



*Entre Eros & Thanatos:
Ambidextria nos Serviços Públicos*

Luís Dias Martins



Eros & Thanatos

Qual o foco das conferências anteriores?

Primeira

Segunda

Eficiência

Orgulho

Eficácia

Privilégio

Racionalização

Pertença

Custo/Benefício

A AP somos todos nós

Estado não pode ser força de bloqueio à iniciativa privada

A AP é uma emanção de nós próprios

The background features a woman in a blue dress, reminiscent of a classical statue, balancing several yellow spheres on her head and hands. The scene is set against a purple and white background with a pattern of yellow circles.

Duas Narrativas

Lógica da

CONSEQUÊNCIA

Lógica da

APROPRIAÇÃO



Vida

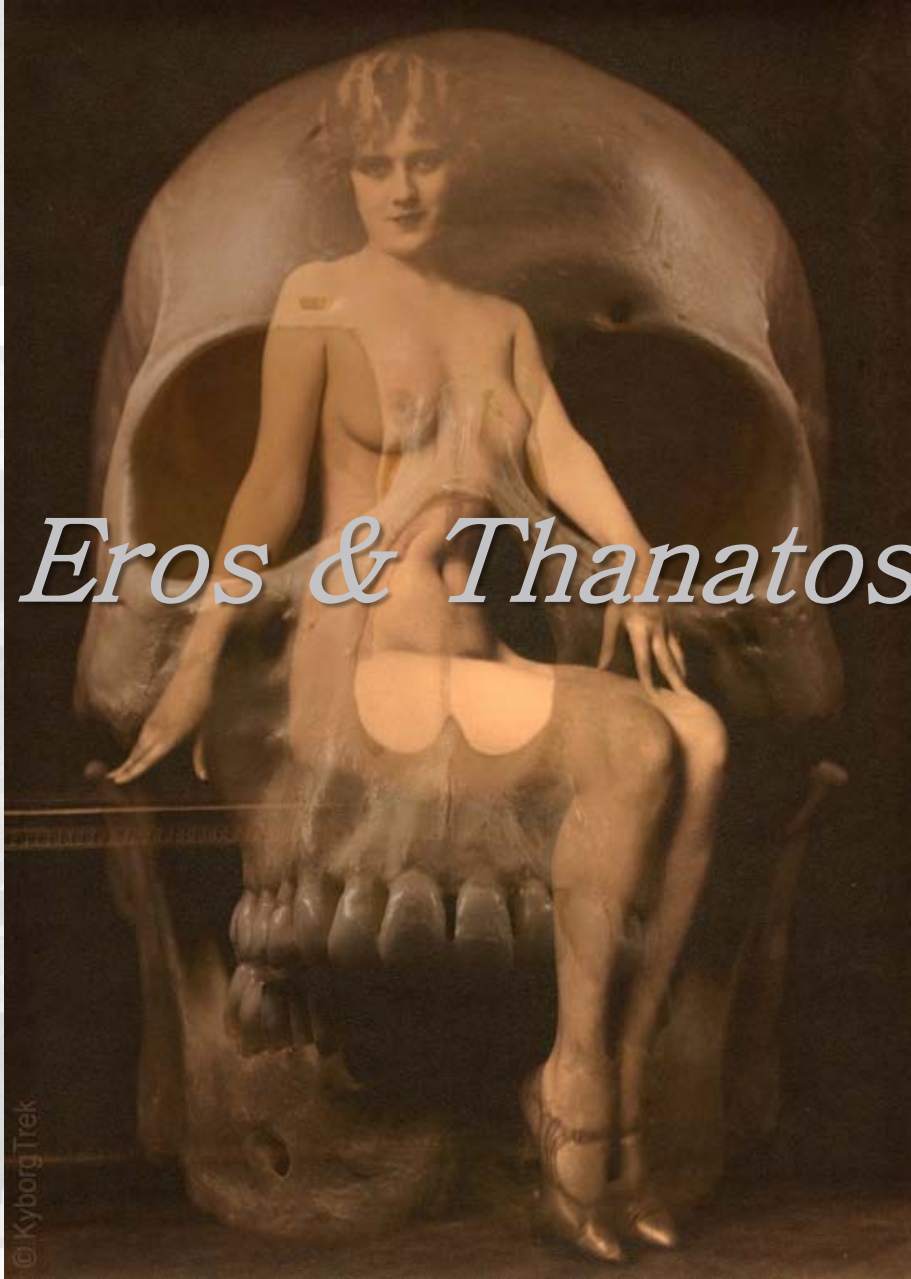
Causa de Declínio

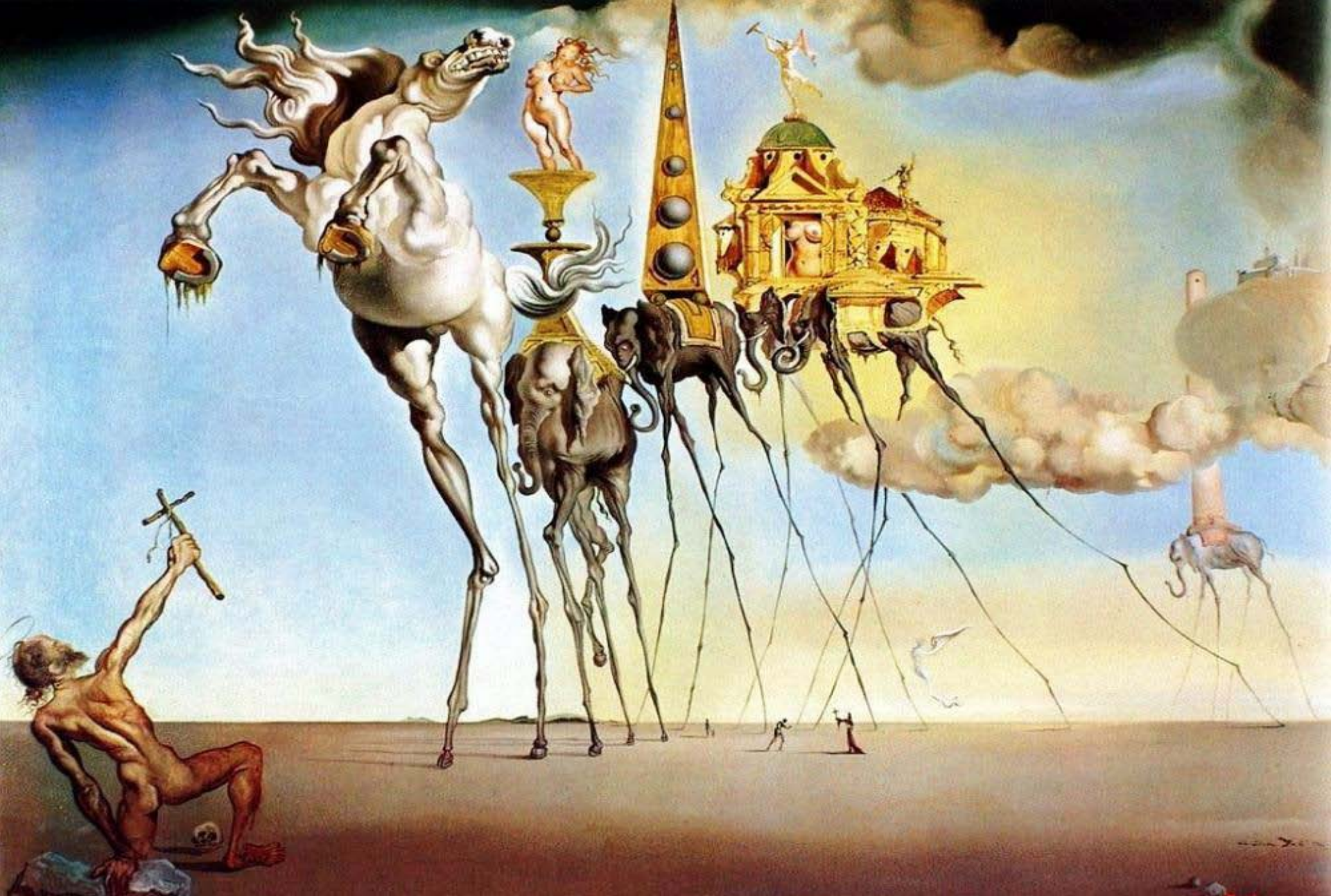
Eros & Thanatos

Desejo de Pertença

Morte

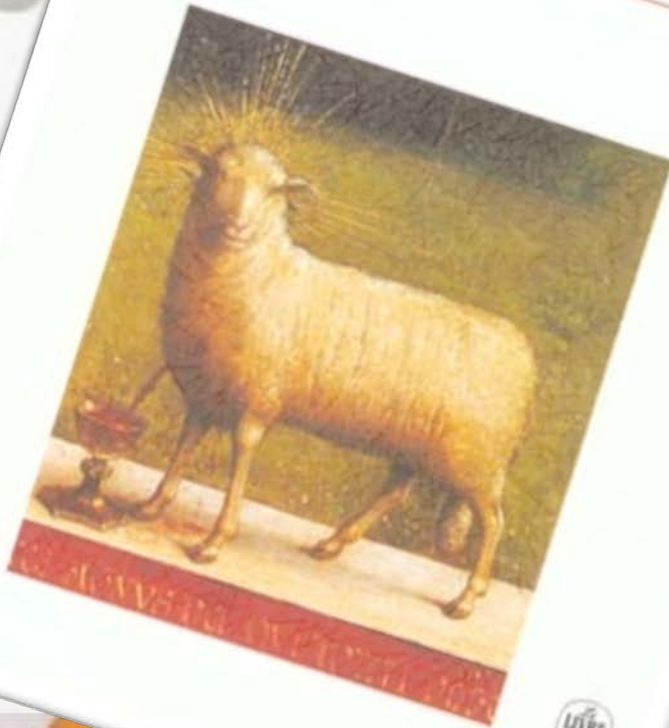
© KyborgTrek



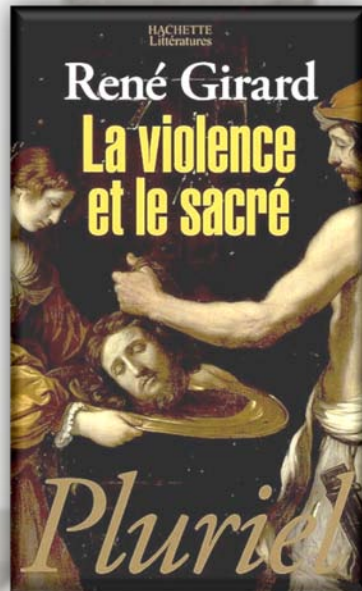


Poder na AP apela a um desejo subliminar

RENÉ
GIRARD
LE BOUC
ÉMISSAIRE



LIVRE
POCHE
biblio
essais



The background features a faint, stylized illustration of two figures, possibly representing justice or balance, holding large yellow spheres. The figures are positioned on either side of the central text. The overall background is a light purple gradient.

