

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Rui Fontes



Cultura e Clima Organizacional

Conceitos teóricos e perspectiva de trabalho no terreno

-
-
-
-
-
-
-
-

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Cultura e Clima Organizacional



•
•
•

Quem somos?

- **Associação:**

www.associacaoamigosdagrandeidade.com

- **César Fonseca: Mestre em Comunicação, docente da ESEL**
- **Rui Fontes: Director técnico Lar SBSI, Curso Gestão Saude**
- **Desenvolvimento de projectos na área da Grande Idade**

-
-
-

CRIAÇÃO DE ASSOCIAÇÃO

- **Influência**
- **Preparação de acções diversas**
- **Cursos**
- **Formação Informal**
- **Referência**

-
-
-

CULTURA ORGANIZACIONAL

- “É o conjunto de normas elaboradas pelo topo e posteriormente difundidas por toda a organização” (C.Marques, 1993)
- OS LARES SÃO CONSIDERADOS INSTITUIÇÕES “MENORES” ONDE RARAMENTE SE UTILIZAM MODELOS OPERACIONAIS CIENTIFICOS
- Misericórdias/IPSS: caridade, favor
- Privados: Porque sim...

•
•
•

CULTURA ORGANIZACIONAL

- A Cultura Organizacional passa essencialmente:
- MISSÃO
- VISÃO
- VALORES

Nos níveis de liderança intermédios devemos adaptar esses grandes
Desígnios das organizações à nossa prática no terreno.
Exemplo: Sermos o melhor prestador de cuidados de saúde em Portugal
=
Sermos a melhor unidade da instituição na prestação de cuidados

-
-
-

CULTURA ORGANIZACIONAL

- “É o padrão de pressupostos básicos inventado, descoberto ou desenvolvido por um grupo (?) à medida que foi aprendendo a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que foi funcionando suficientemente bem para ser considerado como válido, portanto, ser ensinado aos nossos membros como modo correcto de perceber, pensar e sentir relativamente a esses problemas” (Schein, 1990)

-
-
-

CULTURA ORGANIZACIONAL

- Desconstrução/Provocação
- A CULTURA ORGANIZACIONAL DEPENDE QUASE EXCLUSIVAMENTE DAS LIDERANÇAS E DO TIPO/FORÇA DESSAS LIDERANÇAS

•
•
•

ETAPAS DA FORMAÇÃO DA CULTURA

1ª Etapa: O Gestor tem uma ideia

2ª Etapa: Um grupo restrito adere à ideia

3ª Etapa: O grupo começa a actuar

4ª Etapa: Entram novos elementos

-
-
-

REACÇÕES/DIFICULDADES/OBSTÁCULOS

- Explicação técnica, diálogo, comunicação
- Demonstração de evidências
- Autoridade técnica
- Medidas exemplares e pedagógicas
- Quebra de rotinas e alteração de procedimentos
- Dar visibilidade pública às alterações com resultados
- Contrariar autoridades informais existentes, direitos adquiridos

-
-
-

**CADA ORGANIZAÇÃO
REPRESENTA UMA
CONFIGURAÇÃO PRÓPRIA (E
ÚNICA) DE CULTURA
ORGANIZACIONAL**

-
-
-

- **UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE TRABALHO AUXILIARES...**
- **Compreender que quem desempenha funções superiores ou de liderança informal tem tendência a responder mais positivamente ou compreender o caso contrário...**

INTERVENÇÃO

- **Várias formas:**
 - Registo de incidentes/ocorrências
 - Respostas através de normas, protocolos e regras
 - Comunicação (até exagero). Tornar publico o privado
 - Adaptação de cargas de trabalho/respostas eficazes
 - Partilha de êxitos com inflação dos pequenos acontecimentos positivos
 - Procura de visibilidade externa
 - Pequenos incentivos
 - Respostas pela surpresa
 - Boa monitorização e análise das desconformidades
 - Entender sempre que a responsabilidade é da gestão/dos processos

Rui Manuel Santos Fontes. Instituto

Piaget abril 2009

-
-
-

CLIMA ORGANIZACIONAL

ESTADO DE SAUDE DO CORPO SOCIAL
DA ORGANIZAÇÃO: MODO COMO AS
PESSOAS SE SENTEM TRADUZIDO EM
COMPORTAMENTOS DE AGRADO OU
DESAGRADO, COMO COOPERAÇÃO,
APATIA, COFLITO OU ACOMODAÇÃO

-
-
-

É ÚNICO!

