

Mochila Pedagógica | T-Kit N° 1

A Gestão das Organizações



Bem-vindo à colecção de Mochilas Pedagógicas!

A HUMANA GLOBAL – Associação para a Promoção dos Direitos Humanos, da Cultura e do Desenvolvimento propôs-se em 2006 traduzir e adaptar uma série de manuais de formação sobre várias temáticas relacionadas com o trabalho com jovens. Estes manuais, resultado prático de uma parceria entre o Conselho da Europa e a Comissão Europeia, têm provado ser uma ferramenta de grande utilidade e a sua tradução e adaptação para Português tornava-se assim imperativa!

A versão inglesa e francesa desta colecção tem como título não Mochilas Pedagógicas mas sim T-Kits. O que significa T-Kit? A esta questão podemos dar duas respostas. A primeira, a mais simples, encontra-se na formulação completa desta abreviatura, em inglês: "Training Kit", quer dizer, Kit de formação. A segunda está ligada à sua sonoridade que lembra a de bilhete (Ticket), o título de transporte que nos permite viajar. Assim, encontramos neste manual uma pequena personagem chamada "Spiffy" que segura um bilhete, graças ao qual vai poder partir à descoberta de novas ideias. Imaginamos o T-Kit (Kit de Formação ou, no nosso entendimento Mochila Pedagógica) como uma ferramenta susceptível de servir a todos e a cada um de nós no seu trabalho. Mais precisamente, desejáramos destiná-lo àqueles que trabalham com jovens e aos formadores, a fim de lhes dar ferramentas teóricas e práticas para trabalharem com e/ou formarem jovens. Uma mochila com a qual também se pode partir à descoberta de novas ideias e uma mochila onde se pode arrumar tudo o que vamos encontrando!

Esta publicação é fruto de esforços colectivos desenvolvidos por jovens de diversas culturas, profissões e organizações. Formadores de jovens, responsáveis de ONG's de juventude e autores profissionais trabalharam em conjunto para a realização de produtos de grande qualidade, que respondem às necessidades de um grupo-alvo, tendo em conta a diversidade das abordagens de cada um dos temas na Europa.

Este T-Kit não é uma publicação isolada. Faz parte de uma série de títulos. Outros se seguirão nos próximos anos. Inscrevem-se no quadro de um Programa Europeu de Formação de Responsáveis pela Educação dos Jovens, conduzido em parceria, desde 1998, pela Comissão Europeia e pelo Conselho da Europa. Para além dos T-Kits, a parceria entre as duas instituições engloba outros domínios de cooperação tais como: estágios de formação, a revista "Coyote" e um website interactivo e dinâmico.

Para mais informações respeitantes à parceria (novas publicações, ofertas de estágios de formação, etc.) ou até mesmo fazer o download da versão electrónica dos T-Kits, visite o website www.training-youth.net.

The Portuguese translation and publication of this T-Kit was initiated and carried out by the Portuguese NGO, "HUMANA GLOBAL" (www.humanaglobal.org) with the authorisation of the Partnership Programme on European Youth Worker Training. HUMANA GLOBAL assumes full responsibility for the accuracy of the Portuguese translation. The project received funding from the European Social Fund through Operational Programme for Employment, Training and Social Development, Action Type 4.2.2.2. Didactical Resources.

A tradução portuguesa deste T-Kit é da responsabilidade da HUMANA GLOBAL – Associação para a Promoção dos Direitos Humanos, da Cultura e do Desenvolvimento (www.humanaglobal.org) com a autorização da Parceria entre o Conselho da Europa e a Comissão Europeia sobre Trabalho Juvenil. A HUMANA GLOBAL assume toda a responsabilidade pela tradução Portuguesa. Este projecto, inserido no Projecto PUBLICAÇÕES HUMANAS, foi aprovado e financiado pelo Fundo Social Europeu através do POEFDS – Programa Operacional de Emprego, Formação e Desenvolvimento Social, Eixo: 4 – Promoção da Eficácia e da Equidade das Políticas de Emprego e Formação, medida 4.2. Desenvolvimento e Modernização das Estruturas e Serviços de Apoio ao Emprego e Formação, acção-tipo 4.2.2.2. Recursos Didácticos.

Edições do Conselho da Europa
F-67075 Estrasburgo Codex

Publicações HUMANAS
www.humanaglobal.org

© Conselho da Europa e Comissão Europeia, Janeiro de 2001

A reprodução de textos e imagens está autorizada apenas para fins pedagógicos não comerciais, desde que a fonte seja citada.

Este documento não expressa necessariamente a posição oficial da Comissão Europeia ou do Conselho da Europa, dos seus Estados membros ou de organizações que colaborem com estas instituições.

Mochila Pedagógica
sobre a Gestão das
Organizações

ISBN Edição Papel
978-989-8098-02-3

ISBN Edição PDF
978-989-8098-03-0



Mochila Pedagógica
sobre
A Gestão
das Organizações

Coordenação da série:

Silvio Martinelli

Redactores:

Silvio Martinelli, Jonathan Bowyer

Autores: (ver última página)

Jonathan Bowyer

Arthur Murphy

Paola Bortini

Rosa Gallego Garcia

Versão Portuguesa:

Anabela Miguens Antunes

Ana Albuquerque

Ana Isabel Xavier

Anabela Moreira

Pedro Carvalhais

Sofia Figueiredo

Design e Capa: www.emsdesign.net

Comité Editorial

Bernard Abrignani

Instituto Nacional da Juventude
e da Educação Popular

Elisabeth Hardt

Federação Europeia para a
Aprendizagem Intercultural

Esther Hookway

Lingua Franca

Carol-Ann Morris

Fórum Europeu da Juventude

Heather Roy

Associação Mundial de Guias e
Escuteiras

Secretariado

Sabine Van Migen (Assistência Administrativa)

Geneviève Woods (Bibliotecária)

Capa e Spiffy, o Coiote

The Big Family

Edição

Unidade de Pré-edição do Conselho da
Europa

Agradecimentos especiais:

A Patrick Penninckx, por ter coordenado o lançamento desta série de publicações, feito um acompanhamento permanente e assegurado a ligação com outros projectos da Parceria entre o Conselho da Europa e a Comissão Europeia no âmbito do trabalho com jovens.

A Anne Cosgrove e Lena Kalibataite, pela sua contribuição na primeira fase do projecto.

Ao conjunto de editores e autores que deram a sua autorização para a reprodução dos materiais protegidos pelos direitos de autor.

Enfim, a todas as pessoas que, com as suas competências próprias, em momentos diferentes e de diversas formas, permitiram a concretização dos esforços de todos!

Parceria

Conselho da Europa & Comissão Europeia
Formação – Juventude



Conselho da Europa
DG IV

Direcção Geral da Juventude e do Desporto

Centro Europeu da Juventude, Estrasburgo
30, Rua Pierre de Coubertin
F-67000 Estrasburgo, França
Tel.: + 33-3-88411 2300 - Fax.:+ 33-3-8841 2777

Centro Europeu da Juventude, Budapeste
Zivatar ucta 1-3
H-1024 Budapeste, Hungria
Tel.: +36-1-212 4087- Fax.: +36-1-212 4067

Comissão Europeia
Direcção Geral de Educação e Cultura
Direcção D5: Juventude – Políticas e programas
Rua de la Loi, 200
B-1049 Bruxelas, Bélgica
Tel.: +32-2-295 1100 - Fax.: +32-2-299 4158





Índice

Introdução	7
1. Ambiente: o contexto e a cultura das Organizações Europeias de Juventude	9
1.1 Introdução	9
1.2 O contexto histórico	11
1.3 A cultura organizacional	12
1.3.1 <i>O que é a cultura?</i>	12
1.3.2 <i>Os estilos organizacionais</i>	14
2. A Gestão de si	19
2.1 Introdução	19
2.2 A consciência de si	19
2.2.1 <i>Aprender a aprender</i>	19
2.2.2 <i>A aprendizagem experimental e os estilos de aprendizagem</i>	19
2.2.3 <i>A aprendizagem emocional</i>	23
2.2.4 <i>Aprender a pensar</i>	24
2.2.5 <i>Os preconceitos</i>	25
2.3 Gerir os seus recursos pessoais	27
2.3.1 <i>Da competência ao profissionalismo</i>	27
2.3.2 <i>Auto-motivação</i>	28
2.3.3 <i>A gestão do tempo</i>	29
2.3.4 <i>A gestão do stress</i>	32
2.3.5 <i>A gestão da comunicação</i>	35
2.3.6 <i>A gestão da mudança</i>	36
3. A gestão dos indivíduos	43
3.1 Introdução	43
3.2 As equipas e os líderes	43
3.2.1 <i>O trabalho em equipa e a liderança</i>	43
3.2.2 <i>Motivar os indivíduos</i>	49
3.2.3 <i>Capacitar/Empowerment</i>	51
3.2.4 <i>A responsabilidade</i>	51
3.3 A formação, o desenvolvimento e a avaliação	51
3.3.1 <i>A organização em aprendizagem</i>	51
3.3.2 <i>Os estilos de aprendizagem</i>	53
3.3.3 <i>A avaliação do desempenho e o balanço do trabalho da organização</i>	53
3.4 Coaching, mentoring e counselling	54
3.4.1 <i>Coaching (Treino)</i>	54
3.4.2 <i>Mentoring (Tutoria)</i>	56
3.4.3 <i>Counselling (Aconselhamento)</i>	59



4. A gestão dos processos	61
4.1 Introdução	61
4.2 Gerir a organização	61
4.2.1 <i>As estruturas de gestão</i>	62
4.3 A gestão dos sistemas	64
4.4 O desenvolvimento das organizações	65
4.5 A tomada de decisão e a elaboração de políticas	66
4.6 A comunicação e a informação	67
4.7 O conhecimento e a aprendizagem	69
4.8 A planificação estratégica	71
4.8.1 <i>Porque é que planificar é importante?</i>	71
4.8.2 <i>O que é a planificação estratégica?</i>	71
4.8.3 <i>As etapas da planificação estratégica</i>	72
4.9 A gestão financeira	76
4.9.1 <i>O orçamento</i>	76
4.9.2 <i>O balanço</i>	78
4.9.3 <i>A conta de ganhos e perdas</i>	78
4.9.4 <i>A capacidade de cash-flow</i>	78
4.10 Os contratos	78
4.11 As modalidades de emprego	78
4.12 A gestão das relações exteriores	79
Anexo 1: Perspectivas históricas e actuais da gestão	81
Anexo 2: Avaliação da Mochila Pedagógica/T-Kit: sobre a gestão das organizações	85
Anexo 3: Referências e leituras complementares	87



Esta mochila pedagógica pretende favorecer o desenvolvimento de organizações de juventude com uma correcta gestão na Europa, trazendo-lhes bases teóricas e a aplicação concreta de técnicas de gestão.

Foi produzido com o objectivo de ajudar:

- Os formadores e os multiplicadores que intervêm no domínio da gestão das organizações;
- Os "gestores" (por exemplo: Secretários-Gerais, Coordenadores Internacionais, Dirigentes, Presidentes, etc.) de pequenas e médias organizações não governamentais de juventude.

Os termos "gerir" e "gestão" podem por vezes parecer um pouco estranhos à linguagem específica das organizações de juventude. Contudo, gostaríamos também de salientar que a gestão não é uma prática reservada apenas às empresas: qualquer voluntário que organize uma excursão de um dia está a gerir tempo, pessoas e recursos. É então importante que as pessoas se identifiquem com o conceito de gestão.

Esta mochila pedagógica não tem como objectivo solucionar todos os problemas sentidos pelas organizações de juventude. Do mesmo modo que organizações e indivíduos são únicos, as soluções também o são. Consequentemente, não existem receitas milagrosas; no entanto, oferecemos técnicas e métodos que podem ser adaptados à realidade da sua organização e que podem melhorar a qualidade do seu desempenho.

Uma publicação deste formato não permite abordar em profundidade todos os temas relacionados com a gestão organizacional. Por esta razão, os autores tiveram de fazer uma selecção rigorosa dos tópicos a desenvolver. Os temas retidos, bem como o seu agrupamento em quatro capítulos, são fruto de áspersas discussões entre os autores que trouxeram para este trabalho a sua vasta experiência pessoal de gestão e das teorias de gestão. Estão previstas outras mochilas pedagógicas sobre outros temas específicos tais como a procura de financiamentos.

A bibliografia proposta é um repertório de obras sobre os vários temas abordados nesta publicação.

Esta mochila pedagógica está organizada segundo quatro grandes capítulos que, ainda que ligados uns aos outros, podem ser lidos de forma independente, o que ilustra a abordagem holística da gestão das organizações. Cada um destes capítulos inclui algumas referências teóricas, uma análise e exercícios específicos que visam ajudar os formadores no seu trabalho.

O capítulo 1 descreve as organizações enquanto sistemas relacionados com o ambiente exterior e capazes de desenvolver um ambiente interno específico chamado cultura. O emprego do termo "ambiente" é aqui propositado, tendo como finalidade ajudar as pessoas implicadas na gestão a examinar, em primeiro lugar, o contexto das organizações de juventude e o seu papel nas sociedades contemporâneas.

Os capítulos 2 e 3 são dedicados aos indivíduos, que constituem a maior recurso da organização. O capítulo 2 prende-se com a gestão de si – condição indispensável para a gestão dos outros. Engloba a descoberta do nosso próprio potencial de gestor e de dirigente e a compreensão do modo como aprendemos. Aborda ainda a importância das relações humanas na gestão.

O capítulo 3 diz respeito à gestão dos indivíduos. A gestão não é apreendida enquanto actividade de controlo, mas enquanto função baseada na missão da organização. A gestão permite a definição de objectivos e a sua realização através de um processo de adaptação à mudança e de manter o equilíbrio entre as diversas pressões, por vezes conflituosas, geradas pelo trabalho.

O capítulo 4 interessa-se pela gestão dos processos ou dos "recursos humanos" dentro e fora da organização. Os processos são encarados como elementos dinâmicos na vida de uma organização que evolui, reage e se desenvolve em permanência.

O termo organização provém da palavra grega *organon* que significa *ferramenta* ou *instrumento*. As informações contidas nos capítulos que se seguem deverão contribuir para fazer das organizações de juventude ferramentas eficazes para responder às necessidades dos jovens europeus.

Esperamos que aprecie a leitura desta mochila pedagógica.

1. Ambiente: O contexto e a cultura das Organizações Europeias de Juventude



1.1 Introdução

Inúmeros termos são utilizados para nomear e definir as organizações de juventude, mas nenhum parece ter um significado suficientemente abrangente para abarcar toda a sua diversidade. Com efeito, as definições parecem antes impedir esta diversidade que é, precisamente, a característica mais saliente das organizações de juventude. Contudo, será interessante debruçarmo-nos sobre o conteúdo destas definições que colocam em evidência alguns aspectos-chave das organizações de juventude. Deste modo, poderemos identificar o lugar e a função que desempenham na sociedade.

a) Tratam-se com frequência de organizações voluntárias: embora algumas organizações paguem ao pessoal técnico, as instâncias de tomada de decisão (Direcção) são geralmente constituídas por voluntários.

b) Tratam-se de organizações não lucrativas: não que não tenham algum lucro, mas todo o lucro é reinvestido nas actividades que contribuem para alcançar a sua missão.

c) Tratam-se de organizações não governamentais. Não fazem parte da esfera das administrações públicas, mas podem no entanto beneficiar do seu financiamento.¹

d) São organizações de juventude: são formadas por pessoas que se reúnem no seio de uma estrutura e de uma organização comuns para alcançar os valores partilhados.

Os jovens desempenham um papel preponderante em pelo menos uma das seguintes situações:

- São responsáveis pela gestão da organização. Isto significa que não são forçosamente os beneficiários: pode tratar-se do património cultural, do meio ambiente ou das pessoas idosas.
- São os beneficiários das actividades da organização, mas estas actividades podem ser organizadas por adultos.

Sugestões para a formação

Poderíamos pensar, logicamente, que todas as pessoas envolvidas numa organização de juventude partilham o mesmo conhecimento e a mesma opinião acerca desta. Mas, em muitos casos, isto está longe de ser verdade. Este primeiro exercício deve permitir que todos os membros do grupo debatam as suas ideias sobre a organização. Finalmente, o grupo atingirá uma compreensão e um vocabulário comuns no que respeita à organização; por outras palavras, uma visão partilhada por todos.

- Peça aos membros do grupo para reflectirem acerca das definições abaixo mencionadas e, de seguida, debaterem as características que se aplicam à sua organização e em que medida. Em seguida, devem ser incentivados a identificar outras características mais específicas da organização deles.
- Para ajudar o grupo a analisar todos os elementos importantes, pode distribuir a lista abaixo mencionada, assegurando-se que todos os participantes estabelecem a ligação com a sua organização:
 - Objectivos
 - Tempo de existência
 - Nível de formalização
 - Estrutura interna
 - Domínio de acção
 - Grupo-alvo
 - Importância geográfica
 - Continuidade das actividades
 - Tipos de actividades
 - Relações com as outras organizações



¹ A, b e c de Domenech, Alfred Vernis et al. (1998)

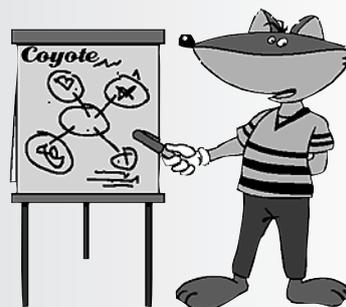


Se pudéssemos comparar as definições e os papéis das organizações de juventude por toda a Europa, constataríamos seguramente a diversidade de percepções de um país para outro. Esta diversidade influencia consideravelmente o papel que as organizações desempenham na sociedade, mas também a maneira como desempenham esse papel.

cífico no qual "vivem" vai influenciá-las. Por esta razão, as organizações de jovens precisam de estar permanentemente actualizadas quanto aos desenvolvimentos que se produzem no seu ambiente, sob pena de serem por eles surpreendidas ou de os deixarem passar despercebidos. Por exemplo, a decisão de assegurar um determinado serviço pelo

Sugestões para a formação

- Assim que os participantes cheguem a um consenso no que respeita às principais características que definem uma organização, a próxima etapa consiste em fazê-los pensar sobre o papel das organizações na sociedade. As questões apresentadas em baixo poderão guiar a sua reflexão:
 - As organizações de juventude criam um espaço ou substituem um vazio?
 - Efectuam um trabalho que poderia ser feito pelos governos ou trazem respostas e alternativas a problemas específicos que dizem respeito à sociedade e aos jovens em particular?
 - Qual é a contribuição efectiva das organizações de juventude em termos de despertar as consciências e de defesa dos direitos?
 - Existem na sociedade actores que desempenham estas mesmas missões? Se sim, agem da mesma forma? Quais são as diferenças?
 - As organizações de juventude oferecem aos jovens oportunidades para desempenhar um papel activo na sociedade?
 - O que é que leva alguns indivíduos a fazer voluntariado e outros não?
 - O trabalho voluntário é uma moda que desaparecerá ou uma forma genuína da participação dos jovens?
 - As organizações de juventude promovem e praticam valores importantes para a sociedade?
 - As organizações de juventude são representativas dos jovens europeus ou representam apenas uma maioria dos jovens que participam nelas? Assim, podem as organizações de juventude ser consideradas a voz dos jovens, ou não estão habilitadas para desempenhar este papel?



Importa estar consciente da diversidade de cenários existentes na Europa, nos quais as organizações de jovens operam, na medida em que estas diferenças determinam a forma como é possível geri-las.

Não existe uma resposta única para estas questões. Compete ao grupo decidir, de entre os casos existentes, o que compete melhor à sua realidade.

O facto de as organizações não existirem no "vazio" é outro dado importante. De facto, o ambiente espe-

sector público pode regular um problema que a organização tentava resolver através do seu trabalho. Se esta última se mostrar incapaz de antecipar e de reagir, então a missão que motivava a sua existência vai desaparecer e, mais tarde ou mais cedo, vai ser dissolvida ou reorganizada. Por exemplo, uma sensibilidade acrescida a determinada questão, que pode constituir o trabalho essencial da organização de juventude, poderá abrir a esta novas oportunidades.



Queríamos aqui sublinhar uma qualidade chave que as pessoas responsáveis pela gestão de organizações de juventude deveriam ter. É importante que elas conheçam a realidade que as envolve, se quiserem ser proactivas e desenvolver as suas organizações no sentido das necessidades actuais e futuras da sociedade.

1.2 O contexto histórico

Uma vez sabendo onde nos encontramos, é importante saber como chegámos aqui. A maior parte das características e das práticas actuais das organizações encontram raízes na história das organizações. Por esta razão, é importante que as pessoas implicadas nas práticas de gestão conheçam e compreendam a sua organização.

Por vezes, alguns *modus faciendi* são dificilmente compreensíveis fora do seu contexto histórico, o que pode ter efeito sobre a percepção do trabalho pelos novos voluntários. A continuidade do *modus faciendi* não é uma garantia de qualidade. Se quisermos contribuir com melhorias para a nossa organização, devemos também analisar as nossas práticas.

Antes de iniciarem o processo da planificação, antes de se interrogarem sobre as razões que fazem com que as coisas funcionem ou não no seio da organização, antes de tomarem qualquer decisão, os gestores devem despender tempo para compreender a sua organização. Os ensinamentos da história podem ser integrados no conhecimento geral da organização e ser explorados pelo trabalho de planificação.

No início deste capítulo, foi dito que a natureza de uma organização de juventude residia na sua própria evolução. O exercício precedente permitiu-nos

Sugestões para a formação

- Colher informações sobre a história da organização de modo a estabelecer o seu "Bilhete de identidade". Este exercício garante que todas as pessoas implicadas na gestão têm as mesmas referências acerca da organização. O Bilhete de identidade deverá ter pelo menos as informações seguintes:

Nome da organização

Domínio de acção

Data de criação

Número de membros

Estrutura

Lista dos acontecimentos-chave na vida da organização, por ordem cronológica

Lista dos acontecimentos-chave exteriores que influenciaram a organização, por ordem cronológica

Lições de história: chaves (internas e externas) para a estabilidade e crescimento

Lições de história: fenómenos recorrentes que causam instabilidade

Percepções exteriores da organização

No início do exercício é preciso pedir aos participantes que se mostrem o mais objectivos possível, nomeadamente em relação às três últimas questões. É preciso ter em conta a possível subjectividade das respostas dadas.





reflectir mais amplamente acerca desta questão. Vamos agora voltar ao presente e estudar de forma mais aprofundada a nossa organização tal como ela é hoje. Propomos examinar os programas actuais da organização e as suas infra-estruturas correlacionadas. Para o fazer poderíamos traçar um perfil organizacional. As três etapas abaixo indicam o procedimento a seguir.

Etapla 1: Enumere todos os serviços e actividades previstos pelo programa, tais como aconselhamento e apoio, alojamento, informação, comunicações em empresas, actualizações de políticas públicas, etc. Indique os níveis de actividade e a dimensão dos programas incluindo, por exemplo, dados relativos ao número de clientes abrangidos, ao custo do serviço por unidade, à cobertura das localizações geográficas, etc.

Etapla 2: Reagrupe estas actividades e serviços em função dos seus resultados, categorias, tipos, etc. Pense em operacionalizar estes reagrupamentos em termos de objectivos.

Etapla 3: Elabore o perfil organizacional. Este incluirá informações relativas à gestão de base e às funções de exploração que subentendem o programa actual, tais como a gestão de pessoal, a colecta de fundos, o marketing, os equipamentos, a gestão financeira e o conselho de administração.

Estas informações incluirão a dotação em efectivos remunerados e voluntários para todos os programas e para a organização no seu conjunto, bem como o tamanho do conselho de administração.

Deverá também indicar de forma breve as fontes de financiamento e a sua utilização, a análise do estado financeiro, bem como diversos outros dados relativos à gestão. Os gráficos e os diagramas são ajudas visuais úteis para a apresentação dos dados.²

Até agora trabalhamos o conceito de organização. Em primeiro lugar tentámos definir o que era uma organização, depois examinámos o seu papel na sociedade europeia contemporânea. Por fim, dedicámo-nos a descobrir os aspectos-chave da nossa organização. Assim, a segunda palavra do título da próxima secção parece-nos clara. Mas então e a primeira?

1.3 Cultura organizacional

1.3.1 O que é a cultura?

Existem inúmeras definições para a palavra "cultura". O "Longman Dictionary of Contemporary English" define-a nestes termos: "os costumes, as crenças, a arte, a música e todos os outros produtos intelectuais desenvolvidos por um grupo particular de indivíduos num determinado momento". E o "Petit Robert" define-a nestes termos: "conjunto das formas de comportamento adquiridas nas sociedades humanas".

A cultura é frequentemente ligada apenas aos indivíduos ou à arte. No entanto, se apreendermos de forma mais lata o conceito, podemos associar outros elementos típicos tais como o sentido de humor, a gastronomia ou mesmo as relações no seio da família. De maneira muito simplificada, poderíamos dizer que a cultura é a "maneira de fazer" de um grupo particular de indivíduos.

A este nível, não é difícil fazer a analogia: as organizações de juventude são, com efeito, grupos de indivíduos que efectuem algumas tarefas de certa forma.

O problema que se coloca é que alguns elementos, *a priori* partes integrantes da cultura, são menos evidentes que outros. A ilustração abaixo sugere que apenas um décimo das componentes culturais são evidentes, por outras palavras, 90% da cultura está no subconsciente. Segundo esta abordagem, a cultura é percebida como um icebergue, do qual apenas algumas partes são visíveis, mas cuja totalidade deve ser tida em consideração.

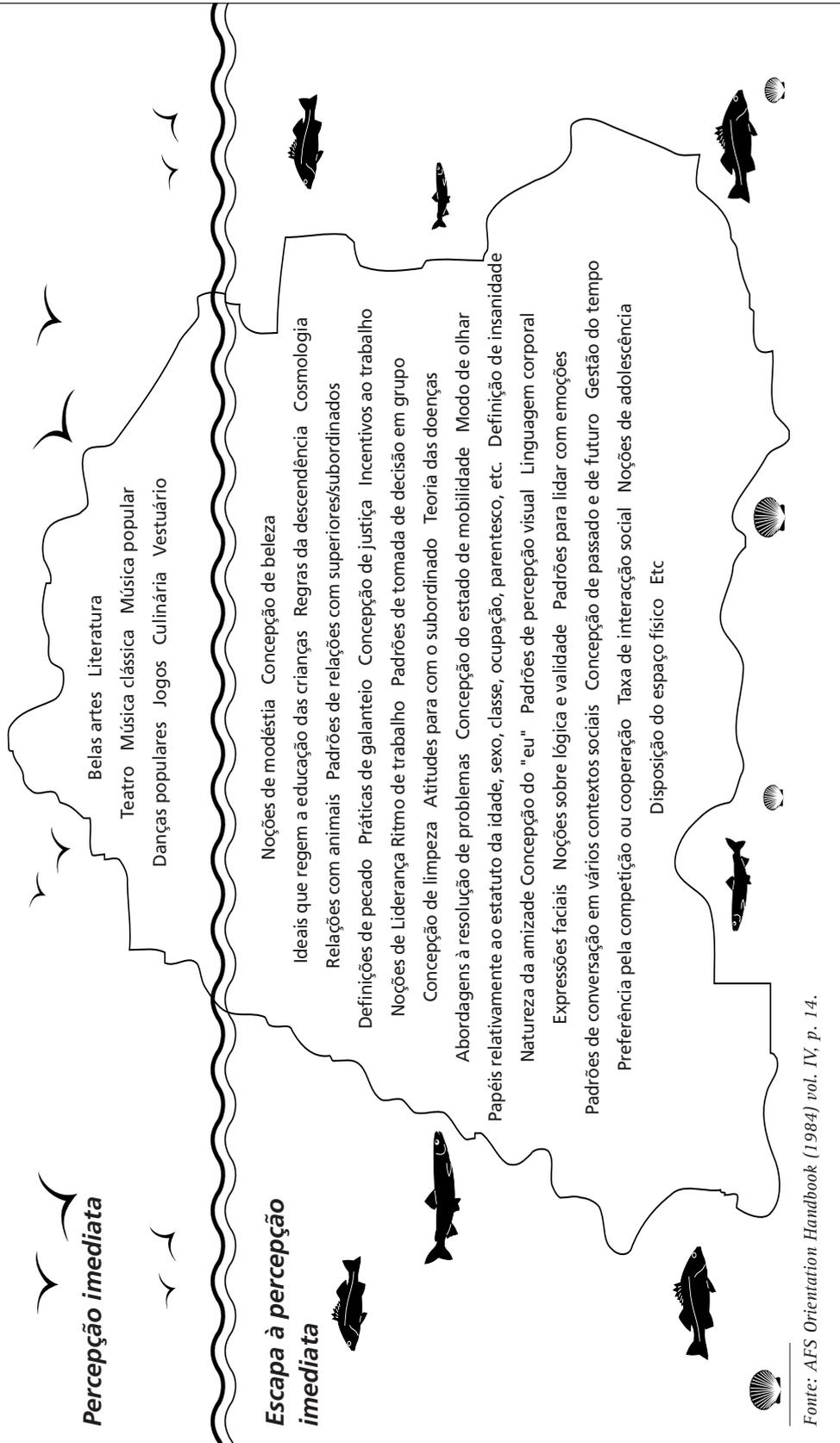
Se quisermos estudar a cultura da nossa organização, temos de ser prudentes. Não esqueçamos que devemos ultrapassar as evidências, para não passar ao lado de 9/10 dos elementos constitutivos da nossa cultura.

Inúmeros teóricos consagraram as suas obras às culturas organizacionais e à identificação de alguns modos de comportamento com os quais a maior parte das organizações podem facilmente identificar-se.

Alguns aspectos da cultura, muito pertinentes, exigem ser tidos em consideração se quisermos gerir uma organização. Devemos saber que cada cultura reage de forma diferente em relação a um mesmo tema, mas é também importante saber que nem

² Michael Allison e Jude Kaye (1997)

Fig. 1: Conceito de Cultura sob a perspectiva do Icebergue



Fonte: AFS Orientation Handbook (1984) vol. IV, p. 14.



todos os indivíduos se integram forçosamente nesta ou naquela cultura. Esta última observação tem implicações claras para os grupos de pessoas que se formam com a perspectiva de um objectivo comum.

Sugestões para a formação

Sirva-se das seguintes definições de cultura organizacional para estimular o debate. Quais é que os participantes preferem utilizar?

- Trompenaars: "... a essência da cultura não é o que é visível à superfície. São as formas partilhadas por grupos de indivíduos para compreender e interpretar o mundo".
- Morgan dá diferentes definições: "Assim que falamos de cultura, fazemos especificamente referência ao modo de desenvolvimento que se reflecte no sistema de conhecimentos, de ideologias, de valores, de leis e dos rituais quotidianos de uma organização".
- Wilkins define-a como "as coisas que parecem naturais e as significações partilhadas que os indivíduos conferem às suas compreensões sociais."
- Ouchi e Jackson dão uma definição muito mais directa: "Como as coisas se fazem num dado contexto".

Afirma igualmente que: "As organizações são mini-sociedades que possuem os seus próprios modelos de cultura e de subculturas. Tais modelos de crença ou de significação partilhada ... podem exercer uma influência decisiva sobre a capacidade global da organização para gerir os desafios que encontra".

Os autores desta mochila pedagógica crêem que esta última definição é a que melhor encaixa no conceito de cultura das organizações de juventude. É uma definição directa e prática que, esperamos, ajudará algumas e alguns dos implicados nas organizações a compreender a cultura e as suas estruturas.

1.3.2 Os estilos organizacionais

Agora que sabemos o que se entende por cultura organizacional, estamos prontos para analisar alguns dos "estilos" organizacionais, tal como Charles Handy lhes chama. As descrições que se seguem ajudar-nos-ão a identificar a cultura da nossa organização e, em seguida a responder às seguintes questões:

- Porque é que as coisas se fazem desta forma na nossa organização?
- Quais são as vantagens e os inconvenientes desta "maneira de fazer"?
- Segundo a sua própria personalidade, porque é que algumas pessoas se inscrevem na nossa organização?

As respostas a todas estas questões constituem uma base essencial na procura de novas orientações para o desenvolvimento da nossa organização.

As descrições abaixo são uma síntese inspirada na classificação das quatro principais categorias de culturas organizacionais, estabelecida por Handy.

A cultura de clube

A teia de aranha é a imagem que melhor descreve a organização: a chave da organização situa-se no centro, à volta do qual se desenvolvem círculos de influência cada vez mais largos. Quanto mais se aproximar da aranha, maior é a sua influência.

O "conceito organizacional" proclamado pela cultura de clube é que a organização é uma espécie de prolongamento da pessoa que se encontra na direcção, ou até mesmo do seu fundador. Se estas pessoas pudessem assumir todas as tarefas, a organização não existiria. A existência da organização justifica-se precisamente pelo facto de tal ser impossível. A organização deve então ser este prolongamento que age em seu nome: uma espécie de clube de pessoas movidas pelos mesmos sentimentos.