Dimensões da Administração Pública

- 1. Legitimidade Organizacional*
- 2. Governança Organizacional*
- 3. Mudança Organizacional*



1. Legitimidade Organizacional

Contextos Organizacionais



Contexto
Técnico

Contexto
Institucional

Contexto Técnico



Regido pelas
necessidades e
oportunidades
de mercado



Visa a
produção de
outputs
mensuráveis



Controlo,
eficiência e
competitividade

Contexto Institucional



Coerência e conformidade com regras, valores e procedimentos



**Controlo da incerteza/
Previsibilidade**



Estabilidade Social

Racionalidades

Contexto Técnico

Racionalidade que tem como objectivo produzir **outcomes**, sendo que a **eficiência determina o sucesso**

Contexto Institucional

Racionalidade que não tem como propósito fundamental a eficiência mas a **reprodução social**, isto é, os **valores e regras** com os quais uma sociedade se estrutura:
estabilidade social

As organizações coexistem num ***Continuum/Publicness***:

Controlo sobre outputs versus **Conformidade/Estabilidade Social**

*Not everything that counts can be
measured, and not everything
that can be measured counts...*

Einstein

The background features a symmetrical illustration of two Anubis figures, the Egyptian god with a jackal head, wearing a dark, patterned robe and a white collar. They stand on a decorative base with a yellow and brown pattern. Each figure holds a large, glowing golden sphere in its hands. The scene is set against a light purple background with a subtle grid pattern. On the far left, a vertical strip shows a cluster of yellow lemons.

2. Governança Organizacional

Modelos de Administração

Público-Institucional

Regras e procedimentos centralizados

AP
clássica

NPM
New Public
Management

Gestão/Eficiência/Objectivos

Regulador *versus* Prestador

Quasi-Mercados

DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS

Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance

World Public Sector Report 2005



United Nations
New York, 2005

**REINVEST
GOVERNANCE**

HOW THE ENLIGHTENED
SPIRIT IS TRANSFORMING
THE PUBLIC SECTOR

FROM STATE TO SERVICE
TO SUSTAINABLE
CITY HUMAN DEVELOPMENT

DAVID
AND

THE NEW PUBLIC MANAGEMENT IN ACTION

EWAN FERLIE
LYNN ASHBOURNE
LOUISE FITZGERALD
ANDREW PETTIGREW

SIR JOHN HELLIER
TONY HESSELTINE
CLAUDE HENRI

Responsive Governance

(Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance, UN:2005)



