



DIMENSÕES DA PUBLICIZAÇÃO E DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

DIMENSIONS OF PUBLICITY AND PERFORMANCE IN PUBLIC ORGANIZATIONS

Tonny Kerley de Alencar Rodrigues*

Mestre em Administração/Universidade Federal de Lavras

Professor Titular da Faculdade Santo Agostinho

E-mail: lrakt@ig.com.br

Teresina, Piauí, Brasil

Átila de Melo Lira

Doutorando em Engenharia de Produção/ Universidade Paulista

E-mail: atilalira@hotmail.com

Teresina, Piauí, Brasil

Ivanir Costa

Doutor em Engenharia de Produção/Universidade de São Paulo

Professor Titular da Universidade Paulista

E-mail: icosta11@live.com

São Paulo, São Paulo, Brasil

Ana Alice Vilas Boas

Ph.D. em Administração/ Reading University – United Kingdom

Professora Associada II da Universidade Federal de Lavras

E-mail: ana.alice@dae.ufla.br

Lavras, Minas Gerais, Brasil

Geysa Elane Rodrigues de Carvalho Sá

Mestrado em Políticas Públicas/Universidade Federal do Piauí

Professora da Universidade Federal do Piauí

E-mail: geysaelane@hotmail.com

Teresina, Piauí, Brasil

*Endereço: Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Faculdade Santo Agostinho – Av. Valter Alencar, 666, São Pedro, Teresina/PI, 64.019-625

Editora: Dra. Marlene Araújo de Carvalho

Artigo recebido em 01/12/2012. Última versão recebida em 22/12/2012. Aprovado em 23/12/2012.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pela Editora-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

RESUMO

A publicização tem sido um tema central na administração pública. Diferentes visões sobre o papel do Estado e do mercado na prestação de serviços para os cidadãos têm estimulado debates duradouros sobre os vários elementos da publicização: a de que é a propriedade (pública, privada ou sem fins lucrativos), financiamento (subvenções governamentais contra pagamentos de consumidores) e controle (por forças políticas ou de mercado). Para entender os méritos de modelos alternativos de propriedade, controle e financiamento é necessário considerar as suas consequências. Para o efeito, este estudo procurou desvendar a relação entre as dimensões da publicização e do desempenho dos serviços públicos, examinando a literatura existente. Debates sobre o mérito de provisão pública e privada têm dominado a administração pública desde a fundação do Estado moderno. No entanto, o número de estudos que comparam diretamente efeitos públicos e privados sobre o desempenho do mesmo setor e sobre o mesmo período de tempo não é grande. Além disso, a maioria dos estudos se concentra apenas na propriedade negligenciando as dimensões de financiamento e controle da publicização e examina os efeitos sobre a eficiência e eficácia sem prestar muita atenção ao próprio capital. Esta última característica dos estudos empíricos é especialmente surpreendente porque uma distribuição mais justa dos recursos é uma razão fundamental para a intervenção do Estado e a prestação de serviços públicos.

Palavras-chave: publicização; desempenho; organizações públicas.

ABSTRACT

The publicity has been a central theme in public administration. Different views on the role of state and market in providing services to citizens have stimulated discussions lasting about various elements of advertising: that is property (public, private or non-profit), funding (government grants against payments consumption) and control (for political or market forces). To understand the merits of alternative models of ownership, control and funding is necessary to consider the consequences. To this end, this study sought to unravel the relationship between the dimensions of advertising and the performance of public services, examining the literature. Debates on the merits of public and private provision have dominated the government since the founding of the modern state. However, the number of studies comparing effects directly on private and public performance of the same sector and over the same period of time is not great. Furthermore, most studies focus only on the property overlooking the dimensions of financing and control of advertising and examine the effects on the efficiency and effectiveness without paying much attention to equity. This last feature of empirical studies is especially surprising because a fairer distribution of resources is a fundamental reason for government intervention and the provision of public services.

Keywords: publicity; performance; public and private organizations.