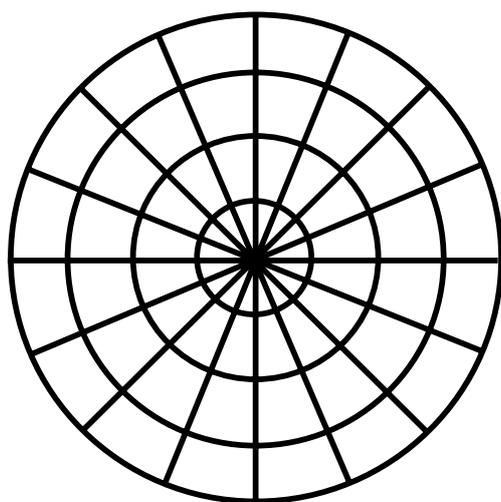
Eis algumas das vantagens desta cultura:

- A organização é produtiva;
- De uma forma ou de outra os objectivos da organização são atingidos;
- O trabalho é eficaz e enquadrado;
- O sistema pode ser mantido e a organização pode fazer tudo o que desejar;
- A sua grande força reside na sua capacidade de responder imediata e intuitivamente às oportunidades ou às crises que surgem devido aos eixos de comunicação muito curtos e à centralização do poder.

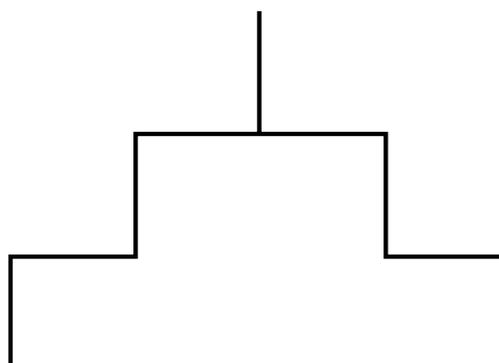


Fig. 2: A classificação das culturas organizacionais segundo Handy

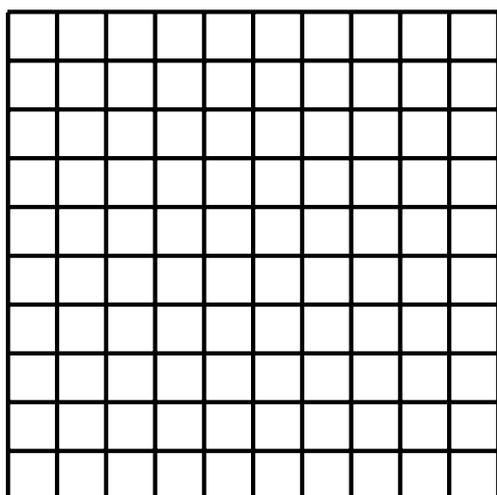
A cultura de clube



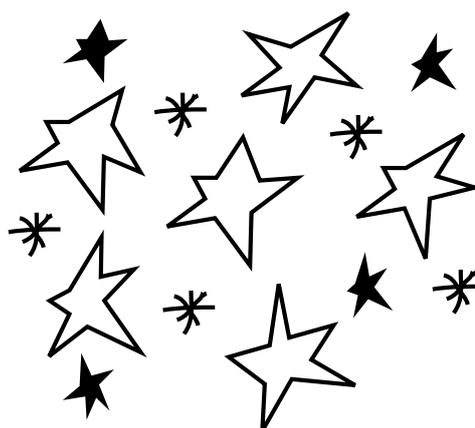
A cultura de funções



A cultura das tarefas



A cultura da pessoa



Fonte: Handy, Charles (1990) *Understanding Voluntary Organisations*, p. 86, 88, 90, 92, ISBN 0-14-01438-6. Reproduzido com a permissão de Penguin Books Ltd.



No entanto, esta cultura apresenta alguns inconvenientes:

- A produção não responde necessariamente às necessidades;
- As decisões são tomadas de maneira arbitrária;
- A pressão é constante;
- Provoca o ressentimento, a cólera e o desejo de vingança da parte de quem perde;
- Coloca os indivíduos em posição defensiva;
- As necessidades pessoais dos membros não são satisfeitas.

A melhor imagem é a tabela organizada que muitas organizações têm, semelhante a uma pirâmide. Dentro de cada caixa escreve-se a função e o nome do indivíduo em letra mais pequena, indicando assim, quem é a pessoa responsável no momento. Claro que a caixa permanece mesmo no caso de o indivíduo sair.

A cultura de funções

A cultura de funções é ilustrada através de um diagrama organizacional que é de facto o de inúmeras organizações. Assemelha-se a uma pirâmide formada por caixas. No interior de cada caixa, encontra-se um posto de trabalho com o nome da pessoa. Num tamanho de letra mais pequeno, indicando quem ocupa o posto no momento considerado. Mas a caixa, de facto o papel, continua a existir mesmo depois da saída da pessoa.

O "conceito organizacional" subjacente é que a organização é um conjunto de funções que materializam as "caixas de emprego". Reunidas de forma lógica e coerente, as caixas permitem a execução do trabalho da organização. A organização é uma peça estrutural de engenharia, constituída por um empilhamento de funções e de responsabilidades interdependentes. As pessoas são os "ocupantes das funções", guiados por indicações de trabalho que determinam as exigências ligadas à sua função, bem como os seus limites. De tempos a tempos a organização reorganiza as funções e os seus laços, ao passo que as suas prioridades mudam, e depois recoloca os indivíduos nos diferentes papéis.

Vantagens:

- Os papéis, tarefas e funções são claramente definidos e respeitados;
- O trabalho é de boa qualidade;
- As relações financeiras e hierárquicas são claramente definidas e perfeitamente respeitadas;
- Os membros têm o sentimento de ser tidos em consideração;

Inconvenientes:

- Dificuldades em enfrentar os problemas imprevistos;

- Gasto de tempo, poucas pessoas podem influenciar a estrutura;
- Rejeição das actividades não planificadas ou imprevistas;
- Tomada de decisão tardia.

A cultura das tarefas

A cultura das tarefas desenvolveu-se para responder à necessidade de uma estrutura organizacional susceptível de responder às mudanças de maneira menos individualista que uma cultura de clube e mais rapidamente que uma cultura de funções.

O "conceito organizacional" que sustenta esta cultura é a afectação de um grupo ou de uma equipa de talentos e de recursos a cada projecto, problema ou tarefa. Deste modo, cada tarefa é gerida da melhor maneira – não é preciso standardizar. Por outro lado, os grupos podem ser modificados, desmembrados ou reforçados, em função da evolução das tarefas.

A cultura de tarefas é a preferida pela maior parte dos profissionais, porque permite o trabalho em grupos e a partilha de competências e de responsabilidades.

Vantagens:

- Os membros têm o sentimento que contribuíram para a missão para que estavam motivados;
- As pessoas são competentes, especializadas, racionais, independentes e analíticas;
- As causas e as consequências de cada problema, bem como as possíveis soluções são analisadas detalhadamente.

Inconvenientes:

- Dificuldade em mobilizar a energia dos membros para gerir tarefas quotidianas, suscitar o interesse do público e distribuir informações;
- Dificuldade em fazer-se entender;
- Dificuldade em obter o consentimento das pessoas quando uma mudança é imposta.

A cultura da pessoa

A cultura da pessoa difere radicalmente das três precedentes na medida em que dá prioridade aos objectivos individuais e faz da organização um centro de recursos para os talentos individuais. Os exemplos mais evidentes são as profissões (médicos, advogados, arquitectos, etc.) que por conveniência própria se juntam em gabinetes.

O "conceito organizacional" que subjaz a esta cultura é que o talento individual é capital e que deve ser servido por uma estrutura mínima. Neste tipo



de organização, os profissionais denigrem a gestão, desprovida quase totalmente de meio formal de controlo sobre as suas actividades. Tendem a preferir o tipo de relações que oferecem os gabinetes, os consultórios ou as associações.

Vantagens:

- Em certa medida, as necessidades pessoais (segurança, gostar de si, etc.) são satisfeitas;
- As pessoas estabelecem relações próximas e amigáveis, francas e respeitadoras;
- A integração intelectual e emocional dos seus membros faz parte dos objectivos a atingir.

Desvantagens:

- Dificuldades em obter resultados imediatos ou aplicar decisões;
- Perda de tempo e energia desviada dos objectivos e dos problemas a resolver.

trabalho de pesquisa profundo acaba de ser feito para identificar as características individuais que estão de acordo com este ou aquele tipo de cultura organizacional. Cooke e Laferty produziram "The Organizational Culture Inventory" ("Inventário das culturas organizacionais"), instrumento quantitativo que elenca doze tipos de regras comportamentais que descrevem os estilos de pensamento e de comportamento, implícita ou explicitamente necessários, para se "adaptar" e "responder às esperas" no seio de uma organização ou de uma sub-unidade. As normas comportamentais especificam o modo como cada um dos membros de uma organização é obrigado a abordar o seu trabalho e a interagir com os outros. Determinam igualmente o modo como as pessoas aprendem, aspecto já desenvolvido na secção dedicada à consciência de si. Embora o estudo conduzido por Cooke e Laferty ultrapasse o alcance desta publicação, queremos pelo menos sublinhar a importância da cultura nas organizações.

Sugestões para a formação

- Peça ao grupo para reflectir acerca da pertinência actual da classificação das culturas organizacionais proposta por Handy. As organizações actuais apresentam novas características? Que impacto tem uma base fortemente ancorada nos valores, ou uma política a favor do voluntariado, na cultura de uma organização?

Após esta breve descrição dos diferentes tipos de estrutura identificados, é preciso precisar que, em alguns casos, as organizações, longe de serem exemplos puros destas estruturas, são de facto uma sábia mistura. A razão que explica o estilo de organização faz intervir diferentes factores. Frequentemente não é fruto de uma escolha, mas antes da sorte ou da evolução.

Não vamos aqui explicar detalhadamente, mas a cada estilo corresponde um "tipo de pessoa". Um

Sugestões para a formação

- Após as descrições de cultura acima apresentadas, peça aos membros do grupo para identificarem a cultura das suas próprias organizações. Uma primeira etapa pode consistir em rever as principais características de cada um dos tipos. O grupo deve poder chegar a um consenso sobre o estilo que corresponde melhor às suas organizações. De seguida, deverão analisar as vantagens e as desvantagens da sua cultura e relacionar com a realidade das suas organizações. O grupo deve estar sensibilizado para o facto de a cultura não ser um elemento estático; ela evolui com a organização, através de influências tanto internas como externas.





2. A gestão de si

2.1 Introdução

Um jovem encontra-se com frequência em posição de gerência no seio de uma organização de juventude, não por verdadeira escolha, mas porque a oportunidade de servir a organização se lhe apresenta por um tempo limitado. Consequentemente, é frequente que o jovem em questão não tenha beneficiado de formação prévia. Muitas vezes esta experiência de gestão é mesmo a primeira.

Neste capítulo vamos debruçar-nos sobre a necessidade de se gerir a si mesmo nesta nova situação, a fim de fazer face a novas obrigações, novas pessoas e novas emoções. Geralmente, a primeira reacção consiste em agir, em tentar preencher as funções o mais rapidamente possível. Nesta publicação, sugerimos-lhe que despenda um minuto para reflectir sobre si mesmo, sobre a sua história, sobre a maneira como gere as relações com os outros e, nomeadamente, sobre o seu modo de aprender. Assim que o seu tempo de gestão no seio da organização tenha terminado, descobrirá que a aprendizagem é um dos principais resultados – tanto em termos de competências e atitudes adquiridas como em termos de desenvolvimento do seu próprio potencial.

da a tónica na formação? Somos parecidos com os professores? Petter Val afirma que hoje, sob o pretexto das tecnologias modernas e de cadeiras mais confortáveis, temos tendência para pensar que não reproduzimos o ambiente de aprendizagem escolar. Onde se situa a diferença entre um contexto educativo formal e o que propomos?

Na educação não formal preferimos o termo aprendizagem ao de ensino. A aprendizagem individual e "aprender a aprender" torna-se agora o alvo do desenvolvimento pessoal. Na aprendizagem, o ambiente e os outros desempenham um papel preponderante na medida em que constituem o contexto de aprendizagem e trazem um sentido suplementar para o aluno.

Na sociedade contemporânea, o capital intelectual substitui o significado mais tradicional de capital, o necessário para o sucesso dos negócios. Aprender a aprender baseia-se no reconhecimento da existência de diferentes métodos de aprendizagem que implicam a pessoa como um todo, compreendendo o seu intelecto, as suas emoções, o seu corpo e as suas capacidades de reflexão.

2.2 A consciência de si

2.2.1 Aprender a aprender

Existem diferentes definições de aprendizagem ligadas aos conhecimentos e às capacidades ou competências. A aprendizagem pode ser descrita enquanto desenvolvimento de uma tomada de consciência do seu próprio potencial que se manifesta através de novos conhecimentos, novas capacidades, novas atitudes e novas competências e, mais particularmente, por uma combinação de todos estes aspectos que constitui o que designamos por profissionalismo.

A aprendizagem não é apenas uma actividade intelectual. Muitas vezes, no quadro da escolarização formal, ensinamos aos alunos métodos de aprendizagem baseados apenas na utilização do intelecto. Receber um ensinamento pode ser considerado como uma actividade passiva, enquanto que a aprendizagem é activa. No ensino, a tónica é frequentemente colocada no professor enquanto que a aprendizagem é colocada no aluno. Há aqui uma diferença significativa. Onde é coloca-

Sugestões para a formação

- Recolha provérbios a respeito de aprendizagem, ensino, formação (compreendendo a definição de aprendizagem ao longo da vida da União Europeia) oriundos de diferentes culturas.
- Classifique-os e releia-os.
- Compare as suas diferenças e semelhanças.

2.2.2 A aprendizagem experimental e os estilos de aprendizagem

Peter Honey e Alan Mumford identificaram vários estilos de aprendizagem. Segundo a sua teoria, qualquer pessoa pode aprender a partir de situações específicas. Ser capaz de pôr em prática diferentes estilos de aprendizagem supõe estar apto a aprender diferentes situações e experiências e assim otimizar as suas oportunidades de aprendizagem. Em alguns contextos a formação torna-se uma oportunidade de reflectir sobre as nossas experiências e de aprender com elas.



Honey e Mumford desenvolveram um inquérito sobre os estilos de aprendizagem apresentando 80 afirmações situacionais. As respostas ao questionário são tratadas com a finalidade de avaliar o estilo de aprendizagem preferido das pessoas que responderam.

Seguidamente, os autores dão uma explicação dos quatro estilos, apresentando as situações de aprendizagem mais adaptadas a cada um dos estilos e formulam sugestões para gerir as situações nas quais os estilos de aprendizagem menos apreciados seriam contudo apropriados.

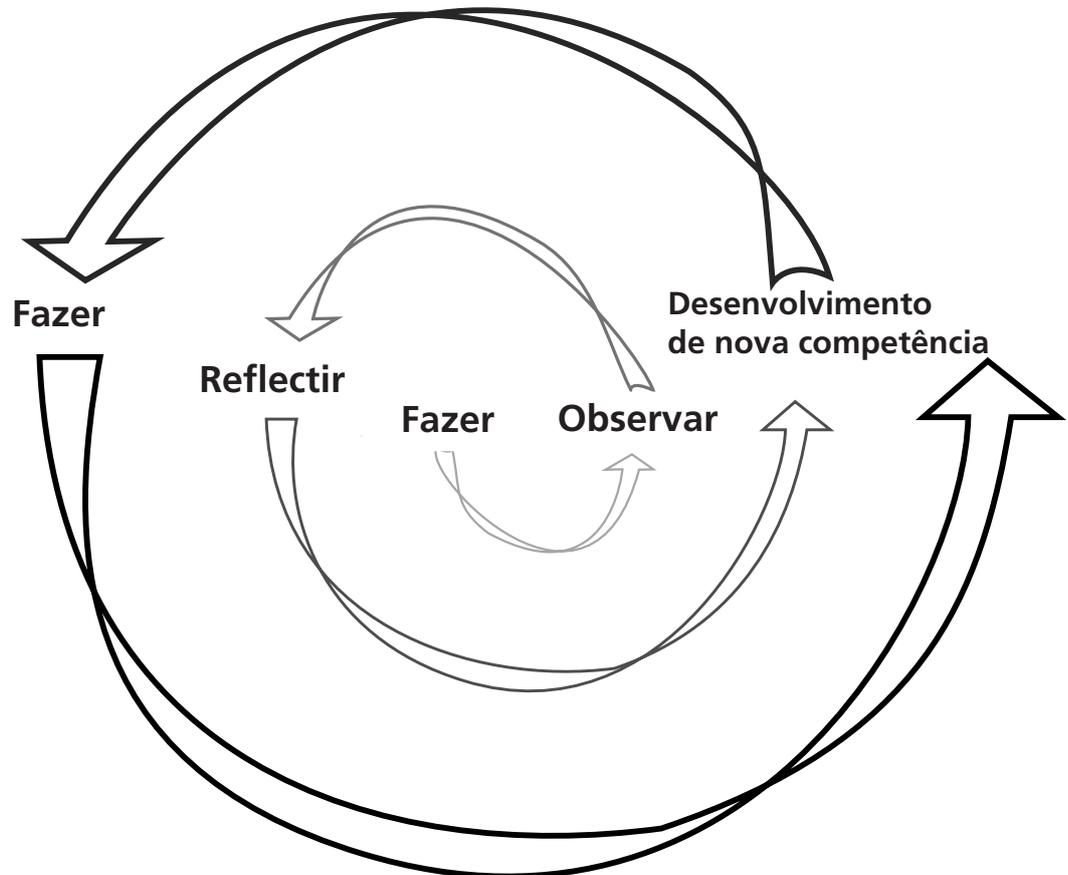
É de notar que, por ter sido elaborado nos EUA, o questionário pode ter uma forte conotação cultural.

Honey e Mumford desenvolveram o círculo da aprendizagem experimental de Kolb, transformado aqui em espiral de modo a evocar o desenvolvimento perpétuo.

Segundo esta teoria, o que é importante não é o que lhe acontece, mas o que faz com isso. A aprendizagem experimental é percebida como um processo com quatro etapas. O importante não é o tempo que nos toma. O importante reside no percurso que se inicia na fase da experiência e prossegue com a reflexão, análise crítica e finalmente a generalização para chegar à planificação do emprego das novas competências adquiridas.

- fase 1 – Fazer e experimentar fazem parte do nosso quotidiano, mas também podem tratar-se de oportunidades organizadas
- fase 2 – Observar e reflectir sobre o que acaba de lhe acontecer
- fase 3 – Tirar conclusões e generalizar
- fase 4 – Aplicar novas competências adquiridas ou planificar uma nova experiência

Fig. 3: A aprendizagem (círculo/espiral)



Fonte: Honey, Peter and Mumford, Alan (1992) *The Manual of Learning Styles (Manual sobre Estilos de Aprendizagem)*, p. 3, ISBN 0-9508444-7-0. Versão adaptada.



Fig. 4: Estilos de aprendizagem: forças e fraquezas

<p>O "ativista" - Forças</p> <p>Flexível e de espírito aberto Feliz por poder fazer uma experiência Feliz por ser confrontado com novas situações Optimista quanto a qualquer mudança e, conseqüentemente, pouco susceptível de se opor à mudança</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Tendência para levar a cabo acções que se impõem à primeira vista sem reflectir Tendência frequente para correr riscos desnecessários Tendência a fazer muita coisa individualmente e a monopolizar a atenção Tendência para se precipitar na acção sem preparação suficiente Falta de interesse pela prática e pela consolidação</p>
<p>O "reflexivo" - Forças</p> <p>Prudente Cuidadoso e metódico Reflexivo Bom ouvinte e com capacidade de assimilação de informações Raramente conclui sem reflectir</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Tendência para não participar directamente Lento para se decidir e tomar decisões Tendência para prudência excessiva e tomada de riscos insuficiente Falta de segurança – pouco comunicativo e com pouco sentido de humor</p>
<p>O "teórico" - Forças</p> <p>Pensador "vertical" lógico Racional e objectivo Capacidade de colocar questões determinantes Abordagem disciplinada</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Pouco apto a reflexão "lateral" Frac tolerância face à incerteza, desordem e ambigüidade Intolerância em relação à subjectividade ou à intuição Tendência para "deveria, ...e deve"</p>
<p>O "pragmático" - Forças</p> <p>Entusiasta pela prática Prático, realista, concreto Eficaz – vai direito ao assunto Orientado para a técnica</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Tendência para rejeitar tudo o que não tem aplicação evidente Pouco interesse pela teoria ou princípios fundamentais Tendência em optar pela primeira solução que aparece Impaciente face ao falatório Geralmente orientado para a tarefa e não para as pessoas</p>

Fonte: Honey, Peter and Mumford, Alan (1992) *The Manual of Learning Styles*, p. 47-48, ISBN 0-9508444-7-0.



Os quatro estilos de aprendizagem – activismo, reflexão, teorização e pragmatismo – estão ligados às quatro fases da aprendizagem.

A cada fase corresponde um estilo de aprendizagem preferido.

A preferência pelo activismo predispõe-no para a fase 1.

A preferência pela reflexão predispõe-no para a fase 2.

A preferência pela teorização predispõe-no para a fase 3.

A preferência pelo pragmatismo predispõe-no para a fase 4.

Os alunos "completos" ou "integrados" estão evidentemente mais aptos a gerir as quatro fases. Dito isto, a maior parte dos indivíduos desenvolvem preferências por alguns estilos de aprendizagem que favorecem algumas fases e bloqueiam outras. As preferências afectam claramente a natureza das actividades que darão lugar à aprendizagem.

- Os activistas aprendem mais com as seguintes experiências:

As experiências, os problemas e as novas oportunidades são algumas das situações com as quais podem aprender.

Podem debruçar-se sobre actividades rápidas "aqui e agora", tais como jogos de empresa, tarefas motivantes, jogos de representação.

A atenção está claramente voltada para eles e beneficiam de uma grande visibilidade.

Experimentam uma nova tarefa que lhes parece difícil.

- Os que têm mais inclinação para a reflexão aprendem mais com actividades nas quais:

São motivados a observar, reflectir e pensar sobre as actividades.

Têm possibilidade de reflectir antes de agir, de assimilar antes de comentar.

Têm possibilidade de reconsiderar o que se passou e o que aprenderam.

Podem tomar uma decisão no momento que lhes convém sem pressão nem prazos impostos.

- Os teóricos aprendem mais com actividades nas quais:

Têm tempo de explorar metodicamente as associações e as interdependências entre ideias, acontecimentos e situações.

Encontram-se em situações estruturadas com objectivos claros.

Têm possibilidade de questionar e testar a metodologia de base, as hipóteses ou a lógica subjacente. São relaxados do ponto de vista intelectual.

- Os pragmatistas aprendem mais com as seguintes actividades:

Existe uma ligação evidente entre o tema e um problema ou uma oportunidade ligada ao seu trabalho. São-lhe apresentadas técnicas para agir, com evidentes vantagens práticas, aplicáveis ao seu próprio trabalho. Têm a possibilidade de testar e aplicar técnicas com acompanhamento e reacções de um perito credível. Podem concentrar-se nas questões práticas.

Assim que conheça o(s) seu(s) estilo(s) de aprendizagem preferido(s), deverá ter consciência das forças e das fraquezas relativas a cada um deles. A escolha de oportunidades de aprendizagem consiste principalmente em encontrar actividades que permitam a exploração das suas forças e nas quais as suas fraquezas não constituirão uma incapacidade muito importante. O quadro precedente ajudá-lo-á na sua avaliação.

O estilo de aprendizagem que lhe for mais conveniente tem repercussões no seu comportamento enquanto gestor, aluno ou formador. É então essencial que desenvolva também os estilos que *a priori* lhe estão menos adaptados, a fim de ter meios para aprender na maior diversidade de situações possíveis.

Não se esqueça de que tem tendência em optar pelos seus estilos de aprendizagem preferidos em situação de formação ou de gestão. Para trabalhar correctamente com pessoas com um estilo diferente, é importante utilizar actividades propícias aos quatro estilos de aprendizagem, para que todos possam aprender.

Sugestões para a formação

- Distribua o questionário sobre os estilos de aprendizagem³ de Honey e Mumford e a folha de respostas, sem a definição dos estilos de aprendizagem.
- Reúna as pessoas em função dos resultados obtidos no questionário.
- Peça a cada um dos grupos para identificar as experiências mais propícias à sua aprendizagem e para traçar um perfil do estilo de aprendizagem com base apenas nos elementos comuns.
- Compare os perfis estabelecidos com os estilos de aprendizagem identificados por Honey e Mumford.

Saiba que, muitas vezes, as pessoas têm mais do que um estilo preferido.

³ Submetido aos direitos de autor. Pode encontrar este questionário em Honey, Peter e Mumford, Alan (1992).



2.2.3 A aprendizagem emocional

As experiências sobre o funcionamento e a ausência das emoções evidenciaram a sua importância na vida social na medida em que influenciam a nossa atitude face aos outros e a nós mesmos. Apesar da ausência de consenso acerca da origem das emoções, parece cada vez mais evidente que as posições éticas fundamentais resultam das nossas capacidades emocionais subjacentes. Existem três abordagens principais para estudar as emoções: biológica, cognitiva e construtivista.

A abordagem biológica reagrupa as emoções em categorias fundamentais que são a cólera, o medo, a felicidade, o amor, a surpresa, o desgosto e a tristeza. As emoções são universais porque são propensões biológicas para agir. A hipótese da reacção facial indica que os nossos sentimentos são reforçados pela consciência da nossa expressividade; assim, o facto de sorrir reforça o nosso sentimento de felicidade (Ekman).

A abordagem cognitiva diz que cada emoção se manifesta com um sentimento geral de excitação em função das convenções sociais. Consequentemente, aprendemos a conhecer as emoções autorizadas segundo as situações. As propensões biológicas são modeladas pelas nossas experiências e pela nossa cultura. As emoções são por outro lado ambíguas; o nome que lhe damos é escolhido de acordo com os outros (Schachter).

A abordagem construtivista afirma que as emoções são apenas desempenhos sociais regidos por regras para uma expressividade emocional adequada.

Sugestões para a formação

- Faça a lista dos sentimentos que a sua cultura o autoriza a exprimir.
- Reflecta sobre os sentimentos que a sua cultura o obriga a exprimir ou espera que manifeste em determinadas situações.
- Descreva a forma como pode exprimir os seus sentimentos.
- Que diferenças existem de sexo para sexo no modo de exprimir os sentimentos?
- Compare estes dados aos de outras culturas

Os estudos aqui apresentados ainda não resolveram a dicotomia entre o espírito e o coração, alguns dão preeminência ao coração, outras ao espírito. Alguns actos são fruto do pensamento emocional, outros fruto do pensamento racional. De um ponto de vista muito concreto, temos dois espíritos: um pensa, o outro sente. Estas duas formas fundamentais de conhecer interagem para construir a nossa vida física. Estes dois espíritos funcionam geralmente em total harmonia, misturam as diferentes formas de aprender para nos guiar no mundo. São faculdades semi-independentes que reflectem, cada uma, o funcionamento dos circuitos distintos mas conectados ao nível do cérebro. A maior parte do tempo, estes dois espíritos estão perfeitamente coordenados; os sentimentos são essenciais à reflexão, a reflexão é essencial aos sentimentos. Mas assim que surge a paixão, o equilíbrio rompe-se.

Goleman sugere que, na mente humana, existe um ponto de encontro entre a reflexão e a emoção que nos permitirá triar e armazenar os gostos e não gostos que desenvolvemos ao longo da nossa vida. Se nos separamos da nossa memória emocional, as reacções que lhe estavam associadas no passado não vão mais ser activadas – tudo vai então tornar-se neutro. De facto isto explica os erros frequentes que cometemos: esquecemos as emoções associadas a acções passadas. Consequentemente, os sentimentos são indispensáveis à tomada de decisões racionais; orientam-nos na melhor direcção, onde a lógica tem menos utilidade. A aprendizagem emocional envia-nos sinais que racionalizam a decisão eliminando opções para privilegiar os outros. O cérebro emocional, tal como o cérebro pensante, está implicado no pensamento. A faculdade emocional guia as nossas decisões a cada momento, enquanto que o cérebro racional supervisiona as nossas emoções.

O antigo paradigma proclamava um ideal de razão liberta de influências das emoções. O novo paradigma exorta-nos a harmonizar o nosso espírito e o nosso coração. Para além disso, enquanto exploramos a ligação entre o corpo, a reflexão e o espírito, constatamos que os nossos estados emocionais e racionais nos influenciam fisicamente e vice-versa. Observe a sua linguagem corporal enquanto está exaltado: o seu corpo sente-se ligeiro, você está cheio de energia. Pelo contrário, quando está deprimido sente-se pesado e sem energia. Quando se sente vulnerável, os seus ombros curvam-se e você coloca os braços à volta do corpo para se proteger.



Sugestões para a formação

- Peça aos participantes para se deitarem no chão formando uma cadeia, tendo como ponto de contacto a cabeça colocada sobre a barriga do vizinho. A pessoa cuja cabeça repousa na barriga do vizinho, vai sentir os movimentos da barriga e vai automaticamente reproduzir os mesmos movimentos.
- Peça à pessoa que se encontra no início da cadeia para rir e constatará que todos os outros começarão a rir, de modo a que pareça uma fila de peças de dominós a caírem umas a seguir às outras.
- Coloque os participantes dois a dois, e peça-lhes para simularem sentimentos utilizando diferentes modos de expressão. Crie um vocabulário para a expressão dos sentimentos.

2.2.4 Aprender a pensar

Pensar exige um saber fazer particular? É possível aprender a pensar e a utilizar as nossas capacidades de reflexão? É possível dar duas respostas em função daquilo em que se acredita. A primeira considera que o facto de pensar é uma questão de inteligência, determinada pelos genes e mensurável através de testes de QI. A segunda considera o facto de pensar como uma capacidade susceptível de ser melhorada através do treino e da prática. Estas duas visões opostas podem simplesmente ser combinadas empregando a definição de De Bono: "Pensar é a capacidade graças à qual a inteligência age em função da experiência".

Esta definição acarreta um certo número de considerações. A inteligência pode ser uma armadilha para o desenvolvimento das capacidades de reflexão. Uma pessoa extremamente inteligente vai poder tomar uma posição acerca de um determinado tema e usar da sua inteligência para defender a sua posição. Quanto mais inteligente a pessoa for, melhor será a sua defesa. Quanto mais qualidade tiver a sua defesa, menos a pessoa perceberá a necessidade de procurar alternativas ou de escutar os outros. Existe uma segunda armadilha colocada pela inteligência: uma pessoa que cresceu com a segurança de ser mais inteligente que os outros vai sempre querer tirar o máximo de satisfação da sua inteligência. A recompensa desta inteligência será conseguir provar que o outro não tem razão.

A prática não é forçosamente sinónimo de melhoramentos. É preciso interessarmo-nos mais pelos métodos de reflexão. Reflectir não faz parte do programa do ensino escolar porque a educação está fechada na sua tradição. Os que tomam decisões possuem experiências e valores ancorados no passado. A prioridade é dada à informação, pois ela diz-nos o que devemos fazer. Não concebemos ensinar a reflexão por ela mesma, mas apenas em associação com outras matérias, privando-a assim do seu próprio valor.

O pensamento crítico é o método de reflexão mais conhecido. Vem do grego, que significa "julgar". Articula-se à volta de três fases: a análise, o julgamento e o argumento. Se tomarmos como exemplo a ciência e a tecnologia, constatamos que os progressos não são fruto do pensamento crítico, mas do sistema de "possibilidade" que cria as hipóteses e as visões.

A percepção é o aspecto central de reflexão. A percepção é o modo como observamos o mundo, as coisas que temos em conta, a maneira como estruturamos o mundo. Parece agora provável que a percepção funcione como um "sistema de organização de informações". Este sistema baseia-se na ordem na qual as informações são suficientes para estabelecer as normas. A nossa reflexão encontra-se agora armadilhada nestas normas.

As ferramentas de reflexão são úteis, do mesmo modo que o são para qualquer outra actividade, pois permitem "orientar a nossa atenção". Sem elas a nossa atenção seguiria as regras postas em prática pela experiência e seríamos novamente colocados na armadilha.

Pense num mapa a cores. Se procurar uma auto-estrada, a sua atenção vai para os traçados da cor que sabe que simbolizam uma auto-estrada. Agora imagine que está numa sala. Alguém o convida a fechar os olhos e dizer todos os objectos verdes que se encontram na sala. Terá provavelmente dificuldades em citá-los todos. Estes exemplos mostram que a reflexão é mais funcional quando é orientada.

As dificuldades surgem quando utilizamos simultaneamente diferentes níveis de reflexão, tais como a lógica, a informação, a sensibilidade e a criatividade. Esta situação provoca-nos confusão, a nós e à nossa comunicação com os outros. Por exemplo, se, no momento de tomar uma decisão, deixarmos o nosso pensamento avaliar o que gostaríamos de fazer, o que seria desejável evitar, os nossos sentimentos, etc., arriscamos a encontrar-nos num impasse.

Edward De Bono sugeriu seis modelos de reflexão que descreveu através de seis chapéus de cor:



O chapéu branco – exprime os números, os dados, a objectividade, o que sabemos. Não é permitido exprimir opiniões pessoais. Deve contentar-se com ouvir sem discutir. O que não é obrigatoriamente válido para todos: é apenas uma indicação a considerar enquanto tal, de forma neutra.

