

# EM BUSCA DE UMA METODOLOGIA DE PESQUISA RELEVANTE PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA\*

PAULO REIS VIEIRA\*\*

ANNA MARIA CAMPOS\*\*\*

*1. Introdução; 2. A inadequação da abordagem positivista para a pesquisa em administração pública; 3. Uma abordagem alternativa para a pesquisa em administração pública; 4. Barreiras à adoção de uma abordagem de pesquisa voltada para a ação; 5. Esperança de tornar a pesquisa relevante; 6. O ensino de metodologia em programas de administração pública: redirecionamento necessário; 7. O ensino de metodologia de pesquisa em mestrado de administração pública: depoimento comprometido.*

## 1. Introdução

A pesquisa em administração pública tem seguido a tendência das ciências sociais de se orientar pela tradição positivista, geralmente identificada como empiricismo, na qual são enfatizados procedimentos experimentais e a utilização de dados observáveis capazes de serem medidos. A busca da respeitabilidade conquistada pelas ciências físicas e biológicas tem levado a uma ilusória tentativa de fazer as ciências sociais — e a administração — tão próximas quanto possível daquelas ciências. A mesma motivação de respeitabilidade justificou a defesa da “objetividade” e a preservação, a qualquer custo, da neutralidade do pesquisador, garantida pela separação entre observador e observando, pesquisador e pesquisando, consultor e cliente.

Este trabalho não procura simplesmente questionar a busca de seriedade e respeito na pesquisa como mecanismo de geração de conhecimento, mas chamar atenção para a necessidade de revisões que garantam o relacionamento de tal busca com sua relevância, onde o conhecimento não seja valorizado por si mesmo, mas por suas conseqüências, e a pesquisa não perca de vista a desejabilidade de se criarem condições para que a teoria e a prática de administração pública venham a convergir no atendimento adequado

\* Trabalho apresentado ao Seminário sobre o Ensino de Pesquisa nos Programas de Pós-Graduação em Administração promovido pela Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD), em Porto Alegre, dias 10 e 11 de maio de 1979.

\*\* Professor de metodologia de pesquisa no Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP).

\*\*\* Subdiretora de pesquisa da EBAP.

de necessidades das populações, facilitando a abordagem de problemas sociais e críticos.

A relevância da pesquisa em administração pública está muito menos na contribuição para o “avanço da ciência administrativa” do que na obrigação de “fazer uma diferença para melhor” na vida dos que serão afetados pelos resultados dos projetos de pesquisa.

Sugere-se neste documento, como alternativa, a abordagem de pesquisação (*action-research*), ressaltando-se as características que parecem torná-la mais adequada a transformar o empreendimento de pesquisa em esforço cooperativo de aprendizagem e instrumento de aperfeiçoamento da ação pública por meio da identificação de problemas sociais críticos e da busca de soluções que vão ao encontro das necessidades reais daqueles a quem devem elas estar voltadas. Usando a definição já consagrada de Rapoport.<sup>1</sup>

“A pesquisa-ação procura contribuir tanto para as preocupações práticas das pessoas em situações problemáticas imediatas como para os objetivos da ciência social, através de um processo colaborativo que se conforma a uma moldura ética mutuamente aceitável.”

A esses dois objetivos, Susman e Evered<sup>2</sup> acrescentam ainda o de desenvolver naqueles que enfrentam situações problemáticas competências para se ajudarem a si mesmos.

São ainda antecipadas algumas das dificuldades de aceitação e de difusão da abordagem de pesquisa-ação. Finalmente, relata-se a primeira tentativa realizada na EBAP para redirecionar o ensino da metodologia de pesquisa no Curso de Mestrado em Administração Pública, no sentido de substituir a preocupação com a perfeição de métodos e técnicas e a distância emocional e neutralidade do pesquisador pela busca da relevância, na medida em que se procurou enfatizar considerações éticas referentes ao papel do pesquisador como um observador-participante e chamar atenção para o papel do observando como parceiro potencial em um processo de busca de conhecimento sobre uma realidade que guarda pouca semelhança com a realidade observada pelos cientistas físicos.

