

**CURSO DE GESTÃO
ORGANIZACIONAL DE LARES E
CASAS DE REPOUSO**



Apresentação

- César Fonseca cesar.j.fonseca@gmail.com
- Rui Fontes rmsfontes@sapo.pt
- Associação Amigos da Grande Idade –
Inovação e Desenvolvimento
associacaoamigosdagrandeidade@gmail.com
e
www.associacaoamigosdagrandeidade.com



ALGUMAS REFERÊNCIAS

- Lar do SBSI/SAMS (site SBSI, blogs vários: festidosos.blogspot.com, boletim74.blogspot.com, etc..., site AAGI).
- Projecto Banco de Inovação:

<http://pt.ihealthbank.eu/tabid/64/Default.aspx?projectId=82>

- www.associacaoamigosdagrandeidade.com
- Fórum hospital do futuro

<http://sites.google.com/site/cursogestaolarescasasdereposu/>



Modulo

Conteúdos:

- Cultura e Climas Organizacionais
 - Auto/conceito
 - Atitudes;
 - Percepção Social;
 - Motivação;
 - Modelos de Cultura e Clima Organizacionais.



Exercício Prático

Comunicação Construtiva



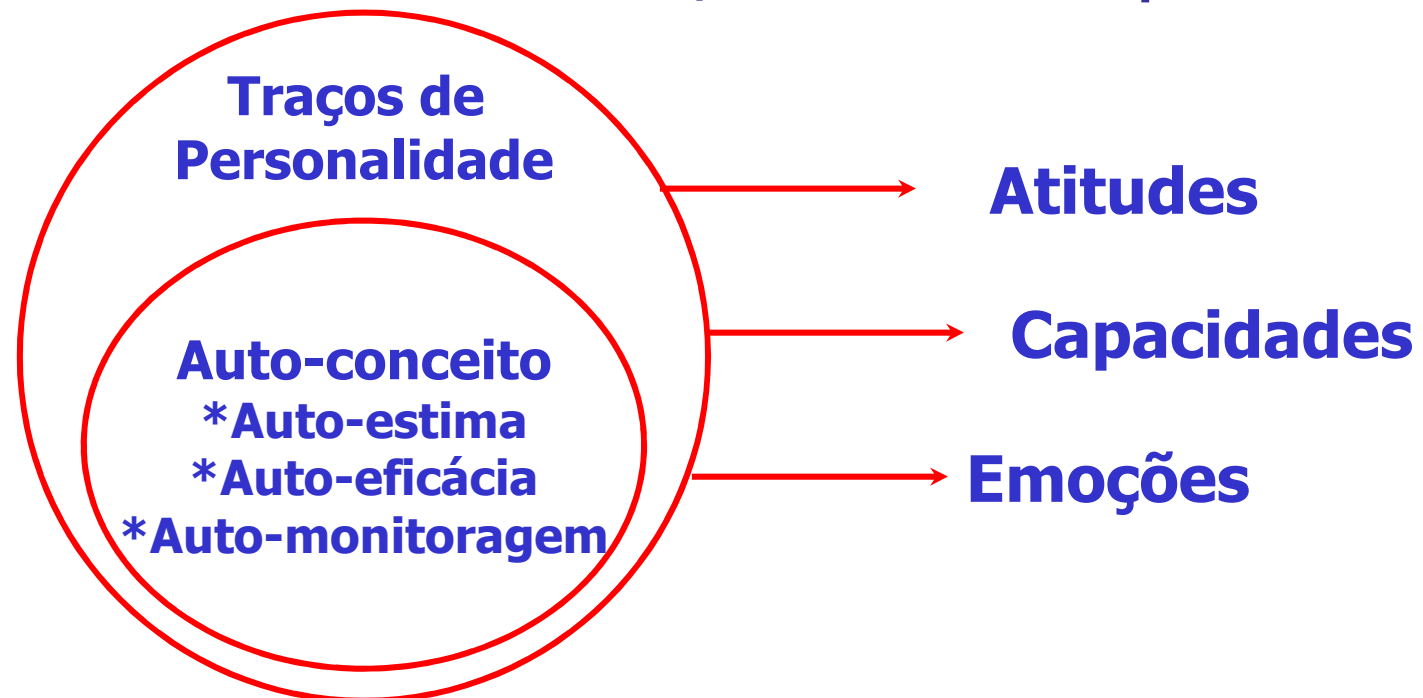
Auto-Conceito

César João Fonseca



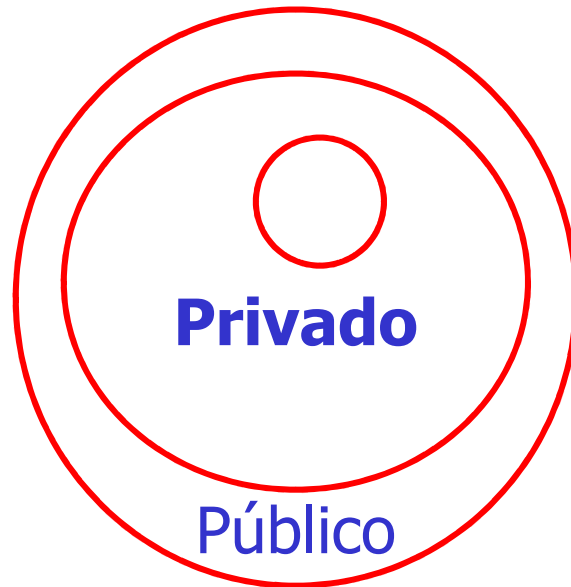
Auto-Conceito

- A percepção que a pessoa tem de si própria como ser físico, social e espiritual.

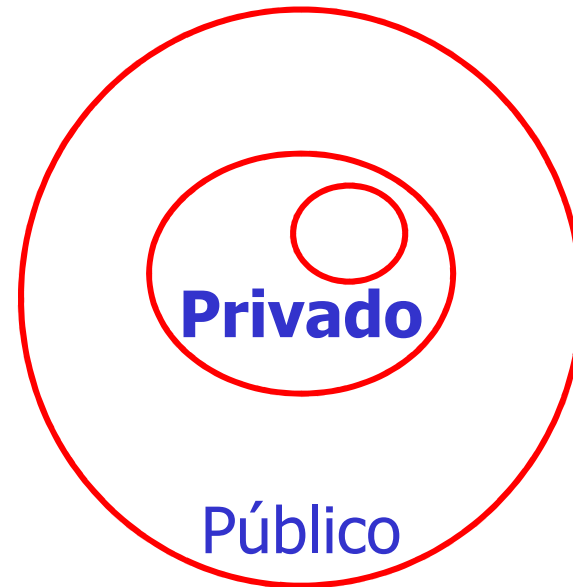




O Self Público e o Privado

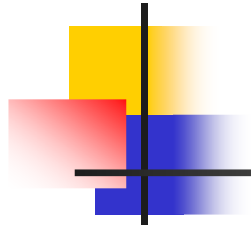


No Japão



Nos Estados Unidos

ver <http://japoneseculture.miningco.com>



■ **Exercício Prático**

Pierce et al.(1989).



Auto-Conceito

- Indique relativamente ao seu actual (ou último) local de trabalho:

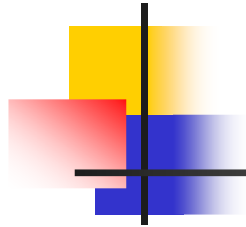
		Discorda em absoluto			Concorda em absoluto	
1.	Sou um elemento que conta	1	2	3	4	5
2.	Tomam-me a sério	1	2	3	4	5
3.	Sinto que tenho importância	1	2	3	4	5
4.	Confiam em mim	1	2	3	4	5
5.	Têm fé em mim	1	2	3	4	5
6.	Distingo-me dos outros	1	2	3	4	5
7.	Sou um elemento valioso	1	2	3	4	5
8.	Sou prestável	1	2	3	4	5
9.	Sou eficiente	1	2	3	4	5
10.	Sou cooperativo	1	2	3	4	5



Auto-Conceito

- **Normas arbitrárias**
 - * Baixo – 10-20
 - * Moderado – 21-39
 - * Elevado – 40-50

ver J.L. Pierce et al.(1989). Organization based self-esteem.
Academy of Management Journal, pp.622-648.