INTRODUÇÃO

A publicização tem sido um tema central na administração pública (BOZEMAN 1987; RAINEY, 1979; RAINEY, BACKOFF & LEVINE, 1976). Diferentes visões sobre o papel do Estado e do mercado na prestação de serviços para os cidadãos têm estimulado debates duradouros sobre os vários elementos da publicização: a de que é a propriedade (pública, privada ou sem fins lucrativos), financiamento (subvenções governamentais contra pagamentos de consumo), e controle (por forças políticas ou de mercado) (BOZEMAN, 1987).

Desde o surgimento da Nova Direita na década de 1970 e do advento da Nova Administração Pública (NAP) na década de 1980 "com o foco privado", isto é, mercantilização e regulação reduzida, têm dominado como ferramentas para a produção de resultados melhores. Estes desenvolvimentos contrariaram quase quatro décadas de crescimento do setor público após a Segunda Guerra Mundial.

No entanto, quando em 2008 o mundo dos mercados financeiros globalizados implodia com o preço do liberalismo desenfreado, tornou-se evidente a necessidade do Estado nas democracias ocidentais de reafirmar o seu papel, tendo que absorver para o setor público os grandes símbolos da defesa privada, os bancos.

Para entender os méritos de modelos alternativos de propriedade, controle e financiamento, é necessário considerar as suas consequências. Para o efeito, este estudo procurou desvendar a relação entre as dimensões da publicização e do desempenho dos serviços públicos, examinando a literatura existente.

Apesar de que variações na publicização organizacional muitas vezes refletem desenvolvimentos econômicos globais, elas são normalmente sustentadas por argumentos sobre o seu impacto e sobre os aspectos de desempenho, tais como a eficiência e eficácia (HAQUE, 2001). No entanto, tais afirmações montam muitas vezes pouco mais do que afirmações ideológicas baseadas nas preferências dos protagonistas. A evidência empírica é necessária para entender melhor os efeitos da propriedade, financiamento e controle político sobre o desempenho dos serviços públicos.

Neste artigo, pretendeu-se realizar uma revisão de estudos acadêmicos de publicização e desempenho organizacional. Para isso, concentrou-se em estudos que comparam o impacto de variações na publicização dentro das indústrias individuais durante o mesmo período de tempo, excluindo evidências empíricas sobre os efeitos antes e depois das mudanças na

publicização como várias opiniões publicadas de privatização e contratação (BOYNE, 1998; HODGE, 2000; LELAND & SMIRNOVA, 2009).

Primeiro foram delineadas as perspectivas teóricas sobre projetos, publicização e eficiência (incluindo discussões sobre os efeitos conjuntos da publicização e desempenho e prováveis variáveis moderadoras) e de pesquisa para testar essas teorias. A evidência empírica é analisada antes das conclusões serem tiradas e uma agenda para futuras pesquisas foi estabelecida. Os autores entendem que os efeitos da publicização, especialmente aqueles associados com a propriedade (a dimensão mais estudada), diminuem quando as diferenças na organização, gestão e restrições externas são levadas em conta.

PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE PUBLICIZAÇÃO E DESEMPENHO

A distinção convencional traçada entre organizações públicas e privadas é a sua forma de propriedade (RAINEY, BACKOFF & LEVINE, 1976). Considerando que as empresas privadas são de propriedade dos acionistas individuais e institucionais, os órgãos públicos são "propriedade" coletivamente por comunidades políticas (municípios e estados geralmente democraticamente eleitos ou governos nacionais).

Além disso, duas outras diferenças públicas/privadas são frequentemente observadas. Primeiro, os órgãos públicos são financiados em grande parte pelos impostos e não pelo valor pago diretamente pelos clientes. Em segundo lugar, as organizações públicas são amplamente controladas por forças políticas e não as forças de mercado. Em outras palavras, o seu comportamento é limitado por exigências políticas e regulatórias em vez de demandas dos clientes e/ou pressões competitivas (DAHL & LINDBLOM 1953).

Bozeman (1987) combinou propriedade, financiamento e controle em um modelo de "dimensões" de publicização. O modelo é dimensional no sentido em que todas as três variáveis devem ser vistas como contínuas, em vez de categóricas. Por exemplo, em 2008, os bancos em muitos países foram trazidos para a propriedade pública (parcialmente ou totalmente) por meio de compra governamental.

