteúdo gerencial, voltado exclusivamente para uma questão que não saía do pensamento dos gerentes de grandes empresas: Como faço para tornar minha empresa a maior do mercado? Essa pergunta seria a lógica dos pacotes gerenciais e as razões do seu sucesso, porque eles trariam o crescimento e o lucro (PAULA; WOOD, 2008).

O *boom* das consultorias ocorreu em paralelo ao gerencialismo. Para Donadone (2005), a grande responsável pela propagação dos ideários das consultorias foi a imprensa de negócios, através da disseminação dessas notícias de atuação dos gurus e de sucesso empresarial. A interrelação entre consultorias e imprensa de negócios contribuiu consideravelmente para a expansão das empresas de consultorias. As publicações traziam os pacotes de gerenciamento, que se apresentavam como melhor solução para enfrentar a crise administrativa nas empresas, através dos exemplos de casos de sucesso.

As empresas especializadas em consultoria de gestão levaram para o setor público a dinâmica empresarial de como gerir os negócios públicos. Os consultores dominaram as fórmulas de sucesso, oferecendo respostas padronizadas para situações de incerteza, num processo de isomorfismo mimético, que colaborava para aumentar o grau de confiabilidade e legitimidade da atuação gerencial nas empresas (DONADONE, 2005).

Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo entender como as empresas de consultoria contribuem contemporaneamente para disseminar o gerencialismo no setor público brasileiro. Para atingir esse objetivo, foi examinada a forma de atuação três empresas de consultoria brasileiras, bem como os modelos empresariais de gestão por elas oferecidos a organizações públicas, enquanto suas clientes, de modo a avaliar em que extensão se aproximam dos conceitos, modelos, ou termos do gerencialismo.

O estudo está organizado em 5 seções. Após esta introdução, onde foram definidos o contexto e o objetivo da pesquisa, a seção seguinte aborda o referencial teórico, onde, primeiramente, são revisitados os modelos de gestão surgidos na administração pública brasileira que antecederam o gerencialismo e, em seguida, aprofundadas as principais características deste último modelo. Na terceira seção, descreve-se a metodologia empregada na pesquisa e, finalmente, apresentam-se os resultados encontrados e as considerações finais.

2- Referencial Teórico

2.1. Reformas do Estado no Brasil: contexto e principais conceitos

As reformas do Estado são apresentadas a seguir com a finalidade de reconstruir a trajetória histórica que sustenta o contexto no qual o avanço do gerencialismo justifica-se contemporaneamente.

2.1.1 Patrimonialismo

O patrimonialismo se traduz quando o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem *status* de nobreza real. “A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração” (BRASIL, 1995, p.15). Esse modelo de administração pública constituiu as bases do Estado brasileiro desde o período colonial. O Brasil era apenas patrimônio da coroa.

A coroa enviava seus funcionários com objetivo de ocupar cargos administrativos, que lhes conferiam poderes, a partir dos quais se mostravam corruptos e infiéis às ordens do rei.

Devido à posição e ao *status* de nobreza que tais cargos conferiam, os cargos passaram a (inclusive) ser vendidos; demonstrando que não havia limites entre o público e o privado, pois quem possuía algum desses poderes, adentrava o outro. Os recursos advindos do patrimônio pessoal ou públicos (tributação) eram gastos de maneira indistinta (REIS, 2010).

Para o historiador Sérgio Buarque de Holanda, as práticas patrimonialistas criaram raízes no território brasileiro, moldando o Estado e a sociedade. O objetivo da criação dos cargos públicos era sustentar o sistema de produção baseado em grandes latifúndios. No modelo rural, os senhores exerciam total domínio sobre seus familiares, escravos e todos que residiam em sua propriedade, em relações completamente pessoais e sem isenção alguma. Mais tarde, nesse mesmo modelo, se formariam as instituições urbanas, ocupadas pelos mesmos senhores. Os valores patriarcais e arcaicos formariam a nova burguesia urbana com suas mentalidades agrárias. Até os ideais republicanos seriam difundidos pelos mesmos aristocratas donos de propriedades. A república se revestiria do mesmo modelo imperial, arcaico, patriarcal, que os próprios "revolucionários" criticavam (REIS, 2010, p. 1).

2.1.2 Burocracia

A revolução de 1930 trouxe um novo rearranjo político, em que novos grupos oligárquicos tomaram o poder, chegando, finalmente, ao fim o revezamento no poder das oligarquias paulistas e mineiras da República Velha.

A entrada de Vargas significou, na verdade, a passagem do Brasil agrário para o Brasil industrial (COSTA, 2008). Era necessário modernizar o país e implantar uma reforma na administração pública condizente com os novos tempos. Essa modernidade só seria possível à medida que o país conseguisse se industrializar. A questão é: caberia a que grupo tal missão?

Enquanto na Europa a revolução burguesa tornava esta classe a dirigente do processo de industrialização, aqui a nossa burguesia era totalmente anti-empresarial, anti-industrial, estando ainda ligada ao processo de escravidão e interessada no ganho imediato, e não no investimento a longo prazo. Caberia ao Estado empreender tal tarefa (PINHO, 1998).

Para exercer esses papéis e funções, o Estado necessitava se aparelhar e, para isso, uma reforma administrativa se tornava urgente. Em 1937, o governo promoveu uma série de transformações no aparelho de Estado.

No entanto, é só com a criação do DASP (Departamento de Administração do Serviço Público), em 1938, que se pode falar em modificação parcial do modelo administrativo. De fato, o DASP foi o grande líder da reforma e “tem sido apontado como a implantação de uma burocracia do tipo weberiana no Brasil” (PINHO, 1998, p.60). “O DASP tinha a missão de definir e executar a política para o pessoal civil, inclusive a admissão mediante concurso público e a capacitação técnica do funcionalismo, promover a racionalização de métodos no serviço público e elaborar o orçamento da União” (COSTA, 2008, p.845) Finalmente, a burocracia, o taylorismo, a racionalização do trabalho e a ideologia do produtivismo americanista chegaram ao Brasil (PINHO, 1998).

