

ESCOLA SUPERIOR DE SAÚDE DE ALCOITÃO

Curso Bietápico de Licenciatura em Terapia Ocupacional

Psicossociologia das Organizações

Comunicação e Gestão

Elaborado por:

Ana Lúcia Santos

Marco Nobre

Rita Freire

Sónia Fernandes

Stela Rodrigues

Índice

Introdução	3
Comunicação	
Definição de Comunicação	5
Modelo Básico e Funções da Comunicação	6
Características Pessoais do Emissor/Receptor	8
Contexto	10
Canais de Comunicação	11
Redes de Comunicação	12
Barreiras à Comunicação	14
Gestão	
Conceitos de Gestão	15
Níveis de Gestão	15
Competências Necessárias ao Gestor	16
Evolução da Gestão – Principais Abordagens	17
Perspectiva Estrutural	17
Perspectiva Humana	20
Perspectiva Integrativa	21
Comunicação, Gestão e Terapia Ocupacional	25
Conclusão	30
Referências Bibliográficas	31

Introdução

O presente trabalho surge no âmbito da disciplina de Psicossociologia das Organizações, do primeiro ano do 2º Ciclo do Curso de Licenciatura Biotápica em Terapia Ocupacional, da Escola Superior de Saúde de Alcoitão.

Os principais objectivos consistem em aprofundar conhecimentos relativamente à comunicação e gestão e estabelecer a relação com a realidade da prática da Terapia Ocupacional.

A selecção do tema prende-se com a importância que a comunicação assume no dia a dia do exercício profissional do terapeuta ocupacional, na sua relação com os outros profissionais de saúde, assim como com os utentes.

Os conhecimentos sobre gestão demonstram-se igualmente importantes para o terapeuta ocupacional, uma vez que cada vez mais este é solicitado a participar de forma activa na gestão de departamentos e instituições, ocupando nestes funções com responsabilidade acrescida, que exigem conhecimentos teóricos sobre gestão e da sua aplicabilidade nos vários contextos.

Este trabalho encontra-se estruturado em três capítulos, sendo o primeiro relativo à comunicação onde esta é definida e onde são focados os aspectos teóricos (ligados com a comunicação), como os seus modelos básicos, funções, quais os modos de comunicar, as características pessoais que deverão possuir emissores e receptores, os diversos contextos, canais e barreiras da comunicação. O segundo capítulo faz referência à gestão, onde são mencionados alguns conceitos teóricos ligados com este tema, são focados os vários níveis de gestão, as competências necessárias ao gestor, e a evolução da gestão, mencionando as suas

principais abordagens. O terceiro e último capítulo deste trabalho tenta relacionar/effectuar a ligação entre a comunicação e a gestão com a prática profissional do terapeuta ocupacional.

Comunicação

Comunicação é uma área de estudo caracterizada pela natureza híbrida e, por vezes, contraditória das suas fundações científicas. As origens diversas do estudo da comunicação constituem, simultaneamente um desafio à multidisciplinidade e um terreno fértil para o debate teórico e metodológico. Com efeito, a compreensão das actividades comunicativas humanas não pode ser separada da compreensão daquilo que é um ser humano – “como organismo, como ser mental e como entidade social, num universo de forças dinâmicas...” (Arnold e Frandsen, 1984: 3).

Definição de comunicação

Segundo Jesuíno (1987, citado por Ferreira, 1998) comunicar é o meio pelo qual dois ou mais intervenientes produzem e interpretam significados e, de certa forma, constroem e põem em comum um entendimento recíproco. Nesta medida, a comunicação é um processo complexo, de contornos fluidos e pouco delimitados, já que a troca de significação está subjacente, em maior ou menor dimensão, a todos os fenómenos psicossociais.

Dependendo da perspectiva que é assumida, a comunicação pode ser considerada como transmissão e recepção de informação (perspectiva mecanicista) ou pode ser vista como um modo pelo qual se descodificam significados a partir da informação recebida (perspectiva psicológica). A comunicação pode igualmente ser vista como um comportamento instrumental ou como algo que emerge da interacção social (perspectiva interaccionista). A comunicação humana pode ainda ser considerada como algo de único, pelo facto de utilizar símbolos (perspectiva simbólica), ou ser vista como um aspecto da particular da comunicação

animal, em que o aparecimento do símbolo é um produto natural da evolução do cérebro humano (perspectiva etoecológica).

Modelo Básico e Funções da Comunicação

Várias foram as tentativas de conceptualizar a comunicação, e os modelos teóricos decorrentes são múltiplos (Shanon e Weaver, Carrol, Westley e Maclean, Berlo, cit. in Arnold e Bowers, 1984). Se assumirmos uma visão ampla, isto é, uma visão que inclua as características mais comuns aos principais modelos teóricos conhecidos, podemos criar um modelo básico de comunicação, representado na figura 1.