## 2. *A inadequação da abordagem positivista para a pesquisa em administração pública*

Abordam-se aqui as inadequações que dizem respeito às suposições básicas em que repousam os estudos tradicionais, a sistemática exclusão dos pesquisandos do processo, as reduzidas oportunidades de aprendizagem e as limitações dos dados considerados confiáveis pela pesquisa tradicional. A

<sup>1</sup> Rapoport, Robert N. Three dilemmas in action-research. *Human Relations*, 23 (6):499-513, Dec. 1970; Sherwood, Frank. *Leituras e exercícios sobre mudança planejada*. Salvador, ISP, 1976.

<sup>2</sup> Susman, Gerald I. & Evered, Roger D. An Assessment of the scientific merits of action-research. *Administrative Science Quarterly*, v. 23, Dec. 1978.

identificação de limitações não é exaustiva nem são tampouco as limitações exclusivas da pesquisa em administração pública.

## 2.1 Suposições básicas da pesquisa tradicional em ciência social

A pesquisa em ciência social apóia-se nas seguintes suposições:

1. Existe um hiato considerável de conhecimento entre o cientista (pesquisador) e o leigo (participante da amostra, pesquisandos, objetos da pesquisa).

2. A realidade total pode ser conhecida através de conhecimento de parte da realidade.

3. A mudança social (ou organizacional) é única e exclusivamente fruto de estímulos externos à situação; é possível a predição e o controle dos objetos estudados, sejam estas coisas, fatos ou pessoas.

4. A realidade observada não deve ser “perturbada” no decorrer do processo de observação (não-envolvimento do pesquisador na ação).

Tais suposições apóiam-se nas concepções aristotélico-positivistas quanto à natureza do homem, do conhecimento e da realidade social e justificam as preocupações em resguardar a qualidade da pesquisa pela neutralidade e objetividade do pesquisador, bem como a predição e o controle como critérios primários de confirmação.

## 2.2 Exclusão dos pesquisandos do processo

Na posição de objetos de investigação, os pesquisandos são praticamente excluídos do processo. A pesquisa experimental tradicional não permite — até procura evitar por todos os meios — que o processo de avaliação influencie a forma pela qual os pesquisandos são controlados e/ou manipulados. Como meros objetos de investigação, não participam do processo de influencição ou de aprendizagem. As pesquisas tradicionais são, portanto, deficientes na capacidade de gerar conhecimentos utilizáveis pelos membros da comunidade (organização) para solução dos problemas enfrentados. A possibilidade de intercâmbio de conhecimento teórico e experiência prática é fechada.

## 2.3 Momento da aprendizagem

Os avaliadores de políticas públicas ou de mudanças organizacionais começam seu trabalho *após consumada a mudança*, quando muitas vezes é tarde demais para correções, pois não há a possibilidade de aprender ao longo do processo de implementação, de adaptar as políticas (mudanças planejadas) gradualmente, como resultado de aprendizagem contínua gerada ao longo do próprio processo.

## 2.4 Dados confiáveis

A pesquisa positivista limita-se à observação de fenômenos captáveis pelos cinco sentidos, transmitida através de uma linguagem comum. Intuição, interpretação, conjecturas não são considerados dados legítimos no “método científico”.

## 3. *Uma abordagem alternativa para a pesquisa em administração pública*

Na suposição sobre a realidade social reside uma das diferenças básicas entre a pesquisa tradicional e a abordagem proposta, onde a orientação fenomenológica leva a definir a realidade social como supostamente fluida, emergindo da habilidade dos participantes de alterar a realidade de que fazem parte.

Na abordagem proposta neste trabalho é enfatizada a importância das escolhas individuais e dos valores humanos que as orientam: por trás de toda a ação humana há um componente de escolha, baseado nos valores de cada indivíduo. As ações humanas têm um significado mais amplo e a predição de comportamento não é tão simples como se supõe no modelo estímulo-resposta. Elas têm um significado independente dos resultados que se pretende alcançar, porque os indivíduos são capazes de fazer escolhas, relacionando ações ao alcance de seus próprios objetivos e da sua experiência. A experiência subjetiva de cada indivíduo é básica para o conhecimento da realidade. Não existe uma realidade objetiva empiricamente determinável pelo pesquisador.

No processo de mudança social (como também no processo de pesquisa) o próprio indivíduo é mudado. Pesquisador e pesquisandos mantêm uma relação dialética com a realidade social. Se ninguém pode operar de forma independente da realidade em estudo, o pesquisador não pode auto-remover-se da situação que observa.