O chapéu vermelho – permite a expressão das emoções e dos sentimentos, sem justificação nem fundamento lógico. Não há necessidade de adivinhar os sentimentos dos outros, basta interrogá-los. A possibilidade de exprimir livremente os seus sentimentos permite ligar ou desligar as suas emoções, em alguns segundos, sem que seja necessário negá-las, nem escondê-las ou modificá-las.

O chapéu preto – exprime a lógica negativa, o que, qualquer que seja a lógica aparente, não pode funcionar na situação a que diz respeito. Pode ser considerado pessimista; de facto, é apenas lógico e não emocional. Explica porque determinada coisa não pode funcionar. Salaria os riscos, os perigos e falhas em determinada situação ou projecto. Este modo de pensar baseia-se em experiências anteriores ligadas à situação presente, para avaliar as possibilidades de futuros erros ou insucessos/falhas.

O chapéu amarelo – exprime o pensamento positivo e optimista; é construtivo e avalia os aspectos positivos de uma ideia, projecto ou de determinada situação. Importa encontrar as melhores razões possíveis para suportar uma declaração optimista. Mesmo se a ideia não está claramente suportada pelos argumentos avançados, é sempre preferível expressá-la.

O chapéu verde – exprime o pensamento criativo sem ter em conta os preconceitos, a lógica, as críticas ou as divergências de interpretação. O seu objectivo é procurar as alternativas à opção aparentemente lógica. Muda frequentemente de ideias, saltando de uma para a outra. Esta atitude permite desvencilhar-se dos modos de pensamento tradicionais.

O chapéu azul – serve para controlar o pensamento em si mesmo. Identifica a reflexão necessária para explorar a questão. Organiza os outros papéis, concentra-se no que é preciso ter em consideração e na classificação de todos os aspectos da situação colocando as questões correctas. Tem um papel de coordenação, de supervisão e de síntese para resolver o conflito e chegar às conclusões.

Os chapéus são ferramentas e regras. Esta classificação dos modos de pensamento é um modelo. Mas não se esqueça de que o mapa não é o território! O exercício abaixo permitirá clarificar o modo de utilizar este modelo.

Sugestões para a formação

- Individualmente ou em grupo, identifique um problema, uma situação ou um projecto.
- Use um chapéu a seguir ao outro e desempenhe o papel que lhe for atribuído.
- Exprima-se livremente (com a protecção que lhe assegurar o papel).
- Não discuta com os outros (pessoas e/ou papéis).
- Para terminar, coloque o chapéu azul e tire as conclusões.

2.2.5 Os preconceitos

Antes de falar dos preconceitos, vamos evocar a atitude de resposta rápida, positiva ou negativa face a um objecto específico ou a um grupo de objectos. Numa atitude encontramos o conteúdo (o objecto) e o julgamento de valor (positivo ou negativo) face ao objecto. As atitudes são persistentes. Na medida em que os preconceitos apresentam o mesmo tipo de características, podemos considerá-los como atitudes. O preconceito apresenta três aspectos principais: O aspecto cognitivo: a soma dos conceitos e das percepções face a um objecto ou a um grupo de objectos. O aspecto emocional: os sentimentos face a um objecto ou a um grupo de objectos. O aspecto comportamental: as acções face a um objecto ou a um grupo de objectos.

Podemos definir o preconceito enquanto atitude específica, positiva ou negativa, face a uma pessoa, quando essa pessoa pertence a uma categoria específica de indivíduos. Quando o preconceito se traduz em comportamento, falamos de discriminação.

A discriminação pode ter dois efeitos negativos: (a) uma baixa auto-estima (sentir-se inferior, pensar que não se tem nenhum valor); (b) a procura de insucesso pessoal. Os esforços para o sucesso são proporcionais à percepção das oportunidades de sucesso.

A discriminação também pode ser positiva. É um elemento importante a considerar num contexto de gestão: o grupo discriminado comporta-se de acordo com as expectativas, confirmando deste modo as profecias e validando os preconceitos.



O ambiente social influencia as situações de gestão (ou de formação) e nomeadamente os quatro elementos seguintes:

- O ambiente emocional: a consideração positiva relativa a certas pessoas.
- A informação: o máximo de informações comunicada a alguns.
- A mudança de comportamento: uma maior atenção dada àqueles pelos quais temos preferência.
- O nível de feedback: um julgamento claro e constante feito sobre os colegas (ou estagiários) preferidos.

Sugestões para a formação

- Identifique os preconceitos face a uma categoria de pessoas à qual pertence.
- Classifique-os como positivos ou negativos, intencionais ou não, disfarçados ou abertos.
- Faça a lista dos preconceitos que reforça, formulando-os ou respondendo pelo comportamento esperado.
- Faça a lista dos que se opõem e indique o modo como manifesta a sua oposição.
- Faça a lista do que faz para convencer os outros não se exprimindo ou comportando segundo os preconceitos contra os quais se opõe.

Existe igualmente uma forma de discriminação institucional. A investigação mostrou que o efeito

da discriminação varia segundo as épocas da história. Hoje, inúmeros grupos beneficiam de uma maior compreensão e influência social para diminuir a pressão que ela exercia sobre alguns deles. Os indivíduos têm igualmente consciência dos seus direitos e menos medo de os reivindicar.

Na medida em que os preconceitos se exprimem através do comportamento, a mudança comportamental não corresponde sempre a uma mudança de atitude. Frequentemente, a mudança é difícil porque os preconceitos são socialmente aceites e percebidos como um meio de fazer novos amigos ou de aceder a uma posição.

O preconceito é normal, mas não o é o seu desaparecimento. Os problemas colocam-se quando tentamos impor alguma coisa, as nossas ideias boas, as nossas tradições e assim sucessivamente. A degeneração dos preconceitos está ligada ao poder que temos e ao uso que fazemos em situações de gestão ou de formação.

Descobrirá que existem etapas na gestão dos preconceitos.

A primeira etapa é reconhecer e aceitar que nós e os outros temos preconceitos.

A segunda etapa é evitar comportar-se segundo os preconceitos e distanciar-se destes.

A terceira etapa é convidar activamente os outros a reconhecer os seus preconceitos e a modificar o seu comportamento.

Da etapa 1 à etapa 3, existe um longo caminho para percorrer.

Para completar os seus conhecimentos sobre os preconceitos, poderá consultar a Mochila Pedagógica sobre Aprendizagem Intercultural.

Sugestões para a formação

- Coloque os participantes dois a dois e atribua a cada um o papel de membro de um grupo vítima de discriminação. Cada um na sua vez, vão desempenhar sucessivamente o papel de vítima e o papel de agressor. O agressor deve então incriminar/atacar o outro exprimindo todo o tipo de estereótipos, enquanto que a vítima se deve defender.
- Mudou o seu comportamento?
- O que sentiu quando era o agressor?
- O que sentiu enquanto vítima de discriminação?
- Estava mais preparado para se defender ou para atacar?





2.3 Gerir os seus recursos pessoais

A primeira parte deste capítulo favoreceu a tomada de consciência, levando-o a descobrir o seu potencial. Esta secção vai abordar as técnicas para a gestão pessoal dos seus recursos.

2.3.1 Da competência ao profissionalismo

“O inato” é o que é próprio de cada um de nós; é o potencial com o qual nascemos, por oposição ao que adquirimos através da educação que recebemos, das nossas ideias e das nossas crenças. O ambiente, por vezes físico e humano, assim como as relações no seio deste ambiente, oferecem-nos oportunidades que, se as soubermos aproveitar, podem ajudar-nos a desenvolver o nosso potencial e a tornar-nos, deste modo, “competentes”.

A pertinência desta ou daquela competência varia segundo os momentos. Consequentemente, é importante identificar as competências necessárias para cada fase de desenvolvimento, analisando atentamente o que se passa à nossa volta.

A competência pode ser definida como o resultado combinado dos valores, das aptidões, das atitudes, dos conhecimentos e das experiências. Os valores são as acções ou as respostas comportamentais determinadas pelos preconceitos morais de um indivíduo ou de uma organização. As competências são as capacidades que lhe permitem fazer qualquer coisa. O que temos na cabeça e que se exprime através das nossas mãos. As atitudes são o resultado de um trabalho de reacção que nos leva a sentir qualquer coisa e a reagir em função desse sentimento. O conhecimento é uma questão de informação, enquanto que a compreensão é a capacidade de manipular e de aplicar o conhecimento. Por outras palavras, a competência é o resultado de três componentes: saber, fazer e ser.

Segundo Le Boterf, qualquer que seja a forma como descrevemos as competências, elas só adquirem significado se um indivíduo lhes der vida. Convém ainda mencionar que existe diferença entre agir com competência e os recursos necessários para o fazer. Com efeito, os recursos podem ser externos – dados, indivíduos, organizações –, ou internos – conhecimentos, capacidades, qualidades, experiências, emoções, etc. O profissionalismo é então a aptidão de combinar

os recursos disponíveis para pôr em prática acções adaptadas e coerentes. Os seres humanos não pensam segundo uma estrutura linear ou simplesmente segundo operações lógicas: as metáforas e as analogias têm um papel. Os seres humanos reagem a sinais portadores de um significado não estabelecido *a priori* e sujeitos a um número ilimitado de interpretações. Consequentemente, não podemos influenciar as condições que serão favoráveis a uma associação de conhecimentos. A verdadeira competência profissional reside na aptidão para fazer previsões que têm fortes probabilidades de se realizar. Não existe uma única forma de se comportar de maneira profissional numa dada situação. Diferentes comportamentos podem ser simultaneamente bons ou maus. O profissionalismo reside na capacidade de descrever situações complexas recuperando os elementos-chave que permitirão interpretá-los sem os reduzir ou simplificar. Quanto mais rica for a imagem, maior é o profissionalismo.

Numa situação tão complexa como a realidade actual, a planificação assemelha-se a um exercício de navegação. Para não errar, é importante determinar um certo número de pontos de orientação. Neste sentido, gerir e formar não têm nada a ver com o facto de controlar, mas tornam-se um modo de conferir significado, orientação e motivação. Sabendo que não podemos controlar as nossas vidas, esta filosofia ajuda-nos a apreender as nossas possibilidades e os nossos limites.

Algumas ferramentas podem ajudar-nos a consegui-lo tais como os programas de desenvolvimento pessoal (definição de objectivos pessoais), programas de habilitação (tomada de consciência enquadrada), ou ainda os programas de avaliação pessoal, tais como o balanço de competências descrito abaixo.

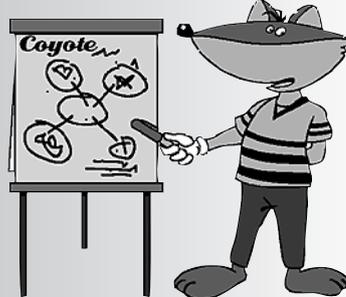
- Identificar as suas competências-chave (conhecimentos, capacidades e atitudes).
- Coloque-as no “mapa de competências” e quantifique-as (0=nada, 1=muito fraco, 5=muito bom).
- Indique os máximos e os mínimos.
- Identifique o trabalho ou uma tarefa que deve executar e faça uma lista com competências necessárias.
- Compare este mapa com as competências necessárias.
- Observe as insuficiências.
- Identifique as possibilidades de melhorar.
- Recomece mais tarde e observe as diferenças no modo de enumerar e anotar as competências ou faça a comparação com um colega e procure as complementaridades.



Sugestões para a formação

Programa de desenvolvimento pessoal

- Identifique pelo menos 5 aspectos da sua vida aos quais não queria renunciar.
- Identifique pelo menos 5 aspectos da sua vida que não o satisfaçam.
- Tente fazer a ligação entre os aspectos e identificar os caminhos para chegar aos seus objectivos.



Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats/ Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

- Identifique as suas forças.
- Identifique as suas fraquezas.
- Identifique as oportunidades oferecidas pelo ambiente.
- Identifique as ameaças apresentadas pelo ambiente.

2.3.2 Auto-motivação

As actividades com jovens desenvolvem-se essencialmente em grupos. No seio das organizações de juventude, a tomada de decisão é também um processo de grupo. A estrutura engloba sempre comités. As reuniões são sempre fonte de emoções e de prazer, mas também de trabalho. A preparação e a tomada de decisões são frequentemente confiadas a uma só pessoa. Os outros membros da organização contam com ela para a gestão quotidiana da organização. A motivação está presente nas actividades de grupo, mas nem sempre quando trabalha sozinho com a pressão de toda a organização sobre os seus ombros e nomeadamente quando não tem ninguém com quem partilhar os seus pensamentos.

Saber motivar-se é então uma capacidade essencial, quando surgem as dificuldades aparentemente inultrapassáveis e quando se tem o sentimento de não controlar nada.

A motivação é a força que o leva a agir. Está ligada às emoções, às necessidades e às expectativas. O conceito de necessidade enquanto motivação está na base da maior parte das teorias relativas à motivação. Na nossa sociedade, a maioria das nossas necessidades fundamentais são geralmente satisfeitas – a de comer, de vestir e de habitação.

Existem necessidades intermediárias – tais como a segurança no emprego, um salário condigno, condições de trabalho aceitáveis. As necessidades superiores vão motivar os indivíduos de forma duradoura; trata-se da pertença a um grupo, estatuto social, necessidade de controlar a sua vida, necessidade de realização pessoal e orgulho ou a necessidade de desenvolvimento pessoal. Encontrará outras considerações relativas à motivação sobre o lugar do trabalho no capítulo dedicado à gestão de indivíduos.

Com frequência as pessoas que trabalham com jovens e os voluntários queixam-se de que as suas necessidades intermediárias não estão satisfeitas. No entanto, continuam a fazer o seu trabalho. O mundo do voluntariado difere das outras organizações no que diz respeito à motivação? No sector comercial, os indivíduos geralmente não ficam numa organização se as suas necessidades intermediárias não forem satisfeitas.

Pense nos elementos que lhe dão força para ter um melhor desempenho. Receber elogios é muito motivador. Se não há ninguém à sua volta, faça você mesmo elogios em voz alta. Por vezes, dizer "Muito bem!" é suficiente ou recompense-se fazendo qualquer coisa de que goste particularmente.

Pavlov introduziu o elemento da expectativa nas teorias da motivação. Os seus estudos provaram que uma recompensa – um elogio, um prémio, a aprovação dos colegas – apropriada aos desempenhos realizados rapidamente conduzirá a expectativas de que qualquer desempenho trará a sua própria recompensa. Do mesmo modo, um mau desempenho pode conduzir à espera de uma desaprovação, à perda de um prémio, etc.

Os estudos de Mayo e Herzberg mostraram que a motivação deriva da consideração concedida aos indivíduos e à sua implicação no processo de tomada de decisão. O sentimento "de ser importante" ou necessário para a organização é um factor maior de motivação.



Sugestões para a formação

- Coloque a questão: "quem ou o que é que me motiva?"
- Faça uma lista separada dos *quem* e dos *quês* e depois reagrupe-os.
- Se a lista dos *quem* for maior que a dos *quês*, comece o exercício agora.
- Identifique alguns dos domínios nos quais poderá ser motivado pelos *quem* mencionados.
- Ajude-os a motivarem-no. Ajudando-os a optar pela melhor atitude perante si, conseguirá aumentar substancialmente a sua própria motivação.

Possuirá igualmente poder de argumentação para a sua própria motivação. Pode por exemplo proceder segundo as etapas seguintes:

- Tome consciência do seu próprio valor: faça, em cinco linhas, uma descrição sua, colocando primeiro os aspectos positivos. Para a maior parte de nós, este exercício é muito difícil na medida em que a nossa cultura nos ensina a modéstia! Tente identificar 10 aspectos positivos. Se não conseguir, pode tentar o método do diário. Anote diariamente no seu diário de bolso, que deverá andar sempre consigo, três acontecimentos de que tenha verdadeiramente gostado. Isto ajudá-lo-á a lembrar-se dos dez aspectos positivos!
- Tenha consciência de que pode mudar as coisas: trata-se de passar de um estágio de obrigação ao de vontade. "Faço coisas não porque sou obrigado, mas porque quero."
- Pense positivamente: antes de mais, esteja convencido de que vai conseguir. O falhanço é um conceito de adultos, as crianças, por seu lado, não têm medo de cometer erros. Identifique um aspecto que queira mudar, anote-o, depois identifique os obstáculos que existem para essa mudança e anote-os. Está convencido de que estes obstáculos são inultrapassáveis?
- Fixe os seus objectivos: anote-os e mantenha-os no espírito! Decida os meios para o conseguir e um calendário.

Dê o tempo necessário a esse processo... e lembre-se de que a motivação é contagiosa!

2.3.3 A gestão do tempo

A gestão do tempo é uma das componentes de uma boa gestão. É também um dos dados essenciais da gestão de si. É um passo importante para cada um de nós, nomeadamente para os que têm responsabilidades para com os outros.

O que é o tempo?

- O tempo é o nosso principal recurso. É preciso explorá-lo na totalidade.
- O tempo é o único recurso que não podemos multiplicar. Quando o tempo passa, não podemos voltar atrás.
- Dispomos todos da mesma quantidade de tempo. O tempo total de que dispomos é de 24 horas por dia. A única diferença reside na forma como o utilizamos.
- Roubar o tempo dos outros não tem desculpa. Se respeitar o seu próprio tempo, respeitará o tempo dos outros. Chegar sistematicamente atrasado aos encontros ou reuniões corresponde a roubar tempo aos que o esperam.
- Segundo os momentos do dia e as épocas da sua vida, o tempo parece passar mais ou menos rápido. Quando está absorvido pelo trabalho ou quando está a passar um momento agradável, o tempo parece passar rapidamente. Por outro lado, quando se aborrece ou está frustrado, o tempo parece passar muito mais devagar.

Em matéria de gestão do tempo existem alguns princípios fundamentais. Estes ajudá-lo-ão a identificar os critérios para melhorar a sua gestão do tempo.

- Planificar: Aprender a planificar cada dia, semana, mês, ano é a primeira lição. Assim conseguirá controlar o seu volume de trabalho. Isso permitir-lhe-á igualmente ter uma visão realista do trabalho que pode assumir, do tempo que será necessário e do que isso implicará.
- Definir as prioridades: Aprender a distinguir as tarefas urgentes das tarefas importantes e avaliar os aspectos do seu trabalho aos quais deve dar prioridade é essencial se quiser gerir o seu tempo.
- Um bom sistema de trabalho: Aprender a pôr em prática uma rotina quotidiana, a gerir o trabalho administrativo, as chamadas telefónicas, a comunicação com os colegas e o arquivo de documentos são outros aspectos importantes.
- Utilizar a sua agenda como uma ferramenta: A sua agenda desempenha um papel essencial na gestão do seu tempo. Deve conter programas, listas de acções, notas importantes, assim como qualquer outra informação relativa ao seu trabalho.



- Aprender a dizer NÃO: Uma das razões da nossa sobrecarga frequente de trabalho reside na tendência a responder sistematicamente "sim" a todas as solicitações. Aprender a dizer "não" faz parte das regras de ouro da gestão do tempo. Nenhum trabalho é importante ao ponto de não ter uns minutos para avaliar se aceitá-lo é, ou não, realista.
- Sou a pessoa indicada para este trabalho?: Aceitamos muitas vezes sem nos questionarmos se temos ou não as competências, os conhecimentos ou segurança necessários para realizar este trabalho. Sentimo-nos muitas vezes culpados e respondemos "sim". É no entanto útil avaliar se a tarefa está dentro das nossas responsabilidades e se corresponde ao perfil do cargo que desempenhamos.

Este exercício, repetido todos os dias, ajudá-lo-á a utilizar o seu tempo de maneira racional. Não deve esquecer-se de que o conceito de tempo muda consoante a latitude. Em algumas culturas, chegar atrasado é inaceitável, noutras é permitido, ou até mesmo de bom-tom. Consequentemente a percepção do tempo não é igual em todo o lado. O tempo está também ligado aos conceitos de qualidade, poder e expectativa.

Qualquer que seja o lugar onde vive, é importante que esteja consciente do modo como utiliza o seu tempo e o dos outros. Gerir o seu tempo de traba-

lho de maneira apropriada é a única maneira de ter tempo para descansar!

Tradução de um poema Irlandês

Tenha tempo para trabalhar,
é o preço do sucesso.

Tenha tempo para reflectir,
é a fonte da força.

Tenha tempo para se divertir,
é o segredo da juventude.

Tenha tempo para ler,
é a semente da sabedoria.

Tenha tempo para os amigos,
pois isso traz felicidade.

Tenha tempo para sonhar,
Pois isso transportá-lo-á para as estrelas.

Tenha tempo para amar,
Pois é a alegria da vida.

Tenha tempo para ser feliz,
é a música do espírito.

Sugestões para a formação

- Estabeleça a lista de tudo o que necessita para executar uma dada tarefa.
- Organize a lista segundo uma ordem de prioridade em termos de tempo.
- Decida quem vai executar a tarefa.
- Avalie o tempo necessário para cada uma das tarefas tendo em conta a sua carga de trabalho.
- Determine os recursos suplementares de que poderá necessitar.
- Defina um prazo para cada uma das tarefas.
- Escreva as tarefas na sua agenda reagrupando-as segundo a lista das tarefas quotidianas.





Fig. 5: Método para identificar os "ladrões de tempo"

As questões que se seguem deverão ajudá-lo a controlar a sua utilização do tempo no contexto do seu trabalho e a identificar os "ladrões do tempo"				
	Sempre	Muita vezes	Às vezes	Raramente
O telefone incomoda-me quando estou numa reunião ou quando preparo um documento importante				
As minhas conversas telefónicas são quase sempre inutilmente demoradas				
Os meus assistentes ou os meus colegas interrompem as minhas actividades para me falar dos seus problemas ou conversar				
Os visitantes ou vendedores interrompem o meu trabalho, chegando sem avisar				
Depois dos almoços de negócios e das recepções, sinto-me pesado e com sono				
As reuniões duram muito tempo e são muito frequentes				
As ordens do dia das reuniões são inexistentes ou mal preparadas				
Os computadores avariavam com frequência				
As secretárias estão sobrecarregadas				
O meu assistente telefona-me ao fim-de-semana e durante as minhas férias em família				
Tenho imensos assuntos para resolver em cima da minha secretária				
Tenho dificuldade em fixar prazos e em respeitá-los na ausência de pressão				
Tenho demasiados papéis na minha secretária, os e-mails e outras leituras tomam-me muito tempo				
Deixo para o fim as tarefas importantes que exigem muita concentração da minha parte				
Não consigo definir claramente os meus objectivos e as minhas prioridades, que são confusos e mudam				
Trato com frequência assuntos secundários				
Não estabeleço um programa de trabalho quotidiano				
Não delego nenhuma das minhas responsabilidades				
Tenho tendência para ser perfeccionista, perco muito tempo com os detalhes				
Resolvo com frequência problemas que poderiam ser resolvidos por outras pessoas de modo igualmente competente				
Adicione os pontos obtidos em cada uma das colunas	=	=	=	=
Multiplique o total obtido em cada coluna pelo valor que lhe está atribuído	X0	X1	X2	X3
	=	=	=	=
Calcule o total geral	=			

De 0 a 30 pontos:

Deixa-se roubar, todos os dias, pelos ladrões do tempo. Na medida em que não gere o seu tempo, os "ladrões" roubam o seu capital.

De 31 a 40 pontos:

Tenta instalar um sistema de segurança para se proteger dos "ladrões" de tempo. Mas o seu sistema não é suficientemente eficaz ou regular para dar resultados satisfatórios.

De 41 a 50 pontos:

Pouco a pouco gere o seu tempo correctamente, mas constata um certo número de problemas e de pontos fracos no seu sistema de controlo. Os "ladrões do tempo" poderiam tentar um ataque à mão armada para lhe roubar o seu capital.

De 51 a 59 pontos:

Existem poucas oportunidades para que o seu capital caia nas mãos dos "ladrões". Parabéns, você é um modelo para todos os que desejam aprender a gerir o seu tempo⁴.

⁴ Fonte: O esquema aqui apresentado foi produzido esperando que o seu autor, que não conseguimos localizar até agora, reivindicar a propriedade. Qualquer informação susceptível de nos ajudar a encontrá-lo será bem-vinda.



2.3.4 A gestão do stress

O *stress* nasce do desequilíbrio entre o pedido feito a uma pessoa e os recursos que tem à sua disposição para responder. O pedido pode ser real, mas os recursos fora do controle da pessoa. Do mesmo modo, os recursos podem ser reais ou perceptíveis (o que pensa, imagina, sente, etc.).

Os recursos incluem:

- A aptidão física: saúde, forma e força.
- As capacidades intelectuais: a capacidade de conduzir reflexões complexas e de resolver os problemas.
- A capacidade emocional: a capacidade de identificar os sentimentos com precisão e de responder às necessidades de forma construtiva.

O bom *stress* pode ter um impacto positivo na pessoa. Neste caso, o corpo e a mente postos à prova desejam alargar o seu campo de competência para responder à solicitação. Isto acontece quando uma pessoa pensa:

1. Ter ideia de possíveis soluções para explorar ("Vejam todas estas possibilidades!");
2. Ter os recursos (internos e externos) para responder ao desafio ("Posso fazê-lo!");
3. Ter o controlo da situação ("Posso escolher!");
4. Ter tido tempo suficiente para descansar entre os desafios.

A gravidade do *stress* corresponde à quantidade ou ao nível de *stress* sentido face a um *stress* – um acontecimento ou uma situação stressante. Alguns factores influenciam o grau de *stress* sentido e têm impacto no bem-estar físico e psicológico da pessoa.

Esses factores são os seguintes:

- As características do factor *stress*;
- A sua percepção do factor *stress*.

Cada acontecimento ou situação possui certas características que determinam a gravidade do *stress* que o indivíduo vai sentir. As características do factor *stress* e a severidade do *stress* que daí resulta incluem os seguintes elementos:

- O significado: a importância do acontecimento para o indivíduo (morte, insucesso num exame, ruptura sentimental) e a dose de mudança que vai

ser preciso gerir. Quanto mais importante for o significado e a mudança, maior é o impacto do factor stressante.

- A duração: se um *stress* se prolonga, traduzir-se-á num nível de *stress* maior. Por exemplo, o cansaço: ter insónias durante muito tempo traduzir-se-á num *stress* maior que o causado por uma única noite mal dormida.
- O efeito cumulativo: é o que se produz quando vários factores de *stress* se acumulam durante um período, na ausência de mecanismos para reduzir ou suavizar a acumulação. Por exemplo, uma longa série de pequenas irritações e de contrariedades pode traduzir-se numa grande discussão entre duas pessoas.
- A multiplicidade: vários factores de *stress* ao mesmo tempo provocarão um maior nível de *stress*. Por exemplo, uma discussão entre os pais, a aproximação de exames e a perda de uma pessoa querida vão ser sentidos de uma forma mais stressante do que se estes acontecimentos acontecessem isoladamente.
- A aproximação dos prazos: no caso de um pedido feito algumas semanas ou meses antes do expirar dos prazos, o nível de *stress* vai aumentar à medida que se aproximar o final do prazo. Por exemplo, se lhe confiarem um projecto dois meses antes, não vai sentir-se sob pressão porque a data do fim parece-lhe muito distante. Mas, à medida que se for aproximando e que o trabalho ainda não esteja terminado, o seu nível de *stress* vai aumentar até que reaja.

Os factores de *stress* são percebidos de maneira diferente por cada indivíduo. Esta percepção, bem como a quantidade de *stress* gerado, dependem da percepção que temos de nós mesmos, da resistência física em relação ao *stress*, da idade e dos recursos externos.

Esta secção trata esta questão ao pormenor.

A percepção de si

Baseia-se na "teoria das necessidades interpessoais". Esta teoria afirma que cada um de nós sente as seguintes necessidades emocionais:

- A necessidade de descobrir a nossa própria identidade e de ser incluído (de se sentir valorizado e importante) por esta identidade própria.
- A necessidade de ter o poder de controlar ou de influenciar o que fazemos e o que nos acontece.
- A necessidade de estar em relação com os outros, de se sentir apreciado e amado.



Porque sentimos estas necessidades que outros podem satisfazer, algumas pessoas-chave na nossa vida influenciarão o nosso futuro e o sentimento que temos de nós mesmos. Quando as necessidades são satisfeitas de maneira saudável, sentimo-nos apreciados pelo nosso próprio valor, competentes, úteis, admirados, amados e apoiados. Daí resulta uma percepção positiva de si e uma verdadeira auto-estima. Por outro lado, quando as necessidades não são satisfeitas, sentimo-nos desvalorizados, inúteis e indignos de amor. Daí resulta uma percepção negativa de si e uma falta de auto-estima.

A percepção de si age como um filtro através do qual vemos o mundo e o modo como nos sentimos no interior de nós mesmos. Uma percepção negativa de si (não ter muito valor aos seus próprios olhos) pode traduzir-se no sentimento de ser incapaz de responder a um desafio. Face a uma situação a enfrentar, sentimos ansiedade e medo porque acreditamos ser incapazes de a gerir correctamente mesmo se soubermos geri-la perfeitamente.

Se nos sentirmos amados e tivermos uma percepção positiva de nós mesmos, o forte sentimento do nosso valor e a crença na nossa atitude dar-nos-ão um dinamismo suplementar para enfrentar o *stress*! Uma percepção positiva de nós fornece os recursos interiores necessários para gerir um pedido. Permite então responder ao *stress*.

A resistência física face ao *stress*

Este dado faz referência à quantidade de *stress* que o nosso corpo consegue suportar sem desabar. Trata-se dos nossos recursos físicos e da nossa saúde, está ligada à nossa forma física, ao nosso sono e à nossa alimentação.

Idade

Cada fase de desenvolvimento atravessada possui os seus próprios factores de *stress*.

Num estágio infantil, o *stress* está ligado ao desenvolvimento do sentido do eu e à satisfação das necessidades sociais e emocionais pela família.

Na pré-adolescência e na adolescência, com a vida social e escolar, a família perde o papel central, retomado pelos pares. Inúmeros adolescentes estão stressados pela pressão nascida da obrigação de ser "fixe" e de conseguir.

De um ponto de vista social, os amigos e a popularidade podem transformar-se em importantes fontes de *stress* se o jovem não tiver tantos amigos como deseja. Vai então provavelmente adoptar comportamentos para se tornar "fixe" e ser popular. No ambiente escolar, as pressões internas e externas irão surgir.

Para os adultos, os factores de *stress* são diferentes, mas também numerosos. Uma pessoa deve gerir sozinha as suas finanças, a sua segurança, o seu trabalho e o seu tempo de socialização. Tratando-se de uma família, as dificuldades são multiplicadas pois a pessoa deve tratar não apenas dela, mas também das crianças. As responsabilidades que incumbem aos adultos são múltiplas. São estas pressões, estas frustrações e os conflitos que provocam níveis elevados de *stress*.

A pessoa retratada pode ser confrontada com cinco situações geradoras de *stress*: perda de saúde, de posição social, de trabalho, de independência e de amigos, associada a uma dependência (financeira, física e emocional) acrescida face aos outros.

Segundo as épocas da vida e em função da situação de cada pessoa, das suas necessidades e das suas experiências, alguns factores de *stress* vão ter mais impacto que outros.

Recursos externos

Quando deve gerir uma situação stressante, a sensação de *stress* pode ser atenuada pela consciência de poder partilhar os seus sentimentos com uma ou várias pessoas. É mais difícil enfrentar essa situação sozinho e sem a ajuda de ninguém.

Até agora falamos de factores de *stress*. Mas é preciso considerar também os "meliores" - os indicadores positivos, que são exactamente o contrário dos factores de *stress*.

Os "meliores" são experiências que contribuem para o desenvolvimento de um sentimento de bem-estar e de felicidade e que aumentam a força vital interior. A sua mente guardou provavelmente a recordação de tais acontecimentos. Cada pessoa, cada comunidade, deveria identificar e lembrar-se dos seus próprios "meliores", pois eles facilitam a vida da colectividade.



Fig. 6: Lista para o ajudar a gerir o stress

Pode imprimir esta página para a utilizar noutras circunstâncias! Coloque-a no seu diário ou na sua agenda e utilize-a em caso de emoções intensas. Esta lista foi elaborada para ser usada por alunos ou estudantes, mas a sua utilidade para os gestores de organizações europeias de juventude é evidente.

- Gira e planifique o seu tempo de maneira a que o tempo de trabalho e o tempo de lazer estejam equilibrados.
- Estude o modo como utiliza o seu tempo: não perca tempo precioso a ver televisão ou a ler o jornal, quando o pode dedicar à reflexão e à criatividade. Reserve este tipo de actividades para os momentos do dia em que a sua mente é menos produtiva.
- Não deixe para amanhã os projectos e os estudos.
- Se está inclinado para deixar para amanhã o que poderia fazer hoje, organize-se para trabalhar a pares para que cada um verifique o trabalho do outro a qualquer hora.
- Fixe objectivos acessíveis e prazos razoáveis para poder constatar a sua progressão e continuar a progredir.
- Beba tanta água quanto possível (excelente para o funcionamento do cérebro).
- Faça pausas, tente rir com alguém (e não de alguém).
- Sempre que precisar de mais informações coloque todas as dúvidas.
- Compreenda que nem sempre pode fazer tudo o que deseja (por vezes deve trabalhar e não divertir-se!).
- Ganhe forças no exterior, respire ar fresco, o mais possível (o cérebro tem necessidade de oxigénio para funcionar).
- Antes de começar anote tudo o que deve fazer, isto permitir-lhe-á ter uma visão global da dimensão do trabalho!
- Faça exercício para fazer circular o sangue, oxigenando-o e para ajudar os elementos nutritivos a chegar ao cérebro. Para além disso, o exercício físico queima a adrenalina, açúcar, etc. produzidos pelo *stress*.
- Faça uma alimentação saudável, o que ajudará a desenvolver um cérebro mais inteligente!
- Fale com pessoas da sua confiança para eliminar o *stress*.