Balanceamento entre a tradicional administração pública e o NPM

Funcionamento em rede

Maior abertura

Partnership com sociedade civil e sector privado

Estado mobilizador do empreendedorismo do tecido social económico e cultural

Estado fazedor e realizador

Estado incentivador e parceiro

Organização Pública

Learning Organization

Promover o potencial humano do sector público assente no empreendedorismo

Responsive Governance como um novo paradigma de gestão na AP

**MODELO DAS
RELAÇÕES
HUMANAS**

**MODELO DOS
SISTEMAS
ABERTOS**

**Descentralização
Diferenciação**

F
l
e
x
i
b
i
l
i
d
a
d
e

EXTERNO

Posição
competitiva
no sistema global

Manutenção do
sistema sócio
técnico

INTERNO

C
o
n
t
r
o
l
o

**Centralização
Integração**

**MODELO DOS
PROCESSOS
INTERNOS**

**MODELO DOS
OBJETIVOS
RACIONAIS**

**MODELO DAS
RELAÇÕES
HUMANAS**

**MODELO DOS
SISTEMAS
ABERTOS**

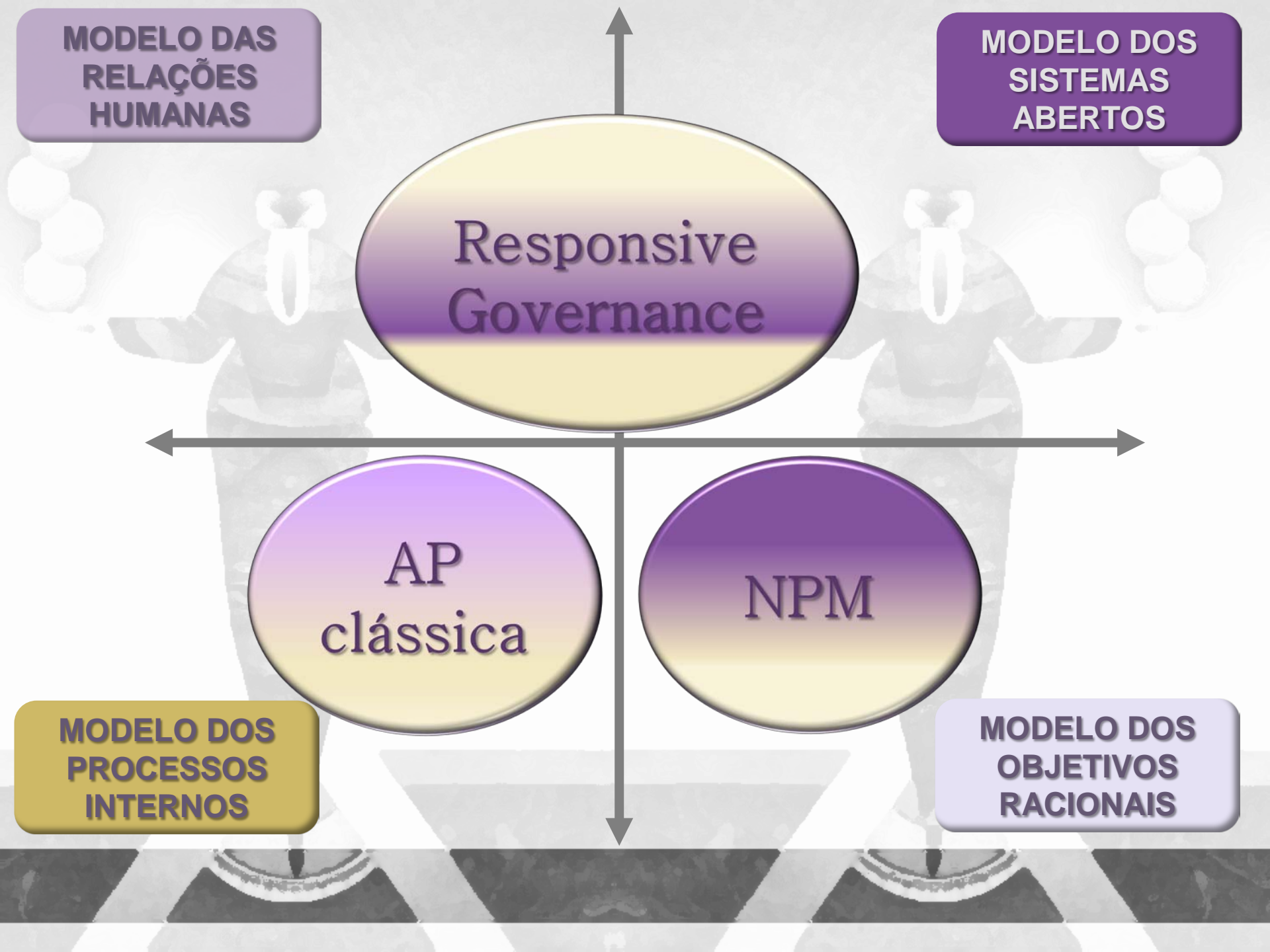
**Responsive
Governance**

**AP
clássica**

NPM

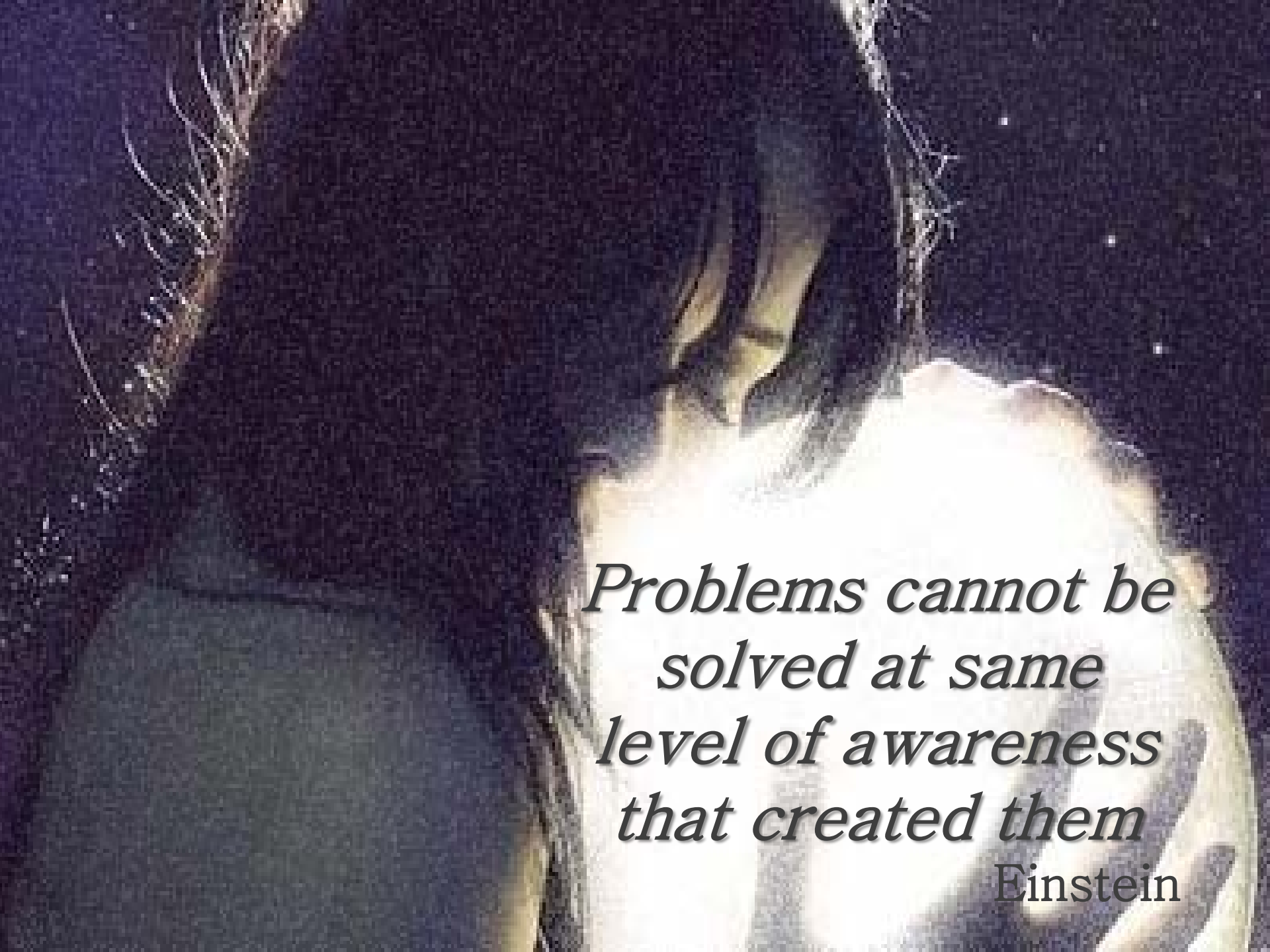
**MODELO DOS
PROCESSOS
INTERNOS**

**MODELO DOS
OBJETIVOS
RACIONAIS**



The background features a symmetrical illustration of two Egyptian goddesses, likely Isis and Osiris, standing on a patterned floor. They are dressed in traditional blue and gold attire with long, flowing sleeves. Each goddess holds a large, glowing golden sphere in her hands. The scene is set against a light purple and white background. On the far left, there is a vertical strip of purple and brown, and a small cluster of yellow spheres. On the far right, another cluster of yellow spheres is visible.

