



A FUNÇÃO CONTROLE NA PERSPECTIVA CRÍTICA DA GESTÃO PÚBLICA: NOVOS OLHARES RUMO À GESTÃO UNIVERSITÁRIA DEMOCRÁTICA.

Salezio Schmitz Junior¹
Clesia Maria Oliveira²
Maristela Zimmer Bortolini³
Alexandre Marino Costa⁴

RESUMO

No contexto da gestão pública há muito se discute a importância do controle como função essencial, cuja articulação deve culminar com o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto nos estudos predominam as abordagens que remetem o controle a uma perspectiva fragmentada da eficiência e deixa de considerar a multiplicidade de aspectos que o envolvem. A fim de contribuir e estimular este debate, por meio de uma pesquisa qualitativa e bibliográfica este estudo teve como objetivo analisar a função controle à luz de um modelo dialógico de gestão numa perspectiva crítica e reflexiva que considere as especificidades de uma gestão universitária democrática. Neste sentido, o controle enquanto fenômeno foi discutido sob a ótica da Gestão Social (GS), do Novo Serviço Público (NSP) e da Administração Pública Societal (APS). As conclusões apontam para a utilização dos pressupostos teóricos na construção de mecanismos universitários que possibilitem o diálogo e o controle dos processos através da participação da comunidade universitária e de outros atores também impactados, inclusive a sociedade.

Palavras chave: Controle. Funções do Administrador. Gestão Universitária. Gestão Democrática.

¹ Mestre e Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. salezio@gmail.com.

² Mestre e Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Professora Assistente na Universidade Federal de Rondônia. clesiam@unir.br.

³ Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. maristela.bortolini@ufsc.br

⁴ Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. alexandre.marino@ufsc.br.

1 INTRODUÇÃO

A partir da ideia de novos formatos organizacionais para a Universidade Pública Federal brasileira há de se buscar uma nova postura do administrador público frente às suas funções típicas: planejar; organizar; dirigir; e controlar. Estas funções, amplamente estudadas pela teoria da administração empresarial e pública, necessitam de uma nova ótica que as enquadre em um novo formato de gestão universitária, onde as decisões são baseadas em propostas construídas coletivamente. Neste sentido, este estudo visa trazer uma maior compreensão acerca de uma dessas funções, que é capacidade de o administrador público de exercer o controle como processo fundamental às correções necessárias para a adequada operação das universidades públicas federais brasileiras. Esta função será analisada sob a ótica da Gestão Social (GS), do Novo Serviço Público (NSP) e da Administração Pública Societal (APS).

Os postulados dessas teorias contemporâneas da administração pública podem auxiliar no avanço da teoria administrativa, sobretudo como subsídios para o aprimoramento dos estudos e das práticas na gestão universitária. A ideia principal é contribuir com o desenvolvimento de novos estudos, mais amplos e muito mais aprofundados, sobre o tema. Este esclarecimento será alinhado com o entendimento de gestão democrática a partir das teorias elencadas como subsídio às conclusões. Os objetivos secundários podem ser divididos em três: 1) analisar as teorias que subsidiam a gestão universitária democrática; 2) estabelecer o alinhamento da função controle com os postulados dessas teorias; 3) promover o debate acerca da função controle dos administradores públicos dentro da gestão universitária democrática.

Para alcançar esses objetivos o presente estudo propõe uma revisão literária nas obras críticas de administração pública, que tratam especificamente do diálogo como proposta de gestão. Essas teorias podem ser aplicadas ao campo da gestão universitária, sobretudo no Brasil, uma vez que as instituições que mais se destacam na qualidade de ensino, pesquisa e extensão são as públicas (RUF, 2016). Como essas universidades públicas brasileiras assimilam as práticas administrativas dos órgãos aos quais estão vinculadas, é adequado estabelecer que as proposições apresentadas pela administração pública crítica forneçam a base teórica necessária para uma gestão universitária democrática.

