

## **Nota Pedagógica**

### **Pintura de Guerra III –**

### **Um Caso de Choque entre Culturas**

### **Organizacionais**

*Por Andrea Bello*

*Contém nota pedagógica*

*(2014)*

**Tipo de caso:** cultura organizacional.

**Conteúdos a serem abordados:** Processo decisório. Intuição e razão na tomada de decisão. Racionalidade e graus de intuição. Desenvolvimento da capacidade decisória de gestores e gestoras. Ampliação de suas percepções. Tempo e espaço. Causa e efeito. Conhecimento e percepção do todo. Mediação de conflitos. Gestão da Cultura organizacional. Análise de cenários. Gestão por projetos. Personalismo e patrimonialismo na administração pública. Governança corporativa.

#### **Palavras-chave**

Processo decisório. Intuição e razão na tomada de decisão. Racionalidade e graus de intuição. Desenvolvimento da capacidade decisória de gestores e gestoras. Tempo e espaço. Causa e efeito. Conhecimento e percepção do todo. Mediação de conflitos. Gestão da cultura organizacional. Análise de cenários. Gestão por projetos. Personalismo e patrimonialismo na administração pública. Governança colaborativa.

#### **Sugestões de temas:**

##### **Tema I:**

##### **Gestão da cultura organizacional**

O texto possui diversas passagens que apontam as diferenças entre as culturas organizacionais dos atores envolvidos na execução do projeto “DMV”. Sendo assim, se já é complexa a gestão de diversas culturas individuais, dentro de uma mesma organização, o que podemos dizer de várias organizações, com seus indivíduos, trabalhando em parceria?

**Tema II:****Governança corporativa**

O caso descreve o arranjo de execução de um projeto como meio de implementação de uma política pública que tem como ponto central a governança. Na administração pública (de modo geral), isso é algo difícil de ser implementado e está diretamente ligado à gestão de múltiplas culturas organizacionais. Quais os desafios de tal arranjo para gestores e gestoras públicos? Como lidar com o personalismo? A Oscip, no texto, se ressentiu quando Maria Cecília afirma que essa deve subordinar-se à SEE. Você concorda? Em um arranjo de governança, deve prevalecer a horizontalidade entre as organizações?

**Tema III:****Tomada de decisão**

O caso desenvolve-se tendo como figura central Maria Cecília e sua reflexão quanto à melhor postura a ser tomada em relação à Oscip, a fim de equacionar os problemas na execução do projeto “DMV”. Contudo, a questão da tomada de decisão perpassa todos os personagens que, em algum momento, tomam ou deixam de tomar decisões que afetam a todos e desencadeiam a situação em que o projeto se encontra. É interessante abordar, além da personagem principal, a postura da Diretora da DRI, da coordenadora de convênios, do subsecretário e das dirigentes da Oscip, no desenrolar do texto.

**Tema IV:****Projetos e políticas públicas**

Maria Cecília criticava a forma como o projeto “DMV” estava sendo executado pela Oscip. Como abordar, no dia a dia das organizações públicas, em suas relações de parceria com entidades privadas com ou sem fins lucrativos, questões como planejamento, orçamento, execução, avaliação e monitoramento de resultados? Quais os desafios do alinhamento de tais ferramentas com as agendas políticas? A agenda política é algo negativo e/ou positivo para o gestor? Há espaço para a “militância” no Executivo? Isso deve ser encarado como algo positivo ou negativo na implementação de políticas públicas? Como dar transparência à execução de políticas públicas, sem fragilizar a gestão?

**Sugestões de atividades:**

I – duração 1h05min.\*

1. Dividir a turma em grupos de 5 pessoas; (5 min)
2. Cada grupo deverá realizar um debate sobre o texto apresentado; (20 min)

3. Os grupos serão organizados em duas linhas de trabalho:
  - a) as mudanças propostas por Maria Cecília.
  - b) as diretrizes propostas pela Oscip. (20 min)
4. Cada grupo deverá apresentar a defesa dos pontos de vista dos atores dos itens “a” e “b”. (5 min)

**II – duração 55 min.\***

1. A turma deverá ser dividida em grupos de 5 pessoas; (5 min)

Cada grupo deverá construir uma tabela relacionando as principais diferenças entre as culturas organizacionais e suas implicações na execução do projeto e no dia a dia das equipes de trabalho, mapeando os principais pontos de conflito entre os parceiros e propondo soluções; (30 min)

2. Os grupos deverão apresentar o resultado de seus trabalhos para os demais; (5 min)

#### **Trabalho individual:**

Na “Batalha IV”, o texto traz a seguinte reflexão: “Afinal, ela podia ter escolhido a guerra certa, mas talvez estivesse no exército errado”.

Em sua opinião, o que a frase quer dizer? Quando isso ocorre? Que impacto isso pode trazer sobre os indivíduos e sobre as organizações?

*\*Estimativa de 20 pessoas, por turma.*

#### **Bibliografia sugerida:**

CASTELLS, Manuel. *Sociedade em rede - era da informação, economia, sociedade e cultura*. Paz e Terra, 2012.

GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1989. Cap. 01

HOFSTEDE, G. *Cultura e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Silabo, 1997. LEITÃO, Sérgio Proença. Capacidade decisória em decisões não-estruturadas: uma proposta. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, v. 27, nº 4, out./dez. 1993.

MARTINS, Humberto & JOPPERT, Marcia. *Governança contemporânea: hierarquias, mercados e redes*. Instituto Publix, 2011.

VERGARA, Sylvia C. Razão e Intuição na Tomada de Decisão: Uma Abordagem Exploratória. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, v. 25, nº 3, jul./set. 1991.

WEBER, Max. *Economia e Sociedade*. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1999. v. 1. cap. 01.