Determinantes da AE/Org

- Respeito das chefias
- Estrutura organizacional
- Complexidade da tarefa

AE/Org

Factores influenciados pela AE/Org

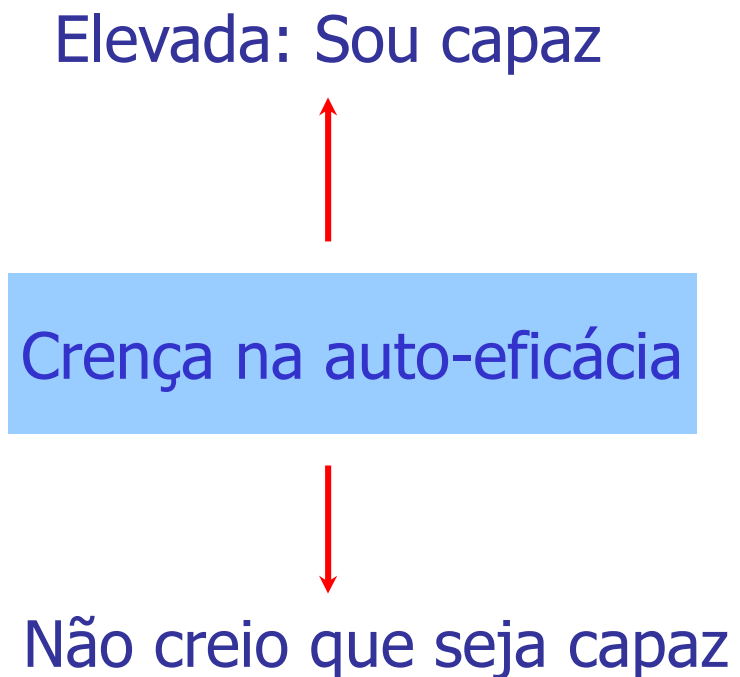
- Auto-estima global
 - Desempenho
- Motivação intrínseca
 - Satisfação global
- Cidadania organizacional
 - Empenhamento



Auto-Eficácia

Fontes

- Experiência anterior
- Modelos de comportamento
- Persuasão dos outros
- Avaliação do estado físico-emocional





Implicações da Auto-Eficácia na Gestão

1. Recrutamento/selecção/atribuição de funções
2. Desenho da função
3. Formação e treino
4. Auto-gestão
5. Fixação de objectivos
6. Aconselhamento (*coaching*)
7. Liderança
8. Recompensas



Auto-Monitoragem

- Auto-observação do comportamento de si próprio e consequente adaptação à situação.

Snyder e Gangestad (1986). On the nature of self-monitoring. *Journal of Personality and Social Psychology*, p.137.

Atitudes

César Fonseca

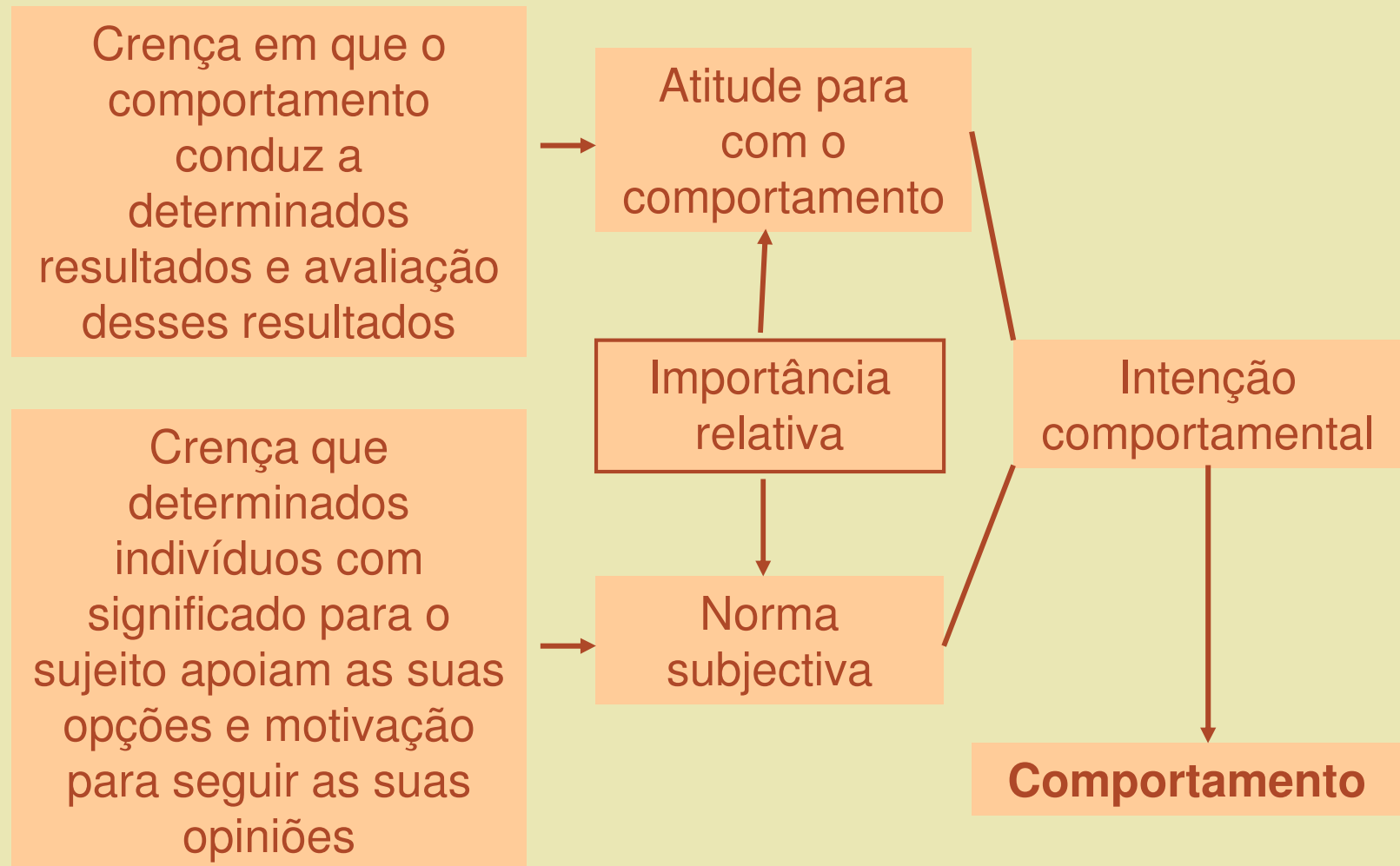
1. Atitudes *versus* Valores

■ Uma atitude é definida como:

- ✓ uma predisposição adquirida para reagir dum forma consistentemente favorável ou desfavorável a um dado objecto.

- As atitudes afectam o comportamento a um nível diferente dos valores.
- Enquanto que os valores representam crenças globais que influenciam o comportamento em todas as situações, as atitudes relacionam-se apenas com o comportamento direccionado para objectos, situações ou pessoas especificas.
- Valores e atitudes são, regra geral, mas nem sempre, congruentes. Um chefe que valoriza o apoio aos colaboradores pode ter uma atitude negativa relativamente a ajudar um colaborador pouco ético.

Atitudes e intenções comportamentais (Ajzen & Fishbein, 1980)



Capacidades

- Aptidões e Desempenho

Aptidão (*Ability*) - característica estável responsável pelo desempenho máximo, físico ou mental, dum(a) pessoa.

Destreza, Perícia (*Skill*) – capacidade específica para manipular objectos.

Competências (*Competências*) – termo mais abrangente. Inclui dimensões como a comunicação oral, a iniciativa, a capacidade de decidir, a tolerância, a resolução de problemas e a adaptabilidade.

Inteligência e aptidões cognitivas

■ Inteligência

– capacidade de pensar construtivamente, raciocinar e resolver problemas.

■ Factor G (Spearman)

– capacidade mental requerida para todas as tarefas cognitivas.

■ Factores específicos

– relativos a determinadas tarefas.

