

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

Humanismo e a Nova Administração Pública

(Capítulo 5)

Professores:
Aires Rover
Denílson Sell

Acadêmicos:
José Eduardo Fiates
Marcelo Luz Scheibel
Maristela Denise Coelho

Contextualização

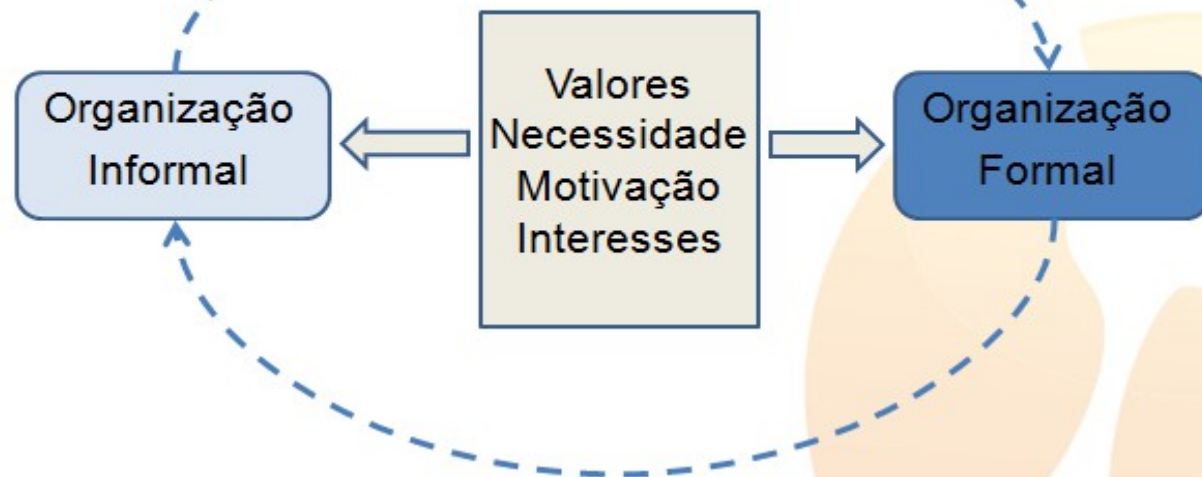
- Administração Científica - abordagem meramente racional;
- Comportamento moldado pelas diretrizes organizacionais (manipulação gerencial);
- Humanismo organizacional – abordagem das relações humanas (indivíduo participante);
- Surge na área empresarial e na psicologia industrial, depois é inserida na Adm. Pública.

Correntes do Humanismo Organizacional

- 1) Vertente Organizacional: maior produtividade através de participação do trabalhador e de gerência mais aberta;
- 2) Vertente da Mudança Organizacional: busca de 'humanismo' a partir da demanda por mudança organizacional;
- 3) Vertente Social: “o humanismo era necessário por causa da demanda por humanismo”.

Novo foco: Organizações informais

- Barnard: organização **formal x informal**;
- As organizações dependem menos das estruturas formais de autoridade do que da manutenção da motivação dos indivíduos;
- Indivíduo = produto das forças sociais x liberdade de escolha.



- COOPERAÇÃO: como efeito das circunstâncias sociais.
- “O executivo tem a responsabilidade moral de expandir o campo de cooperação e de escolher e de promover o desenvolvimento do indivíduo. Um não pode acontecer sem o outro.” (Denhardt);



Experimentos de Hawthorne

- Estudos sobre as condições de trabalho pautados, inicialmente, na Adm. Científica;
- Objetivo: mensurar as relações de trabalho e a produtividade em grupos experimentais;
- Percepção: condições adversas não diminuiram a produtividade.
- Novo foco de pesquisa: fatores **INFORMAIS**.

- Constatação: “Toda organização industrial complexa serve a dois propósitos diferentes: 1) produzir certos bens ou serviços e 2) criar e distribuir satisfações entre os membros individuais da organização”.
- Satisfações além de incentivos monetários, consistem em recompensas **SOCIAIS** e **PSICOLÓGICAS**.
- Papel do Administrador: equilíbrio organizacional.

Teoria X e Teoria Y

- McGregor: perspectiva de que a administração com sucesso depende da ‘habilidade de prever e controlar o comportamento humano’.
- Teoria X (Adm. Científica) é ineficaz por negligenciar as necessidades sociais e egoísticas dos indivíduos.

Teoria X

- Ser humano médio tem aversão ao trabalho e o evitará;
- O trabalhador deve ser coagido, controlado, dirigido e ameaçado com punições;
- O ser humano médio evita responsabilidades, tem pouca ambição e almeja segurança acima de tudo.