Na administração de pessoal, a burocratização do serviço público se estabeleceu através do sistema de mérito, a igualdade de ingresso no serviço público através da seleção por concursos abertos a todos e do estabelecimento de carreiras, com promoções baseadas no mérito; a ênfase nos aspectos éticos e jurídicos das questões de pessoal como forma de coibir os privilégios, os favores políticos e estabelecer a impessoalidade; e os planos para classificação de cargos e fixação de salários, estabelecendo uma padronização classificatória e salarial.

A reforma administrativa do Estado Novo foi, portanto, o primeiro esforço sistemático de superação do patrimonialismo. Foi uma ação deliberada e ambiciosa no sentido da burocratização do Estado brasileiro, que buscava introduzir no aparelho administrativo do país a centralização, a impessoalidade, a hierarquia, o sistema de mérito, a separação entre o público e o privado (COSTA, 2008, p. 846).

No entanto, quando se fala em modificação parcial do modelo patrimonialista pode-se afirmar que houve um padrão *quasi-weberiano*, que convivia em paralelo com o padrão patrimonialista, historicamente assentado (PINHO, 1998). Disso resultou a formação de um Estado composto, ao mesmo tempo, por dois modelos: um racional-legal e outro patrimonialista. Nossa reforma foi construída a partir de um híbrido de modelos weberiano e patrimonialista. O DASP trouxe “uma modernização conservadora engendrando o novo sem destruir o velho” (BARIANI Jr., 2008, p.10). A tentativa de implantação burocrática veio de um ambiente autoritário gerando essa “esquizofrenia”(PINHO,1998).

Apesar disso, Wahrlich (1974) reconhece que a reforma da década de 30 significou a difusão de ideias modernizadoras, entre as quais a noção de eficiência, a concepção do orçamento como plano de trabalho, o treinamento e o aperfeiçoamento do funcionário público, e a “contribuição decisiva ao reconhecimento das ciências administrativas até então mero apêndice do direito administrativo” (WAHRLICH, 1974, p.30).

2.1.3 Administração Pública Gerencial

A trajetória que leva a instituição do decreto lei 200, em 1967, tem como base os esforços reformistas de 1952, quando um grupo de assessores de Vargas elaborou um projeto amplo de reforma administrativa na qual, dentre outras diretrizes fundamentais, se dava a descentralização da gestão em todos os níveis e o fortalecimento dos ministros de Estado (WAHRLICH, 1974).

O decreto lei nº 200 de 1967 introduz o espírito gerencial privado na administração pública. A administração pública tentava compensar suas defasagens com a montagem de empresas estatais, fundações, autarquias e sociedade de economia mista. A separação da máquina pública trouxe uma espécie de tensão permanente entre essas esferas. A administração direta abrigava os servidores mal pagos, desmotivados e de baixa qualificação, enquanto as empresas estatais cresciam e traziam uma cultura gerencial. (PINHO, 1998)

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) é publicado em 1995, com o objetivo de transformar a administração pública brasileira, de burocrática em gerencial. Conforme apresentado no PDRAE, era necessário definir um modelo conceitual que distinguisse os segmentos fundamentais característicos da ação do Estado e identificasse estratégias específicas para cada segmento (BRASIL, 1995).

Seguindo essa orientação, o PDRAE desmembra o aparelho do Estado em quatro setores: núcleo estratégico, atividades exclusivas, serviços não exclusivos, e produção de bens e serviços para o mercado. Através dessa separação, caberia ao Estado prover somente as atividades exclusivas, como o poder de regulamentar, fiscalizar e fomentar.

Esses quatro setores levariam a um modelo de “gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade” (SECCHI, 2009, p. 354). Isto seria possível quando o controle deixasse de “basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados (BRASIL,1995, p.16).

Se, por um lado, o controle rígido dos processos na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas foi efetivo na tentativa de evitar abusos, por outro, a burocracia trazia uma premissa de desconfiança no servidor público que deveria ser modificada pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial. “A reforma do aparelho do Estado no Brasil significará, fundamentalmente, a introdução na administração pública da cultura e das técnicas gerenciais modernas.” (BRASIL, 1995, p.18)

A ideologia gerencial será estudada a seguir com o intuito de entender como se deu a expansão do gerencialismo no mundo e quais as suas principais características.

2.2. Gerencialismo

Diferentemente das teorias administrativas e dos modelos de gestão desenvolvidos em diferentes países, nos EUA, o gerencialismo obteve terreno fértil para se expandir. O país que

VII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade- AdCont 2016
28 e 29 de outubro de 2016- Rio de Janeiro, RJ

sistematizou a administração científica e as técnicas de gestão, através dos estudos de Taylor, é aquele que, décadas depois, transforma a gestão em gerencialismo. Nele, a gestão se espalha à medida que toma a forma de ideologia, impregnando todos os setores da sociedade.

A ideologia do gerencialismo fez todo o mundo acreditar que suas ideias eram naturais, que ele seria inerente à sociedade. Não existem muitas teorias para explicá-lo, justamente porque ele é apresentado como um fenômeno que sempre existiu, que sempre fez parte de nossa sociedade. O gerencialismo teria nascido como uma distorção do estudo da administração, em meados do século 20, associada ao aspecto imobilizante que o gerencialismo gerou na sociedade e nos donos de empresas, ao se estabelecer como a melhor forma de gerir os negócios e a sociedade, desapropriando proprietários do poder de decisão, e trabalhadores, do poder de resistência. Isso pode ser explicado pela educação superior de seus adeptos, que “fingem” ter o *know-how* necessário para gerir as organizações (KLIKAUER, 2015, p. 1104).