2.3.5 A gestão da comunicação

Tudo o que fazemos revela algo sobre nós – palavras, acções, gestos, aparência, etc. As palavras – mas também os nossos comportamentos – têm um significado simbólico ou convencional conferido pela cultura e pelo contexto no qual os empregamos. Por vezes, não empregamos os mesmos símbolos e, quando o fazemos, pensamos erradamente que a interpretação desses símbolos será a mesma para todos.

Na comunicação, os sentimentos, as percepções, as experiências passadas, a história e as expectativas desempenham um papel mais importante que

as palavras, na medida em que provocam ruído ou interferências nos meios de comunicação, deformando ou reforçando a mensagem.

Em matéria de comunicação há sempre de um lado o emissor e do outro o receptor. O papel do receptor consiste em interpretar a mensagem transmitida pelo emissor e enviar uma mensagem de confirmação. Consequentemente, é essencial que o emissor e o receptor utilizem o mesmo código referencial que é formado não só por palavras, mas também por gestos e símbolos. Convém, então, ter em atenção as palavras, mas também o conjunto dos elementos do sistema de comunicação.

Fig. 7⁵

A janela de Johari	Conhecido pela/da pessoa	Desconhecido pela pessoa	
Conhecido pelos outros	Aberto	Solicitar/ pedir (<i>feedback</i>) →	Cego
	Exprime (<i>reve(a)</i>) ↓		
Desconhecido pelos outros	Escondido		Desconhecido

⁵ Fonte: O esquema aqui apresentado foi produzido esperando que o seu autor, que não conseguimos localizar até agora, reivindicasse a propriedade. Qualquer informação susceptível de nos ajudar a encontrá-lo será bem-vinda.



Qualquer acção de comunicação, para ser eficaz, deve comportar os seguintes elementos:

- Conteúdo: O que quer comunicar.
- Meios: Qual o melhor método para comunicar em determinada situação (verbal, escrita, imagens, simulação, exercício)?
- Significado: Qual é o significado para cada um dos participantes e para o grupo no seu conjunto?
- Direcção: A mensagem comporta uma possibilidade de resposta ou trata-se de uma mensagem simples?
- Efeito: Avalie-o no momento da reacção, depois ajuste-o à comunicação.

Deste modo, conseguirá passar de uma comunicação linear a uma comunicação circular.

Agora examine o contexto – o ambiente físico e social, a interpretação pelos participantes, a sua identidade (papéis e funções) e a dos outros, os acontecimentos precedentes e os esperados.

O contexto permitir-lhe-á compreender melhor a comunicação, pois favorece um comportamento predeterminado segundo regras comuns. O modelo do icebergue, apresentado em pormenor no capítulo I, clarifica esta ideia.

Num ambiente multicultural, é importante verificar a mensagem transmitida. Muitas vezes, quando falamos uma língua estrangeira, adaptamos palavras à nossa língua materna, conferindo-lhe um significado diferente. Colocar questões torna-se então um meio útil para verificar se compreendeu a mensagem e que a sua mensagem também foi correctamente compreendida. Dar *feedback* é então uma verdadeira arte e não apenas uma ferramenta para uma melhor compreensão.

A janela de Johari, cujo nome é formado a partir dos nomes dos seus inventores Joseph Luft e Harry Ingham, é um dos modelos mais úteis para descrever o processo de interacção humana. Uma "janela" constituída por quatro pequenos quadros divide a consciência pessoal em quatro zonas: aberta, escondida, cega e desconhecida. As linhas que dividem as quatro zonas – reagrupando os aspectos conhecidos ou desconhecidos da pessoa e conhecidos ou desconhecidos dos outros – são como sombras numa janela que se movem à medida que a interacção evolui.

Revelar alguns aspectos de si pode ser benéfico para o outro, aumentar a auto-estima e traduzir-se

numa imagem mais estável de si. Mudando o que se encontra numa zona, muda o que se encontra nas outras. Solicitando um *feedback* dos outros, descobrirá elementos que lhe dizem respeito, de que os outros tinham consciência. Estes elementos vão então passar da zona "cega" para a zona "aberta". Se transmitir aos outros informação a seu respeito, fará passar alguns elementos da zona "escondida" para a zona "aberta". Tudo isto implica abertura aos outros, uma vontade de colocar a sua confiança no próximo. Isto implica também correr riscos porque revelamos ao outro coisas que guardáramos connosco até este momento.

Na nossa sociedade existem diferentes limites em relação ao facto de nos revelarmos: as pessoas que usufruem de um estatuto superior geralmente revelam-se menos que aquelas que usufruem de um estatuto inferior; as mulheres revelam-se mais rapidamente a outras mulheres que aos homens.

O facto de nos expormos é muitas vezes considerado como um sinal positivo de saúde mental. Abrir-se implica de facto confiar no outro e aceitarmo-nos tal como somos, isto diminui a necessidade de nos protegermos, reduz o potencial de incómodo e transmite confiança em nós. Esta atitude é muitas vezes recíproca. Revelando uma informação a seu respeito, encorajará provavelmente o outro a fazer o mesmo. Conseguirá conhecer-se melhor – descobrirá que alguns aspectos que o incomodam ou dos quais tem vergonha são considerados como perfeitamente aceitáveis pelos outros. Mas não aprenderá nada enquanto não estiver preparado para se revelar.

O processo que consiste em alargar a consciência "aberta" chama-se a divulgação de si. É um processo de concessão mútua entre mim e as pessoas com as quais interajo. Mais precisamente, quando eu partilho algo que me diz respeito (fazendo passar informações da zona "escondida" para a zona "aberta"), e desde que o outro queira conhecer-me, haverá reciprocidade e todos desvendarão informações contidas na sua consciência escondida.

2.3.6 A gestão da mudança

Existem tantas formas de gerir a mudança como tipos de mudança. A mudança caminha lado a lado com a noção de incerteza. A gestão da mudança é um processo que consiste em passar do estado actual a uma "visão" do futuro. Isto implica um grau de transição que pode também traduzir-se por um "sofrimento". Nesta secção, vamos falar da mudança pessoal.



Sugestões para a formação

Importante – este exercício deve ser reservado a grupos cujos membros se conheçam bem e nos quais reine uma atmosfera de confiança e de sensibilidade.

- Em grupo, peça a cada um para tomar nota numa folha de papel de uma pequena mudança que deseje fazer para melhorar a sua vida.
- Depois peça aos participantes para trocarem as suas folhas de papel.
- Peça a um deles para ler o que está escrito na folha que tem na mão.
- Peça ao grupo para aplaudir se desejar fazer a mudança sugerida.
- Constatará que algumas sugestões serão muito apreciadas e outras nada.

Existem diferentes tipos de mudança.

- A mudança pode acontecer por patamares. É o caso da evolução que se produziu desde a gravação manual das informações (escrita) até aos computadores portáteis actuais dotados de possibilidades avançadas. Esta evolução fez-se em várias etapas, cada uma exigindo a aquisição de competências e um investimento financeiro.
- A mudança pode também ser mais radical. Pense na metamorfose, por exemplo: a mudança completa de estado vai infligir um choque sério no *status quo*. Na maior parte dos casos, é necessária uma fase de sono para a realização de uma mudança desta dimensão.

A mudança evoca todos os tipos de crenças e de incertezas. Consequentemente, só mudamos quando tal é realmente necessário. É difícil introduzir uma mudança numa organização, a menos que os seus membros compreendam o interesse, acreditem que é favorável e aceitem a sua necessidade.

Se quisermos enfrentar a incerteza, o catalizador deve ser forte. Muitas vezes, as circunstâncias difíceis revelam ser os catalizadores mais fortes. Os indivíduos resistem à mudança por diversas razões e de diferentes maneiras. Esta resistência à mudança é muitas vezes proporcional à perda sentida e à incerteza da situação enfrentada. Pelo contrário, as pessoas não se opõem às mudanças que compreendem e que consideram benéficas.

Resistem às mudanças que lhes parecem impostas, que não compreendem e que se situam fora do seu controlo e da sua influência.

Questões-chave a colocar:

Quais são os catalizadores internos para a mudança pessoal?

Quais são os catalizadores externos para a mudança pessoal?

Quais são os principais obstáculos para a mudança pessoal?

As características necessárias para gerir com sucesso a mudança evoluem e as pessoas, como as organizações, devem adaptar-se com o tempo. Algumas características conhecidas definem as organizações propensas à mudança. Com efeito, as organizações que reconhecem as influências exteriores e lutam contra elas e reagem à mudança tendem a apresentar certas características:

- Acesso à informação: Se quisermos que a mudança seja eficaz e que os indivíduos se possam implicar mais activamente no prosseguimento dos objectivos da organização, devem poder ter acesso à informação.
- Capacidade para gerir a ambiguidade: Cada organização deve aprender a funcionar num contexto de incerteza. As pessoas devem aceitar a inexistência de respostas para tudo, aprender a questionar as coisas e estar prontas para mudar de rumo assim que novas oportunidades ou perigos surjam.
- Capacidade de inovar: As organizações que reúnem são as que liberam e exploram o potencial de inovação de cada indivíduo.
- Espírito de equipa: É conveniente incentivar a cooperação e não o individualismo.
- Sistemas flexíveis mas robustos: As organizações que conseguirem gerir a mudança tendem efectivamente a manter procedimentos, políticas e sistemas simples.
- Capacidade para gerir os conflitos: As organizações que têm êxito incentivam os conflitos e as divergências, tornando-os processos criativos.

Estas características podem também, em certa medida, aplicar-se às pessoas. A nossa capacidade em aceitar e pôr em prática mudanças a um nível pessoal evolui de acordo com as seguintes fases:

- Surpresas e incredulidade: Sentimento de surpresa ou de desestabilização quando um acontecimento se produz: "Oh não, não é possível!"; "Tem a certeza?".
- Culpabilidade/cólera/projecção: Sentimento de frustração: "Porque é que não nos falaram disso?"; de culpabilidade: "Deveria ter preenchido este questionário". Porque não conseguimos gerir



durante muito tempo um sentimento de cólera ou de culpabilidade, temos tendência em projectá-lo nos outros. "Eles" tornam-se o "inimigo" e os responsáveis das mudanças e dos problemas que daí decorrem.

- **Racionalização:** Começamos a ultrapassar o estágio dos sentimentos e a apelar ao nosso cérebro, a tentar compreender os problemas ou a racionalizá-los e a definir estratégias para enfrentar a situação.
- **Integração:** Tentamos integrar o significado da mudança no nosso comportamento e a tomar medidas para pôr em prática a mudança.
- **Aceitação.**

Pôr em prática a mudança implica quatro fases:

- **Consciência:** Reconhecer que a mudança se está a produzir.
- **Compreensão:** implica uma abertura de espírito face aos prós e aos contras; exige uma implicação no processo e uma comunicação aberta; são oferecidas oportunidades de educação e formação.
- **Comprometimento:** Produz-se quando os indivíduos começam a apreciar o valor da mudança e a compreender que vai participar num melhoramento.
- **Acção:** Comprometimento no desenvolvimento dos planos de execução; definição clara dos papéis e das responsabilidades.

Existe uma ligação inextricável entre os indivíduos e as culturas. A prática de uma política de mudança vai influenciar o modo como a organização e as pessoas trabalham. As pessoas reagem de maneira diferente à mudança, segundo a sua agenda pessoal, as circunstâncias próprias e a sua compreensão do processo. É mais fácil responder negativamente que positivamente. As pessoas contrárias à mudança devem, obviamente, ser tidas em consideração. Dito isto, as favoráveis à mudança serão também ouvidas e devem então ser geridas de maneira adequada.

Lembre-se que, contrariamente às pessoas, as organizações não se opõem à mudança!

Se todas as pessoas que formam a organização – a todos os níveis, dos quadros superiores aos empregados – não se mobilizarem a favor da mudança, então o fracasso está garantido. Não se trata de uma opinião: sem este empenhamento, qualquer projecto está

condenado. Uma gestão eficaz da mudança necessita de arrastar as pessoas na sua esteira.

O processo não termina quando a mudança acontece. É preciso um acompanhamento permanente durante as três principais etapas seguintes: desbloqueamento (aceitação da necessidade da mudança), acção (planificação e colocação em prática da mudança) e depois estabilização (celebração e consolidação da mudança). Esta sequência pode repetir-se várias vezes. É importante fraccionar as mudanças de envergadura em várias mudanças pequenas. Esta técnica facilita a sua gestão e gera um sentimento de satisfação e de reconforto, à medida que as diversas etapas forem ultrapassadas. Prova também que a mudança funciona! Mas, lembre-se – ao repetir o processo muitas vezes arrisca-se a desenvolver um sentimento de instabilidade perene.

Pasini e Donato propõem algumas sugestões para gerir a mudança com sucesso consigo mesmo:

1. *Dar relevância ao que quer mudar em si.*

É importante compreender que cada um de nós tem atitudes diferentes nas diversas esferas das nossas vidas. Identifique a esfera na qual quer introduzir uma mudança e depois veja como o seu ambiente vai permitir a mudança.

2. *Aprender a sonhar*

Mudar implica sonhar com qualquer coisa de novo, desconhecido, inventar. Sonhar com algo melhor, imaginar o que queríamos verdadeiramente ser. É só neste momento que vai identificar as estratégias para realizar o seu objectivo.

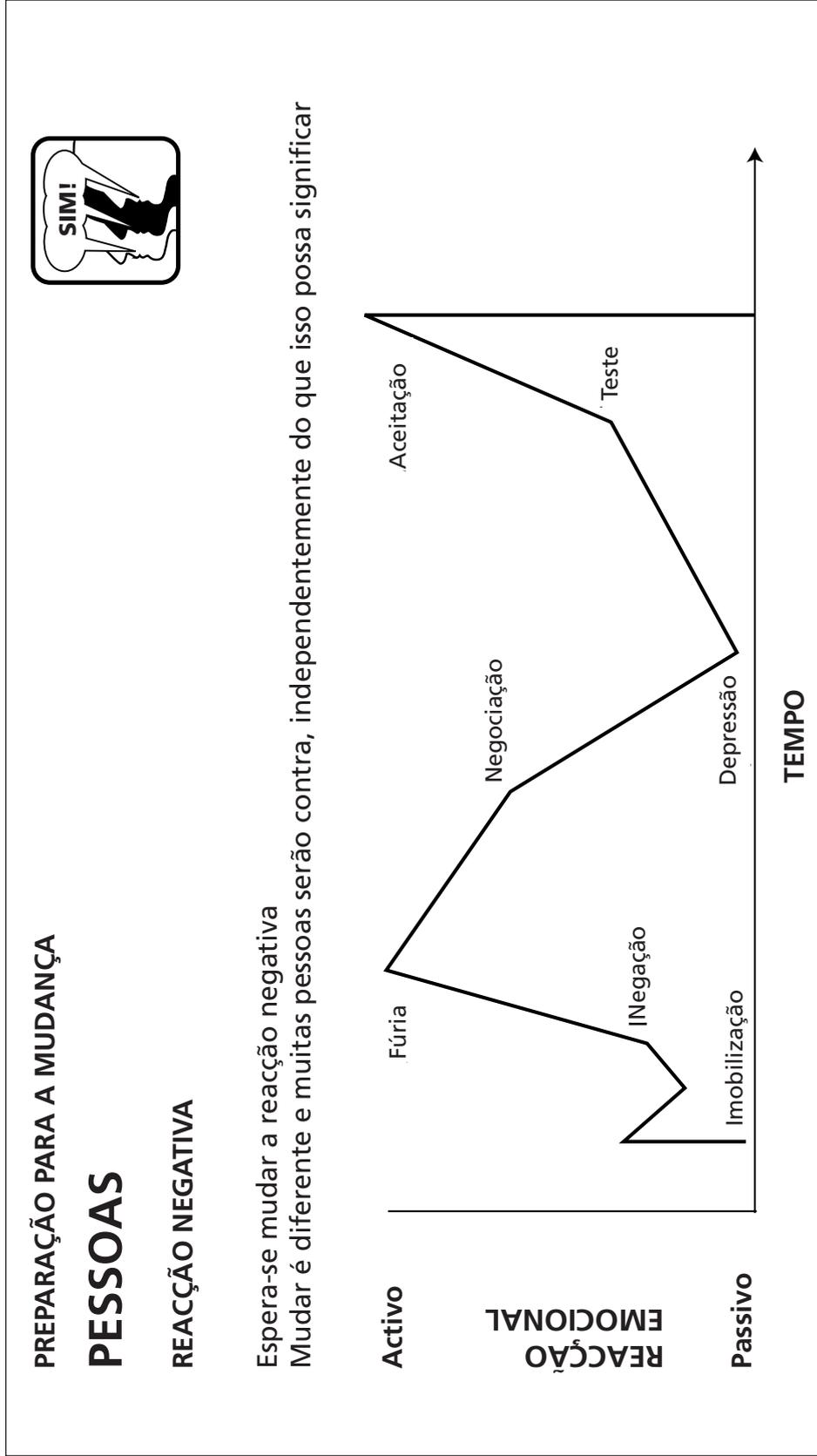
3. *Não esperar que a mudança venha dos outros*

É fácil supor que o outro é responsável pela sua insatisfação. Deve encontrar em si mesmo recursos para mudar, sem dar mostras de pessimismo.

4. *Criar relações dinâmicas*

Muitas vezes, pensamos em termos de relações estáveis, mas todos nós mudamos e é por essa razão que preferimos por vezes ter algo para fazer com estranhos do que com amigos ou colegas. No entanto, operar mudanças com outras pessoas exige e cria, por sua vez, relações dinâmicas.

Fig. 8



Fonte: Jones, Neil R. (1995) *The Managing Change Pocketbook*, p. 56. *Management Pocketbooks Ltd.*



Fig. 9

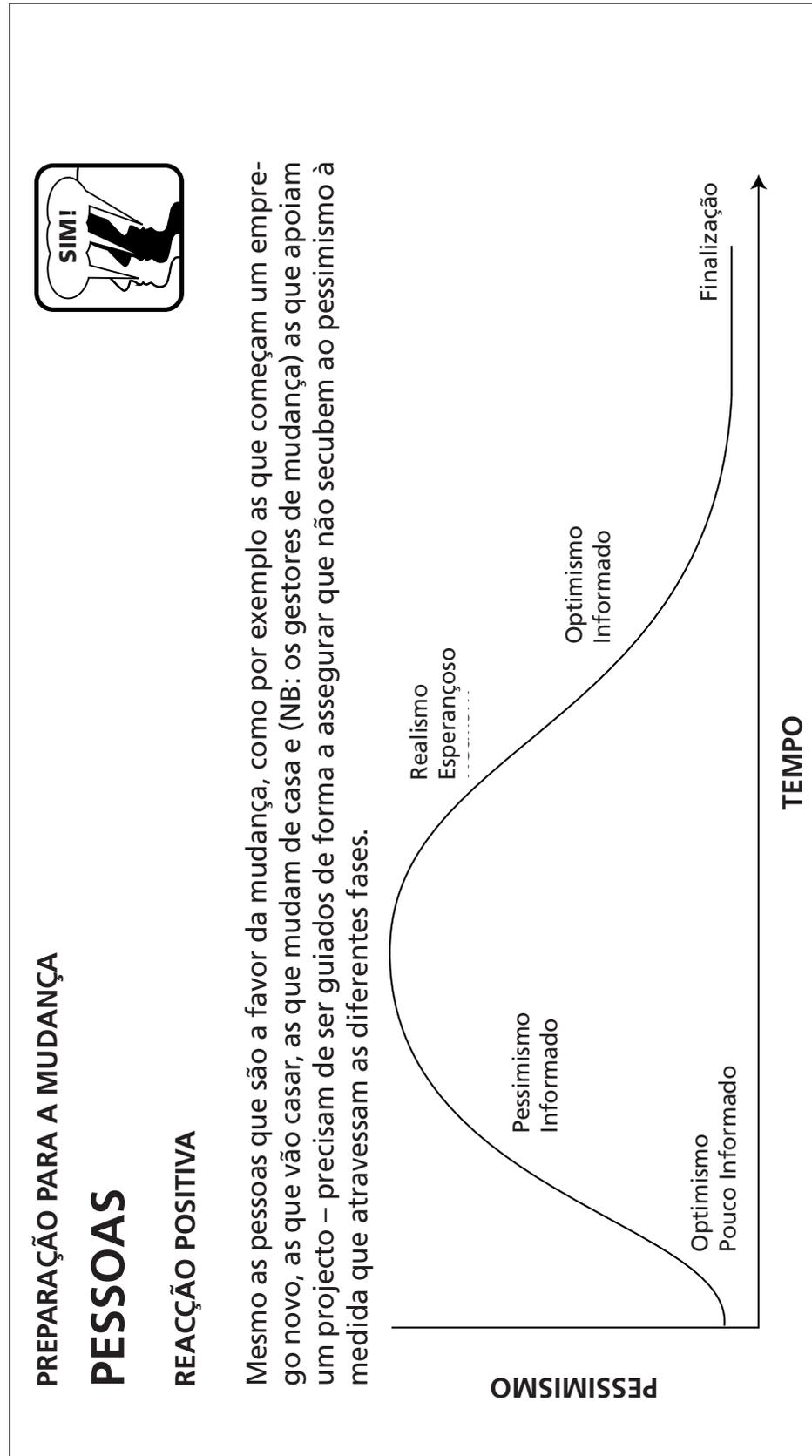


Fig. 10



Fonte: Jones, Neil R. (1995) *The Managing Change Pocketbook*, p. 61. *Management Pocketbooks Ltd.*



3. A gestão dos indivíduos

3.1 Introdução

Quem são os indivíduos?

Dizer que os indivíduos que formam uma organização são o seu recurso mais precioso é talvez banal – mas no entanto é a verdade. É preciso gerir estas pessoas de uma forma que lhes permita estarem implicadas no seu trabalho e desenvolverem o seu potencial pessoal – para elas mesmas mas também para a organização.

O objectivo da maioria das organizações europeias de juventude é o desenvolvimento dos indivíduos. Será então sábio começar pelos que se encontram no interior da organização – quer sejam remunerados ou voluntários, membros do pessoal ou do conselho de administração. Cada indivíduo – enquanto membro de um grupo ou enquanto pessoa individual – deve ser objecto de uma gestão e de um enquadramento que favoreçam a optimização do seu potencial e que garantam que os seus esforços sirvam a organização da melhor forma.

Todos colocam talentos, competências, conhecimentos e experiências ao serviço do seu trabalho. Para as necessidades desta Mochila Pedagógica, vamos reagrupar estes ingredientes diferentes com a palavra “competências”. Assim, todos possuem um conjunto único de competências aplicáveis de diferentes maneiras em diversas situações. Por exemplo, um membro voluntário do conselho de administração trará anos de experiência de gestão financeira, a capacidade de ler e de interpretar balanços, assim como um verdadeiro talento para explicar números aos novatos. O reverso da medalha residirá na origem da sua experiência, proveniente de um sector diferente – da esfera das empresas, cujo lucro é a força motora. Este indivíduo terá talvez dificuldades em encontrar um equilíbrio entre a abordagem comercial e os objectivos sociais prosseguidos pela organização. Pelo contrário, o trabalhador social, naturalmente dotado para criar relações com os jovens na rua e para dar conselhos, terá dificuldades para ter a contabilidade em ordem. Estes dois perfis possuem cada um competências específicas e podem trazer uma contribuição valiosa para a organização. Gerir pessoas consiste consequentemente em tirar o melhor partido possível das suas competências, durante o maior tempo possível e assegurar a prossecução do seu desenvolvimento.

Este capítulo da Mochila Pedagógica trata da gestão dos indivíduos. Uma parte importante é dedicada aos conceitos de trabalho em equipa e de liderança, que constituem os fundamentos sobre os quais se baseiam as outras reflexões. Depois de ter respondido à questão “Quem são os indivíduos?”, a secção seguinte tentará responder à questão “Como gerir-los?”.

Este capítulo propõe uma série de sugestões para discussões ou reflexões. Em alguns casos, figura também uma lista de possíveis respostas.

3.2 As equipas e os líderes

3.2.1 O trabalho em equipa e a liderança

A maior parte das organizações europeias de juventude, se não todas, são constituídas por pessoas que trabalham em equipa. A sinergia criada pelas pessoas que trabalham para um objectivo comum permite realizar mais coisas que a acção de pessoas que não partilham a mesma visão. No entanto, muitas vezes as equipas encontram-se dispersas geograficamente, formadas por membros voluntários e remunerados, trabalhando a tempo inteiro ou parcial, jovens e menos jovens e, é preciso dizê-lo, de pessoas competentes e incompetentes. Esta diversidade é fonte de riquezas, mas também de dificuldades.

Sugestões para a formação

O que é uma equipa?

Um grupo constituído por um objectivo específico comum?
Um grupo pronto a ultrapassar os objectivos do grupo antes dos individuais?

O que é que faz a eficácia de uma equipa?

As competências em matéria de comunicação e de *feedback*?
A capacidade de manter o grupo?
O suporte do líder?
O equilíbrio entre as diversas competências?
Um clima de confiança, de abertura e de partilha?
Uma participação massiva e voluntária?
Um empenhamento face aos objectivos do grupo?

Quais são os inconvenientes do trabalho em grupo?

O consumo de tempo?
A perda de identidade individual?



Esta secção propõe-se facultar um certo número de ferramentas que o ajudarão a tirar o melhor partido das suas equipas. Pode começar por colocar as seguintes questões, sob a forma de exercício, por exemplo.

Sugestões para a formação

- Compare os papéis definidos por Belbin aos desempenhados pelos membros da sua equipa.



Meredith Belbin realizou um importante trabalho a respeito dos papéis individuais que assumem os diferentes membros do grupo. Enquanto membros, e mais particularmente enquanto líderes, devemos compreender os papéis que melhor nos correspondem. Belbin reagrupou as "pessoas úteis no seio de uma equipa" em oito categorias diferentes descritas no quadro abaixo.

Como pode ver, cada um dos papéis apresenta forças e fraquezas, tal como qualquer pessoa no seio de uma equipa. O essencial para nós é compreender e avaliar os papéis, a fim de assinalar as lacunas no seio das nossas equipas.

Os papéis assumidos pelos indivíduos numa equipa são frequentemente fluidos e dinâmicos, evoluindo enquanto que a equipa se desenvolve ou que a situação modifica. Num sentido, é útil conceber a liderança como simples papel, que qualquer um pode desempenhar, do mesmo modo que a gestão. Este último papel em particular pode ser subdividido em várias funções que podem ser confiadas a pessoas diferentes em diferentes momentos.

Os termos liderança e gestão são frequentemente empregues, de forma errada, para designar uma mesma função. Esperamos muitas vezes dos líderes que sejam bons gestores e gestores que assegurem a liderança das pessoas que gerem.

Para exprimir esta distinção, podemos dizer que "os gestores fazem as coisas boas, enquanto que os líderes fazem as boas coisas"; por outras palavras, os líderes são responsáveis pela eficácia e os gestores pelo bom funcionamento. Para o líder, as questões prioritárias são a orientação e o eixo do trabalho, enquanto que o gestor está concentrado no método e na prática. Por exemplo, o líder é o que vai tomar a iniciativa de desenvolver uma

estratégia, introduzir novos conceitos e incentivar a análise crítica dos desempenhos e das políticas da organização. O gestor vai assegurar-se de que as políticas convenientes estão a ser aplicadas, que os indicadores e as medidas de desempenho sejam apropriadas e tenham sido postas em prática. Diz-lhe respeito pôr em prática enquanto que ao líder diz antes respeito a concepção. É claro que estas duas funções – liderança e gestão – dificilmente se podem separar. A realidade é que algumas pessoas, em posição de responsabilidade, possuem competências mais afirmadas em matéria de liderança do que em matéria de gestão e vice-versa. Um dado extra que corrobora a abordagem da gestão das organizações por equipa.

Sugestões para a formação

- Quais são as funções de um gestor?

Coordenação

Incentivo

Motivação

Modelo a seguir

Recrutamento

Definição de objectivos

Verificar a execução do trabalho

Preservar uma visão global



As organizações constituem-se na perspectiva de uma tarefa ou de um objectivo particular. Uma missão essencial da liderança consiste em clarificar este objectivo e unir as pessoas num empenhamento comum face a este objectivo. John Adair sugeriu que a realização deste objectivo dependesse da atenção concedida pelo líder às necessidades das pessoas e às do grupo (ou da equipa) no seu conjunto.

Quando dirigimos – de facto gerimos – um grupo de indivíduos, devemos ter em consideração a quantidade de tempo e de esforço que investimos nestes três domínios (a tarefa, as necessidades das pessoas e as do grupo). Se nos desdobrarmos em grandes esforços para manter a identidade e a boa moral do grupo, mas se negligenciarmos responder às necessidades (ou exigências) dos seus membros, o objectivo visado sofrerá. O resultado será o mesmo se dedicarmos toda a nossa atenção às necessidades (ou às exigências) de um ou dois membros em detrimento da coesão do grupo e da



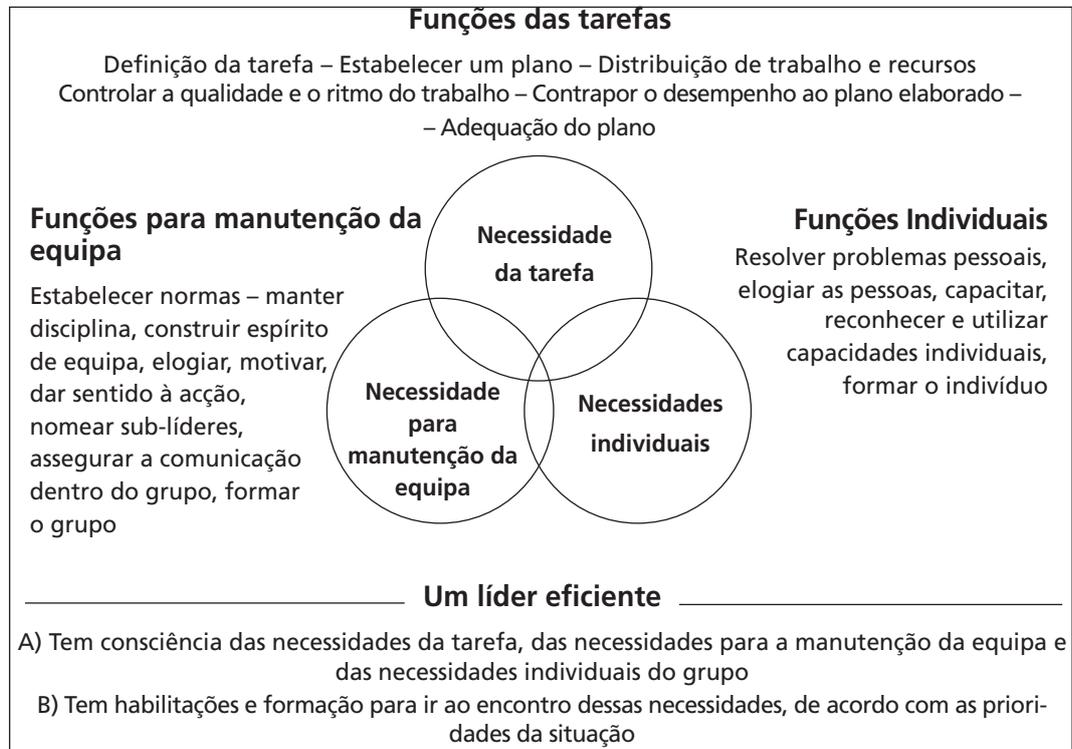
Fig. 11: Pessoas úteis numa equipa!⁶

Tipo	Características típicas	Qualidades	Fraquezas legítimas
O trabalhador da empresa	Conservador, obediente e previsível	Capacidade de organização, senso prático, trabalhador muito dedicado e auto-disciplinado	Falta de flexibilidade e de resposta às ideias novas
O Presidente	Calmo, auto-controlado e confiante em si	Capacidade para tratar todos os colegas em função do mérito de cada um e sem preconceitos, sentido desenvolvido em função dos objectivos	Simplemente comum do ponto de vista das suas capacidades intelectuais e criativas
O motor	Muito nervoso, aberto e dinâmico	Dinamismo, capacidade para desafiar a inércia, a vaidade, a ineficácia ou a decepção própria	Tendência para a impaciência, irritação e provocação
O criador	Individualista, sério e pouco ortodoxo	Génio, imaginação, inteligência e saber	Nas nuvens, tendência para negligenciar os prazos práticos e o protocolo
O inovador	Extrovertido, entusiasta, curioso e comunicativo	Capacidade para entrar em contacto com os outros, explorar a novidade e ultrapassar os desafios	Susceptível de se desinteressar depois de o fascínio inicial desaparecer
O avaliador	Sóbrio, pouco emotivo e prudente	Capacidade de julgamento, discrição e realismo	Falta de inspiração ou incapacidade para motivar os outros
O trabalhador em equipa	Sociável, talvez pouco severo, sensível	Capacidade para responder aos indivíduos e às situações, e para promover o espírito de equipa	Indecisão nos momentos de crise
O que acaba	Aplicado, organizado ansioso e consciencioso	Capacidade para dar seguimento, perfeccionismo	Tendência para se preocupar inutilmente, relutância em "deixar andar"

⁶ Fonte: Belbin, R.M. (1981) *Management Teams*, Heinemann; reimpresso com a permissão de Butterworth Heinemann Publishers, divisão de Reed Educacional and Professional Publishing Ltd.