3. Mudança Organizacional



*Problems cannot be
solved at same
level of awareness
that created them*

Einstein



*Nenhum povo
pode viver sem uma
imagem positiva de
si próprio*

Eduardo Lourenço

Appreciative Inquiry

*Ronald Fry et Al Editors -Appreciative Inquiry and Organizational Transformation:
reports from the field 2002-Quorum Books*

Resolução de problemas



Análise das causas



Análise das possíveis soluções



**Plano de acção
correctiva**

*Basic Assumption:
Organizing is a Problem to be solved*

**Afirmar e valorizar o melhor de
nós próprios**



Visionar o future desejado



Dialogar sobre a exequibilidade



Inovar/acção concreta

*Basic Assumption:
Organizing is a Miracle to be embraced*

DISCOVER

DELIVER

DREAM

Appreciative Inquiry 4-D Cycle


DESIGN

THE ART OF APPRECIATION


The art of discovering and valuing those factors that give life to an

Resolver o paradoxo estratégico: o papel da Ambidextria

*Capacidade comportamental de uma determinada unidade de trabalho demonstrar, em simultâneo, **ALINHAMENTO** e **ADAPTABILIDADE** no seu seio*



Capacidade de reconfigurar as actividades numa unidade organizacional de modo a responder rapidamente a mudanças na envolvente da tarefa



Coerência entre todos os padrões de actividade numa unidade organizacional

Cada indivíduo divide o seu tempo em actividades focadas no alinhamento e na adaptabilidade **CONTEXTUAL**

Como é que se consegue a Ambidextria?

As actividades focadas no alinhamento e adaptabilidade são realizadas em unidades ou equipas separadas **ESTRUTURAL**

CONTEXTO

AMBIDEXTRIA

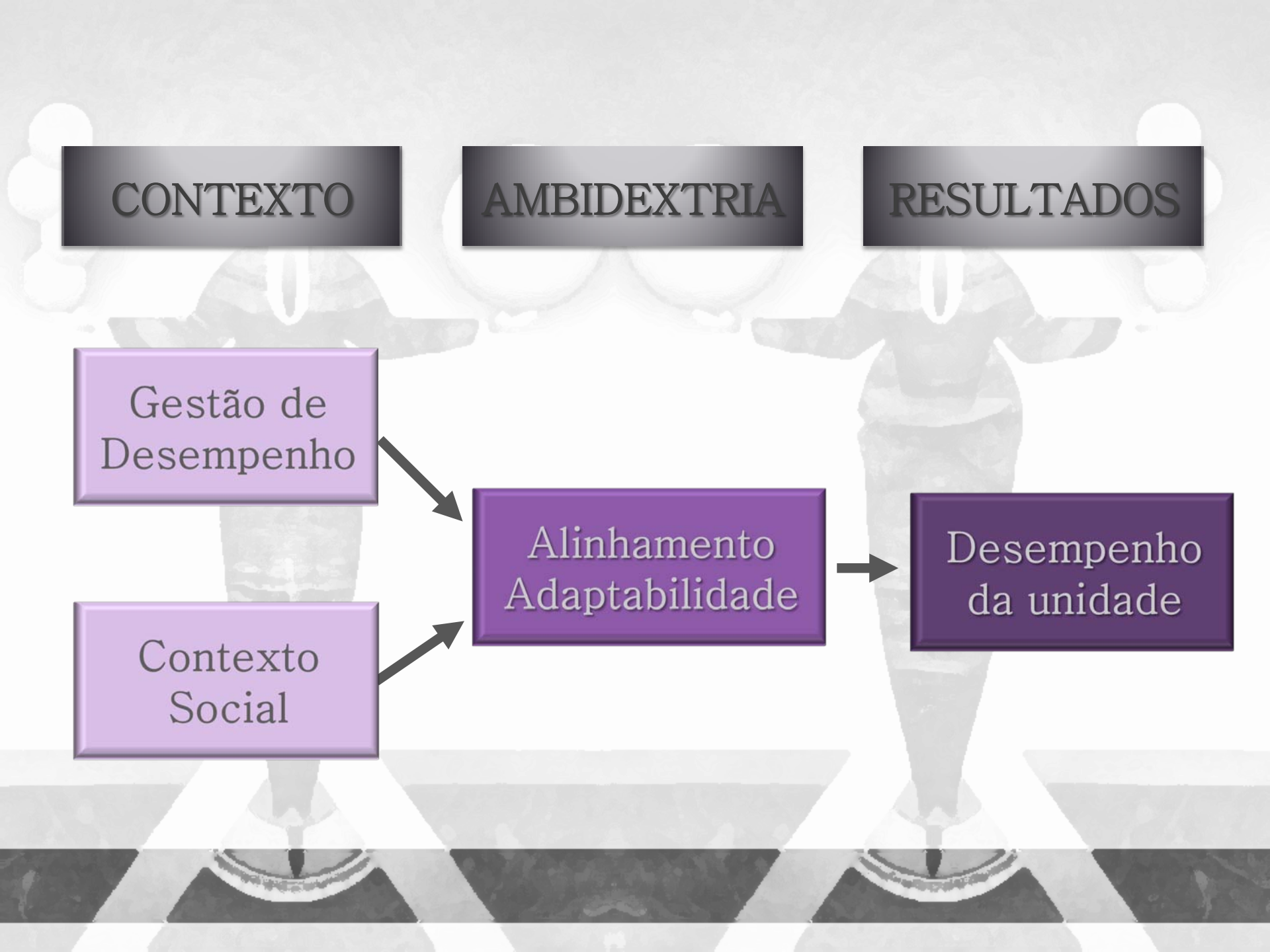
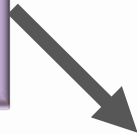
RESULTADOS