- Difere de organização para organização
- Várias perspectivas:
- Conforme características da organização
(perspectiva estruturalista)
- Conforme as pessoas (perspectiva perceptiva)
- Conforme o comportamento dos grupos
(perspectiva interaccionista)
- Conforme cultura da organização
(perspectiva cultural)

-
-
-

PRESSUPÕE

- **CULTURA: imposição**
- **CLIMA: Aceitação**
- **(Pessoas felizes, Relações saudáveis: Mais produtividade, mais motivação, melhores cuidados)**
- **FUNDAMENTAL: GESTOR/LIDER**

-
-
-

Devem procurar-se

- Exemplos
- Inovação
- Criatividade
- **INSISTÊNCIA NA COMUNICAÇÃO, FAZER ESCOLHAS E ASSUMI-LAS, DESDRAMATIZAR**
- **Truques (ex. futebol)**

-
-
-

INSTRUMENTOS

- ✓ Avaliação de desempenho
- ✓ Organização do trabalho
- ✓ Auto-gestão para pequenas decisões/autonomia funcional com limites bem definidos/delegação
- ✓ Contextualizar correctamente as alterações
- ✓ Comunicação/Plano

-
-
-

CASO PRÁTICO

Desenvolvimento do nosso trabalho (comum lares)

- Mudança do modelo
- Avaliação das necessidades
- Diagnóstico da situação

1º RESIDENTES (PERSPECIVA DO CLIENTE)

2º TRABALHADORES

-
-
-

RESIDENTES

- ✓ Maus cuidados de saúde
- ✓ Ausência de acompanhamento e continuidade de cuidados
- ✓ Falta de participação na vida do lar
- ✓ Ocupação e lazer quase nula ou muito reduzida
- ✓ Clima de retaliação/favoritismo
- ✓ Trabalho à tarefa/gorjeta
- ✓ Poderes informais por favorecimento/amizade...
- ✓ Ausência de comunicação
- ✓ Ausência de familiares e/ou responsáveis

• • • TRABALHADORES

- Desmotivação

- Falta de formação/vício de saber fazer porque se faz há muito tempo
- Desorganização com ausência de método de trabalho
- Tarefa
- Horários desadequados bem como rácios de turno
- Poderes informais por favorecimento
- Fraca assiduidade
- Indefinição na linha hierárquica
- Inexistência de comunicação
- Avaliação de necessidades na perspectiva dos trabalhadores