Fig. 12: Modelo da liderança centrada na tarefa



Fonte: Adair, John (1983) *Effective Leadership: a Self Development Manual*, Aldershot: Gower ISBN 0-330-28100-3.

compreensão comum. Por outro lado, se nos concentrarmos apenas na tarefa a desenvolver, sem investir na construção do grupo enquanto equipa, ou nas necessidades de desenvolvimento de cada um, será então provavelmente difícil manter a atenção do grupo acerca da execução da tarefa sem a desviar do objectivo visado.

Na medida em que as equipas são fluidas e dinâmicas, a liderança deve também possuir essas duas qualidades. O carácter impiedoso dos líderes históricos, célebres em todo o mundo, pode ser interpretado como resultado do empenhamento colocado numa causa; um empenhamento partilhado pelos partidários, ultrapassando todas as outras considerações. Mas, nas organizações europeias de juventude deste início do milénio, a tomada de decisão partilhada e o conceito de equipa são os factores cruciais para atingir os objectivos. Se a liderança, baseada na personalidade do líder, dá bons resultados, a liderança "sustentável", integradora e participativa permite responder a uma maior diversidade de necessidades graças a um leque ainda mais abrangente de soluções.

Sugestões para a formação

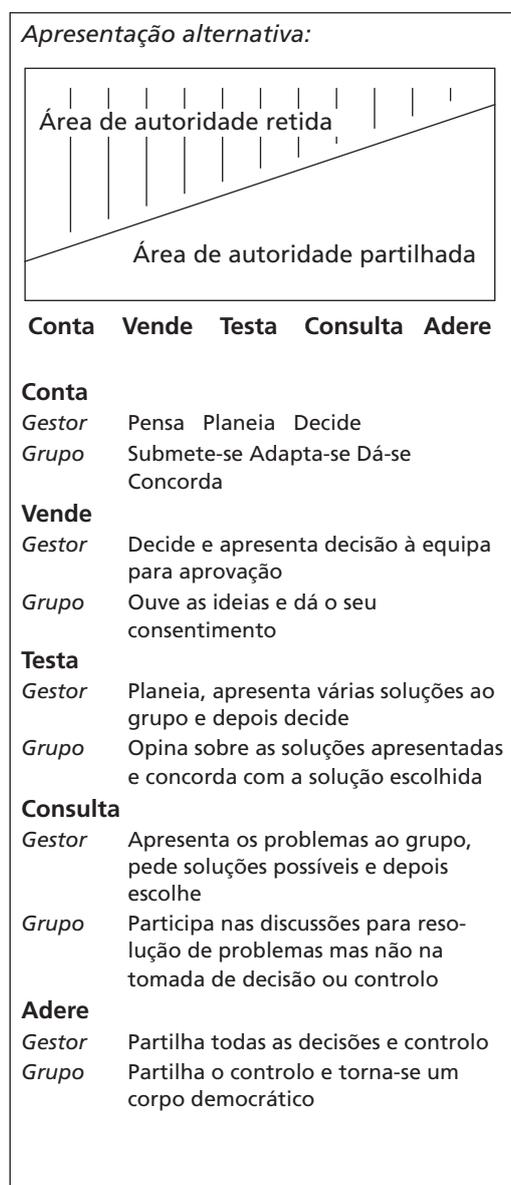
- Em grupos restritos, inicie uma discussão sobre um líder histórico e sobre o que favoreceu o êxito da sua acção.

Responder a necessidades é a razão de ser de muitas das nossas organizações, se não de todas. As necessidades são muitas vezes diferentes e mudam. Em consequência, a liderança deve saber reagir de forma adequada e ser capaz de se antecipar. A noção de "estilo" de liderança pode facilitar a nossa compreensão da questão. Para uma liderança dinâmica e flexível, o líder deve ser capaz de decifrar as situações – das tarefas, das equipas e das pessoas – e de decidir como lhes dar resposta. As decisões do líder vão também criar situações: de novas tarefas, de equipas mais coesas, de pessoas mais abertas (e os seus contrários). A forma como as decisões são tomadas é o reflexo do estilo da liderança.



Vários autores trabalharam os estilos da liderança em relação ao desenvolvimento da equipa. Os seus modelos podem deste modo contribuir para a avaliação da pertinência de tal ou tal estilo a um estágio particular do desenvolvimento de uma equipa.

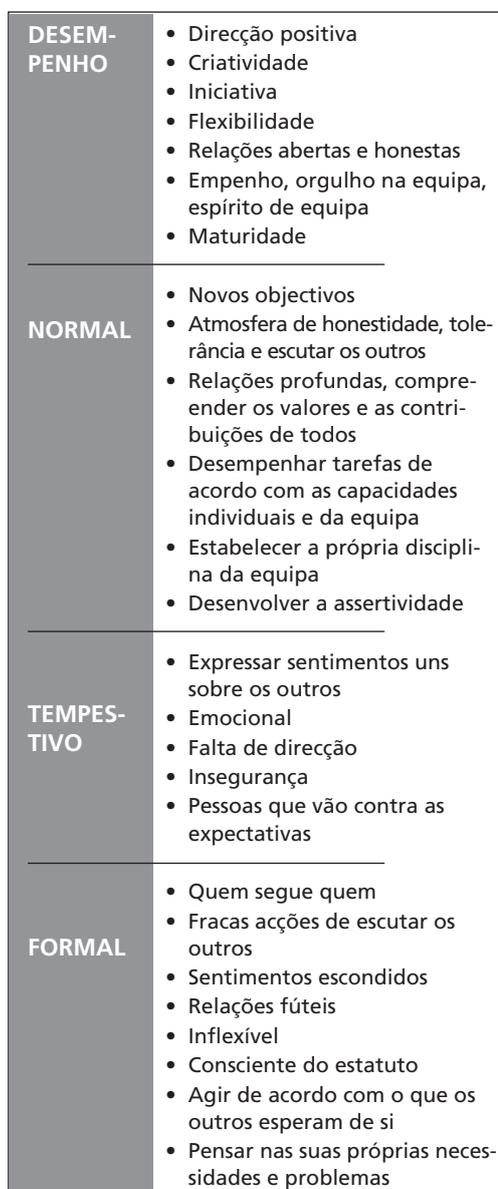
Fig.13: Como escolher um estilo de liderança?



Fonte: Tannenbaum, R and Schmidt, W.H., "How to choose a leadership pattern" na Harvard Business Review, May-June 1973. Copyright © 1973 pelo President and Fellows of Harvard College; todos os direitos reservados.

Este modelo apresenta diferentes fases do desenvolvimento de uma equipa. Na realidade, essas fases nunca são distintas; por vezes, a equipa caminha parcial ou completamente de marcha-atrás, enquanto se dirige para o cume do seu desenvolvimento e do seu desempenho máximo.

Fig. 14: Desenvolvimento de uma equipa: o modelo do "mastro escorregadio"



Fonte: Tuckman, B. W. (1965) "Developmental sequences in small groups" no Psychological Bulletin vol. 63, p. 384-399. Copyright © 1965 pela American Psychological Association. Reimpressão permitida.



O modelo referido ilustra o processo segundo o qual a autoridade ou a tomada de decisão vão ser gradualmente transferidas para o grupo, enquanto este desenvolve as competências – individuais ou colectivas – necessárias para efectuar a tarefa. Um grupo capaz e suficientemente experiente a conduzir uma missão não responderá bem a um estilo de liderança "directivo" (ou autoritário). Do mesmo modo, uma equipa recentemente constituída – mesmo se for formada por pessoas extremamente competentes – terá rapidamente necessidade de informações e de orientações a fim de poder progredir em direcção a uma autoridade partilhada em matéria de tomada de decisão.

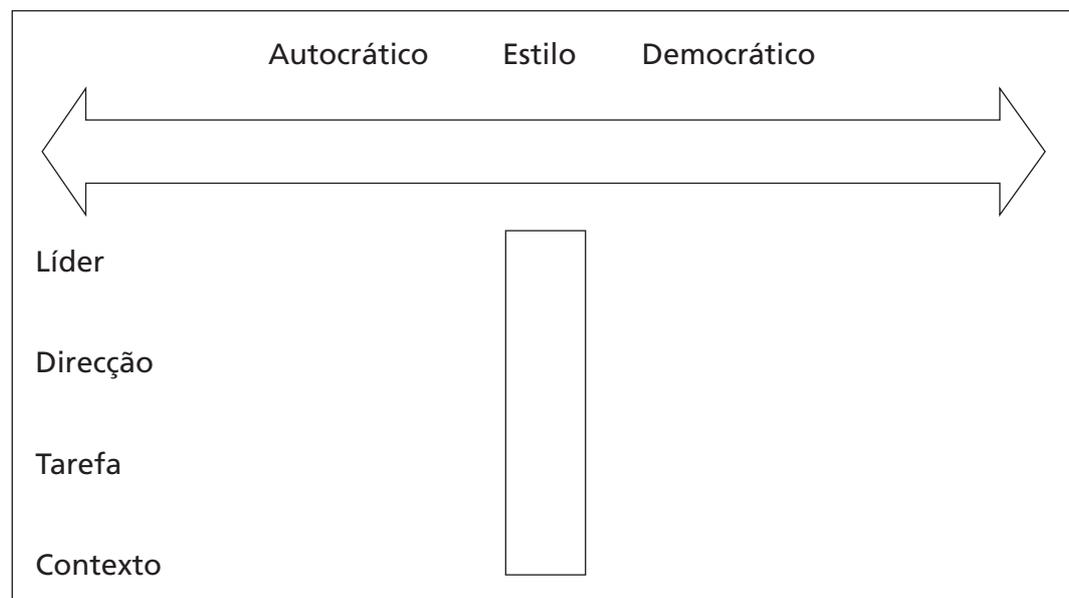
Como qualquer outro papel ou função no seio de uma equipa, a liderança – qualquer que seja o estilo – exige aquisição de competências e não apenas poder escolher um estilo e decidir qual o momento para o pôr em prática. A expressão de "delegação de competências/poderes" exige que nos demoremos aqui algum tempo, na medida em que designa por sua vez um estilo de liderança e uma das competências aplicáveis a inúmeros estilos. Esta expressão, quando designa um estilo de liderança, exprime a transferência de autoridade da tomada de decisão para os membros da equipa. Requer um elevado nível de confiança no líder da equipa e uma total compreensão das tarefas e das competências da equipa. Enquanto competência genérica, delegar exige também confiança e compreensão; mais ainda porque requer a capacidade de decidir sobre as tarefas ou responsabilidades que convém delegar.

Sugestões para a formação

Algumas questões a colocar aos estagiários (individual e colectivamente)

- Escreva duas listas: uma enumerando as características de uma equipa ideal – ex: comunicação, tomada de decisão, confiança, sustentação, etc. e outra descrevendo os tipos de pessoas necessárias numa equipa ideal – ex.: líder, investigador de recursos, gestor do tempo, coordenador, trabalhador – .Compare as duas listas com a equipa a que pertence. Quais são as insuficiências da sua equipa e os duplos empregos em matéria de competências?
- Na sua opinião, quais são as competências e quais são os atributos do líder ideal no seio da sua organização?
- Em resposta ao modelo do "mastro escorregadio" (fig. 14), escolha uma equipa que dirige e debata o estágio de desenvolvimento no qual ela se encontra. Que estilo de liderança parece o mais apropriado para garantir o desenvolvimento e a realização da tarefa?

Fig. 15: A opção mais adaptada



Reproduzido com a permissão de B600 "The Capable Manager" The Open University, 1994.



Em jeito de conclusão considerámos as equipas enquanto grupos dinâmicos em evolução e os líderes enquanto pessoas dinâmicas e flexíveis no seio dos grupos. Tomámos consciência da necessidade de uma atenção equitativamente repartida entre a tarefa, as necessidades dos indivíduos e as do grupo enquanto equipa.

Antes tínhamos analisado o contexto da nossa organização; interna, em termos de cultura organizacional e externa, em referência ao contexto social, técnico, económico, político e ambiental (STEPE) no qual trabalhamos.

A liderança é crucial em todos os aspectos. A forma mais eficaz de liderança será a "opção mais adaptada" para responder às exigências ligadas aos quatro elementos seguintes: o estilo preferido pelo líder, o estilo preferido pela equipa, o estilo mais apropriado para a tarefa, e enfim, o estilo mais apropriado para o contexto.

Na próxima secção, vamos debruçar-nos sobre as questões e as competências que permitem que a equipa funcione.

Assim, vamos elaborar uma série de ferramentas de gestão e debater as escolhas de utilização pelos gestores.

3.2.2 Motivar os indivíduos

No capítulo 2, analisámos o conceito de motivação pessoal. Agora vamos examinar como motivar os outros, apoiando-nos nalguns modelos teóricos.

Sugestões para a formação

Para introduzir o tema da motivação, é preciso colocar algumas questões:

- No trabalho (remunerado ou voluntário) que efectua para a sua organização, o que é que lhe dá prazer ou lhe traz satisfação e o que é que lhe desagrada ou provoca insatisfação (sob a forma de listas)?
- Pense noutras actividades que poderia exercer no seio da sua organização ou de outra – no último caso, o que mudaria nas listas?

Escolhamos um elemento dessa lista, o dinheiro, por exemplo. Constatamos que este pode ser tanto uma fonte de motivação e como uma fonte de desmotivação. Herzberg emitiu a ideia segundo a qual alguns factores nos trazem um sentimento de satisfação, mas que a sua ausência não é necessariamente fonte de insatisfação. Do mesmo modo, alguns factores são fonte de insatisfação, mas a sua ausência não é necessariamente fonte de satisfação, mas antes de ausência de insatisfação.

Factores "motores" (de Herzberg) = factores de satisfação = conteúdo de trabalho = necessidades superiores da pirâmide de Maslow

Factores de "higiene" (de Herzberg) = factores de descontentamento = contexto de trabalho = Necessidades da pirâmide de Maslow

Sugestões para a formação

- Volte a pegar nas listas. Que elementos classificaria enquanto factores de higiene e enquanto factores motores?

Maslow representou esta hierarquia das necessidades através do esquema seguinte (Fig. 16), sugerindo assim que quando um nível de necessidades é satisfeito, o indivíduo passa então para um nível superior. Se as necessidades inferiores não forem satisfeitas (níveis 1, 2 e 3), então as necessidades superiores não têm pertinência.

No que respeita aos indivíduos que gerimos, parecia que era preciso, num primeiro tempo investir nos esforços para a satisfação das suas necessidades inferiores – os factores de descontentamento ou os factores de higiene de Herzberg. Muitas vezes, mas nem sempre, as nossas organizações podem afirmar que as necessidades inferiores são satisfeitas e que o papel de gestor deve basear-se na satisfação das necessidades superiores tais como o êxito, o reconhecimento, a auto-estima, o desenvolvimento pessoal e a realização própria.

Sugestões para a formação

- Como, enquanto gestor, penso garantir a satisfação das necessidades inferiores das pessoas que trabalham para mim? Como faço para que estejam sempre seguros?



Os factores de motivação (de nível superior, necessidades de realização) determinam a qualidade da vida profissional e a qualidade das experiências em contexto de trabalho. Algumas são inerentes ao trabalho, como a realização dos objectivos. Outras resultam de uma gestão de qualidade: respeito pelos outros, oportunidades de desenvolvimento e trabalho motivador. Alderfer (em Handy, 1990) reagrupou as necessidades ilustradas na pirâmide de Maslow em três categorias – as necessidades relativas à existência (Maslow 1&2), as necessidades relativas às relações (Maslow 3&4) e as necessidades relativas ao desenvolvimento (parte 4 & 5). Maslow afirmou que estas necessidades eram crónicas (sempre presentes) ou episódicas (presentes apenas às vezes). Constatamos a existência de paralelos evidentes no modelo de liderança centrado na acção de John Adair, apresentado no capítulo anterior (fig. 12). As necessidades fisiológicas podem ser assimiladas pelas necessidades ligadas à tarefa, as necessidades de desenvolvimento às necessidades individuais.

Sugestões para a formação

- Reflecta sobre os efeitos que poderia ter o estilo de liderança na motivação dos membros da sua equipa. Alguns estilos de liderança estão mais centrados nos factores de higiene e outros nos factores motores?

A teoria X e a teoria Y de McGregor sugerem que os estilos de gestão se repartem em duas categorias definidas a partir das teorias relativas à motivação dos indivíduos no trabalho. A teoria X afirma que a maior parte dos indivíduos são preguiçosos, incapazes de se disciplinar e de controlar o seu trabalho, preferem a segurança e fogem às responsabilidades. Consequentemente, é preciso incitá-los e dizer-lhe o que devem fazer.

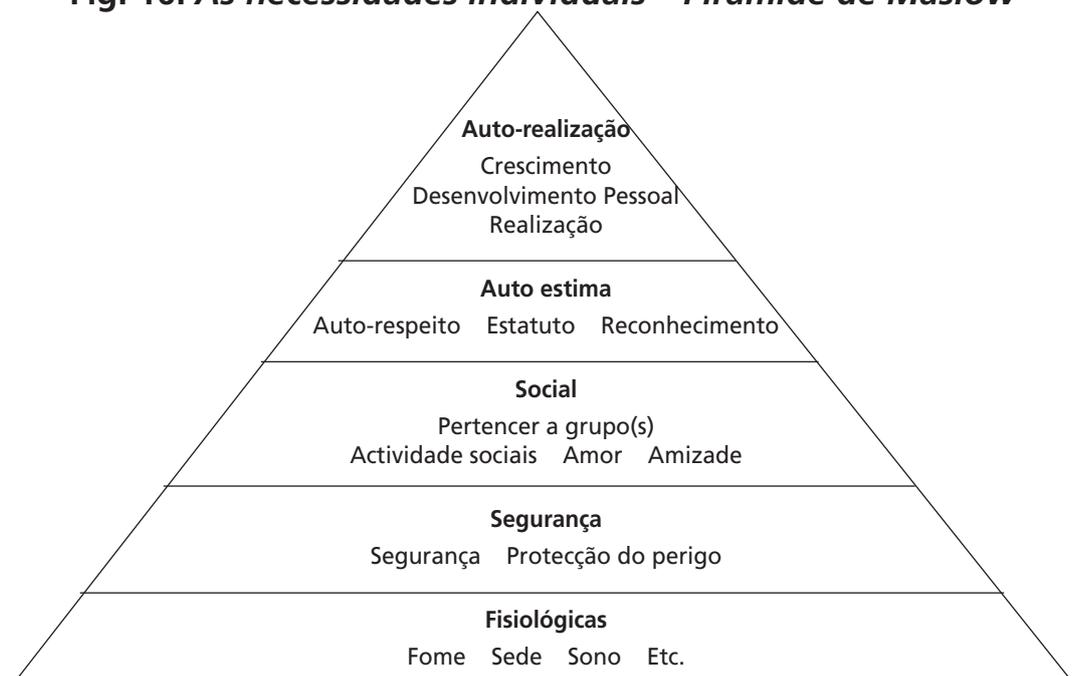
A teoria Y afirma que todos os indivíduos consideram o trabalho de modo natural, aceitam a auto-disciplina, investigam as responsabilidades e gostam de se empenhar. Assim, as pessoas só podem concretizar o seu potencial se tiverem a possibilidade de recorrer à sua imaginação e à sua criatividade.

Sugestões para a formação

- Analise as suas experiências relativas ao facto de gerir os outros e de ser gerido. Como reage a estas duas teorias? Que corroboram uma ou outra?

Fonte: Maslow, A.H. *Motivation and Personality*, © 1954. Reimpressão e reprodução electrónica com o consentimento de Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Fig. 16: As necessidades individuais – Pirâmide de Maslow





3.2.3 Capacitar/Empowerment

Ajudar a tomar responsabilidades está intimamente ligado a tudo isto. Se nos reportarmos ao modelo de Tannenbaum e Schmidt apresentado na secção anterior (fig. 14), constatamos que os líderes (e/ou os gestores) podem manter o seu poder ou delegá-lo nos outros, segundo o estilo de liderança (ou de gestão) pelo qual optaram. Ajudar na tomada de responsabilidade não implica necessariamente a transferência de poder de uma autoridade a um subalterno. Segundo alguns filósofos, todos nós temos poder e o papel daquele que o delega limita-se a permitir a sua realização. Quando trabalhamos com jovens em particular, devemos estar conscientes das situações em que lhes recusamos o poder ou naquelas em que lhes damos demasiado poder, bem como em situações em que os privamos do seu poder, não os deixando exprimir os seus conhecimentos, a sua criatividade ou as suas aptidões.

Voltamos à ideia que diz que o objectivo da maioria das organizações é permitir aos jovens chegar ao seu potencial máximo. A atitude que consiste em delegar responsabilidades na gestão dos nossos colaboradores visa principalmente a valorização do pleno potencial de recursos humanos da organização.

Enfim, devemos examinar novamente o factor dinamismo. Assim como os ambientes e os contextos nos quais evoluem, também os indivíduos e as organizações mudam. As modificações influenciam obrigatoriamente a motivação: através de experiências anteriores (educação, escolarização, experiências em contextos profissional e não profissional); através de situações presentes (as próprias perspectivas das pessoas e a nossa visão das perspectivas dos nossos colaboradores); através das nossas percepções do futuro (perspectivas no interior e no exterior da organização, aspirações pessoais, remuneradas ou voluntárias). O jovem voluntário que beneficia de antecedentes familiares estáveis, de uma boa educação e do incentivo dos seus pais e dos líderes, vai ter uma motivação muito diferente da pessoa privada de tais incentivos e cujas experiências anteriores foram rejeitadas ou fracassaram. Os dois podem estar motivados, mas o modo como se combinam os factores de higiene e de motivação vai ser muito diferente. As necessidades superiores de Maslow baseiam-se no desenvolvimento pessoal e na realização do potencial individual. Uma abordagem que incentive a tomada de responsabilidade, construída na consciência das necessidades progressivas dos nossos parceiros de trabalho e o empenhamento na resposta, é o caminho para a motivação em todos os sectores das nossas organizações.

3.2.4 Responsabilidade

Num mundo em que a legislação sublinha e define cada vez mais as responsabilidades, os gestores devem encarar as suas responsabilidades a vários níveis.

A um nível pessoal, incumbe-nos gerir as responsabilidades profissionais. A ironia é que, em inúmeras organizações baseadas nos valores, supomos que os trabalhadores assumirão automaticamente responsabilidades profissionais cada vez mais pesadas – “por amor à camisola!”. Devemos prestar contas aos nossos amigos e à nossa família do tempo que dedicamos ao trabalho e do modo como autorizamos que o nosso trabalho afecte a nossa saúde e o nosso bem-estar em geral. Esta nota diz respeito aos gestores que, ou fecham os olhos e nada fazem para por fim a este tipo de práticas, ou as incentivam exigindo sempre mais dos seus subordinados.

A um outro nível, os gestores devem considerar a questão do profissionalismo – para eles, mas também para o seu pessoal. A ausência de pagamento não desculpa uma conduta não profissional, e isto é válido tanto para os voluntários como para os membros do conselho de administração, mas também para o pessoal remunerado. Importa considerar os limites das relações pessoais no local de trabalho, as questões de preconceitos e de discriminação, de saúde e de segurança, de honestidade e de integridade. A um nível organizacional, devemos considerar os sistemas vigentes que protegem os trabalhadores das acusações de má conduta nestes domínios. Isto terá, sem dúvida nenhuma, repercussões nos domínios financeiros e outros. Todas estas questões estão claramente regulamentadas mas os valores das nossas organizações deveriam também influenciar o nosso empenhamento face a estas.

A um nível superior, a natureza das organizações europeias é tal que temos também responsabilidades “exteriores”. Devemos responder aos nossos patrocinadores e, talvez mais ainda, às pessoas que servimos. A qualidade das informações e dos serviços que prestamos reflecte a seriedade com a qual tomamos as nossas responsabilidades.

3.3 A formação, o desenvolvimento e a avaliação

3.3.1 A organização em aprendizagem

Inúmeras organizações de juventude têm como objectivo um desenvolvimento holístico dos jovens. Cada organização tem o seu próprio modo de proceder. Os valores que baseiam as nossas organizações estão por vezes em contradição com as duras realidades da



gestão de programas com recursos insuficientes. Esta situação pode conduzir a dois compromissos, tratando-se da soma de tempo e de dinheiro consentida pela aprendizagem. Contudo, é possível identificar algumas características-chave das organizações que denominamos "organizações em aprendizagem".

Este conceito articula-se à volta da ideia segundo a qual as organizações se desenvolvem por intermédio do desenvolvimento individual e pessoal dos que trabalham no seu seio. Seguem alguns conceitos-chave:

- O benefício e o valor da busca do desenvolvimento permanente são reconhecidos pelo pessoal e pelos voluntários.
- Todos os trabalhadores – remunerados e voluntários – são incentivados a ter a responsabilidade da sua própria aprendizagem e desenvolvimento.
- As estruturas da organização são por sua vez suficientemente funcionais e flexíveis para permitir o desenvolvimento e a realização pessoal.
- Graças às experiências e ao *feedback*, o clima ambiente favorece a aprendizagem e permite os erros.
- As estratégias e as políticas são elaboradas através da consulta e enquanto processos de aprendizagem conscientemente estruturados.
- O empenhamento financeiro manifesta-se por um financiamento efectivo para sustentar o processo de aprendizagem.

Sugestões para a formação

- Peça aos participantes para avaliarem as suas organizações à luz destes princípios. Onde se situam as forças e as fraquezas? Onde estão os travões e onde estão as oportunidades?

Quando incentivamos a aprendizagem – nomeadamente com jovens – existe a tentação de esquecermos que o desenvolvimento pessoal é obrigado a traduzir-se por desenvolvimento organizacional. Sem objectivo preciso nem missão organizacional clara, é impossível avaliar se a aprendizagem pessoal vai de facto contribuir para as suas expectativas ou se o investimento em tempo e dinheiro se justifica. Por exemplo, investir num curso de espanhol será difícil de justificar para uma organização cujo principal campo de acção seja o bielorrusso!

Uma outra tentação é perceber os estágios de formação como as únicas oportunidades de aprendizagem. No entanto, o conceito de "formação e desenvolvimento" é conhecido por abarcar mais do que a

simples participação em estágios e o termo "aprendizagem" tem tendência a ser utilizado como um saco que engloba qualquer experiência que, com a condição de ser correctamente conduzida, favorece o desenvolvimento pessoal. Enquanto gestores de organizações em aprendizagem, devemos estar suficientemente abertos para apreender todas as oportunidades susceptíveis de contribuir para o desenvolvimento do nosso pessoal e, conseqüentemente, para uma maior eficácia profissional. Pode tratar-se de competências – que incluem os conhecimentos e as aptidões – ou da motivação, da auto-estima ou ainda do trabalho em equipa. Isto pode também dizer respeito à perspectiva segundo a qual um indivíduo apreende um problema ou a organização, por exemplo, a visita de uma secção da organização – ou mesmo de outra organização. Resumindo, pode tratar-se de qualquer oportunidade que conduza um membro do pessoal a ter uma visão diferente de um problema e a encontrar uma solução que antes era inconcebível. De entre os exemplos de oportunidades de aprendizagem que não os estágios de formação, é preciso mencionar a técnica que consiste, para um membro do pessoal ou um voluntário, em seguir durante algum tempo um outro trabalhador no seu trabalho – como se fosse a sua sombra – seja na mesma organização, seja numa outra estrutura, a fim de ver o que implica o respectivo trabalho e o modo como a pessoa o faz. Para além do que foi dito outras oportunidades de aprendizagem são a formação, a participação em conferências e os manuais de formação.

A avaliação do desempenho de trabalho é abordada mais à frente nesta secção. Contudo, convém mencionar aqui o valor da planificação da aprendizagem no contexto de um exame regular de trabalho e da certificação de qualquer acção de aprendizagem que se desenvolva. As notas pessoais são a este nível uma ferramenta muito adaptada.

Sugestões para a formação

- Peça aos membros do seu grupo para reflectirem em três momentos nos quais sentiram ter aprendido qualquer coisa. Peça-lhes para explicarem o valor desta aprendizagem para a sua organização e descrever o processo da sua aprendizagem.
- Quem foram os actores de experiências significativas de desenvolvimento pessoal durante os últimos três anos? O que é que fez deles actores de primeiro plano?



De facto, inúmeras organizações europeias de juventude não são organizações em aprendizagem. Frequentemente, notamos uma falta de incentivo no seio da própria organização. Por outro lado, é muito frequente que as pessoas remuneradas trabalhem totalmente isoladas – por vezes em contradição com o seu conselho de administração. A capacidade de *networking* – com a sua organização ou com outras estruturas que tenham objectivos semelhantes – também é uma faceta essencial da organização que aprende praticando.

3.3.2 Os estilos de aprendizagem

Enquanto promovemos a ideia de aprendizagem pessoal, devemos reconhecer que cada pessoa possui um estilo de aprendizagem favorito. Alguns preferem abordar um tema através da resolução de um problema concreto. Outros preferem a teoria, traduzida de seguida em generalizações, antes de aplicar à situação que lhes diz respeito.

No capítulo 2, dedicado à gestão do eu, introduzimos o conceito de estilos de aprendizagem. Nesta secção, não vamos voltar aos pormenores, vamos interessar-nos pelo modo como os estilos de aprendizagem próprios dos indivíduos que gerimos influenciam a forma como os gerimos.

Enquanto gestores, conseguimos extrair o melhor dos activistas deixando-os "queimar as asas"? Fazemos de conta que os mais propensos para a reflexão dispõem de tempo suficiente para ingerir e digerir as informações antes de serem exortados a tomar uma decisão? Permitimos que os teóricos questionem as coisas? E, enfim, exploramos a capacidade dos pragmatistas para transferir a aprendizagem de uma situação para outra?

Do mesmo modo, a respeito do tipo de experiências de aprendizagem no qual incentivamos os nossos trabalhadores a investir: o modo de aprendizagem está adequado com a oferta de aprendizagem? Um dos interesses do círculo de aprendizagem experimental, tal como o descreve Kolb, é que ele contém elementos pertinentes como os quatro estilos de aprendizagem descritos por Honey e Mumford. Os activistas preferem a fase da acção; os adeptos da reflexão consideram mais fácil empenhar-se na fase da análise; os teóricos participam mais plenamente quando têm a possibilidade de identificar os pontos-chave da situação; por fim, os pragmatistas têm uma maior facilidade em usar o estilo que preferem na aplicação da aprendizagem a uma nova situação.

3.3.3 Avaliação de desempenho e balanço do trabalho da organização

Se desejarmos prosseguir o desenvolvimento das nossas organizações através dos nossos trabalhadores, precisaremos de um mecanismo para proceder regularmente à sua avaliação. Inúmeras organizações comerciais recorrem ao sistema da avaliação anual dos desempenhos no contexto dos seus "programas de desempenhos em função dos salários". Este sistema é também utilizado em algumas ONG's. O problema coloca-se quando a avaliação conduzida se preocupa mais com os desempenhos passados do que com o potencial futuro. A expressão "balanço do trabalho da organização" não apresenta tantas ameaças. É por outro lado uma fase de avaliação mais equilibrada entre desempenhos anteriores e objectivos futuros. A regularidade e a frequência destes balanços devem ser consideradas com atenção: uma avaliação anual completa, ajustada com uma semestral da progressão face aos objectivos é algo que já deu provas de resultar.

É triste ter de dizer que os conselhos de administração desiludem muitas vezes os trabalhadores – e os colaboradores voluntários – ao não procederem a este balanço. Se o conselho de administração não possui as competências necessárias para esta tarefa, convém pensar em formações ou solicitar ajuda exterior. As avaliações regulares são de facto muito úteis para avaliar a pertinência ou a justiça das descrições dos funcionários atribuídas aos trabalhadores ou aos voluntários. Podem também servir para combater a resistência à mudança, na medida em que propiciam a oportunidade ideal para avaliar a contribuição de cada um no desenvolvimento da organização a um nível estratégico.

No que diz respeito à avaliação dos desempenhos anteriores, seja por que razão for, um determinado número de critérios podem contribuir para que o processo seja justo e consensual.

