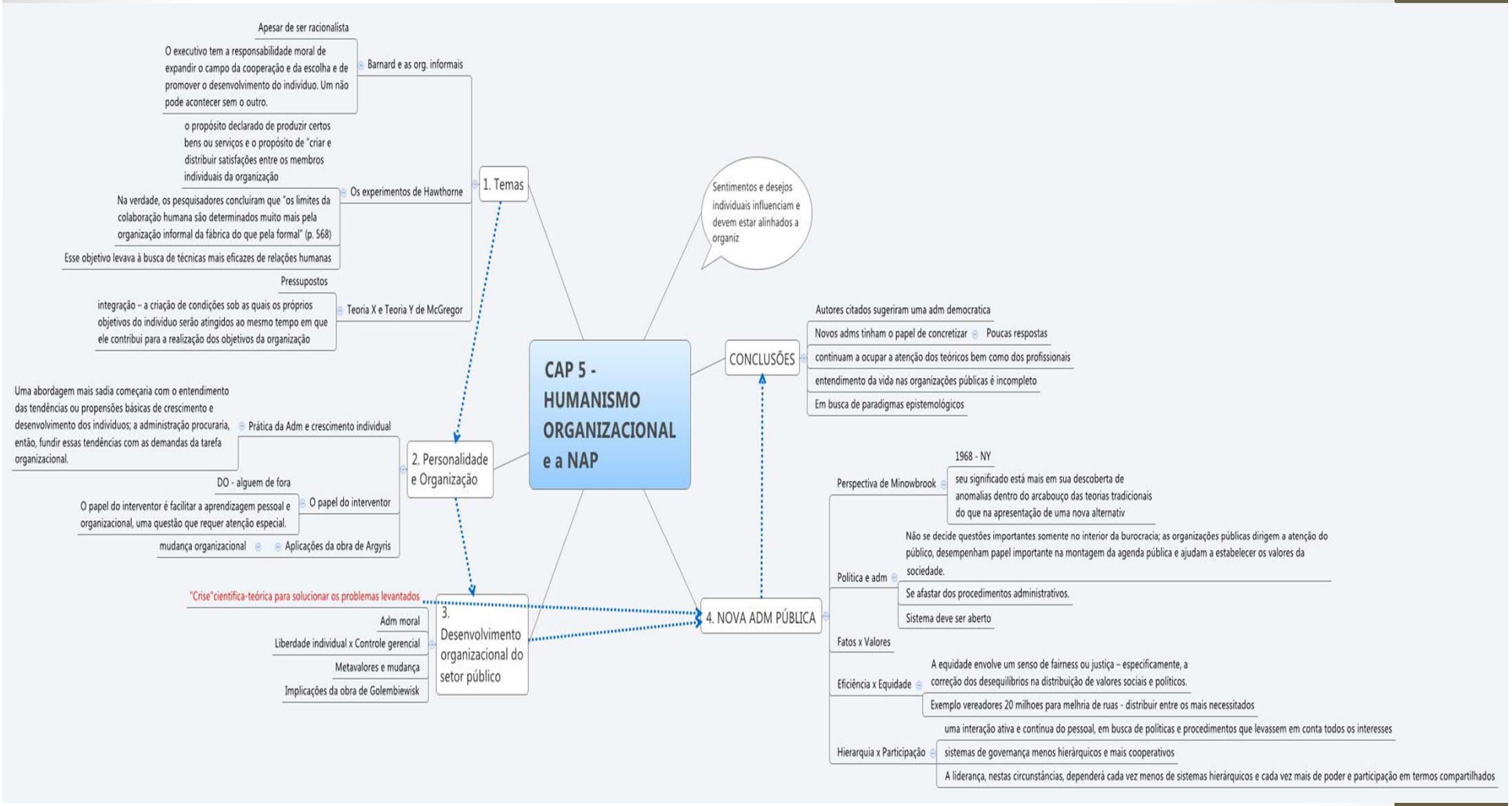
HUMANISMO ORGANIZACIONAL E A 'NAP' – Capítulo V