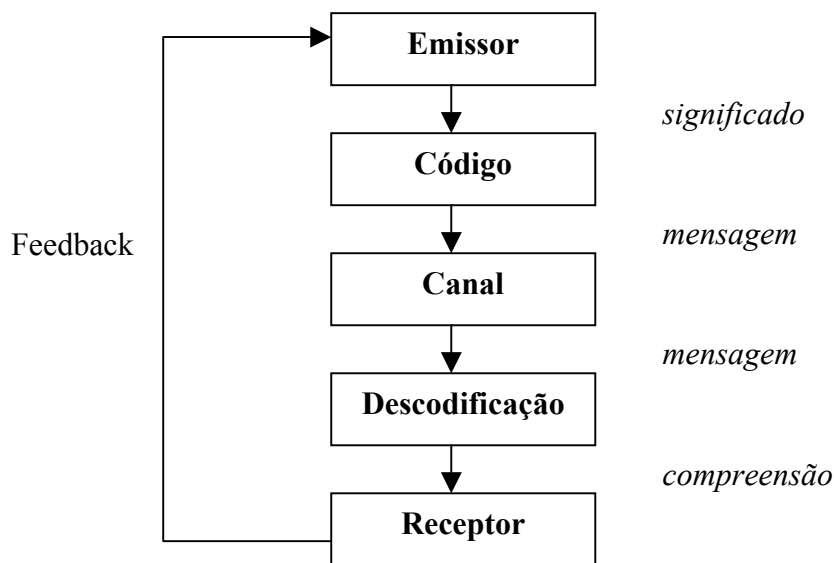


Figura 1 – Processo de comunicação

Neste modelo, podemos identificar os seguintes elementos básicos: *Emissor*, *Receptor*, *Canal*, *Código*, *Mensagens* e *Feedback*.

- Emissor: é a fonte origem da comunicação, o primeiro elemento sem o qual não existe comunicação.

- Receptor: representa o destinatário, ou seja a pessoa que recebe e descodifica a mensagem. Sendo a comunicação um processo contínuo e interactivo de troca de mensagens o emissor age simultaneamente como receptor e vice-versa.
- Mensagem: compreende um determinado conjunto de informação, geralmente codificada, e que é transmitida através de um determinado canal.
- Canal: meio através do qual as comunicações são transmitidas entre os indivíduos, podendo revestir determinadas formas desde a voz humana à rede de televisão, passando pelo fax, pelo correio normal ou informático.
- Código: é a forma pelo qual o emissor cifra um determinado significado que deseja transmitir ao receptor na forma de sinais. Por exemplo, os símbolos verbais que compõem o alfabeto ou os sons que constituem o código Morse. Através da codificação e descodificação dos sinais recebidos os indivíduos interpretam as mensagens e constroem os significados.
- Feedback: Também denominada como informação de retorno, é a mensagem que é transmitida como resposta à mensagem inicial e permite ao emissor perceber que a sua mensagem foi recebida e, eventualmente, avaliar se foi ou não compreendida.

Modos de Comunicar

O termo comunicar pode ser interpretado como a troca de mensagens com vista à partilha de um significado entre dois ou mais intervenientes (Gudykunst, 1994). Os significados atribuídos a uma mensagem dependem do modo de comunicação, das características pessoais do emissor e do receptor, e ainda do contexto da interacção social.

A comunicação poder-se-á realizar de duas formas distintas: *comunicação verbal e comunicação não verbal*. A *comunicação verbal* compreende a modalidade de comportamento social que é expressa através de um código linguístico falado ou escrito.

Os principais problemas deste tipo de comunicação existem ao nível da compreensão da mensagem. A *comunicação não verbal* é útil para fornecer informação complementar à comunicação verbal ou para regular a interação social. Segundo Patterson (1990, citado por Lindon, 1999) outra importante função da comunicação não verbal é a expressão afectiva no relacionamento interpessoal. Além destas funções e em consequência das mesmas a comunicação não verbal poderá ser determinante nas estratégias de resolução de conflito ou de persuasão.

Características Pessoais do Emissor/Receptor

O modo como comunicamos é função não apenas da natureza da informação que é transmitida, mas também de um conjunto de variáveis pessoais, tais como a auto percepção, as expectativas em relação ao comportamento do receptor, a forma como o interpretamos esse comportamento, a percepção da relação com o receptor e do contexto da interação e, por último, as atribuições à própria capacidade de comunicação.

A figura 2 representa de uma forma diagramática os diversos factores condicionantes.