1. A avaliação deve ser planificada. – O processo exige que seja claramente explicado e deve dedicar-se tempo suficiente à sua planificação e preparação. A planificação deve conter conselhos sobre o tipo de critérios empregados para avaliar o desempenho.
2. O desempenho deve ser avaliado com referência a um critério. – Os prazos definidos no início do período de avaliação devem ser desde o início objecto de acordo e qualquer mudança deve ser anotada. As medidas e as normas que servem para a avaliação devem ser claras e adaptadas ao trabalho. As referências para a descrição das funções e para o perfil dos candidatos podem ser úteis. Associámos estreitamente J. W. Humble à gestão por objectivos – GPO (*management by objectives* – MBO) e à importância da análise dos resultados chave (*Key results analysis* – KRA). Censurámos nas suas teorias o aspecto muito "mecânico" do processo usado que consistia em empregar uma



descrição de função enumerando as principais responsabilidades, as redes de comunicação, os objectivos e os financiamentos para a definição dos resultados-chave. O mecanismo normalmente associado ao processo atestava uma forte preferência pelos alvos quantitativos e implicava por outro lado que os alvos podiam não ter conduzido à rentabilidade esperada. Todo o processo se baseava no princípio da recompensa financeira. Compreendemos claramente a resistência oposta a um tal tratamento. A tentação, para as grandes organizações, de adoptar este tipo de sistema ou variantes, é evidente. A uniformidade e a objectividade, assim como a precisão são apresentadas como vantagens maiores.

3. O *feedback* deve ser claro e construtivo. Apenas os critérios definidos e convenientes podem servir de base aos julgamentos e todas as provas disponíveis devem ser exploradas. Quando existem outros elementos justificativos, mas que não foram colectados, é preciso ter a possibilidade de remediar esta situação. Quando aparecem incoerências é preciso clarificá-las e resolvê-las. Transmitir e receber um *feedback* pode semear a discórdia, importa também proceder com precaução e honestidade. A ideia do hambúrguer – a parte de cima e a parte de baixo constituídas por comentários positivos, louvores e reconhecimento, e o meio constituído por pontos a melhorar – é uma abordagem comum deste conceito. O *feedback* deve chegar em tempo oportuno, ser apropriado, específico, pertinente e orientado para o futuro.

 - O exercício proposto no fim da secção sobre o *coaching* é um método ideal para praticar e beneficiar de um *feedback* sobre o seu próprio *feedback*!

Para identificar as necessidades de aprendizagem futuras, os critérios seguintes podem tornar-se úteis:

1. Os indivíduos devem ser capazes de identificar as suas competências actuais e os seus objectivos a longo prazo a fim de poderem determinar as competências necessárias nesta perspectiva.
2. As oportunidades de aprendizagem devem estar adequadas com as necessidades de aprendizagem. Convém ter em conta o estilo de aprendizagem que o aprendente prefere e escolher entre o possível leque de opções.
3. O gestor deve investir num progresso contínuo. A reunião de avaliação deve ser percebida como parte integrante do processo contratado, fazendo parte dos interesses prioritários dos gestores. Um acompanhamento ao nível da escolha das experiências de aprendizagem, da sua preparação e da avaliação dos seus resultados, deve ser previsto e integrado no programa do período seguinte.

4. Um relatório da avaliação dos desempenhos, bem como as planificações e os compromentimentos futuros devem ser produzidos e submetidos à aprovação do gestor e dos trabalhadores.

Os pontos acima foram voluntariamente redigidos no estilo formal que caracteriza muitas vezes os procedimentos utilizados na avaliação do trabalho ou dos desempenhos. Na realidade – talvez mais ainda nas organizações europeias de juventude – os benefícios deste tipo de procedimento dependerão mais ou menos da qualidade das relações entre os trabalhadores e os gestores – quer sejam remunerados ou não. Relações abertas e honestas, bem como capacidade de receber e transmitir um *feedback* quotidiano, garantem que os pontos regulares sobre o trabalho são experiências benéficas, se não mesmo agradáveis.

Sugestões para a formação

- Peça aos participantes no estágio para conceberem uma planificação para uma actividade regular da organização. Qual seria a sua frequência? Que questões seriam colocadas durante esta actividade?
- Considere os resultados deste exercício. Como fazer para que sejam Específicos, Mensuráveis, Acessíveis, Realizáveis no Tempo? (em inglês, SMART = Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed)

3.4 Coaching, mentoring e counselling

3.4.1 Coaching (Treino)

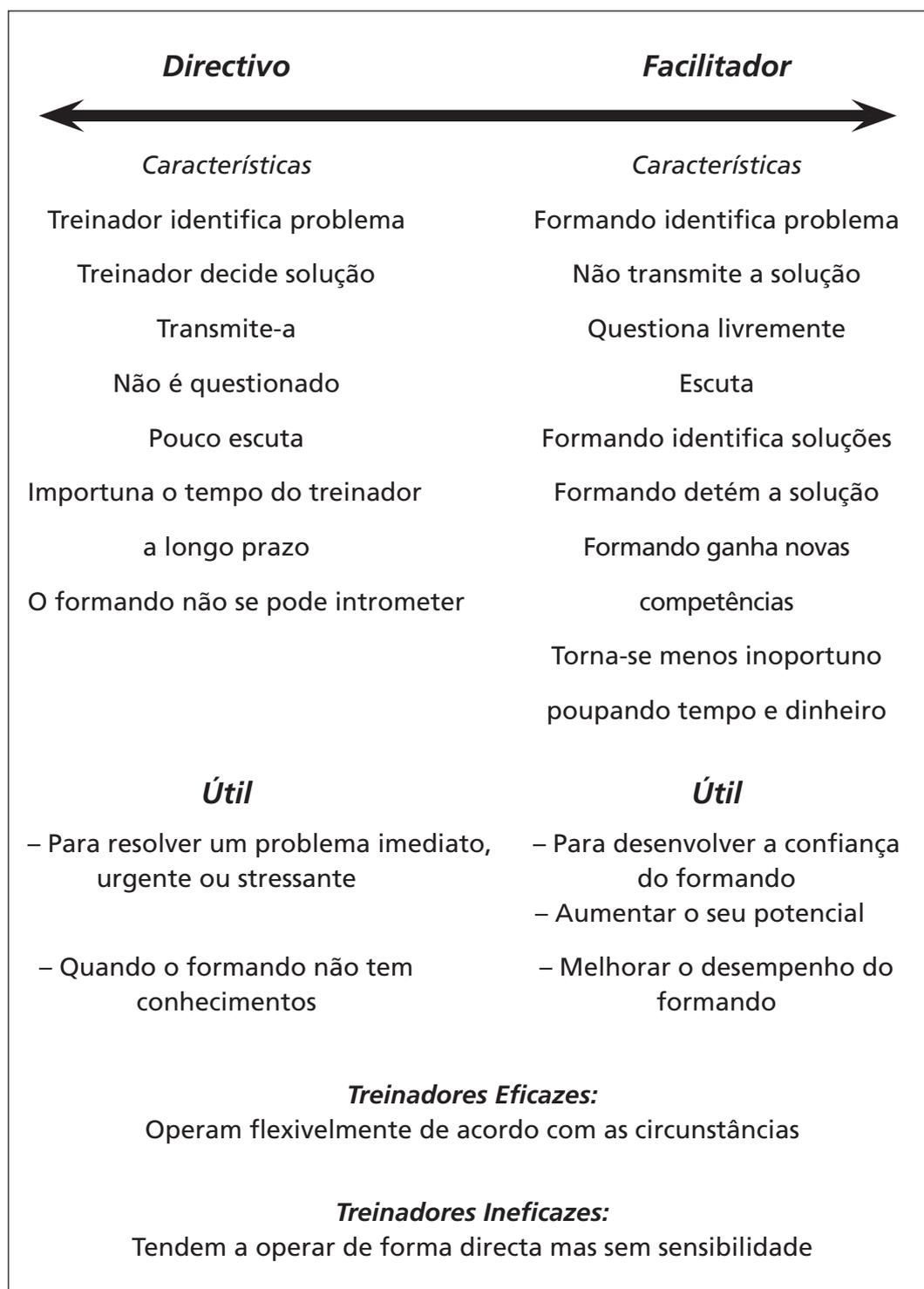
O *coaching* é um método cujo objectivo é o melhoramento dos desempenhos – este conceito é-nos familiar no contexto desportivo. O desempenho desportivo consiste em ganhar corridas ou competições, ou ainda bater recordes.

O treinador é a pessoa que favorece a progressão dos desempenhos, aplicando algumas abordagens, estilos e técnicas adaptadas ao desporto, à competição e a determinada pessoa.

Tradicionalmente, o *coaching* implica uma relação entre duas pessoas. O mesmo acontece no mundo do trabalho.



Fig.17: A escala dos estilos de coaching





O *coaching* pode ser posto em prática a seguir a uma avaliação das actividades da organização ou estar associado ao início de um novo trabalho ou projecto. No modelo de liderança centrado na acção, apresentado anteriormente (fig. 12), o *coaching* intervém principalmente ao nível do círculo que representa as necessidades do indivíduo. Uma vez mais, a relação humana é um conceito-chave no *coaching*.

Como o líder, o treinador dispõe de toda uma gama de comportamentos de *coaching* – que poderíamos descrever em termos mais claros como uma das inúmeras ferramentas à disposição do líder ou do gestor – do mais directivo, ao mais participativo.

Sugestões para a formação

- Reflecta sobre as questões, problemas ou tarefas que poderiam usufruir dos benefícios de um *coaching* do pessoal, remunerado ou voluntário, no seio da sua organização.
- Avalie a importância para o treinador, de compreender os aspectos técnicos da sua missão. Onde se situa a diferença em relação a outros elementos da liderança?

O modelo seguinte mostra a importância das relações entre o treinador e as pessoas durante o processo de *coaching*. A confiança favorece uma relação que pode permitir aproximar um certo número de objectivos de forma cíclica.

O *feedback* é um aspecto essencial do *coaching*. Se o *coaching* tem como missão ajudar as pessoas a tapar lacunas para melhorar a sua desempenho, o *feedback* consiste em permitir a essas mesmas pessoas saber se conseguiram de facto tapar as lacunas.

O *feedback* exige competências. É por sua vez o resultado das relações de confiança mencionadas e o seu fundamento. A lista que se segue permitirá controlar os seguintes pontos:

1. Comece e termine com uma nota positiva. Pense no *feedback* como um hambúrguer, os comentários positivos formam o pão e os pontos a melhorar o recheio no interior.
2. Concentre-se nos factos e prepare-se para dar exemplos precisos.
3. Pense na sua linguagem corporal. Que sinais transmite através da sua postura e do seu olhar (ou da ausência destes)?

4. Assegure-se de que o *feedback* intervém imediatamente após as observações.
5. Uma abordagem participativa vai deixar tempo para o treinador reflectir nas suas próprias soluções. As questões abertas vão facilitar o processo.

Receber um *feedback* necessita de competências e, mais importante ainda, o desejo de aprender. Eis alguns conselhos práticos:

1. Lembre-se de que a pessoa que faz parte das suas reacções está do seu lado. Talvez corra riscos ao intervir.
2. Pense na sua linguagem corporal. Que sinais transmite através da sua postura e do olhar?
3. Ouça atentamente, peça explicações se necessário, não procure justificar-se nem defender-se, a menos que lhe seja pedido.

Sugestões para a formação

- Escolha uma actividade na qual um treinador possa observar um participante em acção (a fazer uma apresentação, por exemplo). Preveja o tempo para preparar e conduzir uma entrevista com o treinador, na qual um terceiro membro do grupo poderá observar e fazer parte do seu *feedback* em relação ao *feedback*.

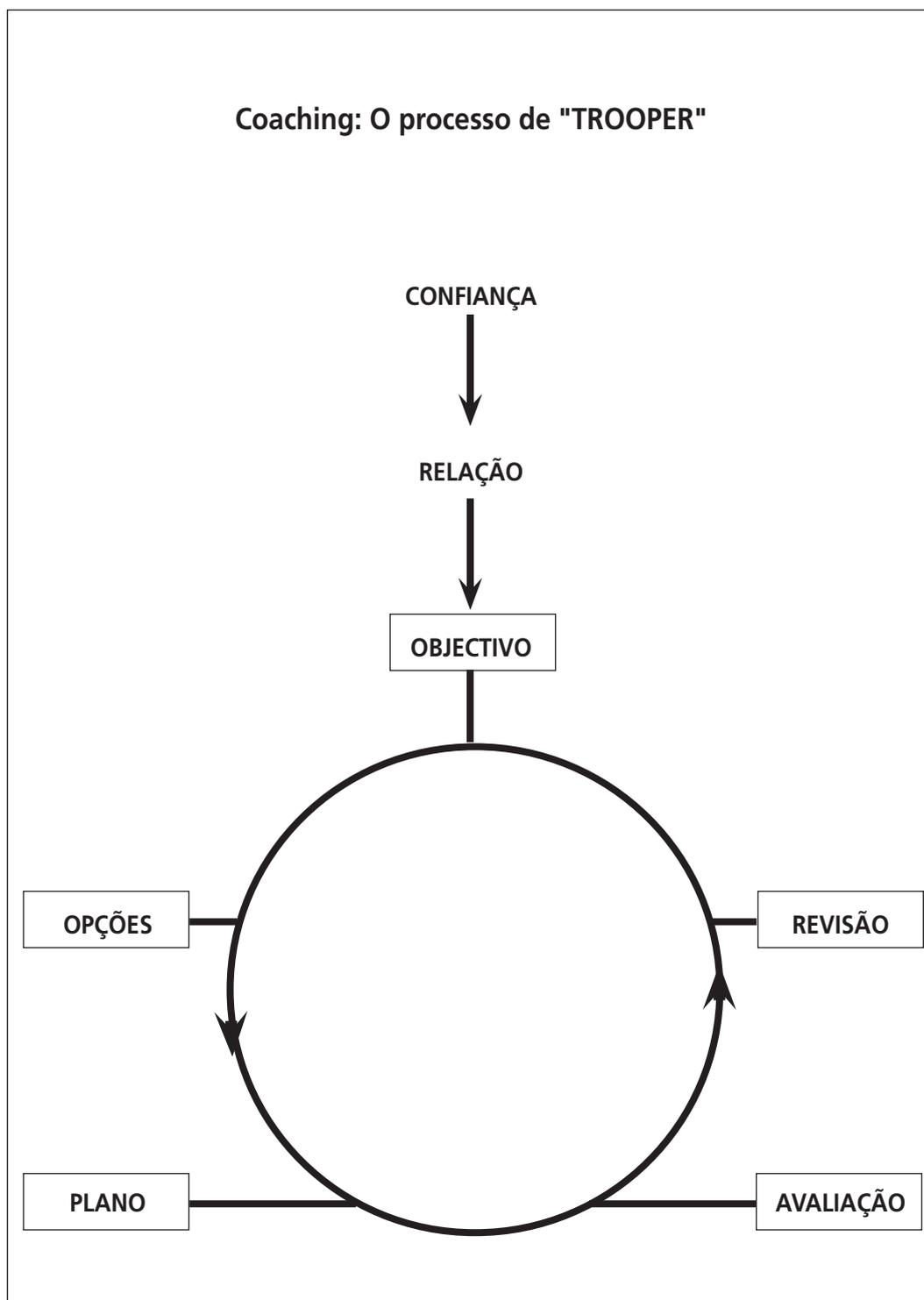
3.4.2 Mentoring (Tutoria)

Se o *coaching* é geralmente considerado como uma ferramenta utilizada pelo gestor, o *mentoring*, na sua versão moderna, diz muitas vezes, mas nem sempre, respeito a uma relação que se estabelece fora do esquema gestor/subordinado. O termo provém da mitologia grega: num dado momento, Ulisses confiou o seu filho aos cuidados do seu velho amigo Mentor. As palavras *coaching* e conselho são muitas vezes utilizadas para designar o *mentoring*. Esta secção deverá precisamente estabelecer uma distinção clara entre estas três noções.

A introdução do livro de David Clutterbuck "*Everyone needs a mentor*" ("*Toda a gente precisa de um mentor*"), 1991, propõe várias definições da noção de mentor: "mistura de pais e de pares", "modelo, guia, treinador e confidente", "relação protegida na qual a aprendizagem e a experimentação podem acontecer, na qual é possível desenvolver competências e cujos resultados são mensuráveis em termos de competências mais do que enquanto programa de estudos coberto".



Fig.18: O diagrama de TROOPER



Reimpressão com o consentimento de Paul J. P. Hazell.



Consequentemente, o *mentoring* diz respeito ao desenvolvimento pessoal, não estando este forçosamente em relação directa com o trabalho do protegido. Possui o carácter de uma relação de longa duração na qual o indivíduo é incentivado a explorar, debater, experimentar e debater novamente, tirando talvez conclusões à medida que o processo for decorrendo.

Uma vez mais, a confiança e a integridade são condições cruciais, tal como o empenhamento a longo termo do mentor e do protegido.

Algumas pessoas escolhem mentores exteriores à organização, enquanto outras preferem a compreensão da organização que um colaborador traz consigo. O *mentoring* pelos pares, nas organizações jovens ou nas que são constituídas apenas por jovens, pode também ser benéfico. Para mais, o processo pode ser mutuamente benéfico, nomeadamente quando um trabalhador é orientado por um voluntário ou membro do conselho de administração.

Sugestões para a formação

- Eis uma síntese do papel de mentor. Comece por determinar se é competente para as diversas funções a desempenhar, depois reflecta sobre a pessoa que, na sua opinião, estaria apta a desempenhar este papel no seu lugar.

MENTORES

Manage the relationship
(Gere a relação)

Encourage the protégé
(Incentiva o protegido)

Nurture the protégé
(Ajuda o protegido)

Teach the protégé
(Educa o protegido)

Offer mutual respect
(Oferece respeito mútuo)

Respond to the protégé's needs
(Responde às necessidades do protegido)

Assim concebido, o *mentoring* pelos pares faz todo o sentido.

Se o papel do mentor corresponde à descrição feita acima, vai-nos permitir identificar os mentores e, ao contrário, avaliar as nossas disposições quanto a essa matéria. Para o fazer, Clutterback propõe

uma *check-list*. Sugere que o mentor responda aos critérios abaixo:

1. Possua já uma sólida experiência do desenvolvimento dos indivíduos.
2. Se interesse verdadeiramente pelo sucesso dos outros e seja capaz de se identificar com os seus problemas.
3. Tenha um vasto leque de competências para transmitir.
4. Tenha uma boa compreensão da organização, do seu funcionamento e dos seus objectivos.
5. Associe paciência, competências interpessoais e capacidade de trabalhar no quadro de um programa não estruturado.
6. Disponha de tempo suficiente para dedicar às relações.
7. Seja capaz de ganhar o respeito do seu protegido.
8. Tenha a sua própria rede de contactos e de influências.

A relação criada com um mentor, porque tem um início e um fim, é percebida como uma caminhada sã. Contudo, não é raro que esta relação se transforme numa amizade duradoura. A relação original está carregada de uma pesada responsabilidade – nasce muitas vezes do pedido da organização com o objectivo último de beneficiar a organização.

Nas grandes organizações comerciais, as relações de *mentoring* estão frequentemente associadas a tarefas específicas ou a projectos claramente definidos. Constituem talvez o pivô do desenvolvimento profissional. No caso em que a relação de *mentoring* se alimenta das exigências quotidianas nascidas das pressões geradas pelo trabalho no seio de uma ONG com fim não lucrativo, o objectivo é então diferente. Voltamos ainda ao conceito de desenvolvimento pessoal enquanto objectivo prioritário – que faz talvez parte dos valores que formam a base das nossas organizações. A relação de *mentoring* pode contribuir para o crescimento pessoal de um grande número de esferas da vida, segundo o que tiverem decidido em conjunto o mentor e o seu protegido.

Sugestões para a formação

- Peça aos participantes para explicarem como pensam utilizar uma relação de *mentoring*. Que questões consideram úteis para debater com um mentor? Até onde estariam dispostos a ir?





3.4.3 Counselling (Aconselhamento)

Counselling ou aconselhamento é uma outra palavra, muitas vezes mal utilizada numa grande diversidade de contextos. No final desta secção, vamos empregá-la para designar um processo ou uma interacção situada num contexto relacional, cujo objectivo seja assistir uma pessoa na sua reflexão acerca de uma questão ou de um problema. Não evocaremos o conselho "profissional", que implica um grande leque de competências especializadas, mesmo se ele for baseado nos princípios de escuta activa descritos em baixo. Nesta secção, utilizaremos a palavra cliente, o mesmo que utilizam os profissionais no terreno.

As técnicas de aconselhamento são utilizadas pelos líderes, os gestores, os treinadores, os mentores e no contexto das relações entre pares.

O conselho intervém muitas vezes na resolução de conflitos. Geralmente, é preciso intervir no seguinte processo:

**Contrato – Exploração – Compreensão – Acção
– Revisão**

O **contrato** é o acordo feito entre o conselheiro e o cliente. Deve abarcar os constrangimentos em termos de tempo, os limites de confidencialidade e as esperas relativamente ao processo.

A escuta activa é a chave para a fase da **exploração**. O procedimento mnemotécnico abaixo, que vai buscar cada uma das letras formando a palavra EARS (orelhas), poderia ser-lhe útil:

Encourage (Encorajar)

Ask (Questionar)

Reflect (Reflectir)

Summarise (Resumir)

O objectivo da fase de compreensão é garantir que o conselheiro e o cliente compreendam bem a questão na sua globalidade. Parafrasear, incentivar

a precisão, questionar as contradições e clarificar as implicações são outros procedimentos necessários neste processo.

Acção: Trata-se da fase principal da resolução do problema. Pode necessitar de materializar o problema utilizando uma representação mental ou um organigrama. Pode apelar a diferentes técnicas de resolução dos problemas – ex.: SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas) – , Opportunities (Oportunidades), Threats (Ameaças) – , uma análise dos antecedentes pode voltar à situação actual ou partir do objectivo (a solução) para chegar à origem (o problema).

Revisão: Se decidir continuar o seu papel de conselheiro para lá de uma duração conveniente, comprometerá a sua responsabilidade em manter as decisões tomadas. Deverá também assegurar-se de que esta relação seja objecto de uma supervisão.

Atenção: O conselho pode chegar a uma grande diversidade de resultados. O cliente pode sentir-se bem e pronto a dar continuidade às acções acordadas. Pode também acontecer que ele chegue a um estágio de plena compreensão do problema, mas que tenha necessidade de um especialista para o resolver. Nalguns casos, o cliente também pode sentir-se ainda mais desestabilizado que antes; o conselho evidenciou a dimensão do problema e a direcção a tomar parece longe de ser evidente.

O conselheiro, por seu lado, pode sentir grande satisfação em ter ajudado um membro da equipa ou um colaborador. Pode também sentir-se ultrapassado pelo problema do cliente. A troca com o cliente pode traduzir-se por um desenvolvimento pessoal, mas também por um choque e uma angústia.

No conselho profissional, o enquadramento e a relação com os conselheiros são aspectos vitais. Enquanto gestor em posição de conselheiro, importa que avalie a sua própria estrutura de ligação.

Se duvidar da sua capacidade para gerir o problema, não hesite em solicitar ajuda exterior.





4. A gestão dos processos

4.1 Introdução

Os capítulos anteriores colocaram a tónica nos valores fundamentais das organizações de juventude. Consequentemente, as decisões relativas à gestão de uma organização, compreendendo a estrutura em si, devem ser tidas em conta com cuidado. É essencial assegurar que todas as questões ligadas aos valores sejam identificadas e integradas nos processos postos em prática para administrar a organização. Por exemplo, imagine o caso de jovens formados em gestão: os argumentos a favor da compra de computadores ou de BTT deveriam sistematicamente prevalecer sobre o melhoramento do aconselhamento dos jovens e o emprego de mais pessoas? Um certo número de pesquisas feitas no sector das empresas revelou uma grande propensão, nas negociações respeitantes às despesas, em privilegiar a compra de equipamento em detrimento de investimentos suplementares no pessoal ou em infraestruturas. Os decisores das vossas organizações de juventude teriam as mesmas prioridades? Que repercussão têm os valores da sua organização neste tipo de decisões?

Peter Drucker, que dirige trabalhos sobre a gestão desde há cinquenta anos, estima que um dos erros constantes, desde há algumas décadas, reside na hipótese implícita ou explícita segundo a qual qualquer gestão é forçosamente comercial. Os profissionais ou os voluntários que intervêm nas organizações de juventude deveriam ter consciência de que, por vezes, o sector das empresas se interessa pelo sector voluntário – ou com fim não lucrativo – que percebe como uma fonte de desenvolvimento e de informação para a formação em gestão.

4.2 Gerir a organização

No final do século XIX, a gestão veio mobilizar a atenção face ao crescimento das organizações. As questões então debatidas por teóricos e práticos continuam actuais. Max Weber, sociólogo alemão, no seu trabalho sobre *"The Theory of Social and Economic Organisation"* (A Teoria da Organização Social e Económica), interessou-se mais pelo poder e autoridade, mas as suas análises sobre a burocracia alimentaram reflexões de teóricos da gestão. Os parágrafos seguintes examinam as vantagens e os inconvenientes das ideias de Weber.

Segundo Weber, no seio de uma organização, as tarefas são afectadas pelos membros enquanto funções oficializadas. Tal assegura uma divisão clara do trabalho e um nível elevado de especialização. Em linguagem moderna, tal consiste, para uma organização de juventude, em se especializar em actividades específicas. Assim, segundo Weber, a uniformidade das decisões e das acções resultaria de regras e disposições formalmente estabelecidas. O interesse de uma gestão interpessoal ou objectiva é que ela garante aos trabalhadores assalariados e voluntários um tratamento semelhante e, podemos depreender, equitativo. As organizações de juventude rejeitariam talvez a terminologia ou o seu conteúdo e também o conjunto dos princípios de Weber, pois vão ao encontro da cultura de juventude. No entanto, o gestor da organização de juventude identificar-se-á com os elementos deste modo de pensar no seu contexto de acção.

Segundo Weber, a selecção dos agentes é feita a partir do critério de qualificações técnicas e na perspectiva de uma carreira que dure toda a vida. Deste ponto de vista, existe uma diferença fundamental com as organizações cujos trabalhadores, voluntários, são recrutados por contratos de curta duração, por escolha ou por necessidade. Esta análise reflecte menos a realidade do sector das empresas no fim dos anos 90 e na entrada deste novo milénio.

Para resumir, as vantagens implícitas da teoria de Weber são:

- Especialização das tarefas
- Autoridade hierárquica
- Sistema de regras
- Cultura impessoal ou objectiva

Os opositores à teoria de Weber censuram a preeminência que concede às regras e aos procedimentos e então ao porte da contabilidade e do trabalho administrativo, em detrimento dos objectivos. Nas organizações de juventude, sublinhámos já o facto de o risco de os sistemas se tornarem prioritários em relação aos indivíduos. Este tipo de abordagem induz em particular o risco de as pessoas remuneradas ou voluntárias se tornarem dependentes do estatuto e dos símbolos. Oferece também aos superiores hierárquicos a possibilidade de dissimular os procedimentos das pessoas que não estão directamente implicadas, para afirmar a sua posição ou o seu estatuto. Por outro lado, a tomada de iniciativa arrisca-se a ser reprimida. A falta de flexibilidade está em contradição com um ambiente que muda e caracteriza os jovens em particular, assim como outros grupos e outras organizações.



Na medida em que as organizações de juventude devem poder preservar os seus valores fundamentais, importa que as decisões sejam tomadas de forma a fazer face às críticas mencionadas e que contribuam para uma organização eficaz. Podemos todos confiar na ideia geralmente aceite segundo a qual não existe método melhor que a gestão e, conseqüentemente, melhor estrutura de gestão.

4.2.1 Estruturas de gestão

As organizações de juventude, como todas as outras organizações, coordenam processos à volta de uma estrutura. Lembre-se que a palavra estrutura não deve ser sistematicamente associada às ideias de formalismo ou de rigidez. A estrutura pode efectivamente ser formal, tradicional e hierárquica, tal como o sugere Weber, mas pode também ser resultante de um projecto. Pode ainda, como sugeriu um participante num estágio de formação em gestão das organizações, ser caótico, mas contudo eficaz. O trabalho em rede também teve repercussões em algumas estruturas operacionais de juventude. Em resumo, uma organização de juventude pode inspirar-se em modelos correntes nos sectores estatutários das empresas ou tê-lo concebido enquanto estrutura única adaptada a objectivos nacionais ou internacionais específicos. Qualquer que seja a forma desta estrutura, importa ter consciência da sua especificidade.

Eis algumas questões fundamentais frequentemente associadas ao conceito de estrutura:

Qual é o objectivo e a estratégia da organização? Que políticas internas e externas influenciam o seu trabalho?

Como é que as diversas tarefas são repartidas entre as pessoas?

Qual é o grau desejável ou necessário de especialização ou de concentração das tarefas?

Quantos estabelecimentos ou sites são necessários no plano nacional ou internacional para aplicar a política e a estratégia da organização?

Em que medida será preciso descentralizar a tomada de decisão, de uma maneira geral e mais particularmente nas organizações internacionais?

Segundo as respostas a estas questões, as decisões tomadas relativamente ao tipo de estrutura – quer se trate de criação ou modificação – deveriam ser apropriadas. É importante saber que as diferenças entre um ou outro tipo de estrutura podem ser fluidas em vez de rígidas. Veja a classificação simples que se apresenta.

1. As estruturas hierárquicas verticais são, como o próprio nome indica, organizadas segundo um sistema de camadas múltiplas que se baseiam geralmente numa base formal, com altos níveis de especialização, tanto a nível funcional como

operacional. Este tipo de estrutura tradicional é considerado como a mais adaptada ao modelo militar ou ao subscrito por Weber. Algumas organizações internacionais de juventude correspondem a esta descrição.

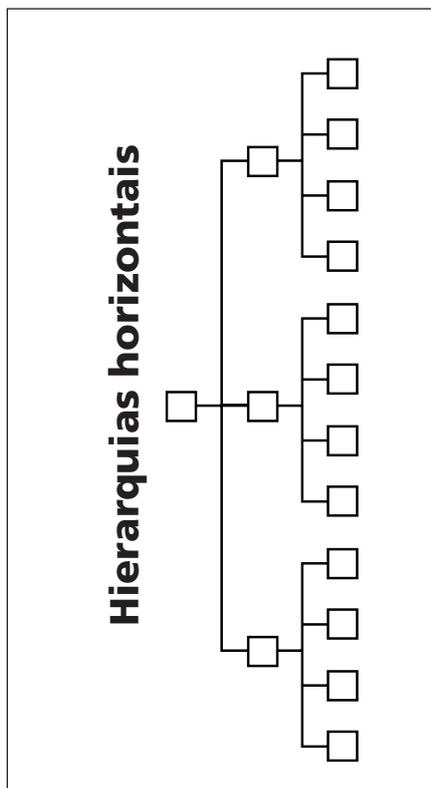
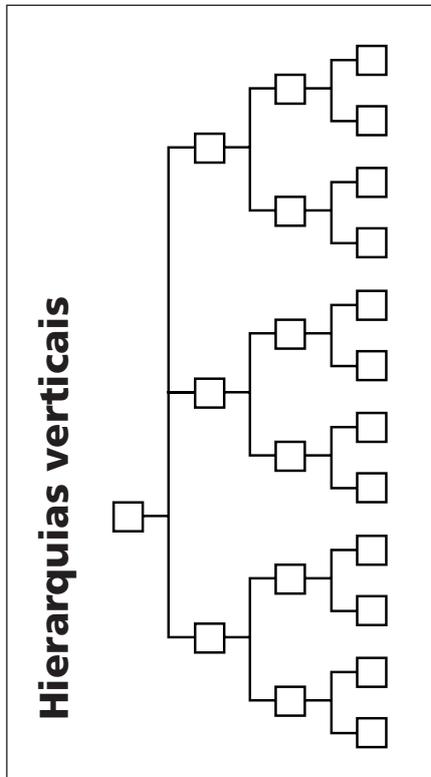
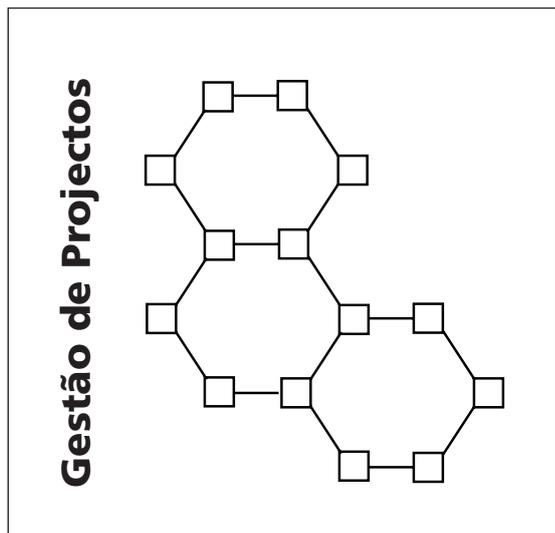
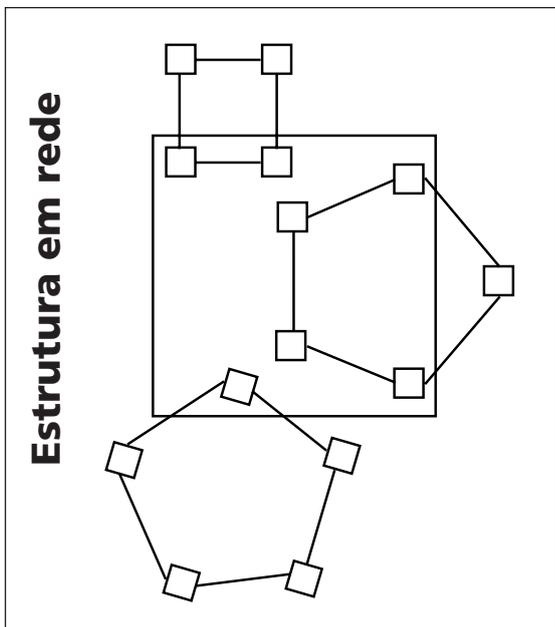
2. As estruturas hierárquicas horizontais foram introduzidas para responder à diminuição do tamanho das empresas na perspectiva do crescimento, da sua eficácia e da sua rentabilidade. Estas estruturas convêm ao ambiente das ONG's? Para empregar a linguagem dos adeptos das estruturas formais, as estruturas hierárquicas horizontais necessitam do alargamento do campo de controlo. Dado o emprego de voluntários, o princípio pode ser válido. Na opinião de alguns, esta estrutura é a que se presta melhor à aprendizagem e ao desenvolvimento dos trabalhadores.
3. As estruturas de gestão de projectos são concebidas para responder com delicadeza a necessidades específicas, por vezes a curto prazo. Deste modo, as equipas são constituídas por projectos particulares, depois dissolvidos. Assim, as pessoas podem pertencer a várias equipas de projecto, nas quais a hierarquia é útil para a realização dos objectivos. Este princípio seria conveniente para o pessoal voluntário e remunerado no contexto das actividades coordenadas?
4. As estruturas em rede apresentam alguns dos aspectos que caracterizam as estruturas de gestão de projectos, mas alargam-se a outras organizações que por vezes englobam. Para abarcar indivíduos e grupos pertencendo a organizações distintas, a comunicação vai então operar-se no seio da organização e fora dela. O trabalho em rede entre as organizações de juventude poderá ser formal ou informal. Deverá contudo existir um sistema estruturado de organizações solidárias que tenham objectivos compatíveis.

