



Co-funded by
the European U



Abordagem Dialógica / Resultados do Projeto_1

Objetivo:

Disponibilizar uma descrição do papel do Grupo de Governança no processo de melhoria do trabalho em equipa integrado, multiprofissional e centrado nas pessoas, a nível institucional, organizacional e profissional.

Descrição:

O Grupo de Governança (GG) é um grupo de trabalho que é responsável por governar a implementação do trabalho dialógico, assim como por monitorizar o seu progresso na Organização.



Co-funded by
the European U



Conteúdos

1. Introdução	3
2. Como construir um Grupo de Governança	4
3. Características do Grupo de Governança	6
4. Onde implementar o Trabalho Dialógico	7



1. Introdução

O contexto do projeto é descrito no acordo de subvenção da seguinte forma:

“Num contexto de crescente interdependência internacional, as organizações e autoridades públicas encontram um crescente desafio na adaptação de estratégias inclusivas, inovativas e reflexivas, tornando-se imperativo o reforço da cooperação entre as diferentes organizações e sectores da sociedade. Os conhecimentos e experiências emergentes demonstram que para enfrentar estes desafios é necessário colocar os profissionais e as suas competências a trabalhar de forma integrada e multidisciplinar no centro dos processos de mudança. É, por esta razão, que O projeto enfrenta estas tarefas e conceptualiza a formação como um elemento vital da mudança social, através do reforço do trabalho em equipa, de relações horizontais e da integração. Em particular, o projeto Dialogical-Work responde aos desafios educativos de alinhar as competências dos profissionais da área da saúde, social e da educação à evolução de necessidades e expectativas complexas nas sociedades em mudança, fornecendo as competências aos profissionais através de um 'método' de trabalho em rede orientado para o diálogo que ainda falta no currículo de formação dos profissionais que trabalham hoje.”

Mudança Organizacional e cultural

- A mudança incorporada é complexa - para assegurar a implementação de uma nova organização bem sucedida com um enfoque simultâneo nas operações normais.
- A mudança cultural tem impacto nos comportamentos das organizações. Existem sistemas sociais nas organizações que são derivados de redes relacionais e identidades profissionais.

A inovação cultural inclui mudanças de valores, atitudes, expectativas, opiniões e comportamentos.

Resumindo, a inovação cultural consiste em qualquer comportamento que permita a mudança de linguagem, hábitos, histórias, símbolos, ética organizacional, responsabilidade social, assim como todos os valores que caracterizam a sociedade.



As mudanças culturais podem ser particularmente complexas porque é muito pouco provável que as pessoas mudem o seu comportamento e a sua forma de pensar.

É crucial realçar a importância que a mudança pode ter não só para a Organização, mas também para o próprio indivíduo.

A sensibilização é a primeira fase de qualquer processo de mudança: o intelecto humano precisa de compreender a razão da mudança.

A resistência à mudança é uma variável no comportamento humano, pelo que a comunicação será crucial para sensibilizar as pessoas na organização para a importância da mudança e para tentar lançar luz sobre a incerteza dos novos projetos. A negatividade da falta de mudança terá de surgir, e para o fazer, uma das principais necessidades será a credibilidade na comunicação e a discussão aberta e sincera das causas da necessidade.

Agentes de Mudança

A pessoa que apoia os esforços da Organização na realização da mudança desejada, na superação de possíveis resistências, na gestão eficaz e eficiente de conflitos, e na amplificação dos impulsos ativos para a mudança, sejam eles internos ou externos.

O agente de mudança pode trabalhar sozinho ou em equipa e poderá ocupar uma variedade de posições, podendo ser interno ou externo à organização.

Comunicação e formação

A comunicação e formação são dois aspetos fundamentais a serem analisados para uma mudança bem sucedida: a comunicação é essencial para informar e alertar as partes interessadas para a importância da mudança em si, bem como os aspetos positivos que a mudança trará à Organização. A boa comunicação é indispensável para evitar mal-entendidos, ressentimentos e consequências inesperadas, tanto a nível organizacional como



individual. Uma comunicação adequada fornece o impulso proporcional para obter o apoio das partes interessadas.

