



# O DIÁRIO DO ADMINISTRADOR

Universidade Federal de Santa Catarina  
Disciplina: Governo Eletrônico/EGC/UFSC  
Professores: Dr. Aires Rover e Dr. Denilson Sell  
Equipe: David Lemos, Luiza Boeger e Ricardo Campos  
Trimestre: 2012-3

Apêndice da Obra Teoria Geral de Administração Pública  
Robert B. Denhardt

# INTRODUÇÃO

## O Diário do Administrador:

- artifício prático para ajudar-nos a fazer a conexão entre a teoria e a prática nas organizações públicas;
- aprendizagem baseada na experiência do indivíduo;
- foco nos processos humanos essenciais que dão respaldo à ação;
- Exemplos de processos organizacionais:
  - comunicação;
  - liderança e autoridade;
  - papel e função dos membros;
  - normas de grupo e crescimento de grupo;
  - dinâmica entre grupos
  - tomada de decisão.



# INTRODUÇÃO

## O Diário do Administrador:

- Outro enfoque para os processos organizacionais;
  - conhecer (como adquirimos conhecimento);
  - decidir (como fazemos escolhas);
  - agir (como executamos nossas decisões).

“O diário do Administrador assume a posição de que a melhor maneira de se lograr o entendimento da dinâmica da atividade organizacional será pela atenção aos processos organizacionais”





# 1. Formato do Diário



## FORMATO DO DIÁRIO

**Lógica: (disseminação do pensamento)**

- interesse de cada seção

- intercambio de várias seções



**consciência do fluxo de nossas atividades  
(aprendizagem)**



# FORMATO DO DIÁRIO

- **Seção I: Experiência exterior**
- **Seção II: Reflexões e generalizações (experiência exterior)**
- **Seção III: Experiência interior**
- **Seção IV: Reflexões e generalizações (experiência interior)**
- **Seção V: Apêndice (período de crescimento)**



# FORMATO DO DIÁRIO

- **Seção I: Experiência exterior**

→ registrar as experiências diárias relacionadas com a organização pública (trabalho envolvido ou estudos de caso, simulações, treinamento ou impressões)

Nesta seção devemos procurar responder as seguintes questões:

- a) as circunstância da nossa experiência;
- b) as pessoas envolvidas;
- c) quando aconteceu (período de tempo);
- d) que ações realizei com relação a esta situação;
- e) as opiniões dos outros;
- f) a factualidade do meu relato.



## FORMATO DO DIÁRIO

- **Seção II: Reflexões e generalizações (sobre experiência exterior)**

➔ **tentar ganhar um entendimento mais profundo da dinâmica da situação que descrevemos, visando encontrar indícios para entendê-la em seus níveis individual, grupal e organizacional**

**Nesta seção devemos procurar responder as seguintes questões:**

- a) que processos humanos estavam funcionando nesta situação;**
- b) sua relação com as dimensões do processo organizacional (ações) e/ou com os modos de aprender, decidir e agir;**
- c) comentários sobre a ótica de cada dimensão;**
- d) que conselhos poderiam ser inferidos sobre como operaram ou funcionaram os processos organizacionais na experiência;**
- e) qual teoria poderia ajudar ou explicar minha situação;**
- f) outras fontes de explicação;**
- g) fontes de aprendizagem sobre o evento**





# FORMATO DO DIÁRIO

- **Seção III: Experiência interior**

- ➔ **registrar os aspectos de nossa vida interior que foram ativados pela nossa experiência.**  
(prazer ou sofrimento, afluxo de energia ou depressão, um novo insight ou descartado uma situação anterior)

Nesta seção devemos procurar responder as seguintes questões:

- a) como me sinto em relação ao que está acontecendo;
- b) quais as minhas emoções;
- c) minha condição física no momento;
- d) quais mudanças ocorreram durante a experiência;
- e) stress ou sensação de alívio;
- f) tenso ou tranquilo;
- g) vivo e ativo ou passivo;
- h) qual o sentimento estético desse momento;
- i) está transcendendo o fluxo ordinário dos eventos e assumindo um caráter espiritual.