2 A GESTÃO SOCIAL

Ao propor uma fuga para os modelos convencionais de gestão, Tenório (2013) aponta a gestão social como uma possível saída para o *mainstream*. O contraponto da gestão social frente à gestão estratégica (propagada pelo *mainstream*) reside no fato de a primeira inserir a participação com um processo de tomada de decisão envolvendo “diferentes sujeitos”, enquanto que a última persiste na tecno-burocracia e as decisões seguem a lógica individual, concentrada nas altas hierarquias (Tenório, 1998). A proposta da gestão social é a inclusão desses sujeitos na tomada de decisão. Para isso, uma mudança na cultura organizacional deve abrir caminho, gradualmente, para as decisões coletivas sobre as decisões individuais.

A administração pública brasileira evoluiu a partir do paradigma tecno-burocrático (TENÓRIO, 2008) importado da administração de negócio. Essa evolução privilegiou a eficiência e razão instrumental em detrimento do diálogo e da democracia. Os estudos de Tenório (1998; 2005; 2008) partem da teoria social de grandes pensadores críticos, dos quais

se destacam: Alberto Guerreiro Ramos (1965; 1983; 1984; 1989; 2009) e Jürgen Habermas (2012), para criticar essa postura administrativa. Cabe analisar, brevemente, os principais pontos das teorias de Ramos (1989) e Habermas (2012), fundamentais na construção da gestão social.

Em sua crítica ao modelo instrumental de administração Guerreiro Ramos propõe outro tipo de organização, onde o mercado seria apenas um, dentre outros, fatores decisivos para a tomada de decisão e para a estruturação organizacional (RAMOS, 1989). Nesta organização seriam valorizados os pensamentos e as interações entre os atores muito mais do que os ditames mercadológicos. Guerreiro Ramos (1984) também volta suas críticas ao homem produto das organizações, alienado e em função da ótica mercadológica. Propõe então que este trabalhador seja colocado entre parênteses, ou seja, que os pressupostos válidos para suas atitudes sejam precisamente aqueles que residem dentro de si, sem as condicionantes mercadológicas (RAMOS, 1984).

No mesmo sentido Habermas (2012) propõe uma transição progressiva da ação estratégica para a ação comunicativa. Nesta a orientação deixa de ser exclusivamente para o sucesso individual, e passa a se denominar como orientação para o entendimento mútuo. Nesse novo âmbito, os atores procuram harmonizar seus interesses e planos de ação, através de um processo de discussão, buscando um consenso. Nota-se que, embora os dois tipos de orientação possuam a marca da racionalidade humana, a grande diferença é que, na ação estratégica a definição da finalidade não abre espaço para ouvir os argumentos dos outros, enquanto no agir comunicativo há um espaço de diálogo, em que se pensa em conjunto sobre quais devem ser os melhores objetivos a serem buscados por um grupo social.

Assim, a gestão social propõe um modelo dialógico de gestão, que seja crítico e reflexivo, leve em consideração as especificidades dos seres, das organizações e não busquem no positivismo sua base (TENÓRIO, 2008). Além disso, uma gestão aberta ao diálogo pode contribuir para uma tomada de decisão mais elaborada, uma vez que a participação de diferentes autores contribui para a resolução dos complexos problemas de gestão. Um desses problemas pode ser o controle, que será analisado no item 2.4. Essa importante função do administrador, a partir da Gestão Social, pode estabelecer novos níveis de diálogo entre líderes e liderados. Aplicada às universidades públicas brasileiras pode significar o estabelecimento de novos campos de debate acadêmico onde ensino, pesquisa, extensão e gestão sejam debatidos com diferentes atores envolvidos para a construção de uma gestão universitária democrática.

3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA SOCIETAL

Delineada para o contexto brasileiro, a vertente societal apresentada por Paes de Paula (2005) busca romper com o exercício historicamente autoritário do poder público no país e pode ser considerada como uma síntese de práticas, visões e tendências relativas à gestão pública. As relações entre sociedade e Estado são o foco da administração pública societal e de sua abordagem (estilo) de gestão: a gestão social (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013; PAES DE PAULA; PRESTES-MOTTA, 2003).

Dentre os processos sociais precursores da administração pública societal, Paes de Paula e Prestes-Motta (2003) e Paes de Paula (2005), destacam: (i) a emergência do campo movimentalista, composto por movimentos sociais, sindicatos, pastorais, partidos políticos e organizações não-governamentais; (ii) o êxito de experiências participativas de gestão municipal; (iii) o questionamento do “público” como sinônimo de “estatal” ; e (iv) o debate

sobre a necessidade de um novo projeto político nacional, capaz de ir além dos ajustes gerenciais, na promoção do engajamento popular e do controle social.