Teoria Geral da Adm Pública

Governo Eletrônico

Douglas | Pedro | Tatiana


CAP 5 - HUMANISMO ORGANIZACIONAL e a NAP
1. Temas
Barnard e as org. informais
Apesar de ser racionalista
O executivo tem a responsabilidade moral de expandir o campo da cooperação e da escolha e de promover o desenvolvimento do indivíduo. Um não pode acontecer sem o outro.
Os experimentos de Hawthorne
o propósito declarado de produzir certos bens ou serviços e o propósito de "criar e distribuir satisfações entre os membros individuais da organização
Na verdade, os pesquisadores concluíram que "os limites da colaboração humana são determinados muito mais pela organização informal da fábrica do que pela formal" (p. 568)
Esse objetivo levava à busca de técnicas mais eficazes de relações humanas
Teoria X e Teoria Y de McGregor
Pressupostos
integração – a criação de condições sob as quais os próprios objetivos do indivíduo serão atingidos ao mesmo tempo em que ele contribui para a realização dos objetivos da organização
2. Personalidade e Organização
Prática da Adm e crescimento individual
Uma abordagem mais sadia começaria com o entendimento das tendências ou propensões básicas de crescimento e desenvolvimento dos indivíduos; a administração procuraria, então, fundir essas tendências com as demandas da tarefa organizacional.
O papel do interventor
DO - alguem de fora
O papel do interventor é facilitar a aprendizagem pessoal e organizacional, uma questão que requer atenção especial.
Aplicações da obra de Argyris
mudança organizacional
3. Desenvolvimento organizacional do setor público
"Crise"cientifica-teórica para solucionar os problemas levantados
Adm moral
Liberdade individual x Controle gerencial
Metavalores e mudança
Implicações da obra de Golembiewisk
Sentimentos e desejos individuais influenciam e devem estar alinhados a organiz
CONCLUSÕES
Autores citados sugeriram uma adm democratica
Novos adms tinham o papel de concretizar
Poucas respostas
continuam a ocupar a atenção dos teóricos bem como dos profissionais
entendimento da vida nas organizações públicas é incompleto
Em busca de paradigmas epistemológicos
4. NOVA ADM PÚBLICA
Perspectiva de Minowbrook
1968 - NY
seu significado está mais em sua descoberta de anomalias dentro do arcabouço das teorias tradicionais do que na apresentação de uma nova alternativ
Política e adm
Não se decide questões importantes somente no interior da burocracia; as organizações públicas dirigem a atenção do público, desempenham papel importante na montagem da agenda pública e ajudam a estabelecer os valores da sociedade.
Se afastar dos procedimentos administrativos.
Sistema deve ser aberto
Fatos x Valores
Eficiência x Equidade
A equidade envolve um senso de fairness ou justiça – especificamente, a correção dos desequilíbrios na distribuição de valores sociais e políticos.
Exemplo vereadores 20 milhoes para melhria de ruas - distribuir entre os mais necessitados
Hierarquia x Participação
uma interação ativa e contínua do pessoal, em busca de políticas e procedimentos que levassem em conta todos os interesses
sistemas de governança menos hierárquicos e mais cooperativos
A liderança, nestas circunstâncias, dependerá cada vez menos de sistemas hierárquicos e cada vez mais de poder e participação em termos compartilhados

Barnard e organizações informais

- As organizações formais nascem de uma organização informal e são necessárias a ela; mas quando as organizações formais começam a operar, elas criam e requerem organizações informais
- A função do executivo é precisamente facilitar a síntese na ação concreta das forças contraditórias, conciliar as forças, instintos, interesses, condições, posições e ideais em conflito
- O executivo carrega a responsabilidade moral de expandir o campo da cooperação e da escolha e de promover o desenvolvimento do indivíduo. Um não pode acontecer sem o outro

Experimentos de Hawthorne

- Estavam inicialmente interessados na relação existente entre as condições de trabalho, por um lado, e os aspectos da produtividade do trabalhador, por outro.
- Alguns grupos de trabalhadores foram tratados como grupo experimental, isolados dos demais na fábrica e solicitados a trabalhar sob condições variáveis
- À medida que o experimento avançava, as relações esperadas entre condições de trabalho e produtividade não se concretizavam
- De fato, apesar de todas as variações nas condições presentes, a produtividade, em geral, continuava a aumentar