## FORMATO DO DIÁRIO

- **Seção IV: Reflexões e generalizações**  
(sobre experiência interior )

→ **ir mais fundo em nossa experiência e estabelecer conexões com a experiência imediata e uma visão mais ampla.**

Nesta seção devemos procurar responder as seguintes questões:

- a) como a experiência atual se compara com a de momentos anteriores;
- b) qual o significado das emoções que vivencio neste momento;
- c) como estas emoções se comparam com as anteriores/parecidas;
- d) o que posso compreender de minha atual experiência física, intelectual ou espiritual com as anteriores/parecidas;
- e) como se relaciona com experiências anteriores/semelhantes;
- f) o que mais se sobressai nessa experiência interior;
- g) estou dando a devida importância para a parte da experiência que realmente prevalece na maioria das vezes
- h) que fontes externas podem me ajudar a compreender a experiência interior do momento;
- i) insight: poesia, musica, literatura;
- j) implicações para o futuro



## FORMATO DO DIÁRIO

- **Seção V: Apêndice (período de crescimento)**

→ **Objetivo: dar um passo atrás e olhar de modo mais amplo para o desenvolvimento de nossa aprendizagem sobre administração (visão).  
Período de crescimento = aprendizagem.**

Nesta seção devemos procurar responder as seguintes questões:

- a) em que fase da vida/trabalho me situo no momento;
- b) quais circunstâncias cercam a aprendizagem no momento;
- c) qual o início e o fim desse período;
- d) quais os padrões básicos desse período (ver seções do diário);
- e) o que estive fazendo e o que aprendi;
- f) quais os planos e expectativas para o restante do período;
- g) como meus planos afetaram a minha aprendizagem;
- h) como me sinto em relação ao meu próprio trabalho nesse período;
- i) o que mais espero desse período.





## 2. O autor do Diário em Ação



## Dicas de Entrada para o trabalho no Diário

- **Hora e local com pouca ou nenhuma probabilidade de sermos perturbados;**
- **Foco em um único evento ou idéia que servirá de ponto de partida;**
- **Escrever tudo o que vêm a mente (*brainstorming*)**



## Experiências

**Experiência concretas passadas pelo próprio Administrador enquanto membro ou cliente de um grupo possuem importância para a compreensão das organizações públicas.**



# Experiências

**Assim como experiências fora da administração, desde que envolvam processos humanos que acontecem dentro dela (ex: comunicação, tomada de decisão)**



E ainda...

**Estudos de casos e simulações**





Tudo isso...

**Iniciando na seção I, e em seguida,  
passando para as outras três seções.**



## Ou ainda...: após a leitura de um artigo ou de realizarmos um debate

Pode-se fazer anotações em uma das seções dedicadas à reflexões e generalizações (seções II e IV).

Seguido das seções de experiências passadas que tivemos ou as experiências futuras que planejamos ou projetamos