Da mesma forma, ambas as organizações públicas e privadas recebem percentagens variáveis de seu financiamento de clientes ou governamental. Por exemplo, os proprietários do setor público geralmente são financiados, em parte, a partir de rendas pagas por impostos e em parte através de subsídios governamentais, enquanto as empresas privadas, em diversas indústrias como a de medicamentos, construção civil e automotiva, por exemplo, obtêm maior

parte da sua renda a partir de contratos com o governo, que por sua vez são financiados por receitas fiscais.

Todas as organizações também, públicas ou privadas, estão sujeitas a algumas regulações governamentais embora a extensão destas varie de acordo com a indústria e o setor. Deste modo, as empresas podem ser mais ou menos públicas em cada uma das três dimensões. Isso levanta a questão de qual aspecto da publicização é mais importante para o desempenho organizacional, e se cada um tem efeitos separados ou interativos. Além disso, a publicização é amplamente pensada para fazer a diferença para variáveis organizacionais internas, tais como metas, estruturas e valores de gestão (BOYNE, 2002). Assim, os efeitos de desempenho de propriedade, financiamento e controle são dependentes de tais características organizacionais?

Nesta seção do artigo, consideram-se primeiro os efeitos separados de cada um dos três critérios de publicização. A seguir, o estudo explora se eles são susceptíveis de influenciar o desempenho em combinação e, em seguida, proceder a considerar se seus efeitos podem ser moderados por variáveis organizacionais.

Propriedade

Este é o modelo mais simples da relação entre publicização e desempenho e implica que a propriedade pública ou privada, por si só tem consequências para realizações organizacionais. Se este modelo é válido, então um interruptor em linha reta entre os modos de propriedade (ou uma mudança no equilíbrio público/privado) deve levar a diferenças observáveis no desempenho.

Argumentos teóricos que sustentam essa expectativa (e alguns deles para financiamento e controle) são em grande parte derivada da bolsa da escolha pública, o que é crítico dos efeitos da publicização. Esta pesquisa apresenta esses argumentos por causa de sua longevidade, embora note que essa perspectiva é desafiada (BOZEMAN, 2007) e que as provas sobre o impacto da privatização e contratação são fracas (BOYNE, 1998; HODGE, 2000; LELAND & SMIRNOVA, 2009).

Os dois argumentos são, em primeiro lugar, a teoria econômica dos direitos de propriedade, sugerindo que a propriedade pública leva à menor eficiência (CLARKSON, 1972; DEMSETZ, 1967). Nas organizações privadas, proprietários e acionistas têm um incentivo financeiro direto para monitorar e controlar o comportamento dos gestores. Da

mesma forma, os gestores de empresas privadas em si são susceptíveis de beneficiar-se de um melhor desempenho, quer porque as ações da empresa são parte de seu pacote de remuneração, ou porque seu salário está ligado diretamente ao sucesso financeiro. Por outro lado, os direitos de propriedade no setor público são vagos e difusos. Eleitores individuais têm pouco a ganhar com o dispêndio de esforços em monitorar o comportamento gerencial. Além disso, os gestores públicos não costumam obter benefícios financeiros diretos por maiores desempenhos organizacionais.

Um segundo argumento teórico é que a propriedade está associada com diferenças inerentes nas práticas de gestão (BOYNE; JENKINS & POOLE, 1999). Em particular, as organizações privadas são amplamente acreditadas, com razão ou não, a ter estilos de gestão que são mais inovadores, produtivos e "vanguardistas". Ondas sucessivas de modismos de gestão, por exemplo o benchmarking e a gestão da qualidade total, são oriundos do setor privado e, em seguida, foram importados para organizações públicas.

As empresas do setor privado podem ser mais propensas a procurar e a imitar as práticas dos seus rivais mais bem sucedidos, em parte por causa das pressões competitivas que enfrentam. A adoção de tais práticas por parte das empresas menos bem sucedidas por sua vez é muitas vezes associada a uma maior legitimidade e melhor desempenho substantivo (HEUGENS & LANDER, 2009). Mesmo se o argumento de que as práticas de gestão privada são diferentes e melhores for válido, isso não implica que elas podem (ou devem) ser aplicadas em organizações públicas (ALLISON, 1979).

