

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão**  
**do Conhecimento**  
**Disciplina de Governo Eletrônico**

**Capítulo VIII**  
**O profissional como teórico**

**Teoria Geral da Administração Pública**  
**DENHARDT, 2008**

**Professores:**

Aires Rover, Dr.  
Denilson Sell, Dr.

**Acadêmicos:**

Alexandre Hermida  
Débora Ramlow  
Heron Jader Trierweiler

# Agenda

Introdução

Teorias e construção de teorias

- Importância da teoria para os profissionais
- Aprendizagem pessoal e construção teórica

Em busca de teorias da organização pública

Conexão de valores e ações

- Gestão da mudança em busca de valores públicos
- Aprendizagem organizacional e pessoal

Um novo papel para os teóricos

Conclusão

# Introdução

A **teoria** requer **complexidade**

– exige o exame de todos os lados, a busca da explicação e entendimento, a observação do passado e do futuro.

Mas a também cobra **simplicidade**

– exige a seleção das questões que são da maior importância para nós (e que tenhamos clareza sobre como fazemos nossas escolhas); a integração e síntese dessas questões; e encontro de uma maneira satisfatória de relacionar nossas teorias com nossas ações.

# Teorias e construção de teorias

Suas teorias darão um contexto e um rumo para suas ações.

Você desenvolverá uma perspectiva e, ao fazê-lo, conseguirá dar sentido a seu trabalho.

O processo contínuo de construção de sua própria teoria da organização pública estará entre **as tarefas mais importantes e possivelmente mais sutis de sua carreira.**

# Importância da teoria para os profissionais

Professores e profissionais da administração pública enfatizam a **importância da teoria** para a **formação** dos administradores públicos.

“A diferença entre um bom administrador e um administrador extraordinário está, não em sua habilidade técnica, mas no senso que ele tem de si mesmo e de suas circunstâncias – um senso que se pode derivar somente por meio da reflexão atenta, por meio da teoria.”



# Importância da teoria para os profissionais

Muitos profissionais afirmam que as teorias existentes não oferecem orientações úteis para a ação. Os trabalhos dos teóricos clássicos não parecem compreender ou explicar as experiências dos profissionais.

Poucas teorias de organização pública têm serventia direta, à primeira leitura.

O profissional não faz parte do trabalho de construção teórica; e o teórico não participa do trabalho das organizações  
⇒ casamento entre teoria e prática é imperfeito

No passado, não houve falta de teoria, mas falta de construção teórica.

# Aprendizagem pessoal e construção teórica

Como corrigir o processo de construção teórica?

⇒ Abordagem pessoal para **construção de teorias de ação**

A teoria e a prática estão interligadas no processo de aprendizagem pessoal.

Construir uma teoria é aprender uma nova maneira de ver o mundo; na verdade, é construir uma nova realidade.

O processo de construção de uma teoria é um processo de aprendizagem.

Portanto, toda abordagem à **ação** em organizações públicas **tem que incluir** não somente uma teoria das organizações, mas também uma **teoria de aprendizagem**.

# Em busca de teorias da organização pública

A teoria da **responsabilidade democrática** deve reconhecer o papel do administrador público como alguém que **reage, interpreta, expressa** e até **evoca o interesse público**.

Ela reconhece que as organizações públicas constituem um tipo diferente de organizações, porque expressam valores públicos, não privados.





# Conexão de valores e ações

Administradores públicos devem agir de acordo com processos democráticos de equidade e participação

A abordagem democrática expõe o indivíduo e suas vulnerabilidades em público

Por isso, administradores têm de possuir elevado grau de segurança e firme compreensão sobre onde se encontram e em que estão engajados

# Conexão de valores e ações

Pressuposições restritivas = visão de administração pública como administração governamental (grandes estruturas hierárquicas).

## **Herança política**

Dicotomia entre política e administração.

## **Herança intelectual**

A base moral própria à organização pública não está contida na relação hierárquica entre as repartições públicas (i.e., administração) e os legislativos (i.e., política), mas na confrontação direta.