A administração pública societal apresenta quatro eixos: (i) uma visão alternativa do desenvolvimento, que o associam à expansão das potencialidades humanas, à qualidade de vida e à capacidade de mobilização de recursos físicos, culturais e institucionais; (ii) a concepção participativa e deliberativa de democracia associada à noção de gestão social, os quais atualizam o enfoque participativo em elaboração desde a década de 1960; (iii) o processo de reinvenção político-institucional, o qual condições institucionais capazes de transformar o uso público da razão e do diálogo em poder efetivo e legítimo de deliberação; e (iv) o novo perfil do gestor público, o qual deve considerar na sua formação a importância de competências técnicas e políticas, além de novas habilidades necessárias a esse profissional que dia após dia distancia-se do burocrata isolado e aproxima-se do agente social reflexivo e hábil em conduzir projetos, negociações, em aproximar interesses e estimular a participação cidadã e a cooperação (NOGUEIRA, 2005).

O complexo organizacional que deve dar suporte à administração pública societal encontra na noção de gestão social uma referência importante, uma vez que favorece a inclusão de segmentos populares em rotinas públicas e, ainda, serve de referencial para os arranjos institucionais contemporâneos, concebidos para viabilizar o diálogo entre cidadãos, servidores públicos e governantes. Nesses termos, a gestão social, de caráter dialógico e comprometida com o entendimento, apresenta-se como uma alternativa à gestão estratégica, de natureza monológica e comprometida com o êxito. Assim, em contextos específicos, onde somente a combinação de esforços é capaz de oferecer respostas a problemas complexos, a gestão social tende a mostra-se mais útil e efetiva que a gestão estratégica (TENÓRIO, 1998).

4 O NOVO SERVIÇO PÚBLICO

Debates recentes no campo da administração pública, sobretudo nos Estados Unidos, valendo de estudos do campo da ciência política e de estudos organizacionais, além de outras áreas, ressaltados os interesses específicos da administração pública, enfatizam que “as organizações públicas (repartições e órgãos do governo) constituem o principal instrumento estratégico de ação usado pela administração pública para a produção de serviços públicos.” (DENHARDT, 2012, p. VI).

Ao revisar a literatura no campo da administração pública com fins de examinar trabalhos representativos e que contemplassem os compromissos e as visões de vários grupos e épocas, Denhardt (2012) descobriu haver “mais consistência entre os diversos teóricos do que imaginava encontrar” (p. XIII), conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1 – Conclusões acerca dos Estudos no Campo da Administração Pública

Dimensão	Conclusão
1. Trabalho dominante	Embora distintas teorias de organização pública, o trabalho dominante centrou-se na elaboração de um ‘modelo racional de administração’ e de uma visão de <i>accountability</i> democrática baseada implicitamente na dicotomia política e administração.
2. Teoria da Aprendizagem	A abordagem limitou-se a um entendimento positivista da aquisição de conhecimento, deixando de reconhecer ou de promover formas alternativas de enxergar as organizações públicas, uma vez que não conseguiu integrar explicação, compreensão e crítica nas teorias de organização pública.
3. Teoria Organizacional	A abordagem limitou-se aos interesses instrumentais expressos nas estruturas hierárquicas, não reconhecendo ou promovendo a busca de <i>designs</i> organizacionais alternativos, por não ter conseguido integrar as questões de controle, consenso e comunicação.

4. Os Profissionais do campo	Por consequência, os profissionais tiveram a impressão de que as teorias de organização pública não tratavam de seus interesses, uma vez que não lhes ofereciam especificamente um contexto moral para a ação pessoal no processo de governança.
5. Teoria e Prática	Apesar do domínio da visão convencional, sempre houve argumentos importantes de contraponto e que recentemente impulsionaram novo foco no debate entre Nova Gestão Pública e o Novo Serviço Público. Esse debate posiciona os estudiosos e os profissionais diante de escolhas dramáticas em relação ao futuro da teoria e da prática da administração pública.
6. Governo e Governança	Os desafios se tornam ainda mais importantes na medida em que se deslocam de um foco exclusivo no governo para um foco mais abrangente na governança, sobretudo na governança democrática em rede.