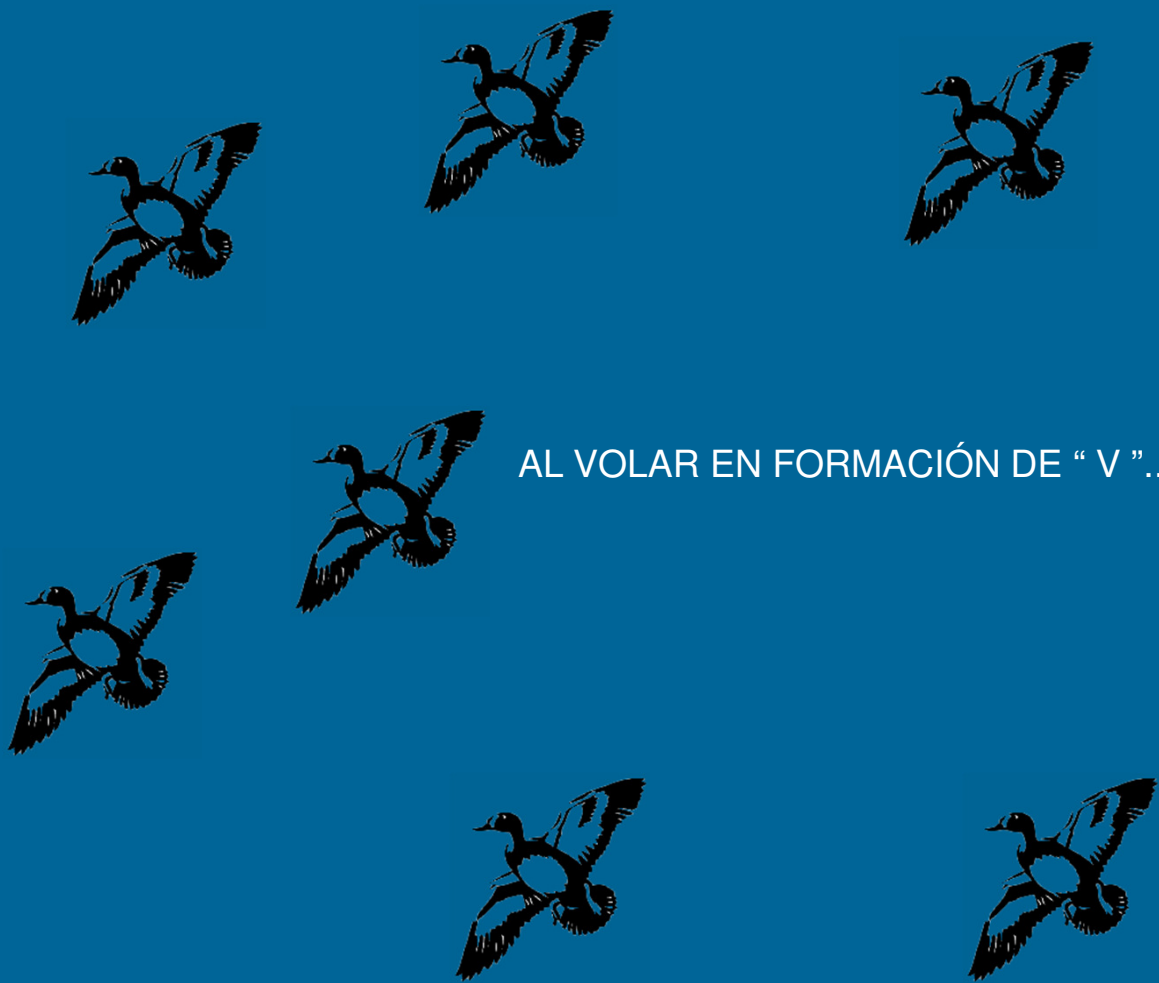
-
-
-

INTERVENÇÃO

- Organização do trabalho
- Definição hierárquica muito rigorosa (quem representa o gestor, quem determina)
- Desempenho avaliado individualmente primeiro e depois em equipa (os trabalhadores não são todos iguais, os contratos colectivos tem função processual, não determinam prestação de cuidados... e recompensa por desempenho)
- Utilização de horário, concessões, compensações em função de desempenho
- Partilha de acontecimentos/histórias
- Formação adequada informal
- Comunicação

Rui Manuel Santos Fontes. Instituto
Piaget abril 2009

¡ Ah...!
¡Si entre Amigos
fuéramos gansos!



AL VOLAR EN FORMACIÓN DE “ V ”...

Rui Manuel Santos Fontes. Instituto
Piaget abril 2009



...LA BANDADA ENTERA AUMENTA
EN UN 71% EL ALCANCE DEL VUELO



CON RELACIÓN AL DE UN PÁJARO
VOLANDO SÓLO.