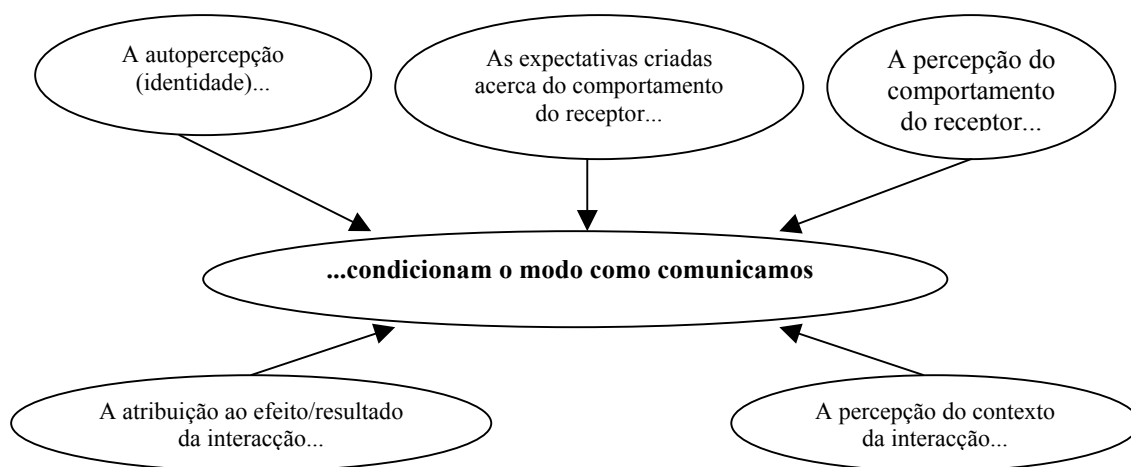


Fig. 2 - Os factores condicionantes na comunicação

- A auto percepção: A forma como percebemos a nossa identidade, condiciona o modo de comunicar. De uma forma geral, existem dois tipos de identidade – a identidade social e a identidade pessoal. A identidade social compreende a percepção de fazermos parte de um mesmo grupo, cujos membros partilham uma determinada categoria social. A identidade pessoal inclui todas as percepções que o indivíduo tem de si mesmo e que o diferenciam, de uma forma única, dos restantes membros dos nossos grupos de referência. Esta compreende as percepções das nossas características de personalidade.
- A expectativa: A escolha de uma determinada estratégia de comunicação, isto é, a escolha de um determinado tipo de mensagem e a decisão (intencional ou não) acerca do canal a utilizar (verbal ou não verbal), depende das expectativas que temos acerca do comportamento como resposta do receptor. Ao criarmos expectativas acerca do comportamento do receptor estamos na prática a efectuar previsões acerca do mesmo. Quando efectuamos previsões acerca do receptor com bases nas fontes de informação cultural e social estamos implicitamente a assumir que as pessoas que associamos a uma categoria têm as mesmas características e comportam-se de forma similar. No entanto, estas previsões baseadas nos estereótipos podem causar erros de interpretação e consequentemente deficiências no processo de comunicação. Uma forma de minimizar esses erros consiste em utilizar a informação pessoal para fazer previsões mais correctas acerca do comportamento do receptor.
- Percepção do comportamento do receptor: Um dos aspectos que pode influenciar a errada percepção e consequente interpretação do comportamento do receptor é a percepção selectiva que ocorre quando a nossa atenção e a nossa recordação se

centram apenas nos aspectos que podem confirmar as expectativas que temos em relação a determinada pessoa, numa determinada situação.

- Atribuições ao efeito/resultado da comunicação: Segundo Giles e Street Jr. (1994), estas determinam as atribuições às próprias aptidões comunicacionais e são um aspecto importante para a aprendizagem e desenvolvimento das aptidões interpessoais. A atribuição que fazemos à nossa competência comunicacional numa dada situação poderá ter um efeito de reforço ou inibição das escolhas comportamentais comunicativas nessa mesma situação e, de uma forma acumulada, irá determinar a nossa própria experiência comunicacional e as características do nosso repertório de comunicação.

Contexto

Os comportamentos de comunicação são situacionais ou seja, não podemos dissociar o contexto em que ocorrem para interpretarmos o seu significado. Um determinado comportamento pode ter diferentes interpretações dependendo, por exemplo do contexto cultural onde é produzido ou até mesmo numa mesma cultura, de situação para situação.

O comportamento de comunicação está compreendido no contexto mais amplo da interacção social.

Harjie e Marshall referem nove estilos de comunicação que representam cada um, uma dimensão continua entre dois opostos (figura 3). As escolhas comportamentais podem situar-se algures entre esses dois extremos. A competência comunicacional individual reside na eficácia da escolha de um determinado repertório mais adequada para cada situação. Em resumo, o contexto da comunicação desempenha um papel activo na própria natureza da comunicação. Não se pode dissociar o contexto de uma mensagem do seu conteúdo, assim

como não podemos dissociar a comunicação verbal do conteúdo não verbal que lhe está associado.

A comunicação e o seu contexto são duas componentes dinâmicas de um processo multicausal que serve os objectivos interpessoais dos intervenientes, nomeadamente a produção e o processamento de mensagens, a criação de uma identidade, a formação de uma impressão, a manutenção do relacionamento, a expressão de emoção, o controlo sobre os comportamentos recíprocos e a influencia social (Burgoon, 1994).

Estilos Comportamentais de Norton		
1	Dominante	Submisso
2	Dramático	Reservado
3	Conflituoso	Conciliatório
4	Animado	Inexpressivo
5	Relaxado	Frenético
6	Atento	Desatento
7	Marcante	Insignificante
8	Aberto	Fechado
9	Amigável	Hostil

Fig. 3 – Estilos comportamentais de Harjie e Marshall

Canais de Comunicação

A figura 4 mostra-nos como numa organização podem coexistir vários tipos de canais de comunicação.

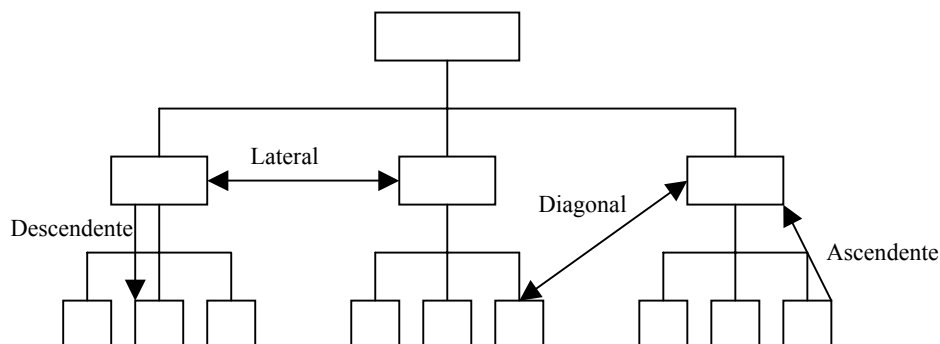


Fig. 4 – Tipos de canais de comunicação

Começaremos por distinguir canais de comunicação formais dos canais de comunicação informais. Os primeiros transmitem acima de tudo comunicações *descendentes* (de superior para subordinados) e *ascendentes* (dos subordinados para os superiores).

O sistema de comunicações informais apresenta quatro características fundamentais, sendo estas:

- As informações são transmitidas em todas as direcções;
- A comunicação é mais rápida, uma vez que é desenvolvida à margem da estrutura hierárquica;
- É selectiva em relação aos destinatários (pode acontecer que se “contem as coisas” a uns mas não a outros);
- Funciona para além do contexto físico da instituição (grande parte da comunicação informal processa-se fora das horas e dos locais de trabalho).