Sugestões para a formação

- Peça aos participantes para desenham um organigrama apresentando as principais funções das suas organizações e que comparem os resultados que obtiveram.
- Sirva-se dos organigramas, sem revelar a quem pertencem, a fim de incentivar a comparação entre as organizações de juventude dos participantes.



Fig. 19:
Estruturas de gestão





4.3 A gestão dos sistemas

A noção de sistema, na gestão, é inspirada em teorias biológicas. Esta abordagem tem como fundamento a ideia de que a organização é um sistema unificado e dirigido, formado por elementos correlacionados. Os defensores da teoria dos sistemas poderiam sustentar que a capacidade para gerir a diversidade aumenta a flexibilidade de uma organização. Estes sistemas podem ser fechados e rígidos ou abertos e flexíveis, segundo os desejos dos gestores da organização em causa.

A teoria dos sistemas é fruto do trabalho de biólogos tais como Ludwig von Bertalanfy, que introduziu a "teoria dos sistemas" em 1951. A sua ideia foi de seguida desenvolvida por Boulding, que propôs uma hierarquia dos sistemas segundo nove níveis correspondendo a graus de complexidade e a estádios de desenvolvimento.

Nenhuma das distinções entre sistema e processo proposta pelos teóricos da gestão foi universalmente aceite. Os praticantes utilizam também palavras tais como "sistemas de comunicação" e

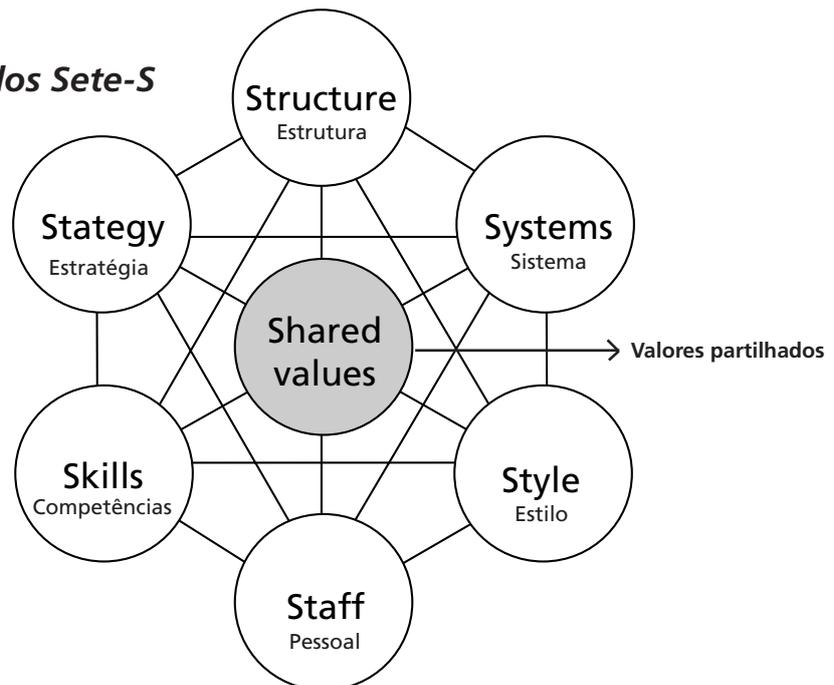
"sistema de formação" para descrever aspectos do processo de gestão.

O significado da palavra sistema reside no reconhecimento das organizações enquanto instâncias complexas e dinâmicas, com interdependências internas e externas.

Se o conceito de sistema pode parecer abstracto, o seu valor no que respeita à organização é duplo. Por um lado, este conceito concebe a organização enquanto modelo holístico dinâmico; por outro, permite ao gestor definir e aplicar os processos de gestão mais apropriados à organização no seu todo.

No caso da organização de juventude, o elemento central é a interacção das pessoas, dos voluntários e dos membros no ambiente interno e externo no qual ela se desenvolve. A organização de juventude desejará também, provavelmente, integrar uma visão pluralista – e não unitária – em qualquer abordagem baseada no conceito de sistema. Em jeito de resposta, a empresa de consultadoria de McKinsey & Co. propôs o modelo dos Sete-S, como garantia de uma organização eficaz, que coloca a tónica na igualdade e interdependência dos factores ilustrados no esquema que se segue. Neste contexto, a palavra "pessoal" engloba voluntários e empregados remunerados?

Fig. 20:
O modelo dos Sete-S



Fonte: Mullins, Laurie J. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, p. 863, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2.



4.4 O desenvolvimento das organizações

Como o ilustrou a parte acerca da gestão dos sistemas, a organização deve ser dinâmica e adaptar-se às necessidades que são a sua razão de ser. Para além disso, é inegável que, nas organizações com fins lucrativos, uma melhor gestão das pessoas contribui para melhorar os desempenhos. Tendo em conta os valores subjacentes das organizações que dizem respeito aos jovens, esta constatação deveria ser aceite. Contudo, a falta de provas tangíveis abre a porta às suposições e às hipóteses... Esperamos que os gestores encontrem os incentivos necessários nos trabalhos de pesquisa abaixo descritos.

As investigações conduzidas por Malcolm Patterson e seus colegas, inspiradas em trabalhos do Sheffield Effectiveness Programm (Programa de Eficácia de Sheffield), colocaram em evidência uma clara relação positiva entre as atitudes dos empregados, a cultura organizacional, as práticas de gestão dos recursos humanos e o desempenho da organização. A relação teve um impacto significativo no pensamento estratégico e inúmeras organizações inspiraram-se aí para elaborar os seus programas de gestão das pessoas.

Os investigadores de Sheffield basearam-se nos dados oriundos de um estudo em curso ao longo de dez anos (1991-2001) que diz respeito ao ambiente do mercado, às características organizacionais e às práticas de gestão de mais de cem indústrias de transformação no Reino Unido. O seu objectivo global era determinar os factores preponderantes que influenciam a rentabilidade das empresas. Nas organizações de juventude, este termo poderia ser claramente substituído pelo de eficácia organizacional.

Ano após ano, os investigadores procederam a uma comparação das flutuações ao nível dos lucros e da produtividade entre estas empresas e mediram as variações nestas mudanças. As variações foram em seguida estudadas em relação a algumas práticas de gestão. Estes trabalhos provaram que a satisfação no trabalho e a implicação na organização, o controlo, a autonomia e a formação intervêm em pequena percentagem na variação da produtividade. Comparativamente, os investigadores atribuíram 29% da variação de produtividade, num período de três ou quatro anos, à dimensão das relações humanas no seio da organização. Se este estudo de caso veio confirmar que os programas de desenvolvimento organizacional devem basear-se nos indivíduos, já terá servido os objectivos visa-

dos. De todo o modo, inúmeras organizações, das quais algumas se afirmam centradas nas pessoas, baseiam os seus programas de desenvolvimento na tecnologia ou nas relações (políticas) exteriores.

As obras dedicadas à gestão tradicional admitem por princípio a estabilidade do emprego e os contratos de longa duração. Nos anos 80 e 90, interessámo-nos mais por um ambiente de gestão caracterizado por contratos precários ou de curta duração. Esta realidade está mais próxima da situação dos voluntários.

Os problemas que as condições de trabalho, por vezes difíceis, colocam, os salários baixos e uma grande mudança do pessoal são perfeitamente compreendidos pelas organizações de juventude. Os contratos a termo não são de modo nenhum soluções a longo termo para as pessoas. A tónica orienta-se mais para o interesse pela tarefa atribuída que pela evolução possível na carreira (no seio da organização em todo o caso).

Mais ainda, a gestão por um conselho de administração constituída por voluntários diversamente motivados exige abordagens específicas para o desenvolvimento organizacional. Os princípios abaixo facultar-lhe-ão informações úteis. Contudo, as necessidades individuais continuarão indissociáveis da especificidade do conselho de administração em causa.

O desenvolvimento organizacional diz respeito à prática de estratégias a médio e longo prazo, visando assegurar:

A resolução dos conflitos nos prazos convenientes.
As mudanças estruturais necessárias para a introdução de políticas diferentes ou suplementares.
A optimização da comunicação dentro e fora da organização, de modo a promover a eficácia e a evitar as discórdias.

De entre os processos de gestão introduzidos para garantir o melhoramento pretendido ao nível do desempenho da organização, os que seguem poderiam ser benéficos para uma organização de juventude:

- A criação de círculos de qualidade, tendo por missão o exame de diversos elementos constitutivos da organização e dos serviços facultados para fins de progressão. Por definição, este tipo de grupo deveria ser desprovido de qualquer sentido de autoridade ou hierarquia. De facto, o entusiasmo face à progressão prima por uma análise construída e lógica.
- A consulta do pessoal remunerado, dos voluntários e dos utentes dos serviços de modo



estruturado ou semiestruturado – pode também ser um passo interessante. Questionários ou entrevistas construídas à volta de questões standard são técnicas perfeitamente válidas.

- A organização de reuniões, a fim de assegurar que o desenvolvimento dos indivíduos e do grupo é compatível com as necessidades da organização. A questão das necessidades da organização e da sua pertinência, ou mesmo o seu conflito com as necessidades de desenvolvimento dos voluntários, deve ser antecipada e resolvida fora das fases de planificação antes de ser posta em prática.

4.5 A tomada de decisão e a elaboração de políticas

As questões ligadas à tomada de decisão e à elaboração das políticas são inúmeras e complexas. Dada a importância concedida ao processo de gestão, a estrutura da organização é um factor primordial. Nas grandes organizações, existe o risco de a tomada de decisão ser um processo mais ou menos inacessível e de as pessoas distantes – geograficamente ou em termos de estruturas – serem deixadas à margem. Para além disso, aos comentários abaixo, convém associar os relativos à gestão dos indivíduos e à liderança em geral, contidos no capítulo 3.

As decisões não são tomadas fora de contexto. Normalmente, vários factores exercem uma influência preponderante:

- A anterior experiência colectiva da organização.
- Os problemas actuais, percebidos ou reais, da organização.
- A personalidade dos decisores.
- A convicção de que a organização faz parte de um sistema tal como descrito anteriormente, rígido ou flexível.

As repercussões de qualquer decisão devem ser consideradas:

- Em relação aos prazos previstos para a mudança desejada ou à implementação de um plano de acção em relação à moral da equipa implicada;
- Em relação ao conjunto dos parceiros em causa, no caso de uma organização de juventude.

A imagem popular de uma pessoa onipotente (geralmente um homem) sentado como um rei atrás de uma secretária e decidindo o destino de toda a organização está longe da realidade. Aquando da tomada de uma decisão importa colocar as seguintes questões fundamentais:

Qual é a distância entre a situação actual e objectivo pretendido?

Que prioridade determina a tomada de uma decisão a favor da questão A em relação à B, etc.?

A decisão é fácil de tomar? O problema é fácil de resolver?

Que distância vai desde a tomada de decisão até à sua aplicação?

O problema poderia resolver-se com o tempo?

Combinando o conceito de processo de gestão com a tomada de decisão, são sugeridas duas divisões maiores:

A primeira é o estabelecimento de um método ou de um mecanismo que permita gerir a rotina ou as decisões previsíveis.

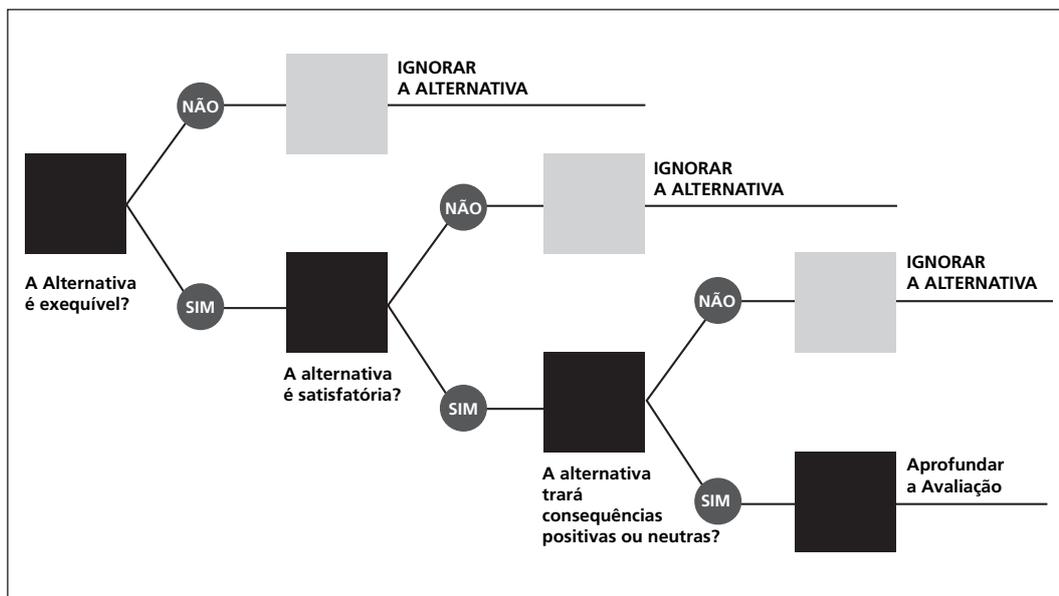
A segunda é a consideração da tomada de decisão sobre questões não rotineiras.

Esta diferença pode também exprimir-se, por um lado em termos de decisões programadas e por outro de decisões não programadas. O pôr em prática de um processo de consulta no seio da estrutura e a tomada em consideração do *feedback* sobre as decisões anteriores é um modo de gerir a tomada de decisões (*standard*). O compromisso reside no facto de, tendo sido estabelecido um processo, algumas pessoas poderem ter o sentimento de estarem privadas de uma real liberdade de decisões. O processo pode implicar recomendações relativamente à tomada de decisão ao nível das pessoas, das equipas ou das unidades. Neste contexto, a unidade pode referir-se a uma organização local de juventude.

A decisão situa-se num mediano entre certeza e incerteza, passando pelo risco, e entre os níveis de controlo alto e baixo por parte dos gestores da organização. Na tomada de decisões não rotineiras, os gestores devem avaliar o risco das consequências implicadas pela sua escolha. É pouco provável que seja possível definir um mecanismo preciso para a tomada de decisões de carácter urgente. Por vezes, algumas decisões devem ser tomadas com urgência, a nível local, sem possibilidade de referência à estrutura. A aprendizagem oriunda da decisão é então totalmente retrospectiva. Convém estar consciente desta dificuldade e abordá-la no contexto da formação em gestão. O processo estabelecido a fim de otimizar a eficácia da tomada de decisão está



Fig. 21: A tomada de decisão



Fonte: p. 250 in Stoner, J. A. F. and Freeman, R. E. and Gilbert, D. R. (1995) *Management, 6th ed.*, London: Pearson Education Ltd.

estritamente ligado à concentração ou à devolução do poder no seio da organização e aos níveis de elaboração das políticas, convenientes ou praticadas.

Sugestões para a formação

- Peça aos participantes que façam a lista das decisões ou dos tipos de decisão que eles tomam e identifique se se tratam de decisões rotineiras ou ad-hoc.
- Avalie a sua percepção de autoridade formal no processo de tomada de decisão. No seio das organizações dos participantes existe um processo reconhecido para a tomada de decisões individuais e colectivas?
- Peça aos participantes para porem por escrito a sua decisão – numa frase – e depois aplique o modelo das questões acerca da tomada de decisão ao esquema 21.

4.6 A comunicação e a informação

Não podemos falar de organizações sem evocar os seus processos de comunicação que supomos serem parte integrante da sua estrutura de gestão.

A comunicação inclui, por definição, a transferência de informações. Henry Mintzberg sublinhou a importância da comunicação no processo de gestão. A este nível, definiu três papéis desempenhados pelo gestor:

O papel interpessoal: o gestor comporta-se enquanto líder de uma parte da organização. O autor faz aqui referência a estudos que provam que os gestores passam 45% do seu tempo com os seus pares, 45% com pessoas exteriores às suas unidades ou a organizações associadas e 10% com os seus superiores. Este esquema é válido no caso de uma organização local de juventude ou de uma organização nacional ou internacional?

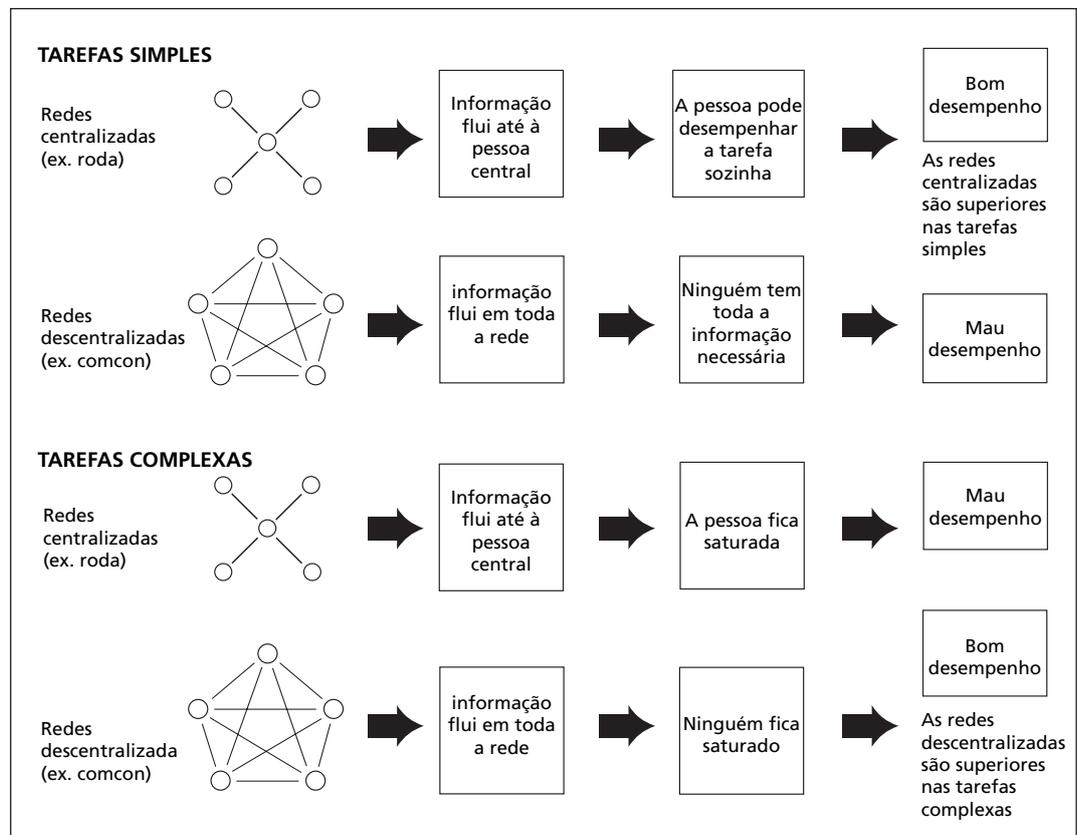
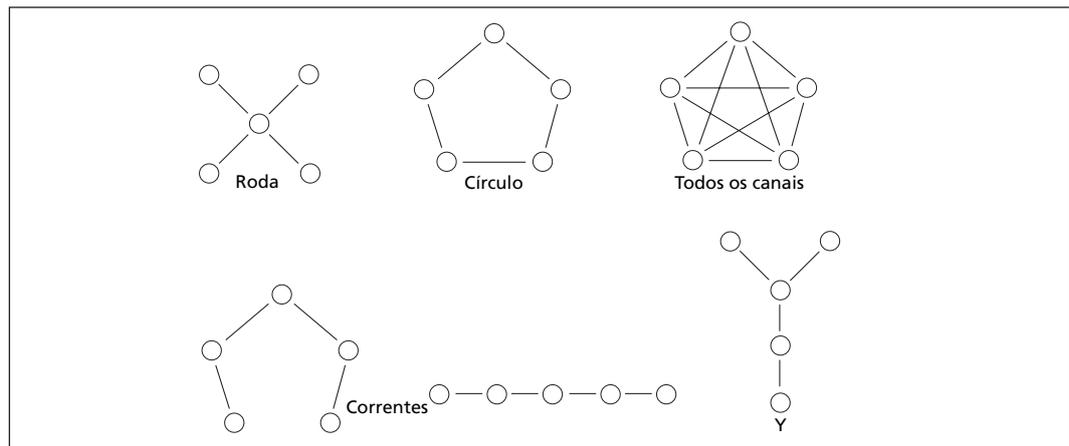
O papel informal: o gestor procura informações junto de qualquer grupo ou indivíduo em relação ao seu trabalho. Em resposta, dá informações importantes dentro e fora da sua própria organização. O processo engloba métodos e técnicas de comunicação.



O papel decisório: o gestor põe em prática novos planos, reparte os recursos e comunica, no interior e no exterior da organização, a razão que motiva as suas decisões.

Junte estas ideias a uma outra visão reconhecida do processo de gestão na prática. Ver figura abaixo.

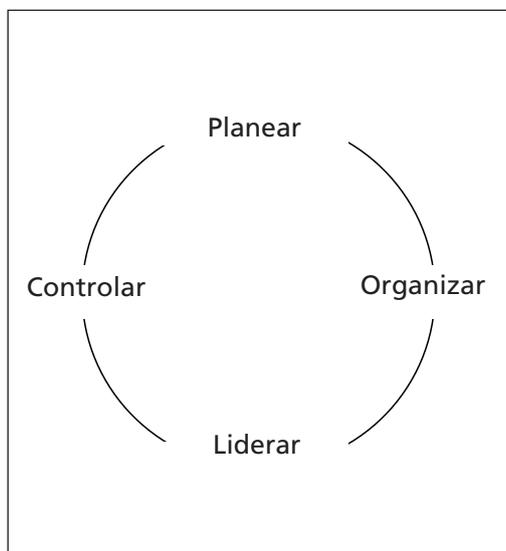
Fig. 22: As redes de comunicação



Fonte: Mullins, Laurie J. (1999) *Management and Organisational Behaviour*, p. 489-490, 5th ed. London: Pearson Education. ISBN: 0-273-63552-2



Fig. 23



Existem inúmeros modelos de comunicação que se referem ao processo de gestão. Alguns são baseados no conceito de emissor – ou de fonte – de uma mensagem codificada que vai circular num canal, para ser decodificado pelo receptor. Sempre por analogia com os sinais de rádio, o modelo ilustra também o processo de resposta ao emissor – regresso à fonte – que se torna então o receptor.

Inspirando-se no princípio dos sinais de rádio, alguns teóricos empregam o termo "ruído" para designar as distorções sofridas pela mensagem que circula entre o emissor e o receptor. Este termo pode ser um eufemismo; as fases de codificação e decodificação podem efectivamente ser perturbadas pela hierarquia, pelos rumores, por uma política inconstante e, fundamentalmente, pela ausência de um processo de gestão adaptado à transmissão das informações, ou mesmo por uma confusão no círculo acima representado.

A figura 22 apresenta as redes de comunicação, organizadas segundo digam respeito a tarefas simples ou complexas. A "roda" (ou "estrela") é o modelo mais centralizado, proposto por tarefas ou problemas simples. O "círculo" é o modelo mais descentralizado; implica um baixo nível de controlo e de previsibilidade da liderança. Por outro lado, segundo o seu autor, este modelo do círculo presta-se mais às mudanças e à resolução de problemas complexos.

O modelo "todos os canais" (ou "Comcon"), igualmente descentralizado, implica discussões abertas e uma plena participação das pessoas a que diz

respeito. Em situação de pressão, pode estalar para se transformar em "roda". O "canal" (ou "Y") presta-se à resolução de problemas simples, necessitando de uma fraca interacção no seio do grupo. Por outro lado, as experiências mostram níveis de satisfação baixos a moderados no seio do grupo.

4.7 O conhecimento e a aprendizagem

A comunicação está inexplicavelmente ligada ao conhecimento e à informação. No mundo moderno, as empresas, as relações entre conhecimento, poder e vantagem concorrencial dão lugar a muitas análises e controvérsias. Não estando as organizações de juventude abarcadas pelo princípio de vantagem concorrencial, vamos explorar as questões de comunicação no contexto da organização em aprendizagem. Tendo em conta a importância da aprendizagem numa cultura centrada nos jovens, incluímos deliberadamente o esquema da organização em aprendizagem nesta secção, mas também no capítulo 3. A abordagem e a análise que fizemos antes estavam ligadas à gestão dos indivíduos. Nesta secção vamos abordar o contexto dos processos de gestão.

A organização em aprendizagem

O sector das empresas interessa-se há pouco tempo pelos melhores meios de difundir as informações e o conhecimento no seio da organização. A Shell foi um dos primeiros promotores destes princípios.

A fim de ajudar os gestores na sua missão, o grupo de consultadoria britânico David Skyrme Associates propôs a seguinte definição:

As organizações em aprendizagem são as que dispõem de sistemas, de mecanismos e de processos para melhorar permanentemente as aptidões dos que trabalham para elas e para atingir objectivos duradouros para estas organizações e para as colectividades nas quais participam.

Os objectivos pelos quais esta aprendizagem é promovida deveriam ser alargados ao ambiente global da organização.

Se os teóricos não definissem o conceito de comunidade do mesmo modo que os líderes de juventude, o facto de eles o utilizarem indicaria uma importância acrescida do ambiente para a promoção dos jovens.



Os teóricos enumeraram também os seguintes pontos importantes. As organizações em aprendizagem: Sabem adaptar-se ao seu ambiente exterior; Melhoram permanentemente a sua capacidade de mudança e adaptação; Desenvolvem a aprendizagem colectiva e individual; Exploram os resultados da aprendizagem para atingir melhores resultados.

Arie de Geus (Senge, 1990) apresentou a aprendizagem como a única vantagem concorrencial duradoura. Como traduzir esta afirmação no contexto da cultura das organizações de juventude? Deveriam elas conceber um processo de gestão que favoreça a partilha permanente de conhecimentos e, em alguns casos, com que objectivos? Podemos supor que a partilha de conhecimentos se desenvolve sempre num ambiente de solidariedade? A competência dos indivíduos e das equipas da organização é susceptível de ser acrescida através da transmissão e da partilha de conhecimentos?

Peter Senge (1990) define organização em aprendizagem como uma organização que alarga permanentemente a sua capacidade de poder modelar o seu futuro. Para este tipo de organização sobreviver não chega. A aprendizagem da sobrevivência, muitas vezes chamada "aprendizagem adaptativa", é importante – e mesmo necessária. Mas, no caso de uma organização em aprendizagem, a aprendizagem adaptativa deve estar associada a uma aprendizagem generativa, isto é, a uma aprendizagem que acresça capacidade de criação.

Dado o objectivo desta secção, sugerimos, abaixo, um determinado número de processos de gestão, assim como procedimentos ou métodos aferentes. Os princípios vêm de David Skyrme e foram adaptados às organizações de juventude. Isto sublinha o papel da cultura na organização, uma cultura que supõe cooperação e troca. Na medida em que as secções anteriores já evocaram a cultura, interna e externa, bem como as suas ramificações, não se trata de continuar esta análise.

- Planificação estratégica. Trata-se de abordagens de planificação eventualmente novas ou não convencionais. As organizações de juventude estão, parece, bem posicionadas para testar diferentes formas de pensamento neste domínio. O tempo, assim como outros recursos, devem consequentemente ser permitidos, não apenas para pôr em prática experiências que impliquem diferentes métodos de comunicação e, em seguida, avaliar a sua eficácia.

- Análise do ambiente interno e externo. No quadro de um processo de controlo permanente, todos os factores-chave devem ser examinados, compreendendo também os elementos que à primeira vista parecem não ser pertinentes para uma organização de juventude, tal como a tecnologia e os dados políticos.
- Gestão da informação e do conhecimento. Esta diligência apela a técnicas de verificação de contas e de avaliação do rendimento em relação aos custos que exploram a informação enquanto recurso (gestão de recursos e de informação). A informação pode provir de recursos internos, ser alimentada por outros gestores ou ainda decorrer de suportes escritos convencionais ou modernos, tais como a Internet.
- Desenvolvimento da equipa e da organização. Podem solicitar-se facilitadores para ajudar os grupos de trabalho, na concepção da estrutura organizacional e na constituição de equipas de trabalho. Por entre os objectivos figuram o reforço dos valores, do desenvolvimento, de visões, a consolidação da coerência e a criação de um clima de alargamento dos objectivos de partilha e de manutenção.
- Medida do desempenho. Trata-se de desenvolver indicadores apropriados para a medida do desempenho, que sejam susceptíveis de favorecer um sistema equilibrado e justo no seio de uma organização de juventude. Qualquer sistema de medida deve ser positivo e incentivar um investimento reforçado da aprendizagem.
- Sistemas de recompensa e de reconhecimento. Trata-se de introduzir sistemas e dispositivos que favoreçam o reconhecimento das competências adquiridas e que incentivem o trabalho em equipa e o esforço individual. Se quisermos incentivar a continuidade do desenvolvimento, convém promover os sucessos.

Ferramentas e técnicas. As organizações de juventude conhecem com certeza a maior parte destas ferramentas, mas a finalidade é utilizá-las para incentivar a aprendizagem.

Inquérito – inquirir, procurar informações.

Criatividade – reflectir, fazer associações de ideias.

Dar sentido às situações – organizar as informações e as ideias.

Fazer escolhas – decidir as acções a implementar.

Observação dos resultados – produzir relatórios, observar.



Redefinição do quadro – integrar novos saberes nos modelos mentais, memorizar

Uma aprendizagem colectiva requer habilitações para a partilha de informação e conhecimentos e inclui:
A comunicação, nomeadamente para lá dos limites da organização.

A escuta e a observação.

O mentoring e a sustentação dos colegas.

Uma abordagem holística – considerar a equipa e a organização como um todo.

A capacidade para enfrentar os desafios e a incerteza.

Sugestões para a formação

- Ponha em prática as seis técnicas acima mencionadas, do inquérito à redefinição do quadro, para resolver um problema submetido por um participante.

4.8 A planificação estratégica

Optar por uma planificação estratégica terá um grande impacto na influência que uma organização exerce na sociedade, mas também sobre qualquer outra forma de planificação. Tal deveria ainda ter efeito sobre o funcionamento prático da organização.

4.8.1 Porque que é que planificar é importante?

Geralmente admitimos que as organizações de juventude desempenham um papel cada vez mais importante na sociedade. Contudo, é preciso reconhecer que esta constatação não torna as coisas mais fáceis. Pelo contrário, o ambiente no qual as organizações evoluem, longe de ser estável, está em constante evolução.

Convém também mencionar outros aspectos "internos" das organizações:

- A evolução do número de membros, mas também dos seus antecedentes;
- A falta de recursos;
- A má gestão dos recursos humanos;
- A falta de linhas directrizes ao nível das actividades ou dos programas das organizações.

Alguns dos pontos acima referenciados assinalam problemas frequentemente encontrados por inúmeras organizações de juventude na Europa, colocando em evidência a necessidade de planificação.

Da importância crescente das organizações de juventude decorre a necessidade de melhorar a gestão, para que as possam responder aos desafios da sociedade. Um ambiente em permanente evolução requer organizações que consigam também mudar e adaptar-se, para manter a sua influência e continuar a facultar serviços.