Sete principais capacidades mentais

1. Compreensão verbal
2. Fluência verbal
3. Numérica
4. Espacial
5. Memória
6. Velocidade perceptiva
7. Raciocínio indutivo

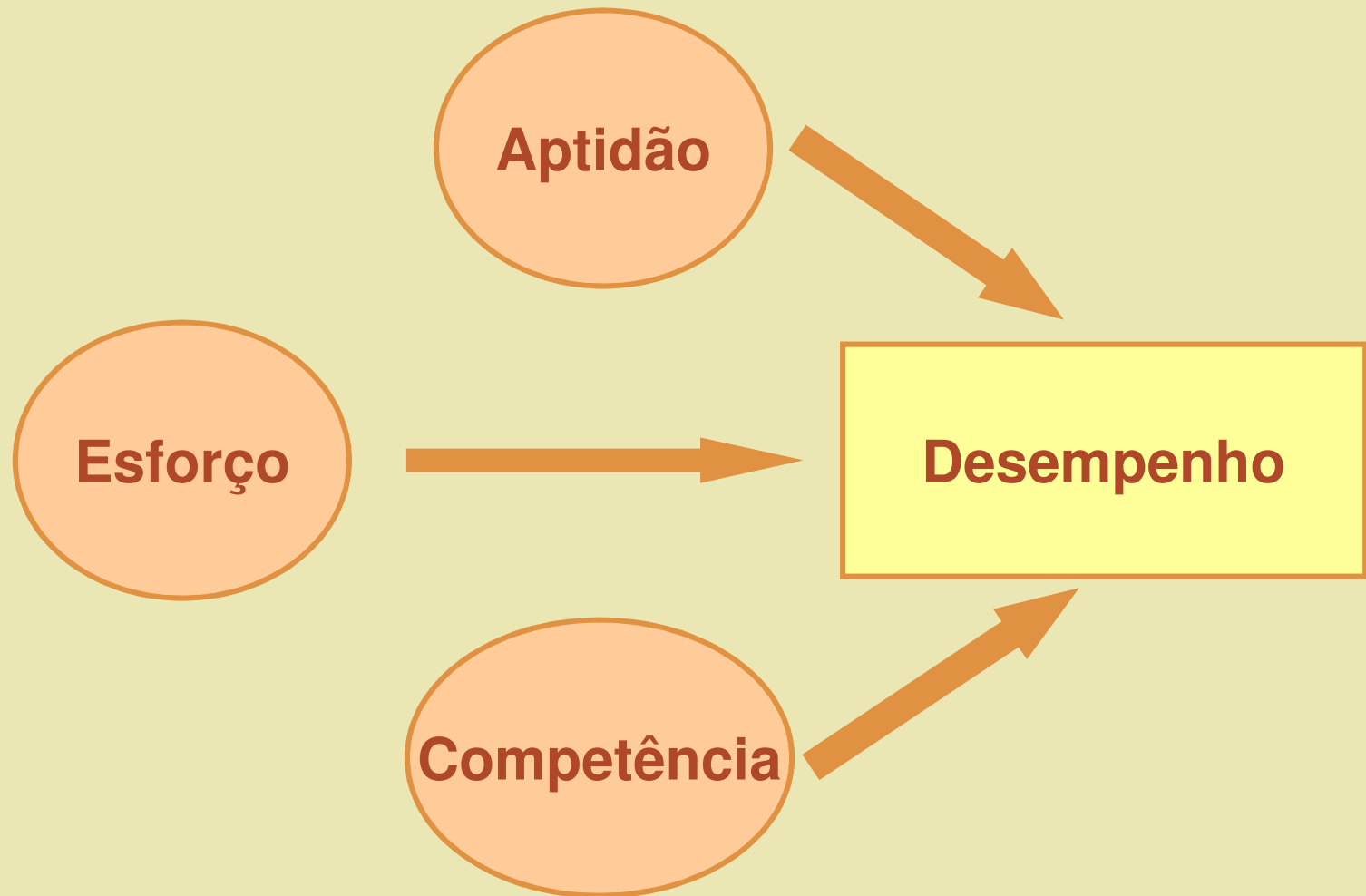
Inteligência Emocional

1. De acordo com Goleman (1995), a inteligência emocional (EQ) seria tanto ou mais importante que a inteligência cognitiva (IQ).

(ver D. Goleman (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books)

- A enorme popularidade que o conceito provocou, sobretudo na área da gestão, tem sido objecto de reservas por parte dos académicos.

(ver M. Davies et al. (1998). EI: In search of an elusive construct. Journal of Personality and Social Psychology, pp.989-1015)



Estilos Cognitivos

■ Tipologia de Jung

- Sensação/Pensamento (ST)
- Intuição/Pensamento (IT)
- Sensação/Sentimento (SF)
- Intuição/Sentimento (NF)

Sensação (*sensation*) – sentidos físicos para interpretar as situações.

Intuição (*intuition*) – experiência anterior.

Emoções

- São reacções humanas complexas às consequências tanto positivas como negativas dos desempenhos pessoais e que podem ser sentidas e expressas.

**Emoções
negativas**
(incongruentes
com o
objectivo)



**Emoções
positivas**
(congruentes
com o
objectivo)

Lazarus (1991). Emotion and adaptation. NY: Oxford University Press

Exercício Prático

**AUTODIAGNÓSTICO: TESTE
A SUA INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL**

Denize Dutra (2000)

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Nunca	Raramente	Às vezes	Quase sempre	Sempre
1	2	3	4	5

- **41 a 50 pontos** = Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é bastante alta. Você não deve ter dificuldades para fazer amigos, e nem de relacionar-se com os outros de forma bem harmoniosa e produtiva.

31 a 40 pontos = Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é bastante desenvolvida , mas se você aprender a observar atentamente as pessoas poderá desenvolvê-la ainda mais.

21 a 30 pontos = Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL precisa "*melhorar*" . Converse um pouco mais consigo mesmo, ouça o que os outros dizem com sinceridade de você. Treine seus sentimentos de empatia e aprenda a observar com mais respeito os defeitos de outras pessoas.

11 a 29 pontos = Seu grau de empatia e relacionamentos não é bom. Procure ouvir mais e falar menos. Saiba gostar até mesmo de particularidades que outras pessoas apresentam e que você critica.

10 pontos ou menos = Sua INTELIGÊNCIA EMOCIONAL é bastante baixa. Procure compartilhar mais seus sentimentos e ideias. Acredite que melhorar seus relacionamentos não é difícil, mas exige trabalho persistente, e muita disponibilidade para o outro. Procure aprender com todas as experiências, mesmo que sejam negativas, evitando repetir situações que promovam frustrações.

- **Analise com atenção e veja exactamente quais são os pontos que você pode aprimorar !
Pense de que forma estes aspectos podem estar causando impactos positivos ou negativos
no seu desempenho profissional e suas relações com o MUNDO**



Motivação

César Fonseca

Definição

- ◆ O termo motivação deriva do latim *movere*, que significa mover;
- ◆ No presente contexto **motivação** representa “os processos psicológicos que causam a activação (*arousal*), direcção e persistência de acções voluntárias dirigidas para um objectivo”.

Modelo de Motivação para o Trabalho



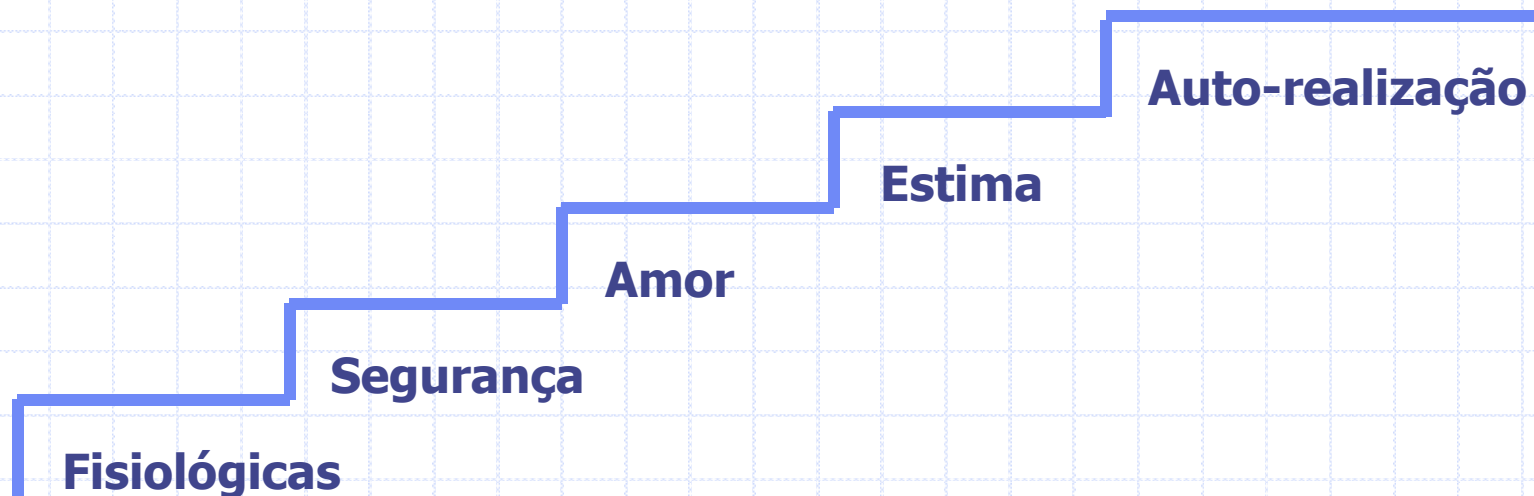
Ver: T.R.Mitchell (1997).
Matching motivational
strategies with organizational
contexts. In Cummings &
Staw (Eds.), Research in
Organizational Behavior,
vol.19, p.63

Antecedentes das Modernas Teorias

- ◆ Necessidades (*needs*) - Murray (1930)
- ◆ Reforço - Thorndike, Skinner
- ◆ Cognições
- ◆ Características das funções/ tarefas
- ◆ Sentimentos/ emoções

Teorias das Necessidades

Teoria de Maslow



Fonte: A.H.Maslow (1943). Theory of human motivation. Psychological Review, July 1943, pp.370-396.