A interpretação da realidade pelo pesquisador pode não coincidir (e geralmente não coincide) com a interpretação dessa realidade pelos indivíduos nela envolvidos. Ademais, o conhecimento teórico (“científico”) do observador não é a única forma de conhecimento relevante, como não é, por necessidade, superior a outras formas de conhecimento. Na abordagem de pesquisa-ação o pesquisador não vê a si mesmo como parte de uma elite e os objetos de investigação como uma massa distante de ignorantes. Pelo contrário, o pesquisador busca nas outras pessoas (não só nos companheiros da equipe de pesquisa, mas nos indivíduos que fazem parte da realidade em estudo) parceiros do seu processo de aprendizagem, fazendo da pesquisa uma atividade cooperativa por excelência.

A pesquisa voltada para a ação não busca o estabelecimento de generalizações e princípios. Suas suposições são consistentes com as da abordagem contextualista. O que, num determinado contexto, se considera ação apropriada, não repetirá necessariamente ações e relações previamente observa-



das (num contexto diferente ou em tempos diferentes). Pela mesma razão, a regularidade estatística passada (probabilidades) será menos importante do que as possibilidades que surgem a partir do conhecimento de como os atores definem a situação particular num determinado momento.

O pesquisador traz sua base de conhecimentos teóricos (e desenvolve modelos conceptuais) mas não os encara como definitivos. Ao longo da interação com os pesquisandos, procura criar oportunidades para testar a sua base de conhecimentos à luz de outras perspectivas. O critério da confirmação deixa de se basear em predição e controle e passa a ter por base o aumento do entendimento da situação e o potencial humano “realizado” ao longo do processo.

### 3.1 Inclusão dos pesquisandos como sujeitos do processo de investigação

Como decorrência das suposições acima expostas sobre a natureza da realidade, do conhecimento e do homem, uma das características essenciais da abordagem de pesquisa-ação é o benefício decorrente da inclusão ativa dos pesquisandos, uma vez aceito que tanto estes quanto o pesquisador têm algo a aprender. Em outras palavras, nem o pesquisador nem os pesquisandos têm “o melhor conhecimento”, mas da troca entre conhecimento teórico e experiência prática pode resultar o conhecimento relevante para a situação problemática.

Na pesquisa-ação os pesquisandos são considerados parceiros do empreendimento, incluídos como sujeitos (e não como objetos) no processo de geração e acumulação de conhecimento relevante para a situação. À medida que se permite um envolvimento mais ativo dos pesquisandos, e se planeja nesse sentido, multiplicam-se as oportunidades de aprendizagem. Friedlander<sup>3</sup> afirma que a exclusão de pesquisandos do processo de pesquisa leva, em última análise, à exclusão do próprio pesquisador, pois reduz suas possibilidades de aprendizagem relevante.

### 3.2 Inclusão do pesquisador na ação

O trabalho do pesquisador na busca pela relevância tem como ponto de partida a prática, não importa quão “imperfeito cientificamente” lhe pareça o mundo real. A orientação para a relevância só se dá quando a ação do pesquisador está voltada para a necessidade de indivíduos, grupos e comunidades. O trabalho de pesquisa é um trabalho de idas e vindas entre modelos conceptuais (desenvolvidos pelo pesquisador com base na teoria) e a prática, ao mesmo tempo em que há um envolvimento do pesquisador na ação (observador-participante). Há possibilidades contínuas de aprendiza-

<sup>3</sup> Friedlander, Frank. Behavioral research as transactional process. *Human Organization*, 27(4):369-79, Winter 1968.

gem *on-line* até mesmo nas situações de erro, na medida em que os participantes reagem a tais erros, refletindo a respeito das próprias orientações e valores.

#### 4. *Barreiras à adoção de uma abordagem de pesquisa voltada para a ação*

A legitimidade da pesquisa-ação como pesquisa científica baseia-se em tradições filosóficas muito diferentes daquelas que legitimam a ciência positivista, na qual confiança e respeito (e, em termos práticos, financiamento) são reservados aos projetos de pesquisa que trabalham com dados objetivos, quantificáveis e passíveis de “rigorosos” procedimentos estatísticos. Pessoas criadas na tradição positivista sentem-se pouco à vontade em trabalhar com dados de natureza qualitativa (para não dizer que os rejeitam ou deles desconfiam) e, mais ainda, em aceitar sentimentos, percepções e conjecturas como dados relevantes de pesquisa. O manto da metodologia científica e do conhecimento especializado constitui sem dúvida alguma uma proteção para muitos cientistas sociais (e pesquisadores em administração pública) incapazes de se expor ao risco psicológico da intimidade com os participantes. Segundo Friedlander,<sup>4</sup> é difícil abrir mão dessas vantagens do método científico.