Essas técnicas genéricas de gerenciamento conduzem as organizações a apresentarem mais similaridades do que diferenças, o que contribui para eliminar as especificidades organizacionais. De acordo com Clegg (2014), o gerencialismo é fundamentado nas práticas mecânicas de Taylor (1911), no surgimento das corporações com multidivisões e na ascensão de um novo modelo administrativo, reduzido a expressões matemáticas:

A revolução administrativa americana consiste de taylorismo + uma empresa com multidivisões + novos instrumentos de cálculo usados por elas. Uma mudança de atividades concretas para a abstração de símbolos, a saber em termos de finança, capital e contabilidade estavam em andamento. Com esta mudança veio a crença que a administração era uma capacidade genérica aplicável e descontextualizada de qualquer modelo organizacional (CLEGG, 2014, p.568).

Essa capacidade genérica assume qualidades que solidificam normas certas a serem seguidas: a primazia da eficiência como sendo saída máxima com custos mínimos; ferramentas instrumentais solucionando qualquer problema; gestores como uma nova classe formada nas escolas de negócios. Propagou-se que essas normas tornariam o mundo um lugar melhor e mais eficiente. Porém, essa eficiência só beneficiaria pequenos grupos, que ocupavam uma posição de destaque no mundo dos negócios e, portanto, todas as ações começaram a girar em torno deles (CLEGG, 2014).

As soluções do gerencialismo caminham sempre para o monopólio e padronização, fugindo de possíveis soluções competidoras e, conseqüentemente, das especificidades, sejam elas individuais ou organizacionais. Suas fórmulas empresariais para a resolução de problemas são sempre padronizadas e genéricas, não há espaço para a inovação ou soluções alternativas.

O gerencialismo está intimamente ligado com o capitalismo, e seu excessivo consumismo, e com o neoliberalismo. Porém, ele não constitui nem um nem outro. O neoliberalismo se preocupa com a política econômica, enquanto o gerencialismo com a gestão e as empresas. O neoliberalismo, pelo menos, finge servir ao bem comum, preocupação que o gerencialismo não tem (KLIKAUER, 2015). O gerencialismo transformou o capitalismo neoliberal em capitalismo gerencial, o que ocorreu no momento do avanço da fronteira gerencial para a sociedade. Essa versão específica do capitalismo, que combina a ideologia do gerencialismo com o consumo capitalista, tem sido propagado pela mídia de negócios.

As mídias também ajudaram a propagar a ideologia do gerencialismo seja através da publicação, em revistas de negócios, de fórmulas padronizadas de sucesso para a solução de problemas gerenciais, vendendo os chamados pacotes gerenciais, ou através de outros tipos de mídias que pregam o consumo excessivo, o culto ao individualismo como fonte de riqueza e sucesso. Isso é analisado sob uma perspectiva cultural em Clegg (2014). Segundo o autor, o gerencialismo não é apenas corporativo, mas também sociocultural. O gerencialismo criou

VII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade- AdCont 2016
28 e 29 de outubro de 2016- Rio de Janeiro, RJ

comercialmente falsos heróis, onde a geração Y conhece a Miley Cyrus ou a Paris Hilton, mas não conhece Simone de Beauvoir.

Para Klikauer (2015), o gerencialismo não tem nada de filosofia, ele é uma ideologia. O gerencialismo não busca a verdade, não busca analisar tese e antítese, não visa o saber. Pelo contrário, o gerencialismo bloqueia o pensamento crítico, sua ideologia pode ser vista como um conhecimento a serviço do poder, ela existe como um conjunto de objetivos para uma ação.

Historicamente, o crescimento do gerencialismo ocorreu simultaneamente a programas de mercado reacionários, que orientam reformas neoliberais, como a de Margareth Thatcher no Reino Unido, e a de Reagan nos Estados Unidos. O neoliberalismo surge voltado para as resoluções políticas de desregulação do mercado; criação de novos mercados; desregulação da mão-de-obra; privatização de tudo; redução de regulação estatal; anti-sindicalismo. Já o gerencialismo não tinha essa pretensão, focava-se estritamente na gestão e manutenção do capitalismo. (KLIKAUER, 2015)

Cabe aqui traçar essas duas linhas, que se interpenetram ao longo do tempo, mas que tiveram origens diferentes. O neoliberalismo surge no público enquanto o gerencialismo surge no privado. O primeiro é essencialmente público quando surge de soluções governamentais para superar a crise econômica dos países capitalistas, o segundo é essencialmente privado quando se preocupa com a gestão e manutenção das empresas privadas. Mas o gerencialismo ganha espaço no meio público quando se infiltra de maneira discreta, usando as vias da ideologia para colonizar a sociedade, sendo política e democracia simplesmente um obstáculo no caminho para eficiência e vantagens competitivas. As soluções encontradas não são democráticas, apenas gerenciais (KLIKAUER, 2015).

No setor público, o gerencialismo se comporta como um acionista defendendo seus interesses, vindo com jargões como objetivos organizacionais, performace, resultados organizacionais, todos escondendo o real motivo de lucro (KLIKAUER, 2015).

O termo gerencialismo se constituiu quando a gestão se expandiu como uma ideologia. Essa penetração se deu a partir de uma aceitação do gerencialismo como sendo verdade pela classe gestora e pelo público em geral (KLIKAUER, 2015). Essa ideologia reside na própria concepção dos administradores, que pensam ser uma classe dominante. E, ao contrário das concepções tradicionais de classe, essas diferenças são conquistadas, ao invés de atribuídas. A conquista é através da formação em uma escola de negócios que provê as técnicas específicas e racionalidades. Essa hipótese de classe é confirmada pela atribuição de privilégios, que se incorporam como pretensão de sua função (CLEGG, 2014).