Fonte: adaptado de Denhardt (2012, p. xiii)

De acordo com Denhardt (2012), a Nova Gestão Pública (NGP), que no Brasil tornou-se conhecida como "gerencial", tem origem na interpretação convencional ou dominante da administração pública, visto ser valorizada pelos modelos de mercado e pela economia da escolha pública. Este modelo, segundo o autor, além de se preocupar em reduzir o tempo de espera e buscar o aumento da eficiência e produtividade do governo, tem foco na gestão e se constrói sob bases econômicas, como a maximização do interesse.

Por outro lado, o Novo Serviço Público (NSP) deriva da tradição humanística democrática na administração pública e se interessa pelas questões de cidadania e da comunidade. Denhardt (2012, p. xiv) enfatiza que para cumprir a promessa da administração pública, é preciso “de um redirecionamento na maneira como enxergamos o campo” e leve à preocupação “não meramente com a administração governamental, mas também com o processo mais abrangente de governança e administração da mudança” que objetivo de fato “alcançar valores societários publicamente definidos”. Assim, o NSP surge com o foco não na gestão, mas no próprio serviço público e se fundamenta na ideia do interesse público: administradores públicos a serviço dos e envolvidos com os cidadãos.

Contudo, ao descrever o novo serviço público, Denhard (2013, p.265) aponta dois temas que o fundamentam - “promover a dignidade e o valor do novo serviço público” e “reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público enquanto valores proeminentes da administração pública.”, e sete princípios-chaves: (1) Servir cidadãos e não consumidores; (2) Perseguir o interesse público; (3) Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo; (4) Pensar estrategicamente, agir democraticamente; (5) Reconhecer que a *accountability* não é simples; (6) Servir, no lugar de dirigir; e (7) Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade.

A direção que se percebe é a busca por uma gestão pública cada vez mais democrática, aberta e participativa, com um olhar para um Novo Serviço Público (DENHARDT, 2012) que efetivamente impulse a criação de valor público no sentido de oferecer respostas efetivas às necessidades ou demandas da coletividade, política e legitimamente desejadas e que requeiram a geração de mudanças sociais (MOORE; KHAGRAM, 2004).

5 A FUNÇÃO CONTROLE E A GESTÃO UNIVERSITÁRIA DEMOCRÁTICA

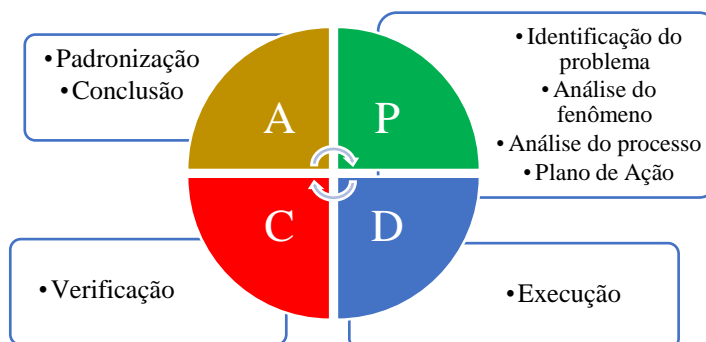
O processo de controle está relacionado à verificação do atingimento dos objetivos traçados no planejamento organizacional. Nas IFES brasileiras pode ser encontrado na atenção dada ao que foi traçado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PDI são os planejamentos quadrienais das IFES e são construídos internamente por cada instituição a

partir das diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação. O controle no PDI ocorre com a avaliação periódica dos objetivos traçados para as áreas de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Sob a perspectiva do paradigma dominante, funcionalista, de razão instrumental, esse controle é exercido de maneira a tornar todo o sistema mais eficiente. A busca da eficiência, como visto, pode minimizar a participação democrática e eliminar o diálogo organizacional entre chefes e subordinados.