Num processo de mudança, a formação é crucial para apoiar os colaboradores e fornecer-lhes fundamentos e conhecimentos para que possam compreender e gerir o seu papel durante o programa de mudança. Qualquer mudança organizacional é conduzida pelas pessoas que fazem parte da organização. Assim, é facilmente compreendida a extrema importância do fator humano dentro de uma organização.

2. Como construir um Grupo de Governança

É particularmente difícil definir critérios de perfil para a construção de um Grupo de Governança que fará o desenvolvimento de novas práticas de diálogo dentro da organização.

O que poderá ser útil será compreender que questões serão necessárias numa primeira instância:

- Quais são os condutores de mudança relativamente a uma abordagem dialógica?
- São condutores externos à organização?
- São condutores internos à organização? É um processo *top-down* ou *bottom-up*?
- Existe algum líder ou grupo responsável por liderar a mudança cultural?
- As características da organização influenciam a construção do Grupo de Governança?

A última questão é particularmente relevante. As organizações apresentam sempre características distintas: as estruturas organizacionais, a organização do trabalho e tarefas específicas da organização, os processos de decisão, a hierarquia, a formalização e organização das posições e a liderança são especificidades de cada organização e definem os comportamentos das pessoas que nela trabalham. Assim, as características do Grupo de Governança serão definidas de acordo com o tipo de organização e a sua cultura específica.

É por esta razão que acaba por ser muito útil a elaboração da análise de cada diferente organização. Para a elaboração desta análise, alguns exemplos de questões são facultados:

- Quais são as características da nossa organização?



- Qual é a nossa Missão?
- Quais são as atividades que executamos?
- Somos uma organização formal ou informal?
- Somos uma organização hierárquica?

É importante obter uma visão clara das características da organização onde tenciona implementar o trabalho dialógico. Para além disso, importa também ter em conta as particularidades da estrutura e operações da organização, bem como as especificidades da cultura da organização.

Após estas reflexões, será necessário perceber que pessoas devem ser envolvidas no Grupo de Governança. A sua composição é crucial para o desenvolvimento do compromisso com a organização e, principalmente, para que seja possível apoiar a criação de um ambiente dialógico.