Teorias das Necessidades de McClelland

◆ Necessidade de realização (*achievement*)

Desejo de realizar algo difícil.

◆ Necessidade de afiliação

Desejo de consagrar o tempo a relações e actividades sociais.

◆ Necessidade de poder

Desejo de influenciar, acompanhar (*coach*), ensinar ou encorajar os outros a alcançarem resultados.

Desenho do Trabalho

- ◆ Mudar o conteúdo e/ou processos de uma tarefa específica a fim de aumentar a satisfação e o desempenho.
- ◆ Gestão científica (OCI) – F. Taylor
- ◆ Alargamento das tarefas (*job enlargement*)
- ◆ Rotação das tarefas (*job rotation*)
- ◆ Enriquecimento das tarefas (*job enrichment*)

Teoria de Herzberg

◆ Distinção entre:

Factores higiênicos – características da tarefa associadas à insatisfação.

Factores motivadores – características da tarefa associadas à

satisfação.
Ver: D.A. Whitsett and E.K. Winslow (1967). An analysis of studies critical of the motivator-hygiene theory. Personnel Psychology, pp.391-415.

Motivadores

Não satisfação

Tarefas que **não** proporcionam realização, reconhecimento, actividade estimulante, responsabilidade e progressão



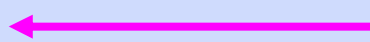
Satisfação

Tarefas que proporcionam realização, reconhecimento, actividade estimulante, responsabilidade e progressão

Higiénicos

Insatisfação

Tarefas com fraca supervisão técnica, baixo salário, más relações interpessoais com as chefias e más condições de trabalho

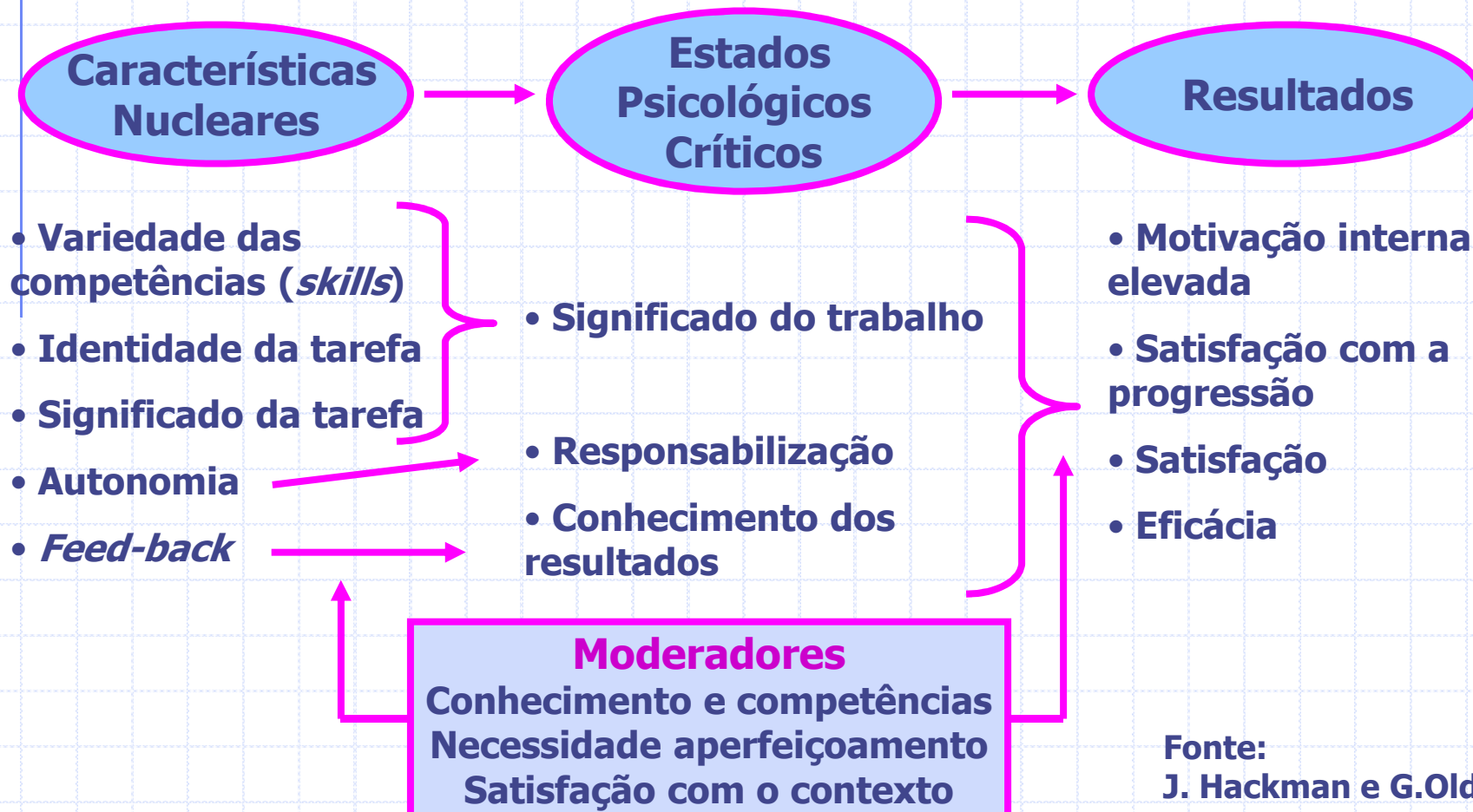


Não insatisfação

Tarefas com boa supervisão técnica, salário razoável, boas relações interpessoais com as chefias e boas condições de trabalho

Modelo das Características da Tarefa

Motivação Interna – causada pelos sentimentos internos positivos.



29/12/2011

Fonte:
J. Hackman e G. Oldham
(1980). Work Redesign.

Estados Psicológicos Críticos

◆ Significado percebido

- ✓ Sentimento de que a tarefa desempenhada é importante e valiosa.

◆ Responsabilidade percebida

- ✓ Crença quanto à necessidade de prestar contas (*accountability*) pelos resultados.

◆ Conhecimento dos resultados

- ✓ Informação de retorno (*feed-back*) sobre os resultados do trabalho realizado.

Dimensões Nucleares das Tarefas (1)

(*core job dimensions*)

◆ Características presentes em graus diversos em todas as tarefas.

◆ **Variedade de competências (*skill variety*)**

- ✓ Grau em que a função exercida (*job*) requer que o indivíduo desempenhe uma variedade de tarefas (*tasks*) que requerem a aplicação de diferentes competências (*skills*) e aptidões (*abilities*)

Dimensões Nucleares das Tarefas (1)

(*core job dimensions*)

◆ Identidade da tarefa (*task identity*)

- ✓ Grau em que a função (*job*) requer que o indivíduo execute uma unidade de trabalho (*piece of work*) constituindo um todo ou completamente identificável.
- ✓ Por outras palavras, quando uma pessoa trabalha num produto ou projecto do principio ao fim e vê um resultado tangível.

◆ Significado da tarefa (*task significance*)

- ✓ Grau em que a função desempenhada (*job*) afecta a vida de outras pessoas dentro ou fora da organização.

Dimensões Nucleares das Tarefas (2)

◆ Autonomia

- ✓ Grau em que a função desempenhada permite ao individuo experimentar liberdade, independência e discricção tanto na programação (*scheduling*) como na escolha dos procedimentos usados.

◆ Feed-back

- ✓ Grau em que o individuo recebe informação clara e directa sobre o grau em que está a desempenhar eficazmente a função.