## Objetivo do Diário do Administrador

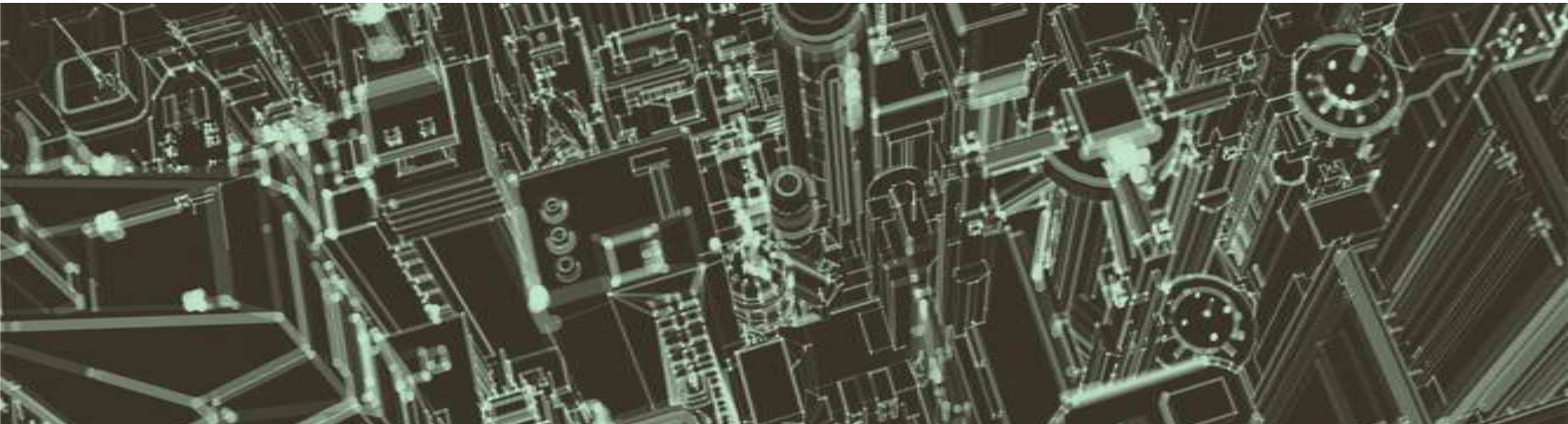
Dar base para fazermos conexões entre os eventos e as reflexões que fazem parte de nossa aprendizagem e de nosso desenvolvimento pessoal.



## Propósito do Diário

O propósito do Diário é ajudar a conectar teoria e prática com vistas à nossa compreensão das organizações públicas. As seções principais do Diário requerem que vejamos as experiências sob ângulos diferentes, vendo-as, portanto, não apenas de uma forma mais completa, mas também de uma maneira que nos permita integrá-las em nossa própria aprendizagem. Ao trabalharmos em base contínua nas várias seções do Diário, descobrimos que nossa aprendizagem sobre organizações tem padrão próprio e que podemos de fato influenciar o curso de nosso próprio aprendizado. Na medida em que nos tornamos mais efetivos em nossa aprendizagem, encontraremos recompensas tanto no trabalho que fazemos como no prazer que obtemos desse trabalho.





### 3. Exemplos de anotações no Diário



# Registro 1

- 3.1 Experiência exterior
  - Rumores sobre qual aluno não ganhara conceito A;
- 3.2 Reflexões e observações sobre a experiência exterior
  - Comunicação e Normas do grupo destacaram-se;
  - Violação das normas prejudica a organização. O administrador deve analisar implicações dessas ações;
- 3.3 Experiência interior
  - Confiança e necessidade do ego geraram insegurança em mim e em todo o grupo e criou-se pressão, instabilidade, insegurança e insatisfação;
- 3.4 Reflexões e observações sobre a experiência interior
  - Importância de comunicação clara para não envolver de forma negativa todos da organização

## Registro 2

- 3.5 Experiência exterior
  - Contratação de uma datilógrafa/digitadora (amiga=econômica) p/ digitar *papers*. Atraso na entrega.
- 3.6 Reflexões e observações sobre a experiência exterior
  - Administrador não deve focar somente qualidade e quantidade do serviço, mas também confiabilidade e prazos;
  - Tomada de decisão certa considerando as alternativas, examinando e optando pela melhor;
  - Preço X Confiança = Aborrecimento;
- 3.7 Experiência interior
  - Decisão certa gerou tranquilidade e controle da situação;
- 3.8 Reflexões e observações sobre a experiência interior
  - Analisar as alternativas e tomar a decisão, para reaver o controle. O administrador e o “motorista” e deve saber para onde seguirá.

## Conclusão

- Memória auxiliar  
(registro de eventos);
- Método de aprendizagem  
(generalizações e reflexões);





## Referência

**DENHARDT, Robert B. Teoria Geral de Administração Pública. 5 ed. Tradução e Glossário:  
HEIDEMANN, Francisco G. Editora: Thomson/Wandsworth, 2008.**