# Conexão de valores e ações

A teoria do público, para o campo da administração pública, deve incorporar várias dimensões de governança democrática (Frederickson, 1991):

- 1) não deve se preocupar com indivíduos ou grupos, mas com a noção de interesse público
- 2) a noção de público na administração pública deve refletir o 'cidadão virtuoso', informado e envolvido no trabalho da comunidade política.
- 3) a noção de responsividade, uma responsividade até para indivíduos e grupos que não expressam de maneira incisiva seus próprios interesses.

# Gestão da mudança em busca de valores públicos

**Pergunta segundo as teorias tradicionais da administração pública**

Como devemos ver as operações dos órgãos de governo?

**Pergunta quando se considera parte do estudo mais amplo da organização pública**

Como tornar as organizações de todo tipo mais públicas, mais democráticas e mais capazes de expressar os valores de nossa sociedade?

# Aprendizagem organizacional e pessoal

As abordagens existentes para a construção de teorias podem modelar de forma imprópria o processo de aquisição do conhecimento e assim limitar a aprendizagem.

Aceitar seu fluxo e refluxo, acompanhar as correntes de mudança e tirar novas lições sempre que possível é a essência da aprendizagem pessoal e, como tal, a conexão entre teoria e prática.

# Aprendizagem organizacional e pessoal

Tabela 8.1. *Três modelos de administração vistos em termos de três processos organizacionais*

	Modelo racional	Modelo interpretativo	Modelo crítico
	Ciência social positiva	Teoria interpretativa, fenomenologia	Teoria social crítica
	↓	↓	↓
<b>Modo de conhecer</b>	Controle	Compreensão	Emancipação
<b>Modo de decidir</b>	Processos de tomada de decisão racional	Emotivo-intuitivo	Baseado em valores, axiológica
<b>Modo de agir</b>	Ação instrumental	Ação expressiva	Ação educativa (práxis)

Enquanto o modelo racional busca conhecimento para **controlar**, o modelo interpretativo procura obter a compreensão para com base nela **construir a comunicação**, e o modelo crítico **procura a libertação das restrições sociais** que limitam nosso crescimento e desenvolvimento.

# Aprendizagem organizacional e pessoal

O **modelo racional** sugere ênfase em comportamentos instrumentais que contribuem para a realização dos objetivos organizacionais.

O **modelo interpretativo** busca ações expressivas que nos permitem revelar os nossos compromissos normativos e trabalhar com os outros para desenvolver maior senso de compreensão interpessoal.

# Aprendizagem organizacional e pessoal

O **modelo crítico** sugere que os indivíduos integram ou aliam autonomia e responsabilidade, comunicação e consenso, teoria e prática, num modo de ação esclarecido, por cujo intermédio irão promover autoeducação e educação recíproca.

A **noção de práxis** implica que enquanto obtemos conhecimento sobre nossas circunstâncias e enquanto vemos esse conhecimento de maneira crítica, somos compelidos a buscar uma comunicação mais efetiva e uma maior autonomia e responsabilidade.



# Um novo papel para os teóricos

1. Os teóricos não devem gastar todo o seu tempo e energia resolvendo relações supostamente causais que possam ou não ter importância no mundo real.
2. Os teóricos precisam voltar sua atenção para os problemas reais, dos quais o mais premente talvez seja o problema de compreender como as organizações públicas podem trabalhar em benefício de uma sociedade democrática.
3. Os profissionais querem que os teóricos tenham uma visão mais ampla, ou pelo menos vejam o mundo de um ângulo diferente.

# Conclusão

- O papel do teórico de organizações públicas é ajudar o ator a construir uma teoria sobre a qual se possa basear uma ação (práxis) nova e libertadora, propiciosa e comunicativa.
- A teoria não reflete, simplesmente, a vida; ela também projeta a vida. Uma boa teoria faz mais do que apenas analisar – ela sintetiza uma variedade de elementos e olha para o futuro.
- Tanto os profissionais como os teóricos devem aprender continuamente, para que todos reconheçam sua responsabilidade mútua para com a melhor e mais completa expressão dos nossos valores democráticos.

# Referências

DENHARDT, Robert B. **Teoria Geral de Administração Pública**. 5. ed. Thomson/Hadswort, 2008.