Este transmite informação em todas as direcções, nomeadamente *laterais* (entre membros da organização situados no mesmo nível hierárquico), *diagonais* (entre membros da mesma organização nos diferentes departamentos com níveis diferentes de hierarquia) e “*em gavinha*” (em várias direcções diferentes e simultaneamente envolvendo vários elementos de diferentes departamentos).

Redes de Comunicação

Geralmente, consideram-se cinco tipos de rede de comunicação em grupo: *comunicação em estrela*, *em Y*, *em cadeia*, *em circulo* e *interligada*, como se encontra esquematizado na figura 5.

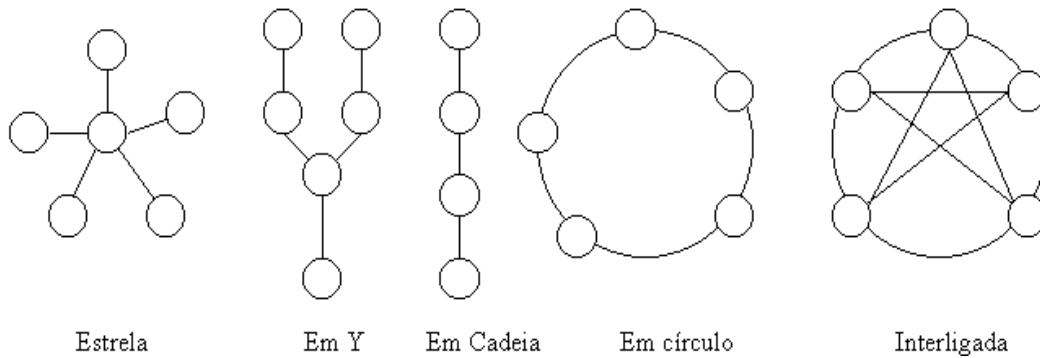


fig. 5 – Representação topológica de redes de comunicação (O = indivíduo, membro do grupo)

- *Rede de comunicação em estrela:* os membros do grupo comunicam apenas e sempre através de um único membro;
- *Rede de comunicação em Y:* a comunicação percorre nos dois sentidos os diversos níveis de hierarquia sem possibilidades de comunicação horizontal;
- *Rede de comunicação em cadeia:* apenas permite a cada membro comunicar com o que o antecede e sucede;
- *Rede de comunicação em círculo:* é uma cadeia em que o último membro comunica com o primeiro fechando-se o círculo;
- *Rede de comunicação interligada:* todo e qualquer membro do grupo pode comunicar com qualquer outro membro do mesmo grupo.

Na figura 6 são descritas resumidamente as características de cada uma das redes de comunicação descritas.

Rede de comunicação	Em estrela	Em Y	Em cadeia	Interligada total	Em Círculo
Características					
Velocidade	Rápida	Lenta	Lenta	Lenta	Média
Rigor	Bom	Razoável	Razoável	Reduzido	Bom
Satisfação	Reduzida	Reduzida	Reduzida	Elevada	Elevada
Emergência de liderança	Sim	Sim	Sim	Não	Não
Centralização	Sim	Sim	Moderada	Não	Não

Fig. 6 – Características das redes de comunicação

Barreiras à Comunicação

As barreiras à comunicação podem classificar-se em três grandes grupos: barreira técnicas, de linguagem e psicológicas.

As barreiras técnicas estão relacionadas com o tempo, a sobreinformação e as diferenças culturais. Por sua vez, as barreiras de linguagem centram-se no vocabulário usado e na semântica, ou seja, os significados das palavras. Por último, as barreiras psicológicas constituem o maior obstáculo ao normal funcionamento das comunicações na instituição.

Gestão

Conceito de gestão

Vivemos numa sociedade dominada por organizações, nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objectivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente.

A gestão é o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros, pressupondo a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma actividade em conjunto para melhor atingir objectivos comuns.

A acção individual de quem trabalha isoladamente encontra-se excluída do conceito de gestão, isto porque constatamos que a generalidade das pessoas que trabalham em organizações ou é gestor ou trabalha na subordinação de um gestor. Pode acontecer que as duas situações se verifiquem simultaneamente, como é o caso dos gestores intermédios, que são gestores mas dependem de outros gestores de nível superior. Muitas vezes, provavelmente na maioria dos casos, além da orientação e coordenação de pessoa, a gestão implica também o controlo de recursos financeiros e materiais.

Níveis de gestão

Podemos considerar três níveis de gestão: institucional, intermédio e operacional.

No nível institucional a gestão caracteriza-se fundamentalmente por uma forte componente estratégica, ou seja, envolvimento da totalidade dos recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir e pela formulação de políticas gerais. Corresponde aos membros do conselho da administração, gerência, conselho de gestão e direcção geral.

No nível intermédio predomina uma componente tática que se caracteriza pela movimentação de recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respectivo gestor. É desempenhada pelos directores de divisão, de área, funcionais, de departamento etc.

No nível operacional predomina a componente técnica, e a actividade destes gestores traduz-se fundamentalmente na execução de rotinas e procedimentos. São os supervisores, chefes de serviço, de secção, etc.

Competências necessárias ao gestor

A actuação dos gestores pode ser avaliada por padrões de eficiência e eficácia. A eficiência é a relação proporcional entre a qualidade e quantidade de *inputs* e a qualidade e quantidade de *outputs* produzidos. Assim, quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência do gestor responsável. A eficácia é a medida em que os *outputs* produzidos pelo processo se aproximam dos objectivos propostos. Isto é, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia do gestor em causa.