As considerações do gerencialismo se apoiam numa legitimidade ideológica construída por universidades que abrigam escolas de gestão. Essa associação com o mundo acadêmico procura elevar a gestão ao nível de ciência, tentando igualá-la com a economia e a física. A ciência da gestão gerada nas universidades se legitima, porém oculta os objetivos de lucro das empresas (KLIKAUER, 2015). Só que essas escolas de negócios inventaram um mundo abstrato, que acharam mais atrativo que o mundo real, por razões meramente metodológicas (CLEGG, 2014).

Segundo Clegg (2014), a ideologia gerencial conseguiu se disseminar nos EUA pela sua cultura individualista e conservadora. Para o autor, a religião protestante contribuiu para a disseminação do conservadorismo e do individualismo americano. Junto a isso, o gerencialismo germina paralelamente a governos conservadores, como o de Reagan nos EUA.

É nesse ambiente conservador, onde nada inovador poderia brotar, que o gerencialismo cresceu. Em contrapartida, países como Alemanha e Japão conseguiram se sobressair no crescimento de suas indústrias utilizando outras práticas, que não aquelas instituídas pelas escolas de gestão americanas.

VII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade- AdCont 2016
28 e 29 de outubro de 2016- Rio de Janeiro, RJ

O gerencialismo se baseia na preocupação em como solucionar os problemas empresariais e fazer uma empresa obter sucesso. E todas as engrenagens sociais têm se movido na direção disso, sem saber exatamente para onde vão. A cobiça de *Wall Street* é alimentada pelas escolas de negócios, e estimulada por governos conservadores, como o foi na era Reagan.

Essa busca irracional por produtividade e crescimento nas sociedades gerenciais é danosa ao livre desenvolvimento de faculdades humanas. Gera vítimas sociais, como aqueles afetados pelo desemprego em massa, pobreza e miséria a nível global. Ao mesmo tempo, não há uma oposição concreta, pois qualquer tentativa na direção de uma humanidade pós gerencial é sufocada (KLIKAUER, 2015).

O gerencialismo suprimiu até mesmo a oposição entre o público e o privado, entre as necessidades reais e as gerencialmente inventadas. Isso representa o crescente aumento do controle social por ele. Essa tendência totalitária dominou o mundo sob a bandeira da globalização, infectando, até mesmo, regiões menos desenvolvidas e pré-gerenciais (KLIKAUER, 2015).

A maioria das pessoas abarcaram essas necessidades inventadas e vivem sob uma falsa consciência. Falsa, porque a teoria do gerencialismo não foi pensada por elas. Ela foi imposta pelos intelectuais. As pessoas acham que conseguem mudar suas vidas pela vontade própria quando, na verdade, estão inseridas e aprisionadas por um sistema que não as deixa livre para mudanças. Com isso, a ideologia do gerencialismo infecta aqueles que são feitos para acreditar que nasceram livres (CLEGG, 2014).

O gerencialismo produziu uma sociedade unidimensional sem qualquer oposição séria. Os estudos de gestão renunciaram a quase todas as críticas universitárias. A ausência de oposição ao gerencialismo opera não apenas nos estudos sobre ele, mas na sociedade como um todo. Essa ausência tem consequências catastróficas como aquecimento global o esgotamento dos recursos naturais. Para Klikauer (2015) deve haver um movimento chamado de ética da resistência, pois o gerencialismo atuou de forma anestésica na sociedade. O autor vislumbra a possibilidade de uma sociedade pós-gerencial.

3. Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que se classifica, quanto aos fins, como descritiva e explicativa. Descritiva, porque se concentra, primeiramente, em expor as características e os modelos oferecidos pelas firmas de consultoria às organizações públicas, e explicativa, pois procura a avaliar em que extensão estes modelos se aproximam-se dos conceitos, modelos, ou termos do gerencialismo, de modo a entender como as empresas de consultoria contribuem contemporaneamente para disseminar este modelo no setor público brasileiro.

Tendo em vista os objetivos apresentados, foram realizadas pesquisas nos *sites* das principais empresas de consultoria em gestão no Brasil. A seleção das empresas foi baseada nos critérios de acessibilidade e reconhecimento no mercado de consultorias.

O período de coleta de dados ocorreu de dezembro/2015 a fevereiro/2016. Tomando por inspiração e referência os estudos de Paula e Wood (2008) e Donadone (2005), as buscas nos *sites* visaram identificar as seguintes categorias de análise: perfil dos consultores, modelo de negócios, serviços oferecidos, divulgação dos modelos, público-alvo e clientes.

Nos resultados a seguir, serão analisadas três empresas brasileiras de consultorias especializadas em gestão, de acordo com as categorias de análise anteriormente definidas. Após traçados os perfis de cada uma delas, os serviços oferecidos são analisados em relação à sua proximidade com os modelos do gerencialismo.

4. Resultados

4.1. Perfil das Empresas

4.1.1- Consultoria X

- Perfil dos Consultores: Criada em 1994, é uma empresa júnior de consultoria que está vinculada a uma importante instituição de ensino – com relevante inserção na administração pública brasileira desde a sua criação, na década de 40 do séc. XX. É formada por alunos dessa instituição e orientada por seus professores ou consultores. Representa uma das primeiras empresas júnior em consultoria com foco no primeiro e terceiro setores da América Latina.
- Modelos de Negócios: Busca adaptar os modelos de negócios às necessidades específicas dos clientes, propondo soluções inovadoras para a área pública e para a viabilização de organizações do Terceiro Setor, visando impactar positivamente a sociedade
- Serviços Oferecidos: A consultoria atua de forma a levar soluções para as áreas de Estratégia e Estrutura Organizacional, Marketing e Comunicação Institucional, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Financeira.
- Divulgação dos Modelos: Os modelos são divulgados através de cursos de capacitação, ministrados pelos próprios alunos da instituição e realizados para entidades do terceiro setor, onde são apresentadas ferramentas administrativas e técnicas de gestão
- Público-Alvo e Clientes: Seu foco de atuação está voltado tanto para o setor público como para o terceiro setor, nos quais possui importantes clientes (ver tabela 1).