A abordagem da pesquisa voltada para a ação leva à ofuscação dos limites (muito claros na pesquisa tradicional) entre conceitos estereotipados de pesquisador e pesquisando, de objetividade e subjetividade, de pesquisa básica e pesquisa aplicada, de consultor e cliente. Exige-se do pesquisador o conhecimento de métodos e técnicas de coleta e análise de dados, mas tal conhecimento não é por si só bastante. É preciso que o pesquisador tenha bem clara a filosofia sobre a qual define o seu papel em relação ao mundo e aos outros; é requerido o conhecimento do método científico mas, também, o interesse honesto do pesquisador em relação às necessidades e valores dos clientes, o que não quer dizer que aceite tais necessidades e valores como seus. Antes de tudo, trata-se cada pesquisando em sua totalidade como ser humano e não como parte isolada de um todo ignorado, e procura-se controlar e prever suas reações.

A natureza inclusiva da pesquisa-ação exige dos pesquisadores competência interpessoal, enquanto sua orientação para a ação exige capacidade para definir problemas. Essas duas competências não são exigidas na pesquisa tradicional. Não raro, costuma-se pensar que pessoas com dificuldades de competência interpessoal são talhadas para a pesquisa. Quanto à habilidade para *definir* problemas, a ênfase na formação em administração nas últimas décadas tem sido claramente para desenvolver a capacidade de solucionar situações problemáticas.

Ainda no elenco das barreiras antecipadas à pesquisa-ação, prevêem-se aquelas decorrentes do reconhecimento do conhecimento informal dos pes-

\* Id. *ibid.*

quisandos como recurso valioso à pesquisa voltada para problemas sociais. Não se pode esquecer que o conhecimento científico passou a ser uma das bases de poder na sociedade contemporânea. Reconhecer a importância do conhecimento científico pode aumentar o potencial de recursos para a mudança social, mas também levará a sacudir a base do poder hoje conferida à elite de pesquisadores e técnicos.

### 5. *Esperança de tornar a pesquisa relevante*

Não se pode afirmar que a abordagem de pesquisa-ação vá substituir a abordagem positivista em ciência social e em administração pública, mas não se pode negar que aquela abordagem promete muito mais em termos de: a) tornar a pesquisa mais relevante às necessidades sociais; b) utilizar um potencial de recursos de que a pesquisa tradicional não tem sabido se valer; c) aumentar a compreensão da natureza dos problemas nos quais estão envolvidos seres humanos que definem situações nas quais estão envolvidos, exercem sua capacidade de escolha de acordo com seus valores, e são continuamente influenciados pela situação da qual fazem parte. A abordagem não-positivista em relação à pesquisa social traz, pois, a esperança de, através da pesquisa, chegar-se a futuros socialmente mais desejáveis.

### 6. *O ensino de metodologia de pesquisa em programas de administração pública: redirecionamento necessário*

Profissionais de administração e em especial acadêmicos da área há mais de dez anos vêm discutindo e combatendo o mito da neutralidade dos administradores públicos e a propalada dicotomia entre política e administração. A substituição de critérios de eficiência e eficácia por critérios de responsabilidade (*accountability*) e efetividade (*responsiveness*) tem reforçado a inconveniência ou até mesmo o perigo da neutralidade dos administradores públicos. Entretanto, na área de pesquisa continua-se até hoje a defender a neutralidade e o não-envolvimento de pesquisadores nos eventos observados.

Se a pesquisa em administração pública há de ter alguma relevância para o atendimento de necessidades públicas, deve-se redirecioná-la no sentido de um maior cometimento do pesquisador, com maior envolvimento na ação, ao contrário da propalada distância emocional.