Financiamento

A importância potencial dessa dimensão da publicização é destacada por teorias da escolha pública da burocracia. De acordo com Niskanen (1971), as organizações que obtêm suas receitas de um ente público são inerentemente sem resposta para as pessoas que recebem seus serviços. A eficácia e a satisfação do consumidor tendem a ser menor à medida que os financiamentos vão nesse sentido, em vez de pagamentos individuais por parte dos consumidores de serviços.

Organizações públicas também são suscetíveis a serem ineficientes por causa das assimetrias de informações entre políticos e burocratas. Apenas o último é provável saber o custo "real" de fornecer um serviço e pode exagerar no financiamento necessário para atender

às demandas de seu financiador público para uma determinada quantidade e qualidade dos produtos.

Na verdade, Niskanen (1971) argumenta que o poder no processo orçamental é cotado para a burocracia que as organizações públicas serão apenas metade tão eficientes quanto as empresas privadas. O poder burocrático pode ter sido reduzido por reformas que fortaleceram a capacidade dos políticos para controlar órgãos públicos (por exemplo, medição de desempenho). Além disso, as formas de privatização que conferem poder de mercado sobre os financiadores (por exemplo, a contratação fora) e consumidores (por exemplo, através da escolha entre os fornecedores rivais) deve melhorar significativamente a eficiência econômica. As consequências para dimensões de desempenho, tais como a eficácia e a equidade são, no entanto, menos claras.

Controle

O controle político significa que as organizações têm prioridades estabelecidas por eles, que as prioridades mudam com um partido novo (ou um ministro do novo governo) e que o cumprimento das expectativas políticas é monitorado e o comportamento gerencial é regulamentado (NUTT & BACKOFF, 1993).

Formas de controle político no setor público incluem a inspeção, a auditoria, os relatórios de desempenho, a apresentação de planos e os limites à autonomia orçamental. O regulamento das organizações públicas torna-se mais fácil (se mais caro) quando mais e mais desses mecanismos são adicionados ao arsenal de princípios políticos (ASHWORTH, BOYNE & WALKER, 2002).

No entanto, esses controles podem ter consequências negativas para o desempenho se organizações públicas estão sujeitas às exigências de várias entidades que impõem demandas conflitantes sobre eles. Nesse caso, pode ser impossível alcançar os objetivos que requerem estratégias contraditórias e arranjos organizacionais. Além disso, o ônus de cumprir as exigências de prestação de contas e lidar com as agências reguladoras pode comprometer a eficiência e eficácia das organizações que prestam serviços. Por outro lado, o controle político pode ser necessário para aumentar a equidade de serviço público, de modo que o efeito líquido deste aspecto da publicização pode depender do peso relativo ligado a diferentes dimensões de desempenho.

Na medida em que as organizações públicas são desproporcionalmente sujeitas ao controle político em vez de controle de mercado, elas perdem os benefícios de desempenho de pressões competitivas. O controle pelas forças de mercado é tido como algo que traz maior eficiência, capacidade de resposta do consumidor e eficácia no setor privado. Isso, naturalmente, supõe que as organizações privadas operam em um ambiente mais competitivo, o que não foi testado sistematicamente (BOYNE, 2002).

Um exame abrangente desta proposição exigiria não só a concorrência direta por participação de mercado a ser levada em consideração, mas também outras formas de rivalidade no setor público, como a concorrência de referência (especialmente em uma época de tabelas classificativas generalizadas de desempenho) e competição por participação no orçamento.

METODOLOGIA

A estratégia utilizada para a concretização do estudo se concentrou em: (1) critérios de desempenho, porque grande parte da discussão sobre mudanças na publicização é baseada na eficiência e eficácia das metas, por isso é fundamental para o estudo do desempenho organizacional; e (2) na equidade, que, muitas vezes, pode ser a grande vantagem do Estado, diferentemente da provisão privada de serviços.

O paradigma utilizado foi o qualitativo com ontologia subjetiva, epistemologia mais interativa, axiologia dirigida a valores, retórica com termos qualitativos aceitos e metodologia de design emergente com a precisão e confiabilidade baseando-se em verificação (RODRIGUES, 2012). Além disso, a pesquisa é descritiva, explicativa e bibliográfica.