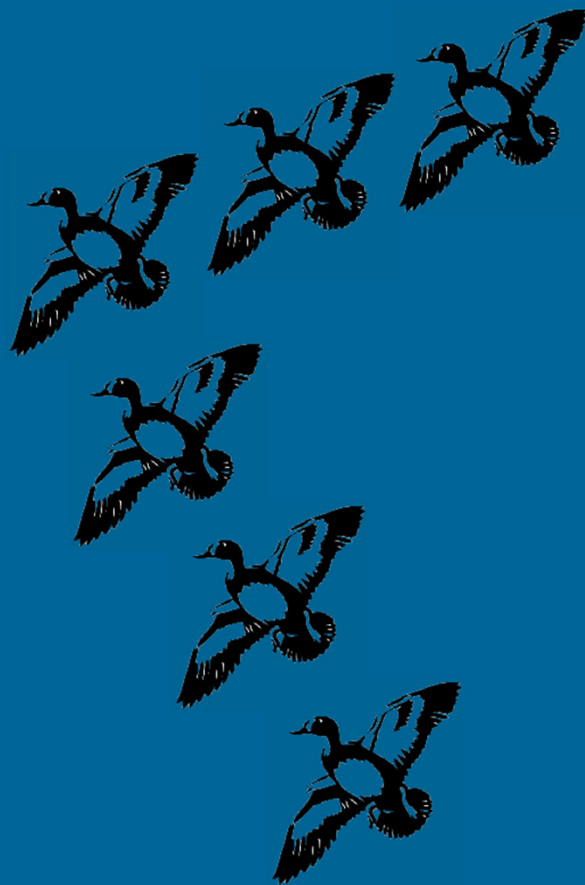


Rui Manuel Santos Fontes. Instituto
Piaget abril 2009



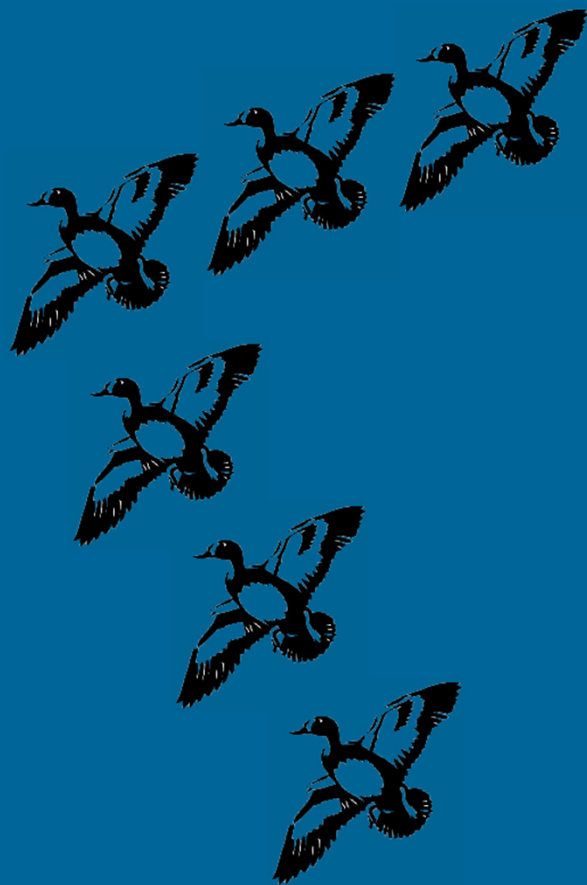
LECCIÓN 1:

COMPARTIR LA MISMA DIRECCIÓN
Y EL SENTIDO DEL GRUPO,
PERMITE LLEGAR MÁS RÁPIDO
Y FÁCILMENTE A DESTINO,
PORQUE AYUDANDONOS
ENTRE NOSOTROS LOS LOGROS
SON MEJORES.



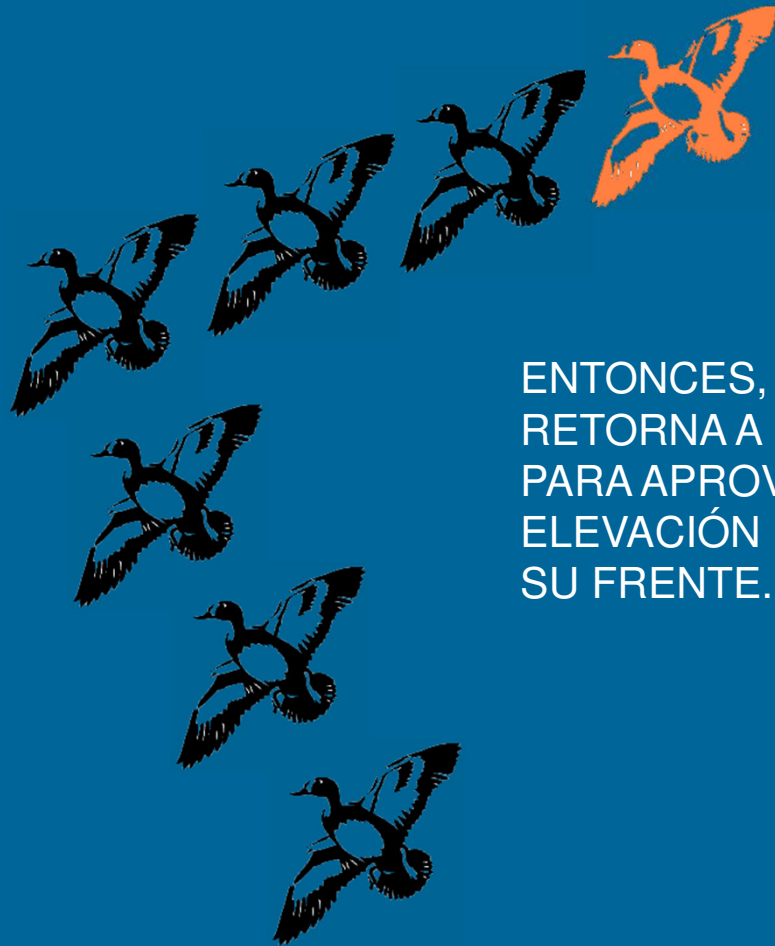
CUANDO UN GANSO SALE
DE LA FORMACIÓN...