O processo de controle produz as informações necessárias sobre os estágios dos objetivos organizacionais a fim de que possa embasar a tomada de decisão. Esse processo permite manter todos os processos organizacionais orientados para os objetivos e corrigir as atividades que estão, de alguma forma, inadequadas nesse sistema. Para a construção de uma universidade democrática as correções advindas dos processos de controle devem ser construídas coletivamente, respeitando o diálogo e a participação dos atores envolvidos. O paradigma tecnocrata, ou tecno-burocrata, guia essas correções no sentido de que seus efeitos proporcionem a mais efetiva ação sobre os processos inadequados. Essas correções, sob a ótica do paradigma dominante, em geral, se preocupam com a velocidade, a economia de recursos e a maximização dos ganhos financeiros para as organizações.

Contudo, num novo contexto de dinamismo e complexidade, a função controle deixa de ter um conteúdo apenas operacional, como no início do século XX quando foi concebido pela administração científica como uma das funções do administrador, e ganha um sentido mais dinâmico e integrado (PETERS, 1998). Neste caminho, o controle foi inserido como parte imprescindível do processo de gestão e constitui uma das quatro etapas do ciclo PDCA - *Plan, Do, Check, Action* – planejamento, execução, controle e ação (PETERS, 1998), conforme mostra a figura 1.

Figura 1 – Modelo Dinâmico do Ciclo PDCA



Fonte: adaptado de Peters (1998).

Como mostra a figura, o controle está inserido enquanto função na etapa ‘verificação’, embora numa concepção mais ampliada do conceito de controle, ele se manifeste em todas as demais etapas. Embora concebido na terceira ‘era da qualidade’ a importância atribuída ao ciclo PDCA ao longo de décadas foi de tal magnitude que ele rompeu o nascer do novo milênio, superou todos os ‘modismos’ e hoje ainda tem a sua aplicação como instrumento imprescindível para induzir melhoramentos e aprimorar as diretrizes de controle de organizações em toda parte do mundo (PETERS, 1998; BRASIL, 2014a), principalmente naquelas que buscam galgar etapas de melhoria em seu sistema de gestão.

Nas Universidades Federais (UF) brasileiras o controle também tem a sua importância e aplicação, tanto no ambiente interno quanto no externo. No contexto interno, o controle se

efetiva de variadas formas no meio acadêmico e administrativo. No acadêmico nas atividades de ensino, pesquisa e extensão pelos docentes/pesquisadores e respectivas equipes de apoio, coordenadores, gestores de núcleos e unidades; integrados às respectivas Pró-Reitorias (ou decanatos) de ensino, pesquisa e extensão. No administrativo nas atividades relativas ao planejamento, gestão de pessoas, financeira-orçamentária, aquisições, engenharia e infraestrutura, comunicação interna e externa, logística, dentre outras.

Em termos de atribuições específicas enquanto unidades de controle, as universidades contam com duas áreas: auditoria interna e controle interno. Ambas de alta relevância para a gestão, sobretudo pelas evidências objetivas que fornecem aos sistemas internos para a tomada de decisões. Contudo, a unidade de controle interno é quem estabelece as relações com os órgãos controladores externos, principalmente a Controladoria Geral da União (CGU), vinculada ao Tribunal de Contas da União (TCU). Outra forma de controle externo também é exercida pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), relativamente no fornecimento às UF dos recursos financeiros utilizados nas suas operações e também pelo Ministério da Educação por meio dos seus órgãos reguladores e de avaliação da educação superior no país (FALQUETO; HOFFMANN; GOMES, 2013).

Assim, na administração pública, embora instituídos como unidades de auditoria ou de controle interno com atribuições específicas, inserir o controle em sua prática é responsabilidade de todo servidor público, pois é inerente ao exercício de sua função. Não fosse o controle no acompanhamento periódico da tarefa ou atividade em execução, como saberia se a está realizando da forma correta (em conformidade com o método ou padrões estabelecidos) e se vai chegar os resultados esperados?

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a função controle à luz de um modelo dialógico de gestão numa perspectiva crítica e reflexiva que considere as especificidades de uma gestão universitária democrática. A partir das teorias da Gestão Social, do Novo Serviço Público e da Administração Pública Societal pode se estabelecer uma forma dialógica de controle administrativo-processual. No ciclo PDCA há de se adicionar novas etapas, sobretudo entre o controle e a ação. Estas etapas são precisamente aquelas que demandam a participação dos envolvidos nas soluções dos problemas. Ao detectar o problema a partir da checagem, é papel do gestor envolver as equipes e, ainda, pessoas externas, para o enriquecimento da tomada de decisão e, além disso, para que as soluções sejam construídas coletivamente. Utilizando-se a dialética aberta da Gestão Social, os fóruns participativos da Administração Pública Societal e o caráter democrático do Novo Serviço Público, pode se construir um novo ciclo PDCA, mais adequado às organizações públicas e que responda às demandas das sociedades.