Potencial de Motivação

PM

$$\frac{\text{Variedade de competências} + \text{Identidade da tarefa} + \text{Significado da tarefa}}{3} \times \text{autonomia} \times \textit{feedback}$$

3

Factores de Contingência

- ◆ As pessoas reagem tanto mais positivamente à função com elevado potencial de motivação (PM) quanto:
 - ✓ Maiores os conhecimentos e competências necessários para desempenhar a função.
 - ✓ Maiores as necessidades de auto-desenvolvimento (*growth needs*).
 - ✓ Mais elevada a satisfação global com os vários aspectos do contexto do trabalho, tal como o salário e os colegas.

Satisfação com o Trabalho

(job satisfaction)

◆ Reacção afectiva e emocional ao trabalho/função/cargo desempenhado.

◆ **Causas:**

- ✓ Satisfação das necessidades (*need fulfilment*)
- ✓ Expectativas (*met expectations*)
- ✓ Valores (*value attainment*)
- ✓ Equidade (*equity*)
- ✓ Componentes disposicionais/genéticas

Satisfação com o Trabalho

(*job satisfaction*)

◆ Consequências:

- ✓ Motivação (*motivation*)
- ✓ Envolvimento (*involvement*)
- ✓ Cidadania Organizacional (*OCB*)
- ✓ Implicação/empenhamento (*commitment*)
- ✓ Absentismo (*absenteeism*)
- ✓ Rotatividade (*turnover*)
- ✓ Stress percebido (*perceived stress*)
- ✓ Desempenho (*job performance*)

Teoria da Equidade de Adams

- ◆ Sustenta que a motivação é uma função da justiça (fairness) nas trocas sociais.
- ◆ Baseia-se na teoria da dissonância cognitiva, desenvolvida pelo psicólogo Leon Festinger nos anos 1950.

L. Festinger (1957). A Theory of Cognitive Dissonance.
Stanford University Press.

- ◆ Stacy Adams foi pioneiro na aplicação do princípio da equidade em situações de trabalho.

Inputs

Tempo

Qualificações/Treino

Experiência

Competências

Criatividade

Antiguidade

**Lealdade para com a
organização**

Idade

Traços de personalidade

Esforço dispendido

Apresentação pessoal

Outcomes

Salário/Prémios

Benefícios extra (*fringe benefits*)

Tarefas estimulantes (*challenging*)

Segurança de emprego

Perspectivas de carreira

Estatuto (símbolos)

Ambiente de trabalho agradável

Oportunidade de aperfeiçoamento

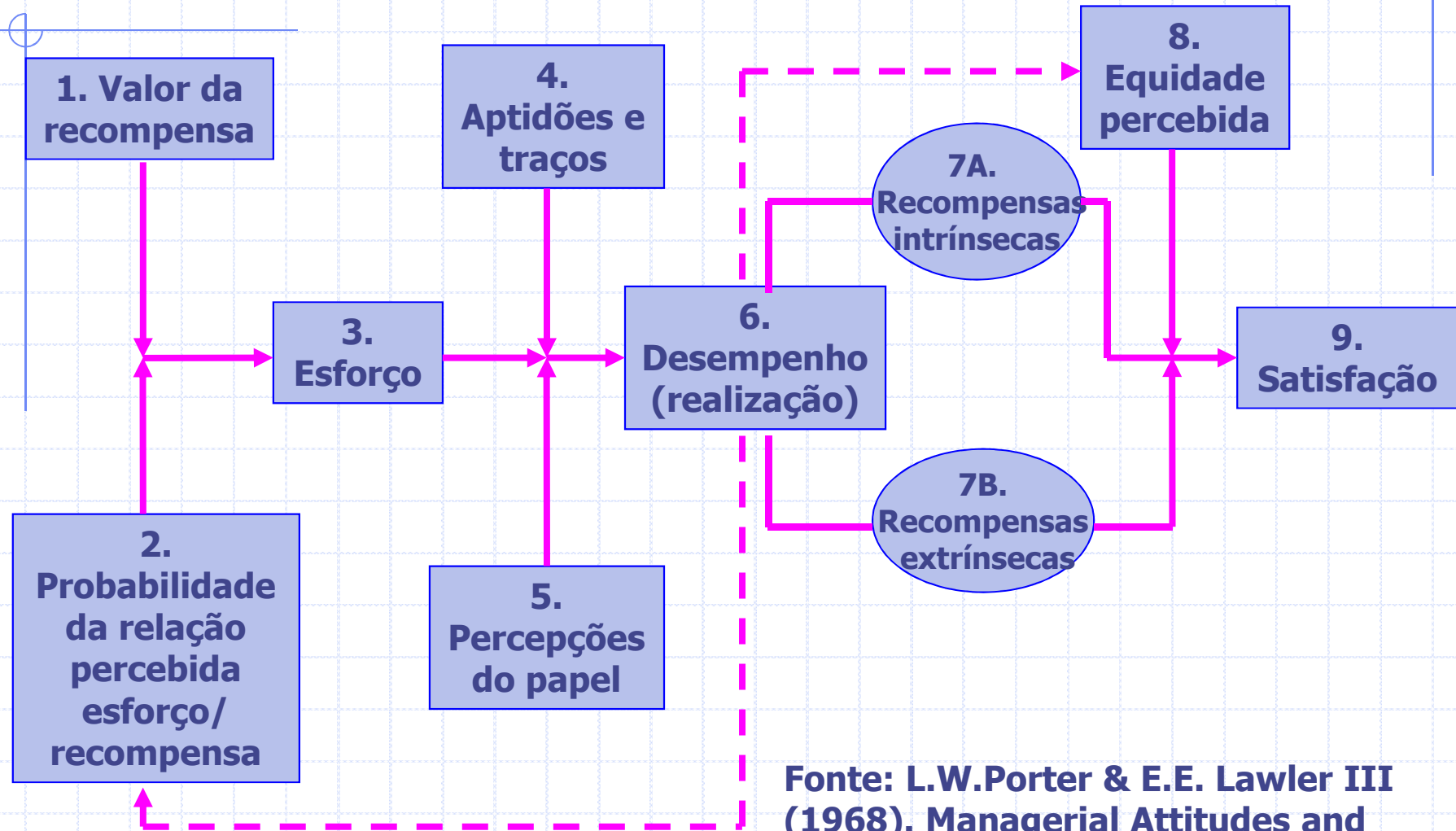
Apoio das chefias

Reconhecimento

**Participação em decisões
importantes**

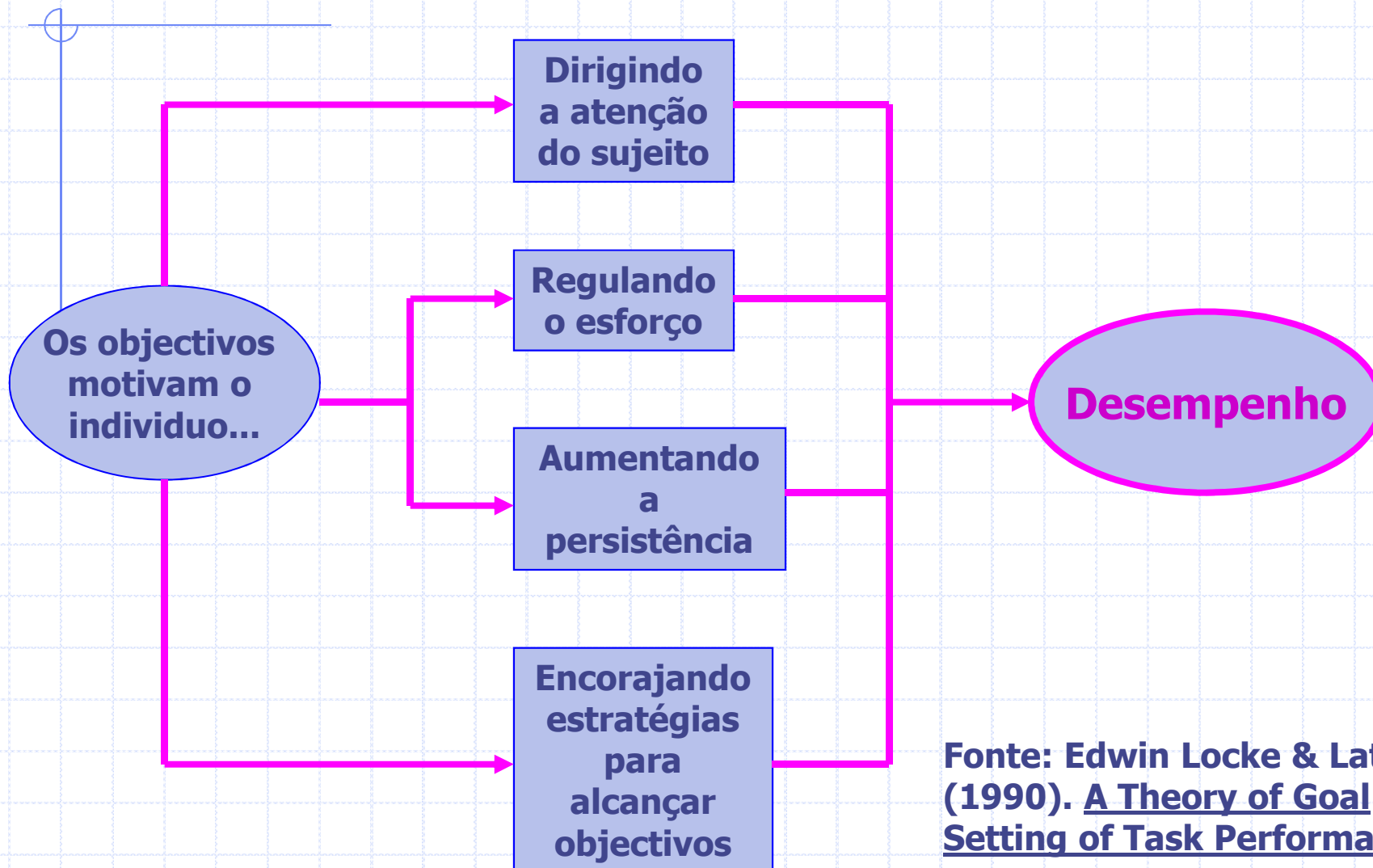
J.S.Adams (1963). Toward an understanding of inequity.
Journal of abnormal and social psychology, 422-436.