Rui Manuel Santos Fontes. Instituto
Piaget abril 2009



SIENTE LA RESISTENCIA DEL AIRE
Y LA DIFICULTAD DE VOLAR SÓLO.

Rui Manuel Santos Fontes. Instituto
Piaget abril 2009



ENTONCES, RÁPIDAMENTE
RETORNA A LA FORMACIÓN,
PARA APROVECHAR EL PODER DE
ELEVACIÓN DE LOS QUE ESTÁN A
SU FRENTE.



LECCIÓN 2:

PERMANECIENDO EN SINTONÍA Y UNIDOS
JUNTO A AQUELLOS QUE SE DIRIGEN
EN NUESTRA MISMA DIRECCIÓN,
EL ESFUERZO SERÁ MENOR.

SERÁ MÁS SENCILLO Y PLACENTERO
ALCANZAR LAS METAS.

ESTAREMOS DISPUESTOS
A ACEPTAR Y OFRECER AYUDA.



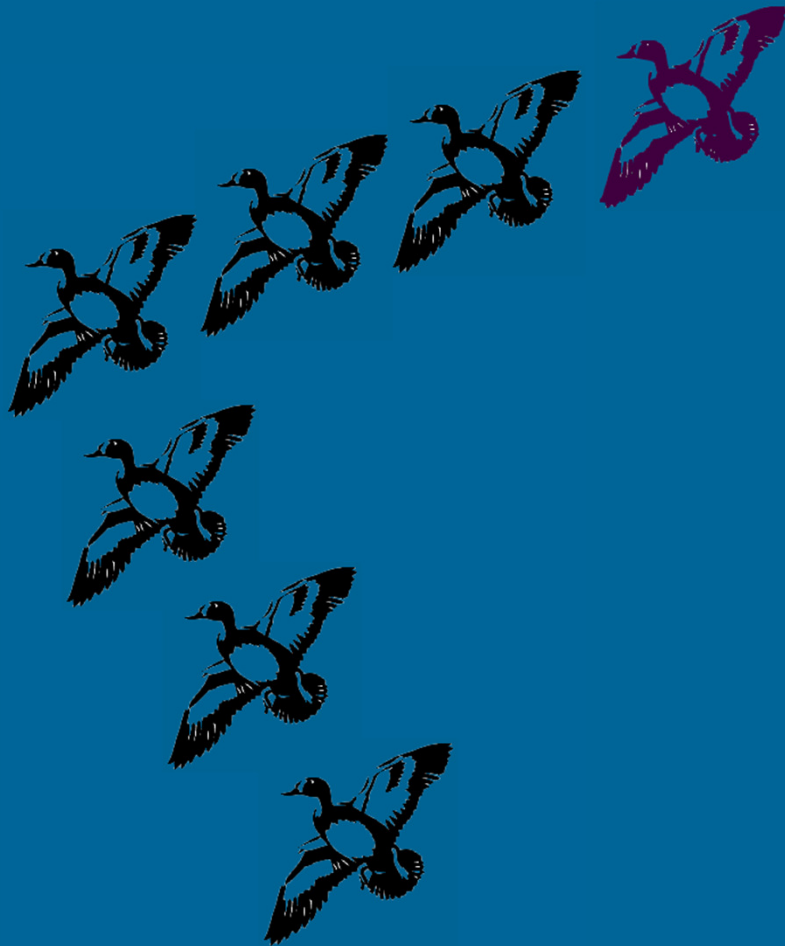
CUANDO EL GANSO LIDER SE CANSA...