Para ser eficiente e eficaz, o gestor deve possuir e continuamente desenvolver várias aptidões essenciais. Geralmente consideram-se três tipos de aptidões:

- Aptidão conceptual: capacidade para aprender ideias gerais e abstractas bem como aplica-las em situações concretas. Engloba a capacidade para ver a organização como um todo.
- Aptidão técnica: capacidade para usar conhecimentos, métodos ou técnicas específicas no seu trabalho concreto.

- Aptidão em relações humanas: capacidade de compreender, motivar e obter a adesão das outras pessoas. Engloba características relacionadas com as capacidades de comunicar trabalhar e entender as atitudes e os comportamentos dos indivíduos e dos grupos.

O grau de desenvolvimento necessário destas aptidões esta relacionado com o nível de gestão em que o gestor se encontra.

Evolução da Gestão – Principais Abordagens

A Gestão tem evoluído ao longo do tempo, como qualquer outra área de conhecimento. Para melhor se entender a situação actual em termos de desenvolvimento da gestão torna-se necessário fazer uma análise resumida, da evolução dos principais pontos de vista, filosofias e escolas de pensamento.

Ao longo deste século, as escolas de pensamento em termos de gestão podem ser agrupadas em três grandes categorias: perspectiva estrutural, humana e integrativa.

Perspectiva Estrutural

Esta perspectiva engloba as teorias da gestão científica, a escola clássica, a teoria da burocracia e a teoria da decisão.

➤ *Gestão Científica*: Taylor (Frederick W. Taylor) fornece uma base da análise dos problemas de gestão com vista a alcançar uma maior eficiência industrial, ilustrado no seu livro “Princípios da Gestão Científica”, publicado em 1911.

A filosofia da gestão de Taylor pode sintetizar-se nas seguintes ideias base:

- a aplicação do método científico para encontrar a “única melhor maneira” de realizar o trabalho;

- selecção, da forma científica, dos trabalhadores que melhor desempenharão aquela tarefa;
- treino, educação e desenvolvimento dos trabalhadores de modo a melhor desempenharem as tarefas;
- interacção amigável e cooperação entre os gestores e os trabalhadores, mas com uma clara separação dos deveres entre uns e outros.

De certo modo, as ideias de Taylor constituíram os alicerces para a profissionalização da gestão.

➤ *História Clássica (Teoria Geral da Administração)*: Henry Fayol, a quem já chamaram “O pai da moderna teoria da gestão”, autor do célebre livro “Teoria geral da administração” (1916), é o fundador da escola clássica da gestão, não por ter sido o primeiro a estudar o comportamento dos gestores, mas por ter sido o primeiro a sistematizá-lo.

Para avaliar a contribuição de Fayol para o avanço da gestão, basta dizer que ainda hoje as funções básicas da administração “ Planear, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar” são, de modo geral, tidas em conta pelos gestores do nosso tempo, assim como, os estudiosos da gestão.

1. *Planear* : Significa preparar e apoiar o futuro com um programa de acção. Este tem por objectivo a consecução de determinados resultados, a linha de conduta a seguir a etapas a percorrer e os meios a empregar. É uma espécie de plano de acção, onde os acontecimentos próximos são registados com uma certa clareza e os que são visualizados para um futuro mais longínquo são de natureza pouco vaga. Enfim, um programa de acção que deve conter um conjunto de qualidades específicas: unidade, continuidade, flexibilidade e precisão.

2. *Organizar*: Organizar uma instituição significa reunir tudo o que é útil para o seu funcionamento: matérias primas, meio de trabalho, capitais e pessoal. Trata-se de organizar o corpo social da instituição nas suas seis funções essenciais, por forma a permitir a execução de todas as operações que lhes são subjacentes.
3. *Comandar*: A partir do momento que o corpo social está devidamente construído, é necessário fazer com que o mesmo funcione. O comando deve ser exercido pelos diferentes chefes que compõem a instituição, e cada um só deve ser responsável pela unidade que está inserido.
4. *Coordenar*: Significa por em ordem e em harmonia todos os actos de uma instituição, de forma a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso.
5. *Controlar*: Consiste em verificar se numa instituição tudo funciona conforme o programa de acção adoptado, as ordens e os princípios assumidos. Numa perspectiva administrativa o controlo tem por fim assegurar que o programa de acção esteja a ser aplicado que o organismo social esteja a funcionar, que o comando esteja a ser exercido segundo os princípios estabelecidos e que a coordenação esteja a ser observada e analisada.

Para ser um bom administrador torna-se imprescindível conhecer em profundidade e extensão os catorze princípios gerais de administração: divisão do trabalho, autoridade – responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direcção, subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e união do pessoal.

➤ *Teoria da Burocracia*: Está intimamente ligado a Max Weber, sociólogo alemão que a partir dos estudos das organizações europeias durante o séc. XIX, escreveu uma forma

ideal de organização que enfatizava a ordem, o sistema, a racionalidade, a uniformidade e a consistência.

O termo burocracia é considerado como tendo uma carga negativa, e é associado a excesso de papelada e de regras com prejuízo do funcionamento eficaz inovador das organizações. A ideia de burocracia defendida por Max Weber conduziria a um tratamento equitativo de todos os empregados, uma vez que a cada um eram atribuídas áreas específicas de actuação e responsabilidades na base da sua competência e capacidades.

➤ *Teoria da decisão*: A teoria da decisão para explicar os comportamentos organizacionais deve-se sobretudo a Herbert Simon e James G. March, que elaboraram um modelo a partir da teoria da burocracia, que sugere que os indivíduos geralmente tomam decisões analisando uma série limitada de alternativas possíveis, não avaliando a totalidade das opções disponíveis.

Perspectiva humana

Os investigadores focaram a sua atenção no lado humano das organizações, respectivamente nas relações humanas, dinâmica de grupos e teoria da liderança.