Tabela 1: Clientes da Consultoria X

Organizações da Sociedade Civil	Organizações da Área Pública
Ashoka	Governo do Estado de São Paulo
Conectas Direitos Humanos	Prefeitura de São Paulo
Instituto Saúde E Sustentabilidade	Secretaria de Políticas para as Mulheres
Agência Patrícia Galvão	CEPAM
Instituto São Paulo Contra a Violência	SPOBRAS
Instituto Crescer Para a Cidadania	Fundação para o Desenvolvimento da Educação
Hospital Sériu Libanês	

Fonte: dados da pesquisa

Dentre os projetos realizados, destacam-se: (i) Projeto de reestruturação de processos internos para o Ministério Público Federal, cujo objetivo era melhorar a realização das tarefas por parte dos funcionários; (ii) Projeto de Mapeamento de Custos para o *Greenpeace*, cujo objetivo era desenvolver um método mais eficiente de precificação, para que assim as análises financeiras e administrativas correspondessem melhor à realidade da entidade.

A natureza dos projetos indicados (reestruturação de processos e eficiência em precificação) mostra-se, inicialmente, alinhada aos ideais do gerencialismo. Esses aspectos serão abordados mais adiante, junto com os produtos e serviços oferecidos.

4.1.2- Consultoria Y

- Perfil dos Consultores: A consultoria Y é uma empresa que teve origem na década de 80, junto com o movimento da Qualidade Total, com a ajuda dos japoneses da *Japanese Union of Scientists and Engineers* (JUSE). No final da década de 90, houve a necessidade de ampliar a sua atuação e atender à demanda de empresas que procuravam por

VII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade- AdCont 2016
28 e 29 de outubro de 2016- Rio de Janeiro, RJ

consultoria em gestão. Com isso, a fim de adotar um enfoque mais gerencial, a empresa mudou seu nome. A empresa se tornou líder em consultoria com foco em resultados, com mais de 5.300 projetos colocados em prática e 800 consultores especializados em implantar práticas em gestão nos setores público e privado.

- Modelo de Negócios: Baseiam-se na utilização do método PDCA, como forma de oferecer as melhores soluções de gestão. Atuam de forma a “transferir conhecimento gerencial com foco em resultados”
- Serviços Oferecidos: Contemplam todo o sistema de gestão das empresas, abrangendo aspectos estratégicos, táticos e operacionais. Essas abordagens são separadas em 3 tipos de gestão: gestão de estrutura, gestão de processos e gestão financeira.
- Divulgação de Modelos: Os modelos são difundidos através de publicações sobre gestão e empreendedorismo na revista Exame, artigos e diversas entrevistas com o “guru” fundador.
- Público-Alvo: Atuam em todos os segmentos de mercado, atendendo clientes da iniciativa privada e da esfera pública, do Brasil e do exterior. ”

A Consultoria Y menciona apenas os segmentos nos quais oferece seus serviços, não tendo sido encontrada no *site* menção a projetos e clientes. Entre os segmentos estão os seguintes setores de atividade econômica: (a) Alimentos; (b) Área Pública; (c) Construção Civil; (d) Comunicação; (e) Médico Hospitalar; (f) Mineração; (g) Papel e Celulose; (h) Químico e Petroquímico; (i) Siderurgia e Metalúrgica; (j) Transporte e Logística; (k) Varejo; (l). Financeiro; (m) Educação.

A diversidade e o ecletismo de setores econômicos de atuação da consultoria Y, onde também está incluído o setor público, são indícios de que uma possível diferenciação entre a natureza pública ou privada das organizações não seja necessariamente uma preocupação desta consultoria. Esse aspecto será aprofundado adiante, quanto analisarmos os produtos e serviços por ela oferecidos.

4.1.3- Consultoria Z

- Perfil dos Consultores: A consultoria Z é uma empresa que integra consultoria, pesquisa, educação e publicações. Sua equipe combina experiência no setor público e em consultoria organizacional com atuação acadêmica, unindo teoria e prática, com presença em notórias iniciativas de melhoria da governança pública e no debate contemporâneo. Atua em todos os campos de políticas públicas da administração direta.
- Modelo de Negócios: Baseiam-se na premissa de “gerar aprendizado para resultados, integrando consultoria, pesquisa, educação e publicações”. Criaram uma abordagem própria de governança para resultados chamada de “Gestão Matricial para Resultados”
- Serviços oferecidos: A Gestão Matricial para Resultados é uma “plataforma de integração de diversas metodologias de gestão para a construção de soluções específicas”. Sua lógica é integrar três elementos essenciais: a agenda estratégica; as estruturas implementadoras; e os arranjos de monitoramento e avaliação (M&A)
- Divulgação de Modelos: Sua história de “criação de conhecimento, transformações e resultados gerados para seus clientes está registrada em mais de 30 livros e de 250 artigos”.
- Público-alvo e Clientes: Atuam na administração direta, envolvendo todos os campos de políticas públicas, os três poderes e esferas de governo. Já estiveram envolvidos em projetos de mais 200 organizações no Brasil e no exterior.