É necessário formar nos mestrandos em administração pública uma atitude condizente com os valores da administração pública, além de com a capacidade de dominar métodos e técnicas de pesquisa. Parece importante adotar uma atitude de humildade (em vez da de superioridade cognitiva), pelo reconhecimento de que há outras formas de considerar a realidade social que podem complementar o seu entendimento, combinando diferentes esforços e capacidades em benefício do interesse coletivo.

Conhecer a relação entre conhecimento científico e sociedade é indispensável à definição de uma atividade de pesquisa que pretenda estar voltada para problemas sociais relevantes onde estarão necessariamente refletidos valores e preocupações vigentes na sociedade. A nível de desenvolvimento de programas de pesquisa, deve haver a fusão entre o interesse científico e os objetivos sociais. Tal fusão será favorecida por projetos de pesquisa onde se fará necessária a colaboração estreita entre os pesquisadores com formação interdisciplinar e os consumidores dos resultados da pesquisa (administradores de órgãos públicos e clientes).

#### *7. O ensino de metodologia de pesquisa em mestrado de administração pública: depoimento comprometido*

Com riscos de redundância e de hiperênfase de algumas dimensões já sublinhadas, vale a pena discriminar de forma didática suposições, premissas e valores básicos que alicerçam as idéias fundamentais trazidas à luz nesta discussão, já que, até mesmo por coerência interna do pensamento, elas se apresentam intrinsecamente comprometidas com aqueles valores, suposições e premissas.

Assim, destacam-se alguns pontos-chave no debate em busca de uma metodologia de pesquisa relevante para a administração pública e de redimensionamentos inovadores do ensino de metodologia de pesquisa em programas educacionais para a administração pública, sobretudo, mas nunca exclusivamente, a nível de educação de quarto grau:

1. Inadequação da abordagem positivista já que ela define os fenômenos a serem pesquisados e, em consequência, os pesquisandos, como objetos da pesquisa; que os exclui do processo de busca e criação, dificultando ou vedando-lhes inexoravelmente o crescimento recíproco através do processo ensino-aprendizagem em que a pesquisa se transforma em termos pragmáticos e reais; e que olha de viés, como pobre, inconfiável, emocional, desprezível e mesmo abominável o papel da intuição, da diferenciação perceptiva e do próprio envolvimento humano no processo de procura de compreensão e de explicação das realidades sociais.

2. Apresentação da pesquisa-ação como abordagem mais adequada à pesquisa social e à pesquisa em administração pública, já que esta deve conformar-se ao método e aos procedimentos dialéticos caracterizados por interação entre conceitos e realidades observadas de que fazem parte essencial as influências recíprocas entre eles, a fim de permitir o conhecimento do social através das próprias mudanças ocorrentes durante o processo e a inclusão de pesquisandos e de pesquisadores na ação, os primeiros como sujeitos.

3. Identificação de obstáculos à adoção da pesquisa-ação como abordagem mais compatível com as características do campo social, já que forças tradicionais defensoras de preconceituada objetividade, imparcialidade e neutralidade opõem resistência a supostas reduções do rigor científico obti-



das mediante o redimensionamento da importância de dados quantificados e tratamentos estatísticos sofisticados e requintados e da própria formação de profissionais em vários setores da atividade e do conhecimento humanos, reduzindo-se a ênfase dirigida à formação técnica e ampliando-se os esforços para o desenvolvimento da competência interpessoal.

4. Redirecionamento do ensino de metodologia de pesquisa em administração pública, no sentido de desmitificar superficiais e aparentes neutralidades de administradores públicos e a já desmoralizada pseudo-separação entre política e administração, de substituir critérios de eficiência e eficácia por padrões nítidos e claros de responsabilidade e efetividade; de requalificar a relevância da dimensão valorativa e da virtude da humildade cognitiva; e de instigar maior reflexão sobre a universalidade do processo dar-e-receber mesmo que dele não se tenha consciência.

Comprometido com esse quadro referencial, segue-se depoimento sobre recente experiência ensino-aprendizagem de metodologia de pesquisa no Curso de Mestrado em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas. Pretende-se mais discursar sobre a experiência, na ótica de um de seus participantes, e muito menos descrevê-la objetiva e definitivamente, mediante apresentação e análise de dados.

O processo iniciou-se em moldes tradicionais, através de encontro preliminar em que foram apresentados aos participantes os objetivos previamente fixados sem sua participação, embora sujeitos a revisão.