Modelo de Porter e Lawler



Fonte: L.W.Porter & E.E. Lawler III (1968). Managerial Attitudes and Performance, p.165.

Estabelecimento de Objectivos

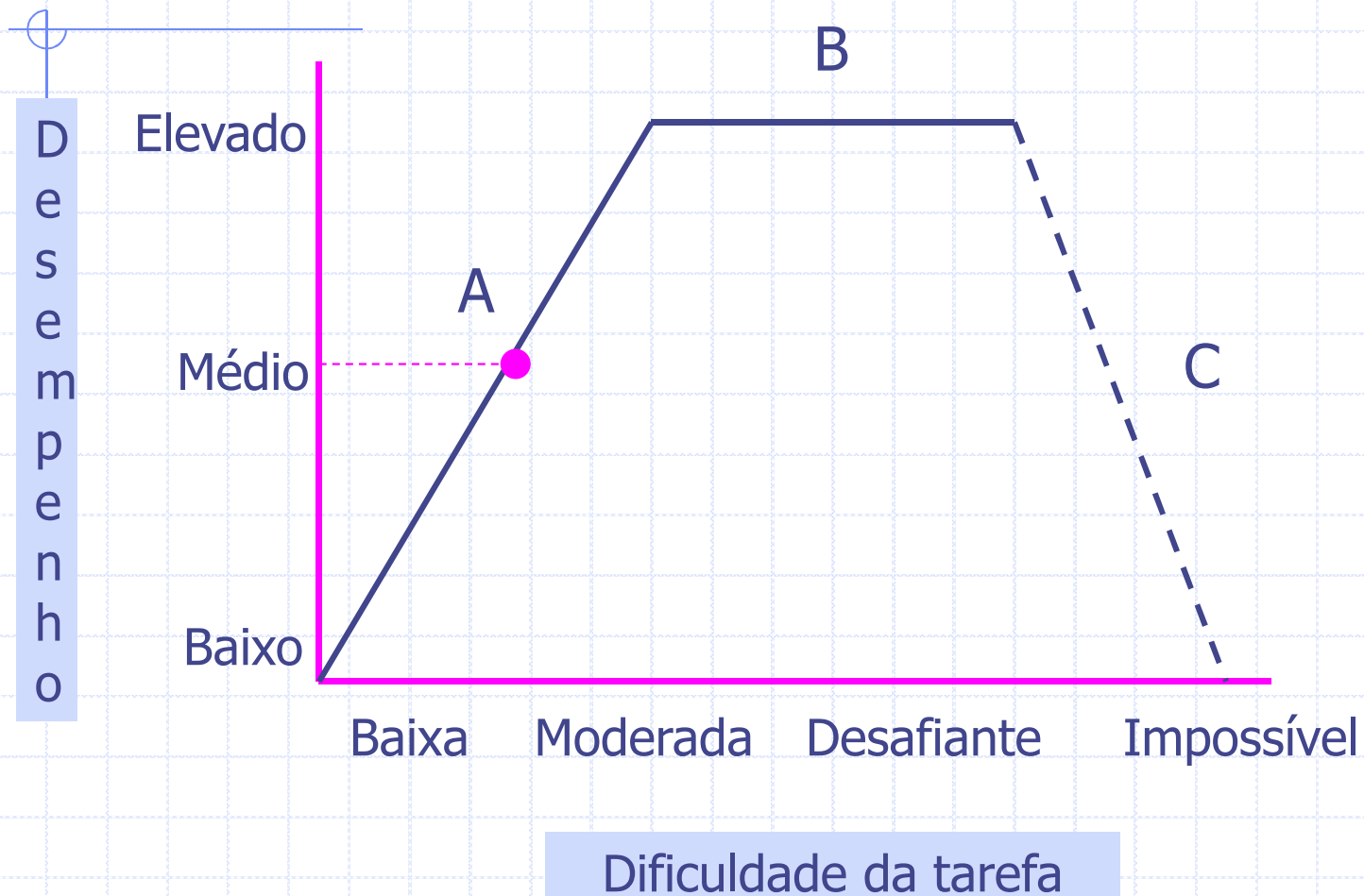


Fonte: Edwin Locke & Latham (1990). A Theory of Goal Setting of Task Performance.

Objetivos

- ✓ específicos
- ✓ mensuráveis
- ✓ alcançáveis
- ✓ orientados para resultados

Relação entre Dificuldade e Desempenho



A –
Desempenho de indivíduos empenhados com aptidões adequadas.

B –
Desempenho de indivíduos empenhados dando o seu máximo.

C –
Desempenho de indivíduos pouco empenhados nos objetivos.



Cultura Organizacional



César Fonseca

Cultura Organizacional

- Valores e crenças compartilhadas subjacentes à identidade de uma organização.

Características

- 1º

A cultura da organização transmite-se aos novos elementos através da socialização.

- 2º

A cultura organizacional influencia os comportamentos no trabalho.

- 3º

A cultura organizacional actua a dois níveis diferentes que variam em termos de visibilidade externa e de resistência à mudança.

Níveis

- Ao nível mais visível a cultura representa artefactos, ou seja, manifestações físicas da cultura da organização.

Por exemplo: acrónimos, indumentária, títulos, mitos sobre a organização, listas de valores, rituais, lugares de estacionamento, decorações, etc.

- Ao nível menos visível a cultura reflecte os valores e crenças compartilhadas pelos membros organizacionais. Tendem a persistir ao longo do tempo e são mais resistentes à mudança.
- Os níveis influenciam-se mutuamente.

Schein, E.E.(1996). Culture: The missing concept in organizational studies. Administrative Science Quarterly, June, pp.236.

Valores Organizacionais

- Crenças duradouras num modo de conduta ou num estado final.
 - (1) São conceitos ou crenças;
 - (2) Dizem respeito a resultados ou comportamentos desejáveis;
 - (3) Transcendem as situações;
 - (4) Orientam a selecção ou avaliação dos comportamentos e dos resultados;
 - (5) São ordenados pela importância relativa.

Schein, E.E.(1992). Organizational Culture and Leadership, 2nd Edition. Jossey-Bass.

Valores Declarados (*espoused*)

- Representam os valores que são explicitamente declarados como preferidos pela organização.

Valores Observados (*in use*)

- São os valores e normas exibidos pelos empregados/funcionários.