VII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade- AdCont 2016
28 e 29 de outubro de 2016- Rio de Janeiro, RJ

Atuou em diversas prefeituras e estados em todo o Brasil, levando seus produtos através de palestras, oficinas ministradas pelos próprios consultores ou pelo diretor da empresa. Alguns dos projetos em que atuou foram:

- Projeto Governança Inovadora do Estado do Rio Grande do Norte;
- Projeto de Gestão para Resultados no Estado do Tocantins;
- Projeto de modelagem e melhoria de processos na Polícia Rodoviária Federal;
- Projeto no Governo do Estado de Goiás;
- Planejamento Estratégico da Secretaria de Fazenda do Maranhão;

Uma breve observação dos clientes revela a concentração da referida consultoria no setor público, o que tenderia a significar um reconhecimento de uma diferenciação entre as organizações públicas e privadas, conforme sugere FERLIE (2005). Entretanto, a natureza dos projetos mostra relativa conexão com modelos de gestão originalmente privados, como a gestão para resultados e o planejamento estratégico. Esse aspecto será abordado ao analisarmos como a consultoria define esses conceitos e aplica-os junto aos seus clientes.

4.2 Produtos e Serviços Oferecidos

A partir da análise das consultorias brasileiras pesquisadas, observou-se que as três oferecem serviços e produtos de gestão, próprios da administração empresarial como, por exemplo: (1) planejamento estratégico, (2) gestão de processos. Além de outros que, embora não sejam comuns às três empresas, aparecem ora em uma, ora em outra, tais como: (3) o método PDCA utilizado pela consultoria Y; ou (4) o BSC apresentado no *site* da consultoria Z ou ainda, (5) a estrutura matricial da consultoria Z.

4.2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico está dentro da chamada “administração por objetivos” onde o que mais importa para as empresas não é o processo e a maneira como as atividades são desenvolvidas, mas a busca em atingir resultados. Houve uma mudança na orientação do administrador. A pergunta não seria mais “como” administrar e sim, “por que” e “para que” (CHIAVENATO, 2011, p. 217).

Assim, a lógica do planejamento estratégico está em traçar os objetivos e, como segundo passo, estabelecer a estratégia empresarial para melhor alcançá-los. A administração por objetivos teve início quando uma empresa norte-americana passava por prejuízos em suas margens de lucros e então, decidiu cortar despesas e focar no que era essencial: atingir seus resultados. Para isso, resolveu descentralizar decisões e permitir um maior grau de autonomia nos departamentos, onde cabia a cada um a escolha de como atingir seus resultados. Essa descrição nos remete à Administração pública gerencial, modelo cujas bases são constituídas pela redução do Estado e o foco nos resultados.

As três empresas analisadas atuam na elaboração e formulação de planejamento estratégico no setor público. As definições do planejamento estratégico divulgadas por cada uma delas se deram de forma bastante similar.

A Consultoria X destaca como principal objetivo do Planejamento Estratégico a determinação das diretrizes de uma organização, por meio da compreensão do contexto na qual ela está inserida e da definição de seu posicionamento, para que os seus objetivos sejam alcançados.

Destaca-se que a expressão “posicionamento” é central à literatura de estratégia e aos modelos desenvolvidos pelo “guru” Michael Porter, associados à noção de vantagem competitiva e análise da indústria (contexto em que a organização está inserida) advindos da literatura de *Industrial Organization* (ver FERLIE, 2002). Nessa perspectiva, é o contexto

externo (da indústria) que determina a vantagem competitiva e, conseqüentemente; o desempenho da organização, na busca de soluções apenas gerenciais (KLIKAUER, 2015)

A Consultoria Y atua na formulação estratégica ao apoiar as organizações na análise do seu ambiente externo e interno, viabilizando a criação de uma visão clara para o futuro, com as respectivas estratégias para alcançá-la.

Trata-se de uma solução focada no melhor caminho para garantir a sobrevivência e o crescimento sustentado da empresa no longo prazo. Ao buscar o alinhamento da direção com relação ao futuro do negócio, traduzimos a visão da empresa em indicadores que permitem gerenciar seus desafios de médio e longo prazos. Oferecemos também abordagem simplificada denominada 'Alinhamento Estratégico', cujo trabalho consiste em avaliar as estratégias que a organização já possui e colocá-las em linha com a visão de futuro da empresa. As opções estratégicas mapeadas são fortalecidas por meio do detalhamento do seu conteúdo visando sua implementação, bem como descartar aquelas que estejam divergentes da visão estabelecida. Com essa abordagem, nosso propósito é apoiar os esforços da alta administração no sentido de convergir ações propostas para a construção dos objetivos de médio e longo prazos, fazendo com que elas sejam compreendidas por todos.

Observa-se a perspectiva de planejamento estratégico advinda daquilo que Mintzberg *et al* (2010) denominam de “escola do design”. Nessa perspectiva, o planejamento nasce da cabeça do estrategista, do líder da organização, que desenha a estratégia e promove o alinhamento estratégico visando o alcance dos resultados. Originalmente, essa perspectiva não se mostra muito alinhada às organizações públicas, uma vez que estas possuem culturas densas, estruturas burocráticas consolidadas que independem de determinações de um “líder visionário” (ver MINTZBERG *et al*, 2010). Além disso, “a tradução da visão da empresa em indicadores” sugere a ênfase nos instrumentos de cálculos que visam a primazia da eficiência (CLEGG, 2014)

Na Consultoria Z, a agenda estratégica está baseada num conjunto de definições sobre seu propósito, resultados e como alcançá-los. Focam em estratégias que sejam claras (com indicadores objetivos e metas claras, realistas e desafiadoras), coerentes (cujos elementos programáticos, sejam objetivos, programas, projetos etc. converjam para um ideal comum e se apoiem), focadas (seletiva, viável) e legítimas (que satisfaça as expectativas, interesses e demandas das partes interessadas).

Essa visão de estratégia, novamente, alinha-se à forma clássica de planejamento advindo de grandes corporações capitalistas, conforme o modelo de Steiner (ver MINZTBERG *et al*, 2010). Essa empresa com multidivisões, juntamente com o taylorismo e o uso de cálculos matemáticos formaram, segundo Clegg (2014), os fundamentos do gerencialismo.