➤ *Relações humanas*: A essência do movimento das relações humanas, criado por Elton Mayo, reside no pressuposto de que a chave para o alcance de elevadas produtividade esta no grau de satisfação do empregado no seu trabalho.

➤ *Dinâmica de Grupos*: A escola da dinâmica de grupos foi criada por Kurt Lewin e posteriormente desenvolvida por Lester Coch e R.P. French Jr. que constataram que os empregados, de uma fábrica, aprendiam muito mais depressa os novos

métodos de trabalho que se pretendiam implementar, se lhes fosse dada a oportunidade de discutir em grupo os novos métodos e lhes fosse dada alguma liberdade na forma de os aplicar correctamente nas suas tarefas.

- *Liderança*: As primeiras pesquisas sobre a gestão centrada na liderança datam da década de 50, devendo-se fundamentalmente a Robert Bales e Douglas McGregor.

Bales enfatizou a importância dos grupos e da sua liderança, que classificou em dois tipos: líder de tarefa e líder social, o primeiro desenvolvendo a sua actividade focalizando os objectivos do grupo em termos de produtividade, o segundo procurando atingir os objectivos actuando no desenvolvimento de coesão e encorajando a colaboração entre os membros do grupo.

Perspectiva Integrativa

Neste grupo faremos referência fundamentalmente à escola sociotécnica, à teoria dos sistemas, à teoria da contingência e à abordagem da gestão pelos “papéis” desempenhados pelos gestores.

- *Escola Sociotécnica*: esta corrente do pensamento defende que o sistema técnico (equipamento e métodos de trabalho) tem um efeito muito forte sobre o sistema social, ou seja, as relações humanas e os comportamentos de grupo são influenciados pelo sistema técnico em que as pessoas trabalham.
- *Teoria dos Sistemas*: a teoria dos sistemas assenta num conjunto de princípios básicos. Em primeiro lugar um sistema é composto por um conjunto de

subsistemas interdependentes e inter-relacionados. Em segundo lugar, é aberto e dinâmico, recebe energia dos outros sistemas com os quais interage, como quais troca informações e a que fornece também o resultado do seu processo, os *outputs*. Quando algo “corre mal”, verifica-se uma corrente de informação, o *feedback*, que origina as medidas adequadas para normalizar a situação. Por ultimo as organizações são caracterizadas pela “equifinalidade”, ou seja por um lado têm múltiplos objectivos e por outro podem empregar uma variedade de meios para os atingir.

- *Teoria da contingência*: os defensores desta abordagem põem em destaque a ideia de que o que os gestores fazem, na prática, depende do conjunto de circunstâncias que caracterizam a situação. Tom Bures e George Stalker que puseram em confronto a estrutura da organização e as características do ambiente, descreveram dois tipos de gestão radicalmente diferentes: o sistema mecanicista, caracterizado por uma estrutura rígida com destaque para a linha hierárquica, e o sistema orgânico, muito mais flexível, menos estruturado, permitindo uma maior influencia dos trabalhadores na tomada de decisões. Joan Woodward defende que a escolha do tipo de estrutura que melhor se adapta a uma determinada empresa é influenciada pela tecnologia que ela usa.

- *Os papéis desempenhados pelos gestores*: Mintzberg, depois de ter estudado sistematicamente a actividade de vários gestores em várias organizações, chegou à conclusão de que, geralmente, os gestores não actuam de acordo com as funções clássicas da gestão – o planeamento, a organização, a direcção e o

controlo; em vez disso, eles actuam desempenhando, uma serie de dez diferentes papeis que Mintzberg agrupou em três grandes grupos:

Interpessoal

1 – Figurativo: desempenhando funções cerimoniais e sociais como representante da organização.

2 – Líder: interagindo com os subordinados, motivando-os e dirigindo-os

3 – Relação: estabelecendo uma rede de contactos, nomeadamente com o exterior da instituição.

Informacional

4 – Receptor: recebendo informações quer do interior, quer do exterior da instituição.

5 – Disseminador: transmitindo aos outros membros da organização as informações adquiridas.

6 – Transmissor: informando, para o exterior da instituição, sobre os planos, políticas, acções e resultados.

Decisional

7 – Empreendedor: desenvolvendo iniciativas de mudança com base na análise das oportunidades proporcionadas pelo ambiente.

8 – Solucionador de distúrbios: responsável pelas acções correctivas quando a instituição enfrenta distúrbios significativos e inesperados.

9 – Distribuidor de recursos: controlando a afectação e tempo, programando e aprovando as decisões respectivas.

10 – Negociador: participando nas actividades de contratação e negociação

A abordagem de Mintzberg ao comportamento dos gestoras complementa a das várias teorias baseadas no comportamento, como as teorias da comunicação, do desenvolvimento, e

da dinâmica de grupos, da liderança, etc. De facto, põe em destaque o indivíduo e a motivação (papeis interpessoais), a comunicação (papeis informacionais) e a liderança e tomada de decisões (papeis decisoriais).

Comunicação, Gestão e Terapia Ocupacional

A eficácia e a eficiência da gestão, quer de uma organização no seu conjunto, quer de um departamento ou unidade organizativa, só são possíveis se os gestores a qualquer nível, forem dotados de uma capacidade de comunicação. A comunicação faz parte de uma dinâmica com papel estratégico no envolvimento de todos os profissionais. Existe um sistema de trocas com constantes compromissos entre os intervenientes e com importância crucial na consolidação da identidade da organização.

A comunicação dentro de uma organização tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referências comum a todos os trabalhadores acerca do que é a organização, e conseqüentemente uma enorme importância na consolidação da identidade da mesma.