Teoria Y

- Esforço físico e mental no trabalho é natural;
- Ameaças e punições não são únicos meios para obter empenho: autodireção dos objetivos;
- O compromisso está associado às recompensas;
- Criatividade para resolver problemas não é limitada;
- Potencial intelectual do ser humano médio é utilizado parcialmente.

Personalidade e Organização

- Argyris: Aprendizagem Organizacional;
- Discussão a respeito das limitações do gerenciamento tradicional e o desenvolvimento individual;
- “Uma abordagem mais sadia, tanto para a administração como para o trabalhador, começaria com um entendimento das **propensões básicas dos indivíduos para o crescimento e o desenvolvimento** e então tentaria fundir estas tendências com as demandas da **tarefa organizacional**”.



- Papel do líder: deve compreender a realidade que o cerca e assim promover/facilitar o desenvolvimento dos indivíduos;
- Advertência: utilização da participação como meio de manipulação dos indivíduos para atender as necessidades gerenciais;
- Objetivo da liderança é criar **COMUNIDADES** – isto confere uma mudança organizacional.



- Aprendizagem eficaz = ‘teorias empossadas’ + ‘teorias-em-uso’;
- Aprendizagem de ciclo único: problemas que afetam as teorias-em-uso;
- Aprendizagem de ciclo duplo: afetam as estruturas, normas organizacionais - requerem ‘reconstrução’;
- “Aprender a aprender” – “fazer é conhecer e conhecer é fazer”.

Desenvolvimento Organizacional no Setor Público

- Golembiewski: questiona a liberdade individual do trabalhador na concepção das teorias formais;
- Sem liberdade individual, não há ‘valorização’ da postura moral do trabalhador – efeitos na satisfação/motivação.

- Cinco valores:
 - 1) O trabalho deve ser psicologicamente aceitável;
 - 2) O trabalho deve permitir o desenvolvimento das faculdades;
 - 3) O trabalho deve ser autodeterminado pelo indivíduo;
 - 4) O trabalhador deve controlar o ambiente em que executa a tarefa;
 - 5) “A organização não deve ser o único e último árbitro do comportamento; tanto a organização como o indivíduo devem estar sujeitos a uma **ordem moral externa**”.



Metavalores e Mudança Organizacional

- Proposição de estudo de comportamento em pequenos grupos para avaliar o desenvolvimento organizacional;
- Cinco 'metavalores' associados:
 - 1) Concordar com pedidos de informação com base em acessibilidade mútua e comunicação aberta;
 - 2) Expandir o reconhecimento de opções;
 - 3) Adotar o conceito colaborativo de autoridade (cooperação);
 - 4) Cultivar relações de ajuda mútua (responsabilidade pelo outro) e;
 - 5) Portar-se com autenticidade nas relações interpessoais.

Nova Administração Pública (NAP)

- Dois linhas de pensamento sobre a NAP:
 - 1) Novo desafio no campo das ciências sociais;
 - 2) Visão limitada de identificação nas problemas nas teorias tradicionais.
-) NAP: movimento que surge de conferência de discussão científica (1968 – Minnewbrook) para debater as teorias administrativas existentes.

Nova Administração Pública (NAP)

- Não houve abordagens sobre o entendimento das organizações públicas;
- Em contrapartida: “as demandas foram claramente perturbadoras, no sentido de que as abordagens existentes não conseguiam dar respostas”;
- Fim da dicotomia entre Política e Adm.;
- NAP ambicionou relevância no sistema político: “A Adm. Pública não é meramente um instrumento para executar política pública, mas é determinante pelo modo pelo qual o público vê o mundo e seu próprio lugar nele” (CRENSON, 1971, p.88).



- Perspectiva de Adm. Pública / Organizações públicas como norteador dos valores da sociedade;
- Adm. Pública com sistema ABERTO para facilitar a compreensão mais completa das políticas públicas;
- Análise teórico-empírica;
- Fatos x Valores: além da análise da realidade (fatos), os estudiosos da NAP propõem o reconhecimento dos valores no processo de pesquisa como 'guia' para resolução de problemas sociais.



Quais valores foram julgados atrativos?

- *Eficiência x Equidade*: a eficiência (teorias tradicionais) impede a adoção de outros valores, como equidade e participação;
- Equidade Social (perspectiva da Adm. Pública) – correção de desequilíbrios na distribuição e valores sociais e políticos;
- *Hierarquia x Participação*:

Conclusões

- Nova abordagem, mesma perspectiva (modelo racional –prescritivo);
- Discussões sobre participação não levaram à questão da administração democrática;
- Novos administradores públicos como propõem novos paradigmas, assinam somente os problemas da teoria e prática da Adm. Pública;
- Persiste a necessidade de integração entre política e administração de modo efetivo (relação de interesses empíricos e normativos).



UNIVERSIDADE FEDERAL
DE SANTA CATARINA



Obrigado.