Os artigos analisados foram obtidos a partir de uma pesquisa da base de periódicos Web of Science para estudos com as palavras públicas, privadas e desempenho (ou seus derivados) no título ou resumo. A pesquisa inicial identificou 129 artigos. O exame destes levou à remoção de 98 artigos porque eles estavam com suas revisões teóricas ou empíricas sem incluir variações na publicização dentro do projeto de pesquisa por basearem-se em medidas inadequadas de desempenho e não realizarem testes estatísticos para diferenças significativas ou focadas na privatização da contratação (como observamos na introdução, essas questões foram examinadas previamente na literatura existente).

EFEITOS INTERATIVOS ENTRE PROPRIEDADE, FINANCIAMENTO E CONTROLE NO DESEMPENHO

A discussão até aqui assume que cada aspecto da publicização tem um efeito específico sobre o desempenho. No entanto, parece plausível que o impacto da propriedade e financiamento pode ser dependente do grau de controle político. Na verdade, Bozeman (1987, p. 17) argumenta que o controle político é a essência da publicização: "todas as organizações são públicas, porque a autoridade política afeta alguns dos comportamentos e processos de todas as organizações... pertencente ao público para os efeitos da autoridade política". Isso implica que a propriedade pública e o financiamento podem ter apenas efeitos fracos sobre o desempenho na ausência de controle político forte.

Organizações públicas destinadas a atingir os objetivos restritos de altos burocratas e não dos políticos e cidadãos estão "fora de controle" e são improváveis de executar de forma eficiente, equitativa ou efetiva. Da mesma forma, o impacto da propriedade privada e do financiamento no desempenho pode ser dizimado por regulamentação do governo apertado de estratégia organizacional, processos e produtos.

Isso sugere que o controle político não só tem um efeito específico sobre o desempenho, mas também modera os efeitos das outras duas dimensões de publicização. Propriedade e financiamento podem, por sua vez, ter ambos uma relação direta e indiretamente ou, na versão "forte" deste modelo, o desempenho influencia apenas através do controle político.

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS COMO MODERADORAS DA RELAÇÃO ENTRE A DIMENSÃO PÚBLICA E O DESEMPENHO

Muitos estudos em anos recentes têm mostrado que o desempenho do serviço público é influenciado por variáveis organizacionais, tais como estruturas, processos e estratégias (ASHWORTH, BOYNE & ENTWISTLE, 2010). Parece provável, portanto, que o impacto da publicização sobre o desempenho é, pelo menos em parte, dependente de tais características organizacionais. Em particular, os efeitos da propriedade, fundos e o controle podem ser moderados por características que têm sido encontradas para variar entre organismos públicos e privados.

Estudos empíricos sobre as diferenças setoriais (em grande parte propriedade usando como critério único publicização) encontraram que as organizações públicas são mais burocráticas e que os gestores públicos são menos materialistas e possuem um comprometimento organizacional mais fraco do que os seus concorrentes do setor privado (BOYNE, 2002).

A relação entre a publicização e o desempenho pode ser especialmente forte em organizações que apresentam essas características. Da mesma forma, a publicização pode ter apenas efeitos leves nas organizações que possuem estruturas flexíveis e não burocráticas e esses gestores que colocam um valor elevado em recompensas monetárias e identificam uma estreita colaboração com a agência em que trabalham.

RESULTADOS DA PESQUISA NO ESTUDO DA DIMENSÃO PÚBLICA E DO DESEMPENHO

Os argumentos expostos acima sugerem que as ligações entre a posse por si e o desempenho podem ser fracas, que os efeitos das dimensões da publicização são interativos, em vez de separar, e que os efeitos da publicização são moderados por variáveis organizacionais e gerenciais. Isso levanta uma série de questões de publicização e desempenho (RAINEY, 2011).

Bozeman e Loveless (1987, p. 198), baseando-se no estudo de Meyer e Williams (1977), observam que "... a advertência de se preocupar com a especificação correta de modelos é um lembrete útil que a comparação de organizações públicas e privadas é repleta de argumentos complexos". É que muitas diferenças entre o público e o privado desaparecerão se os modelos estão especificados corretamente.

Bozeman e Loveless (1987) argumentam que o conhecimento nas organizações não é suficientemente desenvolvido para testar essa proposição. No entanto, os recentes desenvolvimentos no conhecimento em gestão de organizações e da disponibilidade de dados melhores sugerem que os modelos teoricamente válidos da publicização e desempenho podem ser especificados.