Rui Manuel Santos Fontes. Instituto
Piaget abril 2009



... SE TRASLADA AL FINAL DE LA FORMACIÓN.
MIENTRAS OTRO ASUME LA DELANTERA.



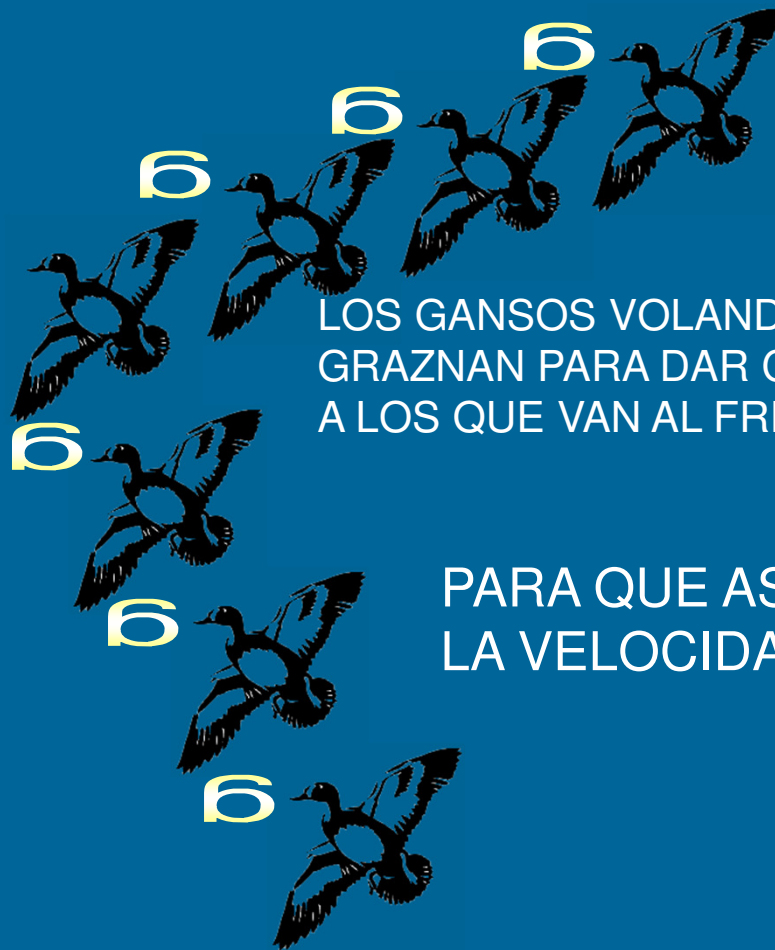
LECCIÓN 3:

COMPARTIR EL LIDERAZGO.

RESPETARNOS MUTUAMENTE
EN TODO MOMENTO.

COMPARTIR LOS PROBLEMAS
Y LOS TRABAJOS MÁS DIFÍCILES.

REUNIR
HABILIDADES Y CAPACIDADES,
COMBINAR DONES,
TALENTOS Y RECURSOS.