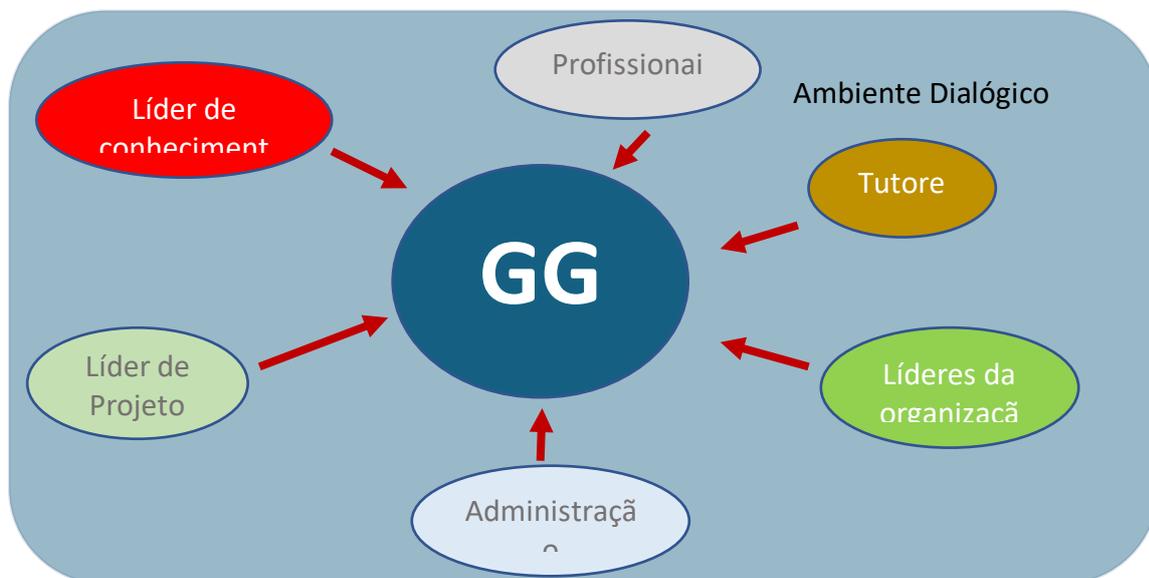




Figura 1. Constituição do Grupo de Governança

3. Características do Grupo de Governança

O GG deverá ter as características necessárias para influenciar os acontecimentos dentro de uma organização, para institucionalizar e legitimar as mudanças. O Grupo de Governança deve ter ainda o compromisso das partes interessadas internas.

Uma vez definido o Grupo de Governança, as suas primeiras tarefas deverão ser:

- Receber formação sobre o trabalho dialógico
- Perceber onde implementar a mudança através do trabalho dialógico
- Definir estratégias de comunicação na organização sobre o trabalho dialógico
- Escolher quem treinar enquanto tutores
- Apoiar os tutores nas suas tarefas
- Monitorizar os resultados e expandir a abordagem dialógica na organização

As decisões e práticas a implementar no Trabalho Dialógico serão o resultado das escolhas do Grupo de Governança.

As atividades do Grupo de Governança deverão ser suportadas pela abordagem dialógica. Para tal, os membros do GG devem adquirir conhecimentos através de formações, ou ter pelo menos uma clara ideia sobre a abordagem, a nível teórico e metodológico. No desenvolvimento do trabalho de governança, os membros podem alternativamente obter apoio dos Tutores, que terão um papel de facilitadores de diálogo no novo ambiente dialógico.

A primeira atividade do Grupo de Governança consiste na fase da implementação do trabalho dialógico na organização. Assim, o GG terá de demonstrar o seu compromisso, promover a comunicação acerca da abordagem focada no diálogo, bem como identificar áreas ou processos na organização onde a abordagem poderá ser implementada.



Numa segunda fase, as atividades do Grupo de Governança devem focar-se na orientação dos tutores. A escolha das pessoas a serem treinadas enquanto tutores depende do tipo de organização e que parte dela foi identificada como adequada para a implementação do trabalho dialógico. Para a identificação de tutores, é possível escolher pessoas da seção de atividade operacional (profissionais) ou pessoas cujas atividades assentam em tarefas transversais (Recursos Humanos ou Administrativo).

Os chefes/líderes destes profissionais terão de aceitar esta proposta, pelo que o compromisso do Grupo de Governança é fundamental.

Uma vez finalizada a fase de formação dos tutores, o Grupo de Governança deverá procurar implementar o trabalho dialógico, apoiar os tutores no seu papel de facilitadores de diálogo e monitorizar os resultados alcançados com a construção do ambiente dialógico.