Gestão de
Desempenho

Contexto
Social

Alinhamento
Adaptabilidade

Desempenho
da unidade



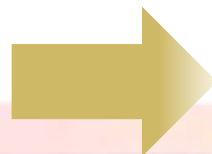
O contexto organizacional que promove a Ambidextria Contextual

Gestão de Desempenho



Combinação de **ELASTICIDADE** e **DISCIPLINA**: estimular as pessoas a produzirem resultados de elevada qualidade e torná-las responsáveis pelos seus actos.

Suporte Social



Combinação de **SUPORTE** e **CONFIANÇA**: dar às pessoas a segurança e a latitude que necessitam para obterem um bom desempenho

EXPLOITATION

Visa a eficiência, aumentando a produtividade, controlo, e uniformização



Performance de curto prazo

EXPLORATION

Visa a pesquisa, descoberta, autonomia, inovação



Performance de longo prazo

Ambidextria é a capacidade dinâmica de articular este paradoxo

*The genius of
the and*



*The tyranny of
the or*

Collin, & Porras (1994)

Novos contributos



Battilana, Leca, & Boxenbaum, 2009 – How Actors Change Institutions. *The Academy of Management Annals*.

Baker, & Nelson, 2005 – Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *ASQ*.

**MODELO DAS
RELAÇÕES
HUMANAS**

Equipas inter e intra-organizacionais

Ajustamento mútuo

Exploration/Exploitation

Empreendedorismo Institucional

Fiabilidade organizacional:

- Normativos
- Manuais Qualidade
- Acreditação da Qualidade
- Benchmarking

**MODELO DOS
PROCESSOS
INTERNS**

**MODELO DOS
SISTEMAS
ABERTOS**

Criar recursos

Parcerias intra e inter

Destinatários como parceiros (avaliação *versus* participação)