LOS GANSOS VOLANDO EN FORMACIÓN
GRAZCAN PARA DAR CORAJE Y ALIENTO
A LOS QUE VAN AL FRENTE,

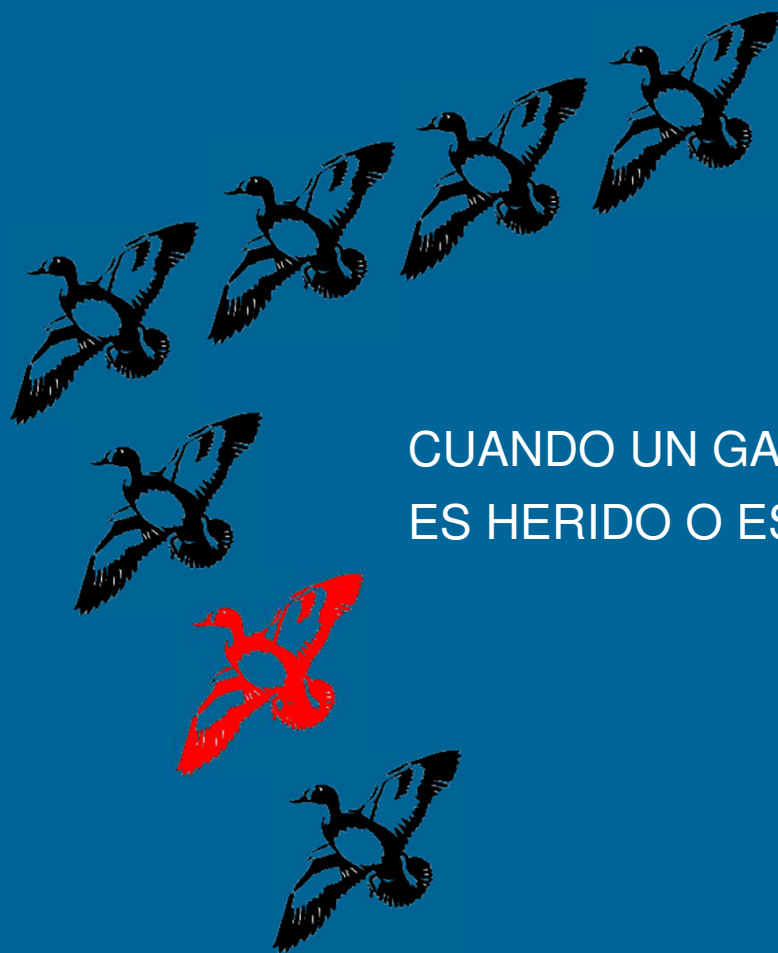
PARA QUE ASÍ MANTENGAN
LA VELOCIDAD.



LECCIÓN 4:

CUANDO HAY
CORAJE Y ALIENTO,
EL PROGRESO ES MAYOR.


UNA PALABRA DE ALIENTO A TIEMPO
MOTIVA, AYUDA, DA FUERZAS
PRODUCE EL MEJOR DE LOS BENEFICIOS.



CUANDO UN GANSO SE ENFERMA
ES HERIDO O ESTÁ CANSADO...



Y DEBE SALIR DE
LA FORMACIÓN

Ru  tos Fontes. Instituto
Piaget abril 2009



OTROS SALEN DE LA FORMACIÓN
Y LO ACOMPAÑAN PARA AYUDARLO
Y PROTEGERLO.
PERMANECEN CON ÉL
HASTA QUE MUERA
O SEA CAPAZ DE VOLAR
NUEVAMENTE;
ALCANZAN SU BANDADA,
O SE INTEGRÁN
A OTRA FORMACIÓN.





LECCIÓN 5:

ESTEMOS UNIDOS
UNO AL LADO DEL OTRO,
PESE A LAS DIFERENCIAS
TANTO EN LOS
MOMENTOS DE DIFICULTAD,
COMO EN LOS
MOMENTOS DE ESFUERZO.

SI NOS MANTENEMOS
UNO AL LADO DEL OTRO,
APOYANDONOS Y ACOMPAÑANDONOS.

SI HACEMOS REALIDAD EL ESPIRITU
DE EQUIPO.

SI PESE A LAS DIFERENCIAS PODEMOS
CONFORMAR UN GRUPO HUMANO
PARA AFRONTAR TODO TIPO DE SITUACIONES.

SI ENTENDEMOS EL VERDADERO
VALOR DE LA AMISTAD.

SI SOMOS CONSCIENTES DEL
SENTIMIENTO DE COMPARTIR.

LA VIDA SERÁ MÁS SIMPLE,
Y EL VUELO DE LOS AÑOS
MÁS PLACENTERO

AMIGOS...
SEAMOS GANSOS!!!

Rui Manuel Santos Fontes. Instituto
Piaget abril 2009