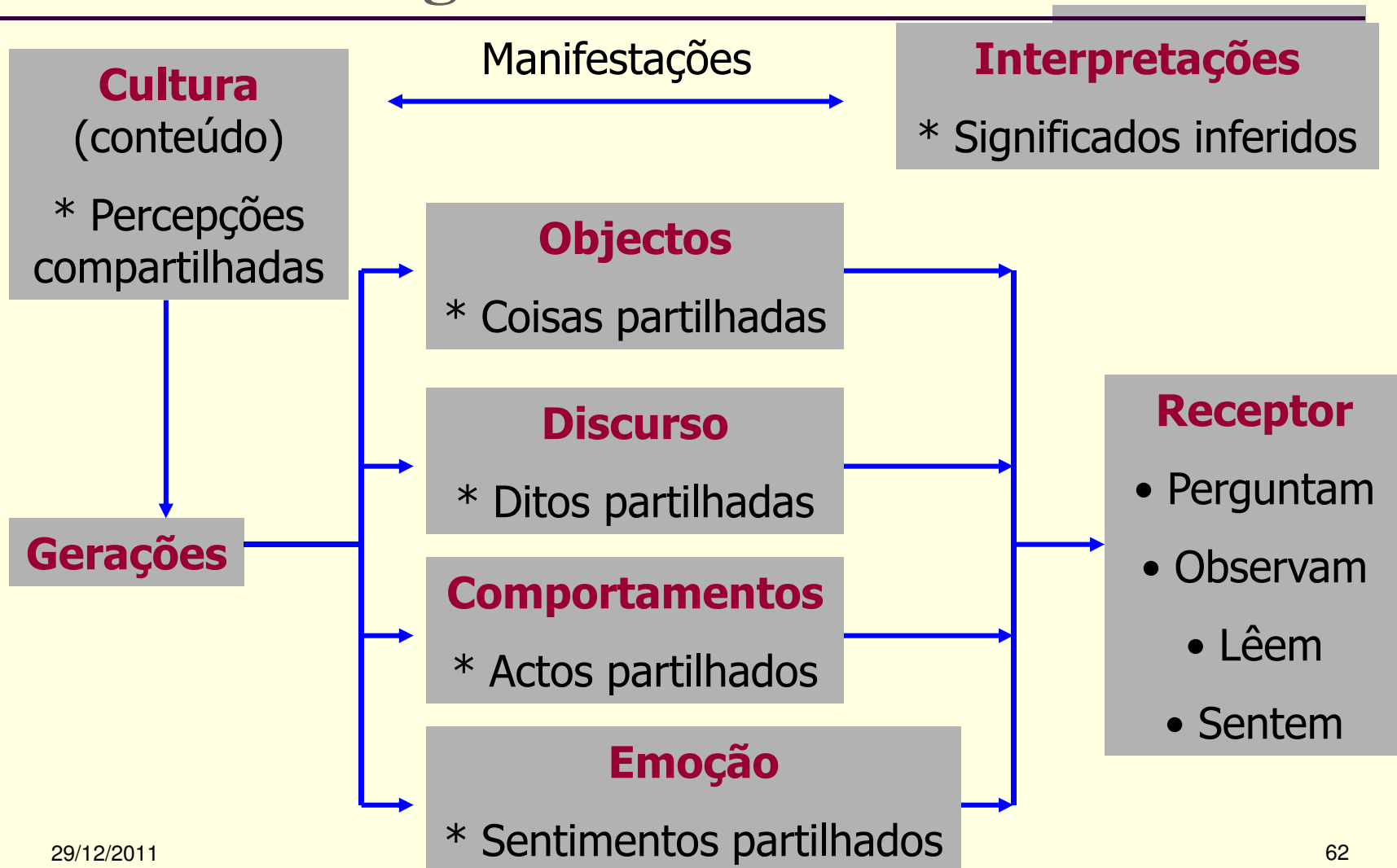
Tipologias dos Valores Organizacionais

		Estrutura do Poder	
		Centralizado	Descentralizado
Normas de Recompensa	Equitativas	Elite <ul style="list-style-type: none">■ Autoridade;Recompensas de acordo com desempenho	Meritocrática <ul style="list-style-type: none">■ Recompensas de acordo com desempenho; Trabalho em equipa; Participação; Empenhamento; Afiliação
	Igualitárias	Liderança <ul style="list-style-type: none">■ Autoridade;Recompensas de acordo com desempenho;Trabalho em equipa;Empenhamento; Afiliação	Colegial <ul style="list-style-type: none">■ Trabalho em equipa; Participação;Empenhamento; Afiliação

Fonte

Kabanoff, B. & Holt, J. (1996). Changes in the Espoused Values of Australian Organizations. May 1996.

Manifestações da Cultura Organizacional



29/12/2011

Fonte: <http://www.amanet.org>

62

Funções



Fonte: Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational
Administrative Science Quarterly, September, 339-358.

29/12/2011

Analysis.

Tipos de Cultura Organizacional

(1) Culturas Construtivas

Tipo	Crenças Normativas	Características
1. Construtiva	Realização	Valorização dos membros que atingem os resultados. Padrões de excelência.
2. Construtiva	Auto-realização	Valorização da criatividade, da qualidade sobre a quantidade.
3. Construtiva	Humanista	Gestão participada e centrada nas pessoas. Ajudar os outros.
4. Construtiva	Afiliativa	Relações interpessoais. Os membros são encorajados a mostrarem-se simpáticos, abertos e cooperativos.

Tipos de Cultura Organizacional

(2) Culturas Passivo-Defensivas

Tipo	Crenças Normativas	Características
5. Passivo-defensiva	Aprovação	Evitamento dos conflitos, boas relações interpessoais pelo menos superficialmente. Conformidade.
6. Passivo-defensiva	Convencional	Conservadorismo, tradicionalismo, controlo burocrático. Obediência às regras, causar boa impressão
7. Passivo-defensiva	Dependente	Controlo hierárquico, ausência de participação. Decisão centralizada.
8. Passivo-defensiva	Evitamento	Punem-se os erros e não se recompensam os êxitos. Transferência de responsabilidades para os outros. Esperam-se que os outros dêem o primeiro passo.

Tipos de Cultura Organizacional

(3) Culturas Agressivo-Defensivas

Tipo	Crenças Normativas	Características
9. Agressivo-defensiva	Oposição	Recompensa-se a confrontação e o negativismo. Adquire-se estatuto e influência apontando erros às ideias dos outros.
10. Agressivo-defensiva	Poder	Autoridade inerente às posições. Controle dos subordinados e obediência aos superiores.
11. Agressivo-defensiva	Competitiva	Valorizam-se os que ultrapassam os outros. Tendência para jogos de soma nula (ganha-perde).
12. Agressivo-defensiva	Perfeccionista	Valorização do trabalho árduo e da persistência. Fazer tudo de forma perfeita.

Fonte

Cooke, R.A. & Szumal, J.L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations. Psychological Reports, 72, 1299-1330.

Diferentes Organizações

Diferentes Culturas

- Na Europa surgiram recentemente novas contribuições.
- Segundo Gareth Jones e Rob Goffee poderíamos distinguir quatro tipos organizacionais com as suas respectivas culturas.
- Cruzando as dimensões de sociabilidade e solidariedade:
 - ✓ Organização em rede;
 - ✓ Organização mercenária;
 - ✓ Organização fragmentada;
 - ✓ Organização comunal.

Solidariedade

Sociabilidade

	+	-
+	Comunal	Rede
-	Mercenária	Fragmentada

Cultura e Desempenho Elevado

■ Três diferentes perspectivas

1. **Intensidade** (*strength*)

O desempenho (financeiro) da organização está relacionado com a força/intensidade da cultura.