4.2.2 Gestão de Processos

“A Gestão de Processos é uma forma de administração focada nos processos e não nos programas cotidianos das empresas” (CHIAVENATO, 2011, p. 602). Quanto a esse tipo de gestão, observou-se que as três empresas também atuam na elaboração desse produto para o setor público.

A consultoria X mencionou o Ministério Público Federal (MPF) como um de seus clientes, onde promoveu a reestruturação de oito processos internos, melhorando a realização das tarefas por parte dos funcionários.

A Consultoria Y utiliza o termo “reestruturação de processos” ao contrário do que é oferecido no mercado como “mapeamento de processos”. A reestruturação inclui: “análise do processo atual; projeto do novo processo; sua padronização; escolha do pessoal mais

qualificado para cada posto de trabalho; treinamento do pessoal e estabelecimento de indicadores e acompanhamento gerencial do processo com gestão à vista”

A Consultoria Z integra modelos, alinhando-os à organização, com o foco em resultados. Dessa forma, a gestão de processos está integrada nessa mesma abordagem, fazendo parte da chamada Governança para Resultados.

Percebe-se, portanto, que as soluções propostas pelas consultorias, especialmente a Y, passam por fórmulas padronizadas de sucesso, com pouco espaço para a inovação e soluções alternativas (CLEGG, 2014), que buscam o melhor caminho para alcançar a eficiência, de modo a melhorar o desempenho e os resultados.

4.2.3 PDCA

Em 1916, o fundador da administração clássica, Henri Fayol definia as funções do administrador: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Hoje essas funções permanecem na administração. Porém, com uma roupagem diferente, formando um ciclo dinâmico e interativo, trazida pela teoria neoclássica. Essa teoria tem um espírito pragmático e enfatiza os resultados e objetivos. As quatro funções básicas do administrador passaram a ser planejar, organizar, dirigir e controlar. O Planejamento ajuda o administrador a escolher o melhor curso de ação para alcançar os objetivos definidos. A organização deve determinar as atividades, agrupando-as em uma estrutura lógica para o alcance dos objetivos. Dirigir é “acionar e dinamizar a empresa” (CHIAVENATO, 2011, p.166). Controlar é garantir que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido estejam em ajuste com o que foi estabelecido inicialmente.

Somente a Consultoria Y declara em seu *site* trabalhar como base o método PDCA. Este é definido pela empresa como um conhecimento gerencial com foco em resultados. Seus projetos possuem um objetivo ligado a um indicador financeiro. Esse método é aplicado pela consultoria através da “implementação de um moderno e eficaz sistema de gestão, no qual cada profissional conhece seu papel para que os resultados sejam obtidos”.

O PDCA parece mais alinhado com as estratégias empresarias do que com a administração pública, na medida em que visa um interesse particular, enquanto que o universo público deve levar em consideração múltiplos interesses (KLIKAUER, 2015). O foco em objetivos relacionados a um indicador financeiro indica que, para a consultoria Y, a saúde financeira de seus clientes é essencial. Não é questionável que a saúde dos governos seja importante, porém, ela deve ser estar alinhada ao conjunto de interesses públicos.

4.2.4 Balanced Scorecard

Este método da administração visa estabelecer medidas e indicadores, onde o foco seja no alinhamento total da organização de maneira que permita o cumprimento dos objetivos organizacionais.

O Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo. (KAPLAN; NORTON, 1997, p.21)

A Consultoria Z desenvolveu uma aplicação do Balanced Scorecard voltada para construir e comunicar estratégias em organizações públicas, combinando o modelo 6Es de modelagem de indicadores. Esta combinação permite, segunda ela, uma melhor definição e diferenciação entre objetivos e indicadores de esforços e resultados; tratamento mais amplo em relação a recursos críticos; e sentido mais agudo da perspectiva da efetividade, pautada segundo modelo próprio de gestão de *stakeholders*.

O BSC pode ser considerado mais um método da administração concentrado nos resultados, cuja a aplicação pode ser problemática quando nem todos os problemas podem ser quantificados (CHIAVENATO, 2011). Assim, retorna-se à questão da padronização e da inflexibilidade do gerencialismo. Tendo vista os interesses públicos e seus diversos atores, a redutibilidade do modelo pode significar a perda de informações e da efetividade pública, à medida que os indicadores se voltam a melhoras nos processos internos dos negócios empresariais.

4.2.5 Estrutura Matricial

Cada organização tem sua maneira de se estruturar e de se organizar. A estrutura matricial é assim chamada porque apresenta um desenho de duas dimensões: os gerentes funcionais e os gerentes de produtos. Essa é uma orientação que funciona como uma tabela de dupla entrada, no intuito de flexibilizar e agilizar as velhas estruturas. Surge da necessidade de alinhar a complexidade de grandes equipes (CHIAVENATO, 2011).

Com base nesse tipo de organização, a Consultoria Z desenvolveu seu próprio modelo de negócio, a “Gestão Matricial por Resultados”, na qual constitui uma plataforma de integração de diversas metodologias de gestão para a construção de soluções específicas. No seu pacote encontram-se o planejamento estratégico, gerenciamento de projetos, gestão de processos, revisões de estrutura, gestão de competências, sistemas de monitoramento etc.

A lógica da Gestão Matricial para Resultados é gerar uma matriz que cruza elementos da estratégia (sejam objetivos, programas, projetos etc.) com elementos da estrutura (as unidades que executam a estratégia). A partir desta matriz de contribuição, combinam-se metodologias de gestão de projetos (quebrar resultados em atividades e gerenciá-las) com metodologias de gestão de redes (juntar e integrar a execução das atividades por várias unidades mediante pactuação colaborativa). Este desdobramento matricial proporciona maior prontidão da organização para executar sua estratégia, incluindo o alinhamento dos processos, dos perfis de competências, do desenho da estrutura, do dimensionamento da força de trabalho e da alocação de recursos.