Opção anterior, coerente com o referencial cognitivo e valorativo apresentado, havia sido feita pelo instrutor. Assim, propunha-se, durante o processo, abordagem eminentemente comportamental das várias dimensões da pesquisa, a fim de conduzir o participante a aprender a aprender; aprender a pensar; aprender a questionar-se e a questionar aos outros; desprender-se de sua realidade para ver a dos outros em processo contínuo e dinâmico de aperfeiçoamento de suas interpretações e, por conseguinte, da compreensão das realidades sociais.

A primeira vista poder-se-ia atribuir a essas dimensões a pecha de descabidas, já que o pretendido seria ensinar metodologia de pesquisa e não psicologia social ou dinâmica de grupo. Tal modo de argumentar já seria criticável à vista do próprio modelo de pesquisa-ação que exigiria, para sua operacionalização, nova visão do próprio processo ensino-aprendizagem.

Os objetivos da disciplina, tais como definidos em seu programa, aparecem bem pertinentes a ela. Ei-los: a) estimular atitude rigorosamente científica em relação às ciências sociais; b) caracterizar as principais dimensões da pesquisa social; c) identificar as principais etapas do processo de pesquisa social; d) conduzir à elaboração de projetos relevantes e operacionalizáveis; e) enfatizar diferentes estratégias de análise e interpretação de dados; f) identificar os principais obstáculos e dificuldades para a realização de pesquisa social, sobretudo os referentes à computação eletrônica de dados.

Observem-se o conteúdo e a linguagem encontráveis em qualquer outra proposta de programa para o ensino de metodologia de pesquisa. O impor-

tante seria sua execução. Na experiência, em virtude do comprometimento inicial, pôs-se à margem a preocupação, quase sempre dominante em situações similares, com a busca de dados, seu processamento e sua análise mediante a aplicação de tratamentos estatísticos. Partiu-se do pressuposto de que, em situações nas quais se percebessem de fato esses instrumentos como necessários, os pesquisadores, ao interagir com pesquisandos, vendo-se como parte do processo e não como donos da situação e de verdades "científicas" irrecusáveis, e receptivos a reformulações em sua própria maneira de pensar e de perceber, seriam capazes de decidir e de gerar novos conhecimentos, utilizando recursos e técnicas tradicionalmente considerados condições indispensáveis ao rigor científico.

Aos participantes do processo pediu-se a elaboração de projeto de pesquisa, tarefa na aparência também incompatível com o novo enfoque. A definição de problemas, a elaboração de hipóteses e a operacionalização de variáveis já exigiriam, porém, a participação do pesquisador na realidade que pretenderia examinar. A experiência revelou que, mesmo com a manutenção de características da abordagem positivista, tais características podem ser utilizadas em benefício de maior interação pesquisador-realidade social.

Coloca-se como consideração final que, para a relevância da pesquisa social, a descoberta não precisa traduzir fato novo na face do mundo, já que o antigo e o velho nem sempre foram percebidos como reais, apesar de existirem há muito. Na maior parte do tempo, é bastante que as descobertas sejam apenas originais em termos pessoais ou originais para grupo maior de indivíduos.

Quando se percebem inter-relações entre dois ou mais fenômenos até então supostamente desconexos, quando se observam implicações bastante longínquas de algum conhecimento que se supõe possuir em certo momento, quando se identificam novos caminhos além dos que se está acostumado a trilhar, capazes de indicar soluções mais adequadas para problemas delas carentes, as descobertas estão-se realizando. A busca do original e não necessariamente do novo é sempre válida como exercício para o desenvolvimento da capacidade de pensar e, por conseguinte, de criar.<sup>5</sup>

Tentou-se nessa experiência ensinar-e-aprender a descobrir o original. Assim, está-se ensinando-e-aprendendo metodologia de pesquisa na EBAP, no momento.

Paira no ar a dúvida sobre se o modelo seria generalizável a outras disciplinas, isto é, a outras situações de interação. Outra questão de metodologia de pesquisa...

<sup>5</sup> Boirel, René. *L'Invention*. Paris, Presses Universitaires de France, 1966; Blakenhip, L. V. Public administration and the challenge to reason. In: Dwight, Waldo, ed. *Public administration in a time of turbulence*. New York, Chandler, 1971.