O desenvolvimento da capacidade de comunicação é imperativo para qualquer profissional de saúde. A aprendizagem para uma eficaz comunicação passa pelo desenvolvimento de algumas competências, nomeadamente: a empatia, saber ouvir, técnicas de leituras, observação, escolha de vocabulário, linguagem corporal e a comunicação pela acção.

Uma gestão da comunicação deverá maximizar as relações comunicacionais existentes, concedendo à comunicação interna o papel estratégico para o desenvolvimento dos recursos humanos.

O estabelecimento de um sistema organizado de comunicação (objectivos, planeamento e momentos próprios) pela gestão, facilita a própria gestão e leva a um envolvimento e à motivação de todos os profissionais.

O terapeuta ocupacional, no exercício da sua prática, confronta-se diariamente com situações que lhe exigem competências comunicacionais e organizacionais. Esta realidade, deve-se ao facto deste profissional se encontrar integrado em contexto institucional, que implica não só uma articulação dinâmica entre os elementos da equipe, como uma interacção com os utentes.

A equipe define-se como um grupo dinâmico de profissionais empenhados em objectivos comuns, com tarefas e responsabilidades partilhadas, em que o acto de trabalho cooperado potencia tudo o que é realizado. Frequentemente, o terapeuta ocupacional na equipe tem a seu cargo a responsabilidade de coordenar, assumindo assim, o papel de gestor, onde exerce funções num dos três níveis de gestão (nível institucional, intermédio e operacional).

Um exemplo do papel do terapeuta ocupacional como gestor é a coordenação de um departamento. Nesta situação, poderemos salientar como principais responsabilidades: promover o dinamismo e coesão entre os elementos da equipe, distribuição de tarefas, proporcionar uma formação contínua e dinâmica, promover mecanismos de participação e envolvimento de todos como pessoa individual e como membro de um grupo (comunicação descendente); participar no processo de decisão, partilhar conhecimentos e capacidades técnicas e científicas, apresentar feedback do trabalho realizado no departamento (comunicação ascendente).

Para além das responsabilidades referidas, o terapeuta ocupacional deverá ter um papel activo na comunicação entre os serviços e o departamento em que o espírito de equipe é indispensável, o que leva a um maior envolvimento e a uma melhor coordenação do processo de reabilitação (comunicação lateral). São exemplos destas situações, visitas de integração, avaliações intercalares e consultas de avaliação pela equipe multidisciplinar.

A concretização destes objectivos passa pela utilização da comunicação escrita (exemplo: avisos no placard) e pela comunicação oral (exemplos: reuniões semanais com os responsáveis; reuniões mensais do grupo de todos os profissionais; reuniões individuais sempre que se considere necessário; supervisão da prática clínica).

Na relação entre terapeuta e utente, a comunicação assume uma importância crucial, pelo que se torna imperativo ao terapeuta possuir bases teóricas sobre formas de comunicar, assim como estar preparado para as aplicar na sua prática clínica. A prática de uma comunicação adequada permite ao terapeuta realizar junto do utente uma abordagem mais rica, criando com este uma relação de empatia e de interajuda em que ambos se envolvem e participam adequadamente para o mesmo fim.

De seguida, passaremos a uma descrição de um contexto prático de como se organiza, gere e comunica uma equipa multidisciplinar num serviço que integra a terapia ocupacional.

Neste sentido, passaremos a descrever o funcionamento e a articulação de uma equipa multidisciplinar de um projecto de reabilitação psicossocial, de uma instituição de saúde.

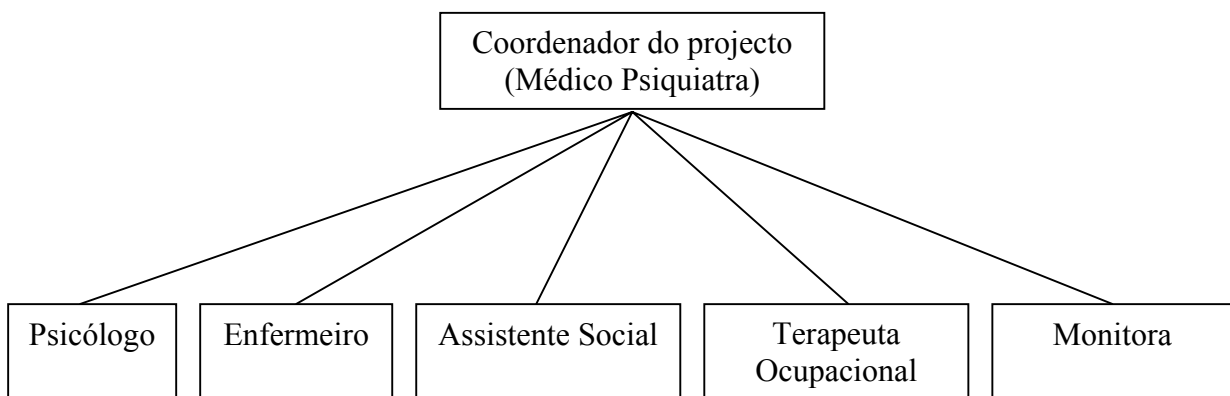
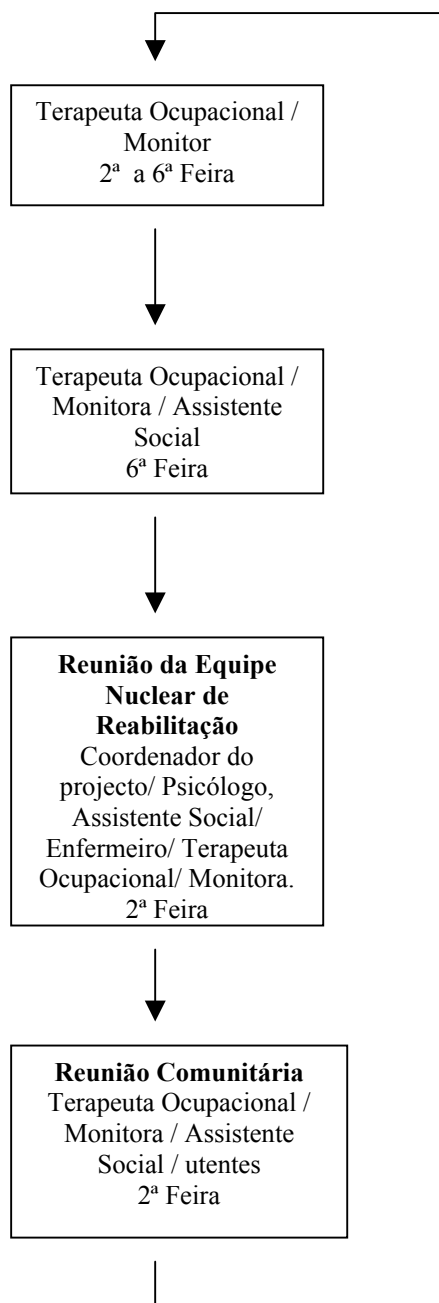