Idealmente, um projeto de pesquisa pública/privada é necessário para utilizar modelos que têm uma defasagem entre as variáveis dependentes e independentes e para assegurar que as medidas de publicização temporalmente precedem seus efeitos de desempenho hipotéticos.

Medidas de controles internos e externos também são obrigadas a ter em conta possíveis efeitos de confusão que possam surgir a partir da organização, gestão ou do ambiente.

Além de abordar essas características centrais de causalidade, os dados longitudinais permitem uma análise dos efeitos a longo prazo da publicização, especialmente quando os estudos buscam estabelecer os efeitos remanescentes de mudanças na propriedade ou controle de financiamento. Quando conjuntos de dados são construídos, eles também precisam ser suficientemente robustos para testar as diversas interações entre as variáveis que seriam necessárias para desvendar as relações propostas.

A par da necessidade de recolher medidas claras e precisas de publicização e desempenho, também será necessário ter suficientes constrangimentos externos em conjuntos de dados para capturar as diferentes circunstâncias em que as organizações operam e que contribuem para restringir o seu desempenho. Boas medidas internas e externas de gestão e contexto organizacional também podem ajudar a deixar de lado algumas das preocupações associadas com as alegações sobre a causalidade em estudos de publicização.

Finalmente, a análise global dos efeitos da publicização seria necessária para cobrir diferentes dimensões de desempenho, tanto mais que um ganho de uma dimensão (por exemplo, eficiência) pode ser obtido por sacrificar outro (por exemplo, a equidade). Assim, este estudo considerou as provas em publicização que atendem a esses critérios metodológicos e, portanto, oferecem um guia confiável para os efeitos de desempenho de propriedade, controle e financiamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Debates sobre o mérito de provisão pública e privada têm dominado a administração pública desde a fundação do Estado moderno. No entanto, o número de estudos que comparam diretamente efeitos públicos e privados sobre o desempenho do mesmo setor e sobre o mesmo período de tempo não é grande.

Além disso, a maioria dos estudos se concentra apenas na propriedade negligenciando as dimensões de financiamento e controle da publicização e examina os efeitos sobre a eficiência e eficácia sem prestar muita atenção ao capital próprio. Esta última característica dos estudos empíricos é especialmente surpreendente porque uma distribuição mais justa dos recursos é uma razão fundamental para a intervenção do Estado e a prestação de serviços públicos.

À primeira vista, a evidência existente sugere que a publicização faz pouca diferença para o desempenho. Os mais fortes padrões nas constatações (ainda que derivados de apenas alguns estudos) são de que a propriedade pública leva a uma maior equidade e que o financiamento público pode ser associado com maior eficiência. No entanto, a avaliação deste estudo do impacto de diversas características metodológicas dos estudos implica que os resultados devem ser tratados com cautela.

Efeitos na publicização parecem emergir mais fortemente em estudos com pequenas amostras e com poucos controles para os recursos internos e externos das organizações. Além disso, uma variedade de outras variáveis modera o impacto da publicização. Assim, a evidência mais sólida é suscetível de ser produzida por projetos de pesquisa que usam amostras maiores. Comparar o desempenho público e privado ao longo do tempo inclui controles para gestão, variáveis organizacionais e ambientais e também testar tais variáveis para moderar os efeitos.

Incluindo todas as três dimensões da publicização, abrangendo uma gama de aspectos do desempenho organizacional, desenvolvimento e teste de proposições sobre o efeito moderador da organização, seu modelo de gestão e o ambiente que está inserida sugerem que melhorias podem ser feitas quanto à publicização, incluindo questões de regulação e supervisão da tecnologia, contratação e captura de variações sutis ao longo do continuum de propriedade e as várias maneiras em que o controle político é exercido (auditorias, planos, inspeção, relatórios anuais, controles financeiros e indicadores de desempenho).

O esforço é urgentemente necessário para estabelecer as principais variáveis que moderam a relação publicização e desempenho, incluindo as formas de regulamentação que podem influenciar os efeitos de propriedade e financiamento.