O sistema universitário público brasileiro, inserido na própria administração pública nacional, pode se utilizar dos pressupostos das teorias críticas de administração pública a fim de estabelecer um paradigma democrático para a gestão universitária. Este paradigma deverá privilegiar a participação da comunidade acadêmica nos processos de tomada de decisão e, sobretudo, estar envolvido no controle social desses processos. Ainda, deve-se expandir a noção de comunidade acadêmica para além dos discentes, docentes e técnicos-administrativos para a inclusão da sociedade em geral. A inclusão dos diversos atores e o incentivo da participação nas decisões da gestão universitária pode contribuir para um sistema universitário

mais aberto e mais inovativo, uma vez que o número de dados e opiniões será acrescido significativamente.

Contudo, para que esse sistema universitário mais aberto e mais inovativo seja uma realidade, cabe aos agentes públicos das universidades, sobretudo aqueles na linha de comando, ampliar esse debate internamente de forma a proporcionar um diálogo entre teoria e prática. Esse incentivo ao diálogo, deve partir dos gestores, em virtude da forte cultura arraigada à racionalidade instrumental e às atuações do tipo *top down*, porém, não deve ser apenas fomentado no topo. Com a criação de sistemas de controle abertos ao diálogo, o incentivo à participação e à discussão devem ser pautas permanentes das categorias integrantes da comunidade universitária. Assim, as universidades públicas brasileiras estarão alinhadas com a construção de uma sociedade onde prevaleça o diálogo, a consulta e, enfim, a democracia.

REFERÊNCIAS

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

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FALQUETO, J.M.Z.; HOFFMANN, V.E.; GOMES, R. C. **A influência dos stakeholders na implantação do planejamento estratégico em uma instituição pública de ensino superior**. Anais. XXXVII Encontro da ANPAD: Rio de Janeiro, 7 a 11 set/2013.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**: racionalidade da ação e racionalização social. Vol. 1. Tradução Paulo Astor Soethe; revisão da tradução Flávio Beno Siebeneichler. São Paulo: Editora WMF Martins Flores, 2012a.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**: sobre a crítica da razão funcionalista. Vol. 2. Tradução Flávio Beno Siebeneichler. São Paulo: Editora WMF Martins Flores, 2012b.

MOORE, Mark; KHAGRAM, Sanjeev. **On creating public value: what business might learn from government about strategic management**. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No.3. Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University, 2004.

NOGUEIRA, M. A. **As possibilidades da política**: ideias para a reforma democrática do Estado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

_____. Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo: Cortez, 2005.

PAES DE PAULA, A. P.; PRESTES MOTTA, F. C. **Administração pública popular:** participação cidadã e melhorias sustentáveis na qualidade de vida no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. Anais...Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública:** limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PETERS, T. **O círculo da inovação.** São Paulo: Harbra, 1998.

RAMOS, A. G. **Administração e Contexto Brasileiro:** esboço de uma teoria geral da administração. 2.ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RAMOS, A. G. **A redução sociológica:** (introdução ao estudo da razão sociológica). 2.ed. corrigida e aumentada. Rio de Janeiro (RJ): Tempo Brasileiro, 1965.

RAMOS, A. G. **Modelos de Homem e Teoria Administrativa.** RAP - Rio de Janeiro, v.18, nº2, p.3 – 12, abr. –jun. 1984.

RAMOS, A. G. **Uma Introdução ao histórico da organização racional do trabalho.** Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

TENÓRIO, F. G. **Gestão social: uma perspectiva conceitual.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set./out. 1998.

TENÓRIO, F. G. **(Re)visitando o conceito de gestão social.** Desenvolvimento em Questão. Ijuí, v. 3, p. 101-124, 2005.

TENÓRIO, F. G. **Tem Razão a Administração?:** ensaios de Teoria Organizacional. 3.^a ed. Editora UNIJUÍ: Ijuí, 2008.