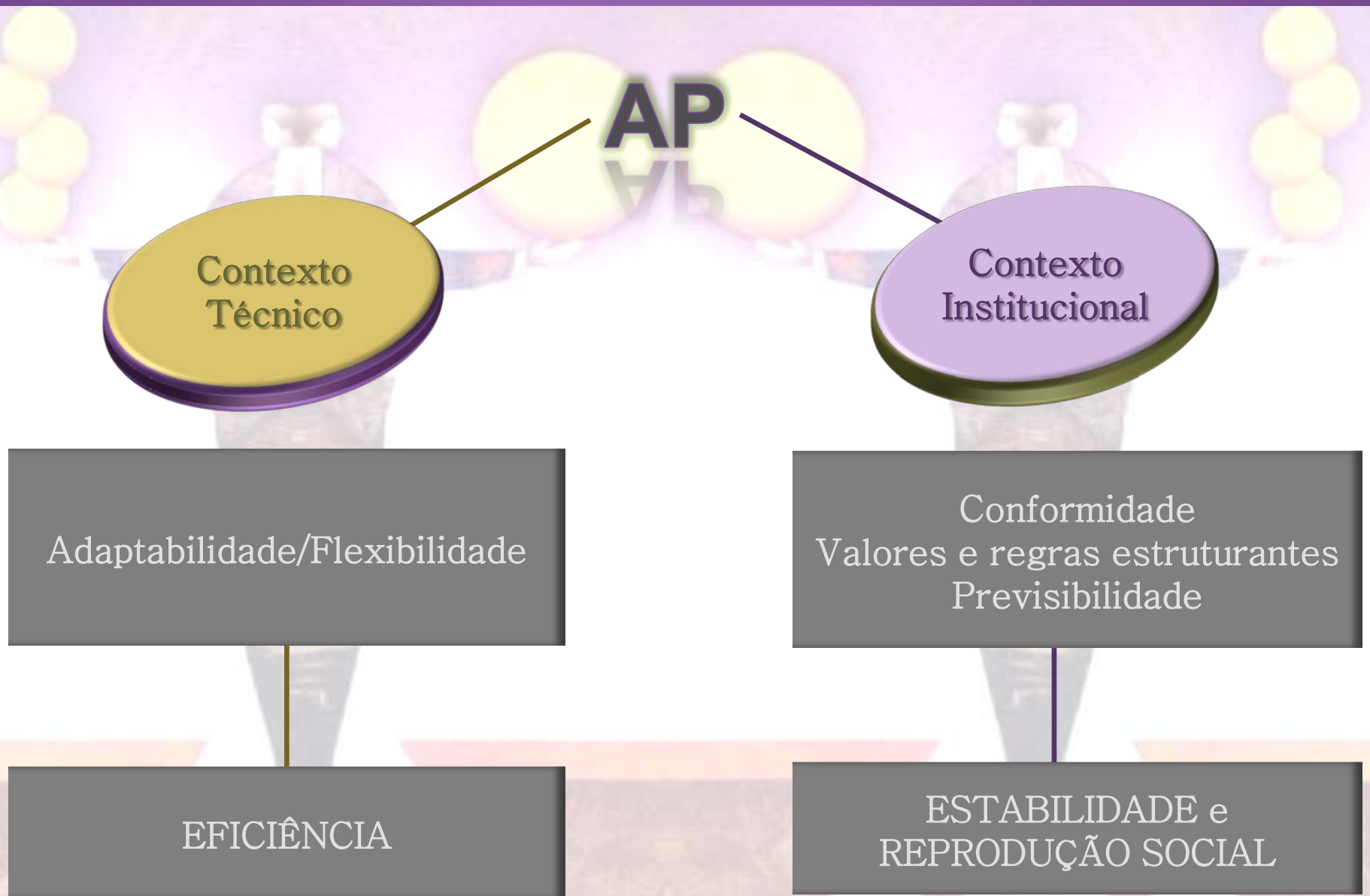
+ Resultados

+ Satisfação

**MODELO DOS
OBJETIVOS
RACIONAIS**

Alguma pergunta ?

Em síntese

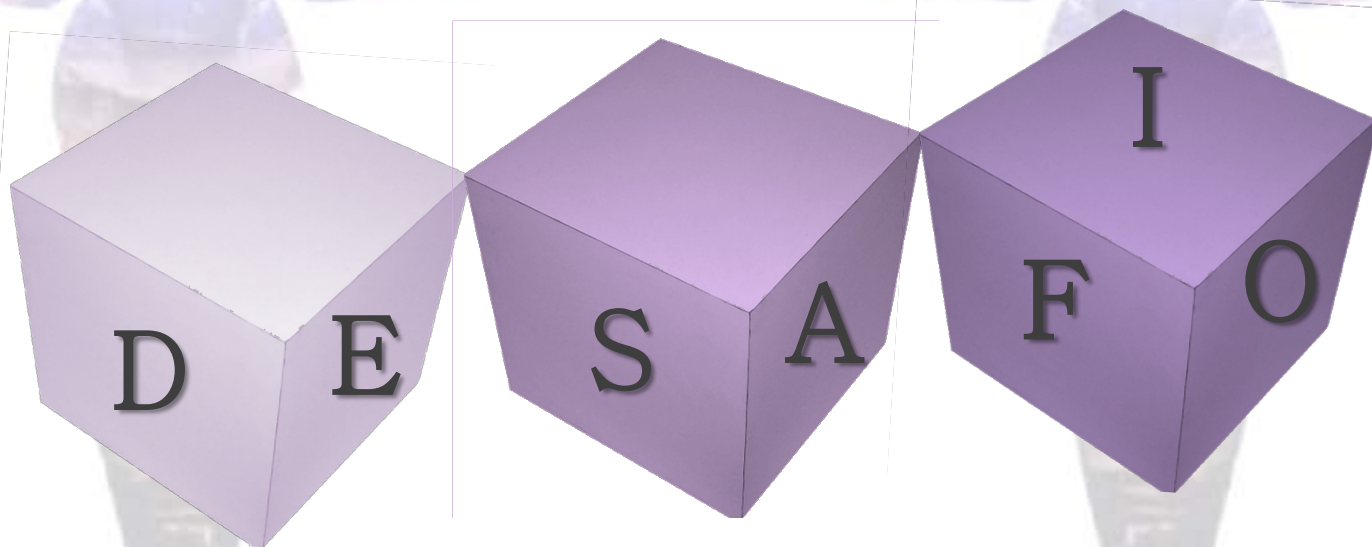


Gestão da AP centrada em:

*Unlocking do
potencial
humano*

Ambidextria

*Empreendedorismo
Institucional*



APRENDERMOS A APRECIARMO-NOS !!!

“ Nenhum povo pode viver sem uma imagem positiva de si próprio ”... e porque...

A detail of Michelangelo's famous fresco 'The Creation of Adam' from the Sistine Chapel. The image shows Adam on the left, reclining on a rock, and God on the right, reclining on a purple cloth, reaching out with his right hand towards Adam's outstretched left hand. The background is a plain, light-colored wall with some visible cracks.

Não foi para morrer

que falámos

que descobrimos a ternura e o fogo

E a pintura,

a escrita

a doce música

Não foi para morrer que nós sonhámos

Ser imortais, ter alma, reviver

Jorge de Sena



MUITO OBRIGADO!

l.martins@iscte.pt