Embora tenha desenvolvido seu próprio modelo de negócio, pode-se perceber que a Estrutura Matricial criada pela consultoria Z também constitui mais um modelo pautado na “administração por objetivos”, evidenciando o alinhamento dessa proposta aos pressupostos gerencialistas de busca por resultados na administração pública, conforme aponta Ferlie (2002).

5. Considerações Finais

Ao analisar as empresas de consultorias, suas formas de gestão e a maneira como elas vendem seus produtos, pode-se afirmar que o gerencialismo penetrou as instituições públicas e hoje constitui um fenômeno cada vez mais enraizado.

A diferença do gerencialismo, tal como se apresenta atualmente, para os outros modelos públicos de gestão é que, a administração pública gerencial, por exemplo, se reveste de uma preocupação social, já que nasce para resolver as crises governamentais, enquanto o gerencialismo puramente privado visa espelhar na sociedade o modo como as organizações são geridas, ou seja, voltadas para atingir resultados de lucro e crescimento.

Os resultados da pesquisa foram importantes por evidenciar o papel das consultorias na função de difundir os métodos privados de gestão. O *Balanced Scorecard*, a gestão por processos e o método PDCA, além de outros modelos oferecidos pelas empresas, fazem parte de um conjunto de teorias administrativas padronizadas, baseadas em concepções matemáticas, com foco na eficiência, eficácia e competitividade, e que são específicas para resolver os problemas dos administradores de empresas. Além disso, o aparecimento desses

**VII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade- AdCont 2016
28 e 29 de outubro de 2016- Rio de Janeiro, RJ**

métodos nos *sites* das consultorias serviu para confirmar a suposição de que existe um movimento onde o público está cada vez mais permeável ao gerencialismo.

Apesar de cada autor abordar o fenômeno do gerencialismo sob vertentes diferentes, há um consenso entre Ferlie (2002), Klikauer (2015) e Clegg (2014) de que a atribuição pública pode estar sendo perdida pelo excesso de técnicas genéricas de gestão que deixam dúvida se o gerencialismo representa a melhor forma de gerir a coisa pública. A lógica gerencial de se apresentar como uma ciência adequada a todas as organizações é o que mais preocupa e deixa rastros a serem investigados.

Além disso, foi visto, através da trajetória histórica brasileira, que o país se apresenta de uma forma muito peculiar nos dias de hoje. Temos um país que ainda não rompeu com as bases patrimonialistas, manteve o modelo burocrático de Vargas, adotou o modelo neoliberal da era FHC e, não diferente da tendência global, navega na onda gerencial que vem imperando na sociedade (PAULA, 2005)

A transição do capitalismo neoliberal para o capitalismo gerencial mostra que o vácuo do público está se tornando cada vez maior e as fronteiras cada vez mais permeáveis. Na concepção de Klikauer (2015, p. 1114), no entanto, pode haver uma mudança nos rumos do gerencialismo. Se os seres humanos puderam ser moldados para aceitar o gerencialismo, eles também podem “encontrar o caminho da falsa para a verdadeira consciência”, mas só farão isso uma vez que percebam a necessidade de mudar o atual modo de vida, insustentável, onde constituiu-se uma sociedade descompensada entre aqueles que são os “líderes do mercado” e aqueles que estão “anestesiados” pela ideologia gerencial.

Referências

ANDION, Carolina. Por uma Nova Interpretação das Mudanças de Paradigma na Administração Pública. **Cad.EBAPE.BR**, v. 10, n.1, p.1-19, 2012.

BARIANI JUNIOR, Edison. **Guerreiro Ramos e a redenção sociológica: capitalismo e sociologia no Brasil**. 2008. 329 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/106293>>.

BRASIL. Decreto-Lei Nº 200, De 25 De Fevereiro De 1967. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências**. Presidente da República

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Imprensa Nacional, novembro de 1995.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CLEGG, Stewart. Managerialism: Born in the USA. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 4, p. 566–585, 2014.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v.42, n.5, p. 829-74, 2008.

DONADONE, Julio Cesar. A Difusão de Conceitos Gerenciais, Imprensa de Negócios e o Mercado de Consultoria nos Anos 90. São Paulo: **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 1, p. 27-38, 2005.

VII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade- AdCont 2016
28 e 29 de outubro de 2016- Rio de Janeiro, RJ

FERLIE, E. Quasi Strategy: Strategic Management in the Contemporary Public Sector. In: PETTIGREW, A. THOMAS, H WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, cap. 14, 2002.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: *balanced scorecard***. 22ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLIKAUER, Thomas. What Is Managerialism? **Critical Sociology**, 2015, v. 41(7-8) p. 1103-1119, 2015

MEDEIROS, Paulo Henrique Ramos. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. **Organizações & Sociedade (O&S)**, Salvador, v. 13, n. 37, p. 143-160, June.2006 .

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PAULA, A. P; WOOD, T. Dilemas e Ambigüidades da ‘Indústria do Conselho’: um Estudo Múltiplo de Casos sobre Empresas de Consultoria no Brasil Múltiplo de Casos sobre Empresas de Consultoria no Brasil. **RAC. Eletrônica**, Curitiba, v. 2, n. 2, art. 1, p. 171-188, Maio/Ago. 2008.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, jan/Mar.2005.

PINHO, José Antonio Gomes. Reforma do Aparelho do Estado: Limites do Gerencialismo frente ao Patrimonialismo. **Organizações & Sociedade (O&S)**, v. 5, n. 2, mai/ago.1998

REIS, R. A institucionalização do Patrimonialismo Brasileiro. <disponível em <http://www.webartigos.com>, acessado em 15/03/2010>.

SECCHI, Leonardo. Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública** — Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Sousa. Reforma Administrativa Federal Brasileira: Passado e Presente. Clássicos da **Revista de Administração Pública**, v.8, n.10, 1974.