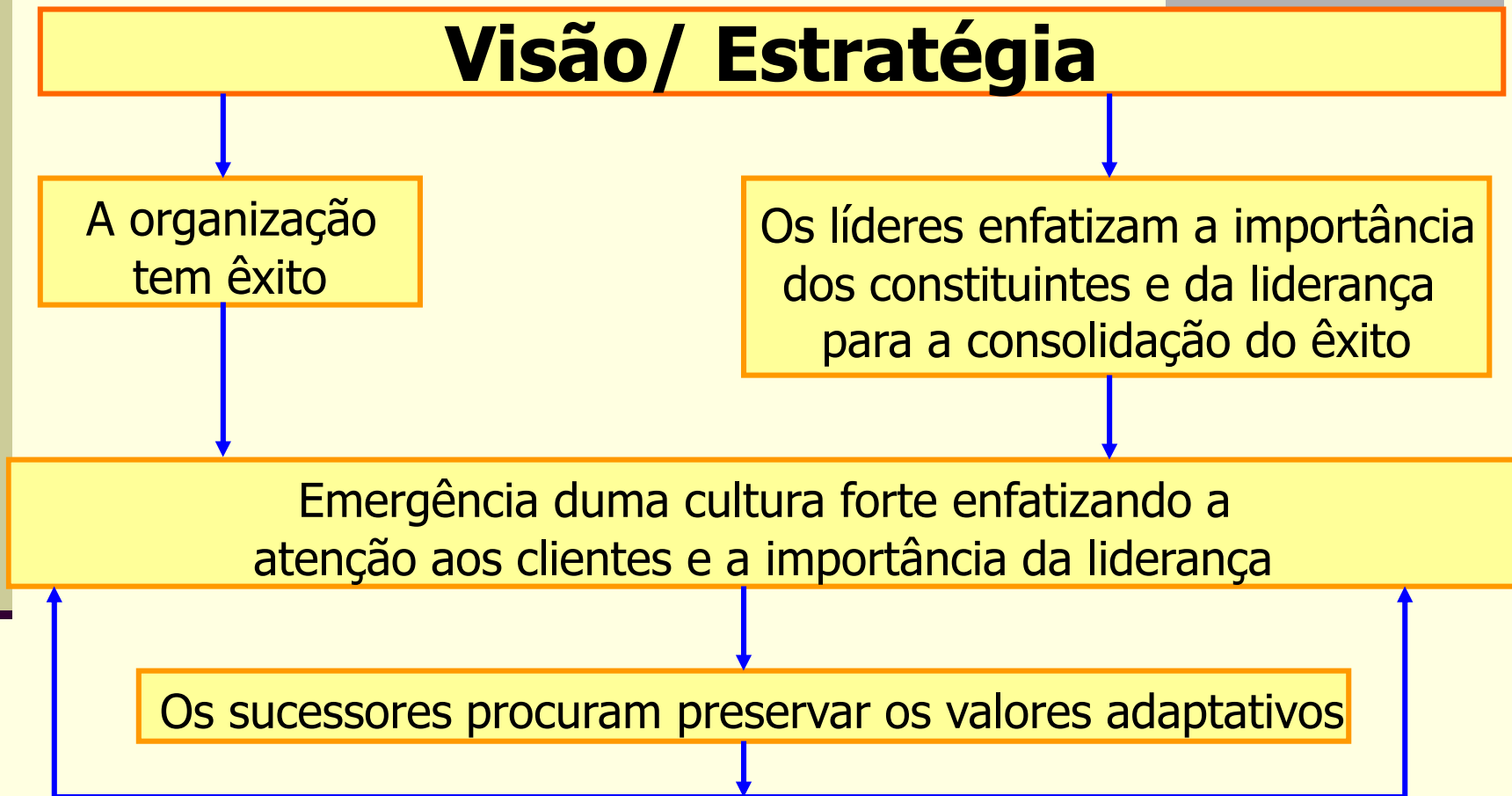
2. **Adequação** (*fit*)

A cultura está alinhada com o contexto estratégico.

3. **Adaptativa** (*adaptive*)

A cultura ajuda a antecipar as mudanças na envolvente.

Para desenvolver uma cultura adaptativa...



Fonte: Kettner, J. & Heskett, J. (1992). Corporate Culture and Performance. Free Press.

Processo de Socialização Organizacional

Modelo de Feldman

Três fases:

1. **Socialização antecipatória** (*anticipatory*)
2. **Entrada** (*encounter*)
3. **Mudança e aquisição** (*change and acquisition*)

1. Socialização Antecipatória

Processos Perceptivos e Sociais

**Aprendizagem anterior
à
entrada na organização**

Antecipação das realidades relativas à organização e às funções a desempenhar;
Antecipação dos requisitos em termos de competências;
Antecipação da sensibilidade da organização às necessidades do candidato.

2. Entrada (*encounter*)

Processos Perceptivos e Sociais

Valores, competências e atitudes começam a mudar à medida que o novo recruta descobre como a organização é na realidade.

Gestão dos conflitos de papel (estilos de vida vs requisitos profissionais);
Gestão de conflitos inter-grupo;
Clarificação dos papéis;
Familiarização com as tarefas e com a dinâmica de grupo.

3. Mudança e Aquisição

Processos Perceptivos e Sociais

**Ajustamento à função,
às normas
e
valores do grupo**

Resolução dos conflitos de papel;
Domínio das tarefas a desempenhar;
Internalização das normas e valores de
grupo.

Fonte: Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organization members. Academy of Management Review, 309-381.

Recomendações Práticas

- A fase da entrada é particularmente importante.
- As chefias desempenham aqui um papel-chave para ajudar a integração dos novos recrutados.
- É sobretudo na fase da “entrada” que se verifica o “choque da realidade”.

Orientação (*mentoring*)

- Processo de estabelecer e manter relações intensas e sustentadas entre um sénior (mentor) e um júnior (protegido).
- O termo mentor deriva da mitologia grega (nome de um conselheiro sábio).
- Termos equivalentes: professor, orientador (*coach*), padrinho, patrocinador (*sponsor*).

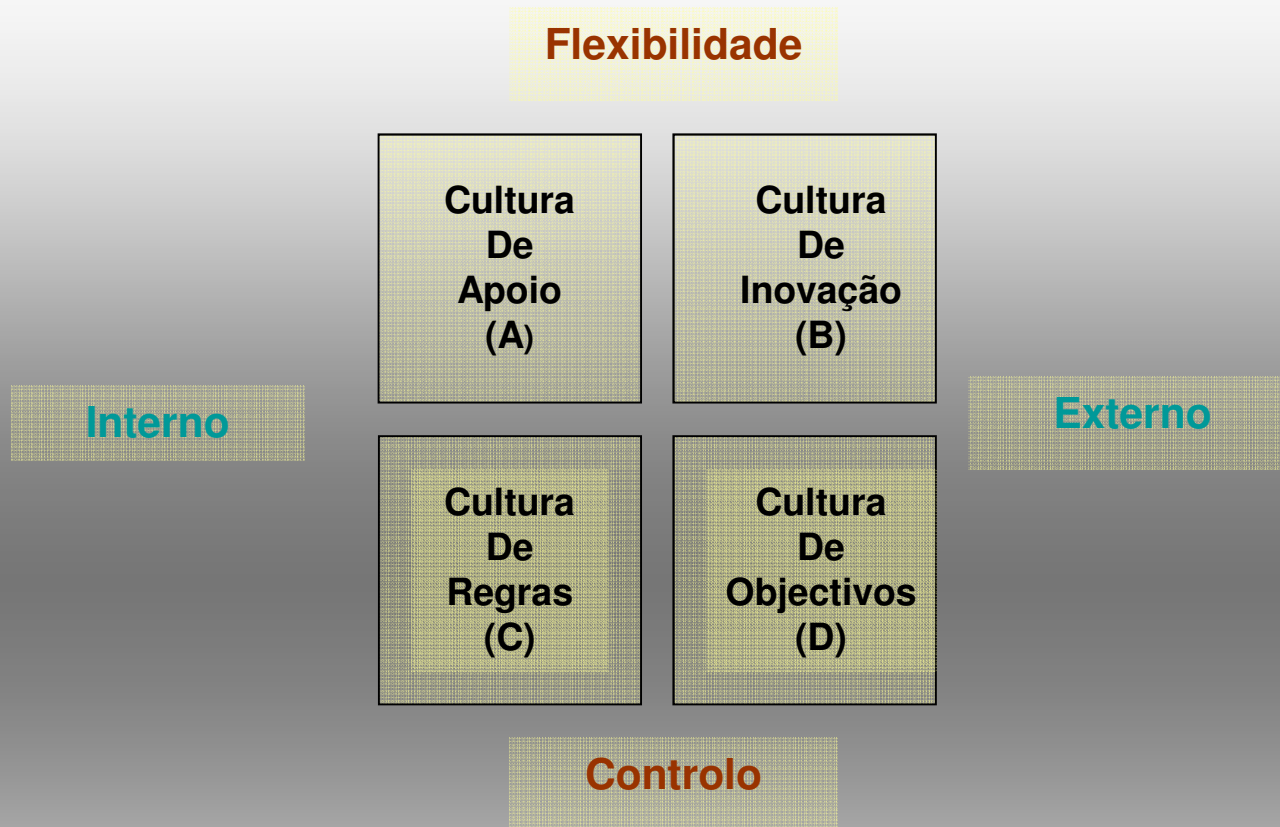
Fases da Orientação

- **Iniciação** – 6 meses a 1 ano.
- **Cultivo** – 2 a 5 anos.
- **Separação** – 6 meses a 2 anos após mudanças estruturais.
- **Redefinição** – período indefinido após a separação.

Fonte: Kram, K.E. (1983). Phases of the mentor relationship. Academy of Management Journal, p. 622.

Exercício Prático

CULTURA ORGANIZACIONAL



Representação gráfica do modelo tipológico de Quinn et al. (Adaptado de: Manual de Psicossociologia das Organizações, 2001- FERREIRA, J. M; NEVES, José; CAETANO, António).