Experimentos de Hawthorne

- Os pesquisadores se voltaram para os fatores informais ou sociais que estavam, possivelmente, afetando a motivação dos trabalhadores
- A atenção especial dada ao grupo experimental – em particular às mudanças na prática de supervisão requeridas nos experimentos – aparentemente estava influenciando mais a produtividade do que as mudanças nas condições físicas
- Observou-se um aumento significativo no moral e na solidariedade do grupo experimental, como também uma mudança na relação entre os trabalhadores e seus supervisores.
- Estabeleceram-se condições sociais que permitiram aos operadores desenvolver seus próprios valores e objetivos
- Toda organização industrial complexa serve a dois propósitos diferentes: o propósito declarado de produzir certos bens ou serviços e o propósito de "criar e distribuir satisfações entre os membros individuais da organização

Experimento em Hawthorne

- Não apenas incentivos monetários e condições físicas adequadas, mas também recompensas sociais e psicológicas
- O trabalho do administrador, exatamente como dizia Barnard, é manter o equilíbrio da organização, contrabalançar satisfação e cooperação
- Estes experimentos sustentaram que o comportamento dos trabalhadores individuais é a chave para o trabalho organizacional e que o problema central da organização é assegurar a cooperação dos empregados.
- objetivo principal do administrador era encontrar a maneira mais eficiente de garantir a conformidade do trabalhador às vontades da administração

Teoria X e Teoria Y, de McGregor

- A administração bem sucedida depende da "habilidade para prever e controlar o comportamento humano
- **Pressupostos da ADM tradicional (Teoria X):**

1. O ser humano médio tem aversão intrínseca ao trabalho e evitá-lo-á, se puder
2. Por causa desta característica humana de aversão ao trabalho, as pessoas, em sua maioria, devem ser coagidas, controladas, dirigidas, ameaçadas com punições, para que se convençam a contribuir com o empenho que lhes cabe dar aos objetivos organizacionais
3. O ser humano médio prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e almeja segurança acima de tudo

Teoria X e Teoria Y, de McGregor

- Com base na Teoria X desenvolveu-se uma abordagem para a administração que se baseia em recompensas e punições, incentivos e ameaças, coerção e controle.
- Essa abordagem da administração é ineficaz, mesmo em suas versões mais moderadas, porque negligencia as necessidades sociais e individuais das pessoas

Teoria X e Teoria Y, de McGregor

- Novos pressupostos de McGregor:

1. O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto é jogar ou descansar
2. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios para se obter empenho em prol dos objetivos organizacionais. As pessoas exercerão autocomando e autocontrole quando trabalham para objetivos com os quais têm compromisso
3. O compromisso com os objetivos é função das recompensas associadas a seu alcance.
4. Dadas as condições corretas, o ser humano médio aprende, não só a aceitar, mas também a assumir responsabilidade
5. A capacidade de exercer imaginação, engenhosidade e criatividade, em grau relativamente elevado, para resolver problemas organizacionais, está distribuída de forma ampla, não limitada, no seio da população
6. Nas condições da moderna vida industrial, o potencial intelectual do ser humano médio é utilizado apenas parcialmente

PERSONALIDADE E ORGANIZAÇÃO - Argyris

- Argyris concluiu que as pessoas em nossa sociedade tendem – em seu crescimento da infância à vida adulta – a mudar, a passar da passividade para a atividade, da dependência para a independência, de um repertório limitado para um repertório maior de comportamentos, de interesses superficiais para interesses profundos, de uma perspectiva de curto prazo para uma de longo prazo, de uma posição subordinada para uma posição de igualdade ou superioridade e de uma ausência de consciência para maior consciência.
- A prática da administração padrão inibe, de forma direta, o crescimento do indivíduo.