A gestão principal de variáveis organizacionais exploradas na literatura sobre publicização também precisa rever os possíveis moderadores. Estes incluem o meio ambiente, metas, estruturas e valores (BOYNE, 2002). Por exemplo, a burocracia é tipicamente maior em organizações públicas, mas a evidência sugere agora que nem sempre ela tem um efeito nocivo sobre o desempenho (BREWER & WALKER, 2010), talvez devido aos moderadores dessa relação de publicização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLISON, Graham T. **Public and private management**: Are they fundamentally alike in all unimportant respects? In *Classics of public administration*. Belmont, CA: Wadsworth, 1979.

ASHWORTH, Rachel E.; BOYNE, George A.; WALKER, Richard M. Regulatory problems in the public sector: Theories and cases. **Policy and Politics**, vol. 30, p. 195–211, 2002.

ASHWORTH, Rachel E.; BOYNE, George A.; ENTWISTLE, Tom. **Theories of public service improvement**. Oxford: Oxford University Press, 2010.

BOYNE, George. A. Bureaucratic theory meets reality? Public choice and service contracting in US local government. **Public Administration Review**, vol. 58, p. 474–484, 1998.

———. Public and private management: What's the difference? **Journal of Management Studies**, vol. 39, p. 97–122, 2002.

BOYNE, George A.; JENKINS, Glenville; POOLE, Michael. Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. **Public Administration**, vol. 77, p. 407–420, 1999.

BOZEMAN, Barry. **All organizations are public**. London: Jossey-Bass, 1987.

———. **Public values and public interes**: counterbalancing economic individualism. Washington, DC: Georgetown University Press, 2007.

BOZEMAN, Barry; LOVELESS, Steve. Sector context and performance. A comparison of industrial and government research units. **Administration and Society**, vol. 19, p. 197–235, 1987.

BREWER, Gene A.; WALKER, Richard M. The impact of red tape on governmental performance: An empirical analysis. **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 20, p. 233–257, 2010.

CLARKSON, Kenneth. Some implications of property rights in hospital management. **Journal of Law and Economics**, vol. 15, p. 363–384, 1972.

DAHL, Robert; LINDBLOM, Charles. **Politics, economics and welfare**. Chicago: University of Chicago Press, 1953.

DEMSETZ, Harold. Toward a theory of property rights. **American Economic Review**, vol. 57, p. 347–359, 1967.

HAQUE, M. S. The diminishing publicness of public service under the current mode of governance. **Public Administration Review**, vol. 61, p. 65–82, 2001.

HEUGENS, Pursey P. R.; LANDER, M. Structure! Agency! (and other quarrels): A meta-analysis of institutional theories of organization. **Academy of Management Journal**, vol. 52, p. 61–83, 2009.

HODGE, Graeme A. **Privatization: An international review of performance**. Boulder, CO: Westview Press, 2000.

LELAND, Suzanne; SMIRNOVA, Olga. Reassessing privatization strategies 25 years later: Revisiting Perry and Babitsky's comparative performance study of urban bus transit services. **Public Administration Review**, vol. 79, p. 855–867, 2009.

MEYER, Marshall W.; WILLIAMS, Robert O. **Comparison of innovation in public and private sectors: an exploratory study**. Washington, DC: National Science Foundation, Division of Policy Research and Analysis, 1977.

NISKANEN, William. **Bureaucracy and representative government**. Chicago: Aldine-Atherton, 1971.

NUTT, Paul; BACKOFF, Robert. Organizational publicness and its implications for strategic management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 3, p. 209–231, 1993.

RAINEY, Hal G. 1979. Perceptions of incentives in business and government: Implications for civil service reform. **Public Administration Review**, vol. 29, p. 440–448, 1979.

———. Sampling designs for comparing public and private organizations: Alternatives and their strengths and weaknesses. **Journal of Public Administration Research and Theory**, vol. 21(3), p. 321–345, 2011.

RAINEY, Hal G.; BACKOFF, Robert; LEVINE, Charles. Comparing public and private organizations. **Public Administration Review**, vol. 36, p. 233–44, 1976.

RODRIGUES, Tonny Kerley de Alencar. **Caracterização de MPEs brasileiras quanto ao conhecimento de ferramentas de gestão**. 2012. 130 p. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Lavras. Lavras: UFLA, 2012.