Fig. 7 – Organograma da equipa

Neste exemplo, o coordenador do projecto tem com principal responsabilidade a gestão de conflitos, desempenhando um papel de moderador no seio da equipa através da

gestão dos recursos humanos que tem à disposição, promovendo as competências pessoais e profissionais de cada um dos membros da equipe.

De seguida, será descrita de forma breve a articulação entre os profissionais e a forma como é gerida a equipe.



Por estes dois técnicos se encontrarem em contacto frequente com os utentes durante a semana, partilham informação entre si. Nesta articulação, o terapeuta ocupacional tem a função de gerir possíveis conflitos e sua resolução.

A terapeuta ocupacional tem como função transmitir a informação à assistente social do decorrer da semana. Esta reunião, tem como objectivo a discussão de possíveis estratégias para a resolução dos problemas identificados.

A terapeuta ocupacional apresenta os problemas e estratégias identificadas na reunião de 6ª Feira. Posteriormente, a equipe discute tudo o que foi apresentado podendo complementar com novos dados, e desta forma identificar outros problemas e estratégias.

O terapeuta ocupacional gere a reunião, tendo como principais responsabilidades transmitir aos utentes as decisões tomadas em equipe. Os utentes participam de forma activa e participativa nesta reunião, apresentando também eles propostas e opiniões sobre o funcionamento do serviço.

É de salientar, que o esquema de reuniões apresentado não é rígido, podendo-se verificar a realização de reuniões de carácter informal se para tal houver necessidade.

Após breve reflexão sobre o funcionamento desta equipe, pode-se verificar que a mesma permitia a coexistência de comunicação em vários tipos de canais, por exemplo, entre o coordenador da equipe e o terapeuta ocupacional, verifica-se um canal de comunicação ascendente e descendente, verifica-se igualmente comunicação lateral entre os vários profissionais da equipe, por exemplo, entre o terapeuta ocupacional e a assistente social.

Observou-se que a rede de comunicação dominante entre os vários elementos desta equipe, é a interligada, dado que qualquer membro da equipe pode comunicar com qualquer outro membro da mesma.

No exemplo apresentado o terapeuta ocupacional desempenha muitas vezes papel de gestor. O sucesso do exercício deste papel prende-se com uma série de aptidões conceptuais, técnicas e de relações humanas.

Consideramos o exemplo referido como o ideal, na medida em que realça a importância que uma comunicação eficaz entre os elementos da equipe assume na gestão do seu dia a dia, da importância que tem para o desenvolvimento de um quadro de referências comum a todos os trabalhadores acerca do que é a organização, e conseqüentemente uma enorme importância na consolidação da identidade da organização.

Conclusão

Sendo o terapeuta ocupacional um profissional de saúde que assume cada vez mais papéis participativos e activos no seio das instituições em que se encontra inserido, é-lhe cada vez mais exigido que tenha competências nas áreas da gestão e da comunicação. Pelo que achamos que os conhecimentos nesta matéria são uma ferramenta importante para qualquer profissional de saúde, que quando utilizadas de forma adequada e consciente poderão otimizar o desempenho destes profissionais.

A realização deste trabalho permitiu um despertar para os papéis que desempenhamos e a forma como se encontram organizados os serviços em que nos inserimos, permitindo uma visão diferente de toda a dinâmica organizacional que nos rodeia.

A adaptação da comunicação que utilizamos deverá ser adequada aos contextos em que nos encontramos, por exemplo quando estamos a interagir com um utente a linguagem que utilizamos não deverá conter termos técnicos de tal modo específicos que não permita a sua compreensão, pelo contrario quando se comunica com outros profissionais de saúde a linguagem a utilizar deverá ser dentro do possível, específica e técnica. Ou seja adequar os comportamentos aos papéis assumidos.

Para garantir a eficácia do funcionamento de uma equipe e/ou organização, as opções tomadas em termos de gestão e modelos de comunicação a aplicar, deverão ser fundamentados em critérios teóricos e metodológicos consistentes, de acordo com a especificidade e com os objectivos a que se propõem atingir.

Alcoitão, ___de Junho de 2002

BIBLIOGRAFIA

Brochand, Bernard; Lendrevie, Jacques; Rodrigues, Joaquim; Dionísio, Pedro (1999).

Publicitor, 1ª edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote

Ferreira, J. M.; Neves, José; Abreu, Paulo Nunes; Caetano, António (1998). *Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw Hill

Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Rodrigues, Joaquim; Dionísio, Pedro (1999). *Mercator*, 8ª edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote

Teixeira, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*, McGraw Hill