PERSONALIDADE E ORGANIZAÇÃO - Argyris

- Por exemplo, na maior parte das organizações, os empregados têm bem pouco controle sobre seu trabalho e deles se espera que sejam dependentes, submissos e limitados quanto à amplitude de suas respostas
- Os empregados experimentam uma enorme frustração, que se manifesta de muitas maneiras, variando da regressão à hostilidade
- Os indivíduos que usam esses padrões de adaptação recebem o apoio de outros que se encontram em situações semelhantes; e, por essa via, se reforça seu comportamento
- Este comportamento é altamente disfuncional, porque limita as contribuições que o indivíduo e o grupo dão para o trabalho da organização

PERSONALIDADE E ORGANIZAÇÃO - Argyris

- ADM deveria buscar o entendimento das tendências básicas de crescimento e desenvolvimento dos indivíduos; a administração tentaria, então, integrar, fundir, estas tendências ou propensões com as demandas da tarefa organizacional.
- Pressupõe-se que esse esforço proporcionaria tanto uma ótima auto-realização para o indivíduo como uma maior eficiência para a organização.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DO SETOR PÚBLICO

- Golembiewski argumenta que um conjunto crescente de pesquisas indica que uma “sensibilidade moral pode estar associada a um produto satisfatório e a uma satisfação do empregado”

1. O trabalho deve ser psicologicamente aceitável para o indivíduo...
2. O trabalho deve permitir ao homem desenvolver suas próprias faculdades
3. A tarefa de trabalho deve permitir ao indivíduo espaço considerável para sua autodeterminação
4. O trabalhador deve ter a possibilidade de controlar, de modo significativo, o ambiente dentro do qual a tarefa deve ser executada
5. A organização não deve ser o árbitro único e último do comportamento; tanto a organização como o indivíduo devem estar sujeitos a uma ordem moral externa

Liberdade individual versus controle gerencial

- A organização não deve ser o árbitro final do comportamento; deve-se usar uma ordem moral externa para avaliar tanto o indivíduo quanto a organização. Golembiewski mostra, de maneira correta, que enquanto organizações complexas tiverem licença para agir por conta própria, elas irão desenvolver seus próprios padrões morais, que podem estar em considerável desacordo com os padrões do indivíduo ou da sociedade mais ampla.

Nova administração pública

- Começou com um simpósio acadêmico realizado, no final de 1968, no Centro de Convenções de Minnowbrook, na universidade de Syracuse, em Nova York
- Embora alguns dos que se identificaram com a Nova Administração Pública tivessem tendências esquerdistas, esse movimento dificilmente foi tão radical quanto os que surgiram em quase todas as outras disciplinas de ciências sociais nesse período

Nova administração pública

- O interesse da administração pública pela gestão administrativa e a fascinação da ciência política pelo behaviorismo haviam impedido que os pesquisadores abordassem os problemas públicos, de maneira a ajudar a sociedade a resolver seus problemas mais prementes
- A administração pública não é meramente o instrumento para a execução da política pública, mas é decisiva para a maneira pela qual o público vê o mundo – particularmente o mundo político – e seu próprio lugar nele
- Mesmo que talvez tenha sido imaginada como instrumento para executar a vontade do executivo e do legislativo, a burocracia pública na sociedade moderna – pelo simples poder de sua imensa presença e complexidade – impacta o sistema político de muitas maneiras

Eficiência versus Equidade

- A eficiência é o valor escolhido dentre um conjunto mais amplo de valores e que a adoção do valor da eficiência impede que se dê atenção a um outro valor, como à equidade e à participação
- A equidade, obviamente, envolve um senso de *fairness*, ou justiça, – em termos específicos, a correção de desequilíbrios existentes na distribuição de valores sociais e políticos
- A equidade propõe que os benefícios sejam maiores para os mais desfavorecidos; em contraste com a eficiência, a equidade enfatiza a responsividade e o envolvimento
- Aplica-se o conceito de equidade, não somente às atividades das instâncias executivas, legislativas e judiciárias, mas, igualmente, às repartições administrativas
- A equidade social reconheceria as diferentes necessidades e interesses das diferentes pessoas e, portanto, levaria a um tratamento diferenciado

Eficiência versus Equidade

- Como um exemplo bem elementar, imagine uma câmara municipal que acaba de receber uma verba de R$ 20 milhões para melhorias de ruas. Uma abordagem que os vereadores poderiam tomar, em nome de seu autointeresse, seria aplicar todo o dinheiro em seus próprios bairros, de modo que eles obtivessem a maior vantagem. Uma outra abordagem, a abordagem imparcial, consistiria em distribuir os fundos, de forma igual, para todos os bairros, de modo a espalhar os benefícios por todas as partes da cidade. Uma terceira abordagem, baseada na equidade social, consistiria em concentrar o dinheiro nos bairros que mais precisam de melhorias nas ruas

FIM