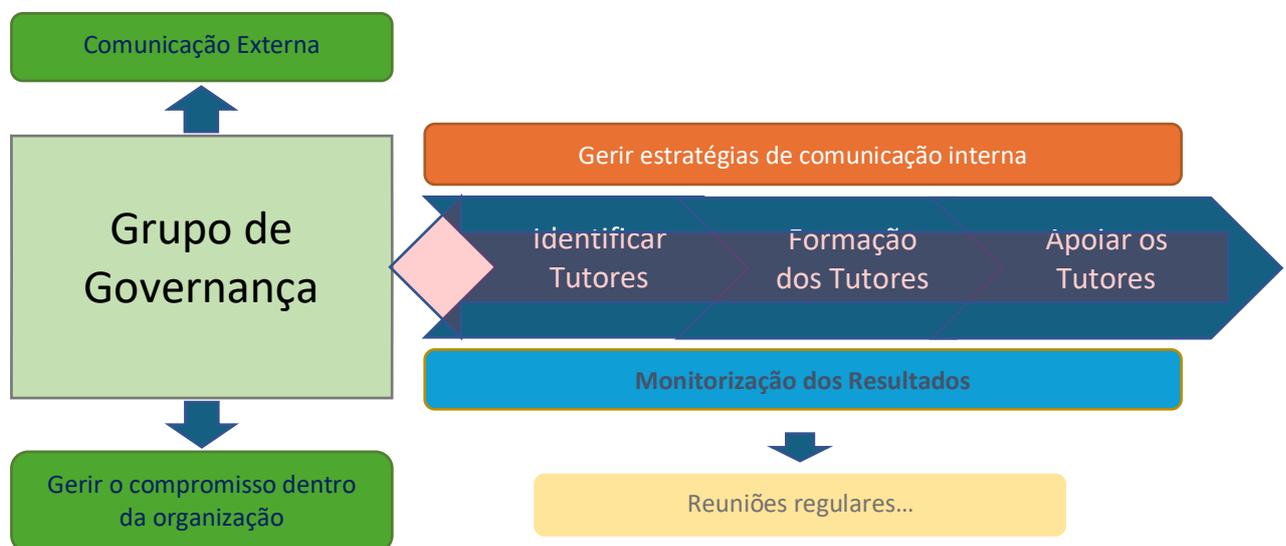


Figura 2. Atividades do Grupo de Governança

4. Onde implementar o Trabalho Dialógico



A implementação do trabalho dialógico dentro de uma organização é um tipo de mudança cultural organizacional. É por essa razão que se torna fundamental calibrar este processo de mudança. Em alguns casos, pode ser apropriado começar pelo uso do diálogo em pequena escala (num processo, departamento, equipa...) e, posteriormente, expandi-lo para toda a instituição. Em outros casos, pode ser apropriado usar esta abordagem apenas em processos específicos. Ainda noutros casos, pode ser possível envolver toda a instituição de uma vez só.

Utilizar a abordagem dialógica acaba por depender das características da organização e da possibilidade e capacidade do Grupo de Governança influenciar as escolhas e decisões em termos de mudança e comportamento no trabalho.

Ao escolher o perímetro do ambiente dialógico, deverão ser colocadas certas questões, por exemplo:

- As nossas atividades são multidisciplinares?
- As nossas atividades são fragmentadas?
- Existe uma linguagem específica/única (administrativa, técnica...) na nossa Organização?
- Qual é a motivação para a mudança que queremos implementar? Queremos melhorar a performance ou o clima organizacional?

Como mencionado, a abordagem dialógica confere um valor acrescentado em contextos multidisciplinares, onde a comunicação e compreensão são muitas vezes impedidas pelos diferentes estilos de linguagem e subculturas utilizados dentro de uma organização. É, portanto, bastante útil o desenvolvimento de um ambiente dialógico, onde a qualidade do trabalho pode beneficiar diretamente do desenvolvimento do diálogo e escuta ativa.

Conclusão

Durante a identificação do Grupo de Governança existe a possibilidade de seguir diferentes caminhos. É indispensável a compreensão das características da organização, uma vez que serão a base da escolha das pessoas a envolver no Grupo de Governança. Esta análise vai permitir obter o compromisso necessário das pessoas e assim facilitar novas práticas, que não serão estritamente técnicas e especializadas, pelo que poderão não ser imediatamente



Co-funded by
the European U



aceites pela gestão de topo da Organização. É, contudo, claro que a formação é também apropriada para as pessoas que farão parte do Grupo de Governança.

Em particular, o trabalho dialógico não só redefine a forma como as pessoas trabalham em grupos heterogéneos, contribuindo para o bom ambiente da organização e bem-estar dos seus colaboradores, mas também tem impacto no desempenho. O desempenho pode ser medido e tornar-se uma ferramenta de comunicação eficaz para a organização e para apoiar na gestão do trabalho dialógico.