4.8.2 O que é a planificação estratégica?

Existem diferentes definições da noção de planificação estratégica. Michael e Jude Kaye, na sua obra "*Strategic planning for Non profit organisations*" (1997) apresentam duas definições muito básicas:

A primeira destas definições é que a planificação estratégica é uma ferramenta de gestão que, como qualquer ferramenta desta natureza, serve para ajudar a organização a produzir um trabalho de melhor qualidade. Estes autores propõem também uma definição mais completa que engloba alguns dos aspectos-chave deste tipo de planificação: a planificação estratégica é um processo sistemático através do qual uma organização decide as prioridades essenciais para a sua missão e as adapta ao ambiente no qual ela opera – e obtém accionistas-chave que se comprometem face às suas prioridades.

Sublinhámos já, nas secções precedentes, que as práticas usadas nas empresas podiam aplicar-se às organizações de juventude. Ao contrário, as práticas das organizações de juventude podem convir às empresas. Como mencionámos anteriormente, as organizações de juventude possuem uma característica própria – os seus valores – que os diferencia das organizações com fins lucrativos. Quando vamos buscar às empresas uma ferramenta de gestão que lhe é própria para aplicar nas organizações de juventude, importa considerar os valores destas últimas. De facto, a ferramenta não deve ir contra os valores e os princípios das organizações de juventude. Propomos uma outra definição: os valores são normas, princípios ou ideias que dizem respeito à importância de tal coisa ou de tal qualidade, partilhadas pelo conjunto do grupo.

Qualquer organização, independentemente da sua natureza, possui valores distintos. Dito isto, no sector com fins não lucrativos, os valores são talvez diferentes ou simplesmente apreendidos de maneira diferente. Em teoria do menos, as organizações de juventude promovem valores que impregnam a sua filosofia a todos os níveis, compreendendo a colheita de fundos, a comunicação e o recrutamento dos voluntários e do pessoal. Estes valores são geralmente estabelecidos pelos seus fundadores, e depois modelados e partilhados pelos outros membros ou pelos seus sucessores.



Os pontos seguintes resumem as diferentes etapas da planificação estratégica. Antes de se empenhar em tal passo, a organização deve ter tempo para avaliar a sua pertinência. Deve nomeadamente colocar-se as seguintes questões:

- A planificação estratégica exige tempo. Dispomos desse tempo? Queremos dedicar a essa actividade o tempo necessário?
- A planificação estratégica exige recursos. Dispomos de recursos? Queremos investi-los na planificação?
- A planificação estratégica exige empenhamento. Antes de iniciar o processo tivemos em consideração todas as pessoas implicadas (voluntários, conselho de administração, pessoal, utentes)?
- A planificação estratégica exige coordenação. Dispomos de pessoas competentes para a pôr em prática?
- A resistência à planificação. Todos os agentes são favoráveis à planificação estratégica? Como mobilizar todas as pessoas?

Sugestões para a formação

- Numa folha de papel, os participantes devem avaliar as suas respostas às cinco questões anteriores para saber se a organização está pronta para a planificação estratégica. Esta avaliação poderá dar lugar à produção de um documento a submeter à Assembleia-Geral ou a uma instância equivalente, que tomará então a decisão.
- No caso em que a organização não pareça pronta para este passo, os participantes deverão estudar mais pormenorizadamente os problemas que se colocam, a fim de os resolver antes de encarar uma planificação estratégica.

4.8.3 As etapas da planificação estratégica

A planificação estratégica é um processo permanente que implica, entre outras acções, reunir informação, conduzir debates e negociações, tomar decisões, etc., com a finalidade de produzir um documento chamado "plano estratégico". Dito isto, o processo não termina aqui. Depois de redigido o plano, é preciso pô-lo em prática e avaliá-lo regularmente. O período de planificação pode ser mais ou menos longo, mas uma duração de três anos representa uma boa

média. Evidentemente, é essencial uma avaliação regular a todos os níveis, devendo os resultados dessas avaliações ser incorporados durante o processo. Sugerimos em baixo oito etapas fundamentais, seguidas de um complemento de informações para manter o grupo em prática.

1. **Definição das bases da planificação estratégica**
 - Quem vai ser implicado?
 - Como vamos proceder?
 - De que vamos necessitar?
2. **Visão e missão: desenvolvimento ou reexaminação**
 - Combinar uma visão para a organização
 - Escrever (ou reexaminar) um projecto da empresa (da organização)
3. **Avaliação do ambiente**
 - Estudo das forças e das fraquezas
 - Estudo das oportunidades e das ameaças
4. **Definição dos pontos estratégicos**
 - Definir as prioridades
 - Definir metas e objectivos
 - Preparar um orçamento
5. **Escrever os fins e os objectivos e preparar um financiamento**
6. **Redigir o plano estratégico**
7. **Pôr em prática o plano estratégico**
 - Definir, redigir e pôr em prática os planos operacionais
8. **Avaliação**

Etapa 1. Definição das bases da planificação estratégica

Supondo que a organização está pronta para iniciar uma planificação estratégica, há ainda um certo número de pontos importantes para examinar:

Quem vai ser implicado?

É possível dar várias respostas a esta questão, dependendo do tamanho da organização. No caso de uma organização pequena, pode ser interessante implicar o conjunto das pessoas e dos quadros, assim como representantes dos parceiros (um parceiro é qualquer pessoa que se ocupe – ou que se deve ocupar – da organização: os membros do pessoal, os voluntários, os membros do conselho de administração, os utentes, os fundadores, os animadores da colectividade, os antigos membros do pessoal e antigos voluntários, os fornecedores, etc.). No caso de uma grande organização, isto não é possível. A solução consiste talvez na constituição de um comité de planificação que deverá representar todos os parceiros da organização. Em todo o caso, é importante que o grupo inclua diferentes pessoas,



entre as quais o director executivo e os membros do conselho de administração.

Em todos os casos, todas as pessoas que fazem parte da organização devem ser implicadas de uma forma ou de outra, a menos que o plano não seja claro para todos, senão nunca funcionará.

Como vamos proceder?

A descrição que fizemos da planificação estratégica é uma de entre muitas. Os teóricos que se interessaram por esta questão propuseram diversas abordagens. Alguns deles fizeram uma análise mais detalhada, definindo um maior número de etapas ou organizando-as de maneira diferente. Isto demonstra que esta ferramenta não pode ser utilizada de forma rígida. Foi, pelo contrário, concebido para uma utilização flexível, que permita a sua adaptação a diferentes formas de organizações. A este nível, é preciso também ter uma visão global para decidir que etapas convém adequar à realidade da organização.

De que vamos necessitar?

A planificação estratégica requer tempo e recursos. Contudo, isto não deve impedir a organização de tomar as disposições necessárias para fazer um plano. É preciso reconhecer o empenhamento do pessoal e dos voluntários nesta nova tarefa, bem como os recursos que serão necessários, tais como meios financeiros para organizar reuniões, informações, etc. É preciso ainda repartir as responsabilidades pelos implicados.

Por fim, quando a situação o permitir, pode ser útil apelar a um consultor exterior, para facilitar este processo.

Etapa 2. Visão e missão: desenvolvimento ou re-examinação

Chegou agora o momento de sonhar. Se emprendermos um trabalho de planificação, devemos saber até onde queremos ir, para lhe poder dar uma orientação. Para definir o nosso objectivo, vamos basear-nos na visão da organização, definida enquanto visão partilhada do sucesso. É a procura do sucesso que vai inspirar as pessoas e incentivá-las a trabalharem em conjunto.

Podemos definir dois tipos de visões:

- Uma destas visões diz respeito à organização de um ponto de vista interno. Trata-se então de imaginar como desejaríamos que fosse a nossa organização.
- A outra visão, exterior, consiste em imaginar como seria o mundo se a nossa organização atingisse o seu objectivo.

A visão da organização deveria inspirar as pessoas e incentivá-las a trabalhar ao máximo e em conjunto as suas possibilidades, na perspectiva de atingir o objectivo visado.

Este objectivo, por vezes chamado "projecto", poderia definir-se "como a razão de ser da organização" (Allison e Kaye, 1997). Por outras palavras, o projecto corresponde ao papel da organização relativamente à sua visão.

Manifestamente algumas organizações possuem já um projecto muito claro. Se tal for o caso, eis a oportunidade para o reconsiderar.

Redigir o projecto de uma empresa pode revelar-se uma tarefa muito delicada, provavelmente longa. Contudo, não devemos subestimar a sua importância enquanto aspecto crucial da planificação estratégica. Por outro lado, isto pode ajudar a organização a mobilizar os seus membros na busca de um consenso acerca das razões do seu trabalho.

Existem, evidentemente, diferentes opiniões respeitantes ao conteúdo do projecto de uma empresa. Cada teórico valoriza diferentes aspectos. Resumindo estas abordagens, o conteúdo do projecto de uma empresa poderia ser o seguinte:

- O que a organização pretende atingir.
- A razão pela qual possui qualidades, enquanto características específicas comparativamente a outras organizações.
- O que fazemos, por quem o fazemos e como o fazemos.
- O projecto deve também reflectir os valores da organização e a sua especificidade.

Os projectos de uma empresa devem ser concisos, claros e atraentes. Eis alguns exemplos dos projectos de um certo número de organizações de juventude: IFM-SEI – Movimento Internacional dos Falcões – Internacional Socialista da Educação – tenta, através das suas organizações – membros, contribuir para o desenvolvimento, nas crianças e nos jovens, de uma consciência crítica do mundo contemporâneo; esforça-se por educar as crianças e os jovens em virtude dos princípios fundamentais de tolerância, de igualdade e de amizade.

TEJO – Organização Mundial dos Jovens Esperantistas – pretende melhorar a compreensão entre os jovens de todas as nacionalidades e línguas, promovendo a utilização de uma língua internacional, o Esperanto.

JDC – Juventude para o Desenvolvimento e Cooperação – visa reforçar as estruturas de juventude que promovem a cooperação entre os jovens, dando-lhes meios para modelar o seu presente e o seu futuro, de maneira a atingir um desenvolvimento ecologicamente sustentável, economicamente acessível e socialmente justo.



YEE – Juventude e Meio Ambiente na Europa – o seu objectivo é promover modos de vida respeitadores do meio ambiente e uma utilização duradoura dos recursos mundiais, de apelar à participação de todos nós na tomada de decisão e educar para os valores acima citados.

Depois de o projecto ter sido escrito, todas as pessoas implicadas no processo se poderão apropriar dele mais à vontade e assim estarem mais implicados na organização. Importa também que este documento seja publicado e integrado na constituição e nos estatutos da organização.

Etapa 3. Avaliação e ambiente

A organização existe num ambiente do qual descrevemos anteriormente o carácter evolutivo. Este ambiente influencia os desempenhos da organização. Esta explora os elementos deste ambiente e sofre continuamente diversas influências.

A planificação estratégica exige um sistema que obrigue a organização a responder a estas mudanças, o que requer uma análise do ambiente exterior do ponto de vista da política, das tendências económicas, dos dados demográficos, das questões jurídicas, dos problemas ligados à colectividade, da competição com outras organizações, da evolução dos valores e das necessidades dos seus membros ou dos seus beneficiários.

Ao mesmo tempo, é preciso compreender a situação interna da organização, a fim de poder medir a necessidade de mudança. A avaliação deste ambiente deve então integrar uma análise da organização através do conjunto das suas actividades. Segundo o tipo de organização, pode tratar-se: de finanças, da gestão, das pessoas, do marketing, dos serviços, dos programas e das actividades.

Neste processo, a ferramenta de análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) pode ser muito útil:

- Strengths (forças): o que fazemos bem?
- Weaknesses (fraquezas): em que domínios poderíamos melhorar?
- Opportunities (oportunidades): que mudanças sucedidas no nosso ambiente são susceptíveis de nos ajudar a realizar o nosso projecto?
- Threats (ameaças): quais são as mudanças das quais nos devemos proteger ou para as quais devemos estar preparados no nosso trabalho? (Allison e Kaye, 1997)

A análise SWOT deveria ajudar-nos a identificar as forças da organização, graças às quais seria possível aproveitar as oportunidades oferecidas, mas também as fraquezas sobre as quais devemos trabalhar se não nos quisermos expor às ameaças. Este método pode ser utilizado ao nível da organização no seu todo ou ao nível de programas e de unidades específicas.

Etapa 4. Definição de pontos estratégicos

Depois de ter reunido as informações adquiridas graças às etapas precedentes, trata-se agora de fazer escolhas e determinar prioridades. A este nível, pode revelar-se útil voltar à última fase para completar as investigações. Esta etapa pode parecer frustrante, mas os resultados valem a pena.

Bryson descreveu os pontos estratégicos como as "questões políticas fundamentais que afectam o mandato, a missão e os valores, o nível de produtividade, os utentes, os utilizadores e os pagadores, os custos, o financiamento, o modelo de organização ou de gestão da organização". Estabelecendo uma ordem de prioridade nestas questões em relação ao projecto e à visão, vamos poder dar substância ao nosso plano estratégico.

Nesta parte do processo, não seria prudente ir por atalhos. Os resultados da análise SWOT podem contribuir para evidenciar a ligação entre os pontos estratégicos identificados e as forças e as fraquezas, as oportunidades e as ameaças.

A etapa final consistirá em restringir as escolhas possíveis para realizar os objectivos fundamentais da organização. Também aqui, cada teórico dá a sua versão dos aspectos essenciais a ter em consideração.

Henry Migliore et al na sua obra "*Strategic Planning for Not-for-Profit Organisations*" (1994), propuseram a lista que se segue:

- Dotação de pessoal/nível de participação dos voluntários.
- Nível de recursos e de fundos.
- Reputação de nível de aceitação no domínio do serviço.
- Pessoas servidas.
- Quantidade de programas.
- Qualidade dos programas.
- Eficácia da liderança.
- Quantidade e qualidade dos serviços.

Etapa 5. Escrever os fins e os objectivos e preparar um financiamento

Os debates acerca dos fins e dos objectivos vão prosseguir durante todo o processo de planificação



estratégica. Qualquer que seja a última etapa do processo, projecta-se agora. Neste momento, a maior parte das decisões terão sido tomadas e deveríamos ter uma visão clara da orientação da organização. Tratar-se-á então de combinar as medidas concretas a tomar para atingir os resultados visados.

Neste contexto, a utilização do método de análise SMART poderia ser útil. Este acrónimo faz referência a:

- Specific (Específicos): os objectivos devem ser escritos de forma concisa e referir claramente quando, como e onde as mudanças vão intervir.
- Measurable (Mensuráveis): os resultados ou o processo devem poder ser objecto de avaliação.
- Achievable (Acessíveis): o desafio deve com certeza ser apresentado para motivar os indivíduos, mas os objectivos devem ser realizáveis para não gerar frustração.
- Relevant and Realistic (Pertinentes e realistas): trata-se de focalizar as prioridades da organização.
- Time-bound (Ter em conta o tempo): os objectivos devem inscrever-se num quadro temporal delimitado.

O ponto de compromisso foi alcançado. É preciso agora conceder os recursos necessários. A concessão de recursos figura no financiamento, documento que reflecte as decisões em termos políticos, como por exemplo fazer uma escolha tendo em conta os recursos restritos e determinar a posição a adoptar pela organização. Geralmente os financiamentos são estabelecidos pelo conselho de administração e aprovados pela instância decisora superior da organização (assembleia-geral, congresso, etc.). Mas, uma vez mais, quanto maior for a implicação dos parceiros, maior é o seu sentimento de propriedade.

Etapa 6. Redigir o plano estratégico

O leitor decidido a empenhar-se num processo de planificação na sua organização e que inicie a sua leitura neste ponto, não encontrará informações susceptíveis de o ajudar no seu percurso. De facto, a redacção do plano estratégico consiste em escrever os produtos das etapas antecedentes.

Talvez seja preferível que uma só pessoa se encarregue desta tarefa. Evidentemente, é preciso prever a possibilidade de outras pessoas fazerem um trabalho de verificação. Dito isto, tendo as principais decisões sido tomadas, as mudanças a introduzir, neste nível, deveriam ser mínimas. Se não, corre o risco de se empenhar num processo interminável antes de chegar a um produto final.

Tratando-se de um documento que será utilizado por uma grande diversidade de parceiros, deve ser

consensual de modo a favorecer o reconhecimento das ideias apresentadas. Depois de pronto, o documento deverá ser formalmente adoptado pelo conselho de administração e depois difundido o mais possível no seio da organização.

Não existe um modelo *standard*, mas tendo em conta as etapas anteriormente descritas, é possível estruturar o documento de acordo com as partes que se seguem:

- Introdução
- Projecto e visão
- Génese e perfil da organização
- Pontos estratégicos e estratégias fundamentais
- Fins e objectivos (Allison e Kaye, 1997)

Algumas destas partes necessitarão talvez de ser redigidas de um modo específico para cada um dos serviços a que dizem respeito e, por outro lado, para a organização no seu todo.

Etapa 7. Pôr em prática o plano estratégico

Chegou agora o momento de passar à acção. O nosso plano estratégico indica-nos a direcção a seguir, o *timing* e o conteúdo. Para o pôr em prática, devemos desenvolver acções (planos operacionais) para cada um dos pontos estratégicos. No caso de uma estratégia de recrutamento será preciso tomar decisões relativas à oferta de emprego, à sua descrição, ao número de entrevistas com os candidatos, o financiamento a atribuir ao processo de recrutamento, etc.

Os planos operacionais são mais detalhados do que o plano estratégico. Quaisquer que sejam, devem garantir que cada um dos pontos estratégicos é gerido de forma eficaz e coordenada. É importante que os planos operacionais sejam compatíveis com o estilo do plano estratégico. As pessoas que os põem em prática deverão poder fazer a ligação entre as suas acções e o projecto da organização, tal como é descrito no plano estratégico.

Etapa 8. Avaliação

Na planificação estratégica, a avaliação é uma etapa suplementar que vem completar o processo e, mais importante ainda, que vai trazer novas informações que permitirão afinar o plano. A planificação estratégica torna-se assim um processo permanente do desenvolvimento organizacional.

A avaliação deve ser conduzida em diferentes momentos:

- Durante o processo de produção do plano estratégico
- Durante a execução do plano estratégico



Definimos a planificação estratégica enquanto processo. Consequentemente, a avaliação permanente ou cumulativa vai contribuir não só para o plano em si, mas também para a eficácia do processo. Neste sentido, não existe avaliação final ou recapitulativa.

4.9 A gestão financeira

Admite-se geralmente que a gestão financeira faz parte integrante do processo de gestão e neste sentido, dá lugar a metodologias reconhecidas e postas em prática desde há alguns anos. Dito isto, a sua importância não é muito reconhecida universalmente e foram dadas várias definições "daquilo" que é importante. Mas, qualquer que seja a definição escolhida, a compreensão e o empenhamento devem ser os dois pilares.

As informações dadas nesta secção poderão certamente contribuir para uma melhor compreensão da gestão financeira, mas não resolverão a questão do empenhamento. Escrevemos e dissemos muito a respeito do conceito de propriedade. Este conceito vale também para as finanças em todos os seus aspectos. Dado que muitos gestores não beneficiaram de formação específica nesta matéria, tendem a remeter este assunto para "peritos". Com efeito, as organizações de juventude, tal como as organizações com fins lucrativos, são obrigadas a colocar as informações solicitadas à disposição das pessoas a quem as decisões financeiras dizem respeito. O processo de gestão deveria pelo menos oferecer ao gestor a possibilidade de contribuir na preparação do financiamento. Seguem algumas breves descrições dos estados de finanças que deveriam esclarecer os debates sobre o nível de empenhamento.

As informações financeiras são apresentadas de diferentes formas, segundo as necessidades da organização a que dizem respeito. Serão feitas por sua vez referências à contabilidade financeira e de gestão.

Esta terminologia distingue as contabilidades estabelecidas com fins jurídicos e estatutários das estabelecidas apenas com o objectivo de apoiar a tomada de decisão em matéria de gestão. A primeira categoria inclui o balanço e contas de ganhos e perdas, enquanto que a segunda inclui o orçamento e a situação de *cash-flow*. O que se segue é recomendado em qualquer programa de formação em gestão financeira.

- Financiamento
- Balanço
- Contas de ganhos e perdas
- Situação de *cash-flow* ou capacidade de auto financiamento

4.9.1 O orçamento

Este mapa financeiro tem como objectivo prever a afectação das despesas em relação às receitas, ou de propor uma avaliação quantitativa das finanças a afectar as actividades específicas ao longo de um dado período. Tal como as "receitas e despesas", o orçamento pode inscrever-se num horizonte temporal que convenha à organização. Pode ser apreendido enquanto conta de perdas e lucros para o futuro, ou sob a forma de projecção mais do que de evolução. O exercício que consiste em estabelecer um financiamento ou em participar na sua preparação, e depois gerir as adversidades que daí resultam, é a responsabilidade mínima que deveria incumbir a um gestor no seio de uma organização de juventude. Tendo em conta as frequentes incertezas quanto à fonte, ao montante e à entrada de receitas, os financiamentos devem ser preparados com uma base de previsões mínimas (quer dizer com o máximo de despesas e o mínimo de receitas previsto). As demoras no pagamento por parte dos patrocinadores ou financiadores colocam em primeiro lugar um problema de liquidez, mas convém ajustar as despesas ligadas a um projecto, ou mesmo as despesas gerais fixas, às datas e aos montantes das receitas. Consequentemente, os períodos financeiros devem ser definidos de maneira a conseguir o máximo de flexibilidade para as operações da organização. A possibilidade de corrigir um orçamento durante um período especificado, com um pré-aviso fixado, faz parte das necessidades essenciais de uma organização de juventude. Um orçamento corrigido pode por vezes ser apresentado enquanto financiamento provisório.

Geralmente, o orçamento é estabelecido pela organização no seu todo. Em caso de estruturas maiores, que comportam unidades operacionais locais, os orçamentos de serviço são uma prática corrente. Se os gestores exercem pouca influência sobre as receitas totais, convém no entanto incentivá-los a participarem no estabelecimento e na execução dos orçamentos. A obrigação de reuniões para discutir resultados dos diversos períodos financeiros é uma actividade muito formativa na matéria.

Este tipo de reunião pode também ser considerado como fazendo parte integrante da tomada de decisão da organização. A tomada de decisão está seguramente associada ao estabelecimento de orçamentos. Dito isto, quando um orçamento é corrigido, o processo global de produção, de execução e de avaliação dos resultados continua ligado ao ciclo de planificação, organização, enquadramento e controlo, atrás mencionado (fig. 23). Neste sentido, a planificação e a tomada de decisão exprimem-se em termos financeiros.



Fig. 24: Exemplo de um orçamento de uma ONG

Todos os números estão indicados em euros

	CONTAS	FINANCIA- MENTOS
	1998	2 000
RECEITAS		
1 Contribuições das organizações membros	60100	59 000
2 Subvenção Administrativa UE	40000	40 000
3 Subvenção Administrativa FEJ	8000	8 000
4 Subvenção do governo Belga	6000	6 000
5 Juros	3250	3 000
6 Donativos/quotizações	18 000	15 000
Sub total	135 350	131 000
7 Projectos	95 000	120 000
RECEITAS TOTAIS	230 350	251 000
DESPESAS		
8 Trabalhadores permanentes e trabalhadores afectos ao projecto	75 000	80 000
9 Voluntários	10 000	12 000
Sub total de trabalhadores	85 000	92 000
10 Renda dos escritórios, aquecimento	5 900	6 000
11 P&T	16 850	14 000
12 Equipamento	3 200	4 000
13 Deslocações do pessoal	4 550	5 000
14 Deslocações dos membros do conselho de administração	9 000	10 000
15 Remuneração geral anual	9 350	9 000
16 Representação exterior	8 250	6 000
17 Comité financeiro	1 530	1 000
18 Diversos	3 130	4 000
Sub total de não trabalhadores	61 780	59 000
19 Despesas ligadas ao projecto (salvo salários dos trabalhadores e de gestão)	85 000	100 000
DESPESAS TOTAIS	231 760	251 000
Excedente/défica (mas não do projecto)	-11 410	-20 000
Excedente/défica	-1 410	0



4.9.2 O balanço

As informações que figuram num balanço exprimem o valor ou a situação de uma organização num dado momento. Muitas vezes, fazemos analogia com um relógio que paráramos num momento preciso. Os estudos financeiros são geralmente preparados com uma base anual. O balanço facultam informações sobre os activos da organização. Os activos incluem os bens, os equipamentos e os fundos ou capitais próprios detidos pela organização, assim como os valores no banco. O seu passivo representa o seu endividamento.

4.9.3 A conta de ganhos e perdas

Este mapa é também chamado conta de perdas e de proveitos ou resultado financeiro. A conta de ganhos e perdas é talvez um estado financeiro mais restrito, mas coloca em evidência o essencial dos fundos de que dispõe a organização bem como o dinheiro despendido durante um período do ano. É conveniente para uma pequena organização de juventude ou para unidades locais de uma grande organização. O número final representa o excedente ou o défice para o período considerado. Para as operações comerciais, falamos de perdas e de proveitos. Os estados financeiros podem ser preparados com uma base trimestral, semestral ou anual, para indicar a situação de uma organização durante o período considerado. Qualquer que seja a terminologia, o documento tem um valor inegável enquanto ferramenta de gestão. Proceder a controlos regulares e analisar as mudanças nas receitas, nos salários e nas despesas são outras diligências que facultam informações determinantes para a tomada de decisão e planificação futura.

4.9.4 A capacidade de cash-flow (capacidade de auto-financiamento)

Em todas as organizações, com fins lucrativos ou não, é essencial planificar os fluxos financeiros que entram e os fluxos financeiros que saem. A finalidade é prever o saldo que estará disponível no banco ou no financiamento do serviço a que diz respeito. Para simplificar ao máximo, o último número afixado pelo período respeitante, muitas vezes um mês, representa o saldo bancário. Em caso de saldo negativo, será necessário fazer um acordo com o banco ou com as pessoas responsáveis pelo financiamento da organização.

4.10 Os contratos

Existem diferentes tipos de contratos. Os contratos de trabalho assinados com pessoas remuneradas

ou voluntárias são regidos pela legislação nacional sobre o emprego no país em questão. As modalidades de emprego serão abordadas no ponto seguinte. Neste ponto, colocaremos a tónica sobre os contratos relativos a valores imobiliários, tal como prédios, veículos, equipamentos de escritório e máquinas. Para guiar os trabalhadores e os voluntários neste domínio, o processo de gestão deve incluir procedimentos que permitam identificar as actividades susceptíveis de serem conduzidas integralmente no seio da organização e, em corolário, referências aos conselhos profissionais dos quais os contabilistas ou consultores jurídicos da organização podem beneficiar. As questões seguintes permitirão definir as orientações e os procedimentos.

Qual é o valor do activo a adquirir?

O activo vai ser emprestado ou alugado?

Em que momento o activo entrará na contabilidade? (o que por vezes designamos por depreciação – não válido para todos os activos).

A organização dispõe de um conselho interno?

Existe um meio de verificar a fiabilidade ou a competência da empresa que propõe a venda ou o aluguer?

As regras da organização definem as pessoas habilitadas para assinar certos tipos de contratos com terceiros?

É frequente, por exemplo, designar a pessoa ou precisar a qualificação da pessoa chamada a assinar ou a tomar decisões sobre contratos respeitantes a compra de terreno ou de propriedade. Mas, tal é também claro em caso de contratos mais rotineiros, relativos por exemplo ao aluguer de uma fotocopiadora? Sobre contratos aparentemente simples, a diferença em termos de custos pode ser considerável.

4.11 Modalidades de emprego

As legislações nacionais e europeias impõem às organizações exigências relativas às modalidades de emprego do seu pessoal. Dito isto, as modalidades de trabalho convenientes, justas e adaptadas às condições nas quais trabalha o pessoal são também a falta de um bom empregador. As organizações baseadas em valores e centradas no desenvolvimento das pessoas, como o são as organizações europeias de juventude, devem ainda provar mais o seu empenhamento face às pessoas através de procedimentos e de contratos adaptados.



As cláusulas de um contrato de trabalho são específicas para cada empregado e contêm os aspectos principais da relação contratual. Não contêm todos os elementos do contrato entre empregador e empregado porque as convenções-quadro, os livretes do pessoal, o perfil do posto de trabalho bem como outros aspectos fazem também parte do contrato.

Elementos a ter em consideração no contrato de trabalho:

Qual é a duração mínima de um contrato que requer que as disposições e as cláusulas sejam postas por escrito?

Por quem é que as disposições e as cláusulas devem ser remetidas ao empregado?

A que outros documentos é preciso fazer referência?

Quando se redige um contrato, convém incluir os elementos de informação abaixo:

Quem é o empregador?

Quando se inicia e termina o contrato?

Quem é o titular do posto de trabalho? (perfil do posto de trabalho)

Lugar de trabalho

Remuneração (salário – quando? – quanto?)

Horários de trabalho (horas normais, horas extraordinárias, fins-de-semana e noites)

Convenções colectivas (acordos sindicais)

Quais serão as despesas tidas em conta?

A estadia será assegurada?

Férias (quantas? – com que pré-aviso)

Ausências a assinalar

Assistência na doença (disposições estatutárias e próprias da organização)

Direito a indemnização

Idade da reforma

Período experimental (quando é que o trabalhador passará a ocupar efectivamente o cargo?)

Procedimento de reclamação (quando um empregado não está satisfeito com o modo como o seu empregador o trata)

Procedimento disciplinar (quando um empregador não está satisfeito com os resultados ou o comportamento do empregado)

Condições de higiene e segurança

Trabalho no estrangeiro

Outras disposições (referência ao livrete de aceitação, ao quadro de informações)

As cláusulas do contrato devem também permitir que o empregador e o empregado assinem. O documento deve ser feito em duplicado, sendo um exemplar para cada uma das partes.

A necessidade de estabelecer um contrato formal, no caso dos voluntários, foi muito debatida. As organizações devem assegurar-se de que não criam uma situação em que, do ponto de vista jurídico, empreguem uma pessoa mediante uma mesada que possa ser considerada como um pagamento inferior ao salário mínimo.

Existe no entanto um princípio que se deve aplicar de igual modo para empregados e voluntários: qualquer pessoa que trabalhe para uma organização deve conhecer as suas responsabilidades e o que o empregador espera do seu trabalho. Importa igualmente preocupar-se com a divulgação e com a acessibilidade de todas as políticas da organização sobre as questões ligadas ao trabalho. Para esclarecer as coisas, podemos estabelecer um documento que descreva o que ambas as partes esperam.

Sugestões para a formação

- Peça aos participantes para reflectirem sobre dois trabalhadores, um remunerado e um voluntário, e para examinarem a clareza do contrato e/ou das expectativas que respeitam a ambos.
- Como procedem? Quais são os procedimentos existentes ou a pôr em prática para melhorar a situação?



4.12 A gestão das relações exteriores

Os pontos precedentes permitiram-nos já evocar as relações internas e externas. Qualquer organização de juventude deveria normalmente ter uma política de gestão das relações exteriores. Qualquer processo de gestão deveria englobar e reflectir esta política. O processo será concebido à volta das respostas dadas às seguintes questões:



Qual é a política da organização em matéria de relações internas e externas?

Como é que as instâncias externas percebem os objectivos e o estilo da organização?

Existem procedimentos ou mecanismos formais ou informais para promover a política no seio da organização?

Será preciso fazer circular recomendações para assegurar a uniformidade das abordagens das instâncias externas?

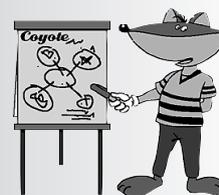
Com que tipo de instâncias externas a organização mantém contactos permanentes ou regulares?

Algumas das instâncias externas podem ser organizações políticas ou órgãos governamentais funcionando com membros eleitos e pessoas empregadas, que são o que chamamos dirigentes. As organizações de juventude devem estar conscientes das vantagens e dos constrangimentos ligados ao processo democrático sobre o qual estas instâncias se baseiam. Se a organização procura sustentação, nomeadamente financeira, junto deste tipo de instância, então o processo de gestão deve pelo menos permitir evitar as situações incómodas que decorreriam de uma duplicação de contactos para fins idênticos. Do mesmo modo, em caso de contactos com o sector das empresas, convém assegurar-se de que nem a empresa nem a organização de juventude sejam afectadas por interesses conflituais.

O conselho de administração de uma organização pode desejar fazer um relatório específico relativo à política conduzida em matéria de relações internas e externas. Outra possibilidade é que o processo associado pode ser incorporado na política sobre a comunicação e a informação.

Sugestões para a formação

- Peça aos participantes para fazerem a lista dos organismos externos com os quais mantêm contactos regulares e irregulares. Descreva a natureza das relações. Compare os resultados e debata as vantagens do *networking*/trabalho em rede entre os membros de um grupo.
- Convide os participantes a comentar o nível de satisfação face ao processo e aos seus resultados.
- Qual é a ligação entre processo e resultados?





Perspectivas históricas e actuais da gestão

Introdução

A breve síntese proposta abaixo pretende completar as informações e os argumentos apresentados nesta Mochila Pedagógica. Este panorama não contém referência específica às organizações de juventude. Na realidade, o objectivo é facultar orientações sobre as teorias originais, de modo a que os gestores e os formadores que utilizem esta publicação possam desenvolver o seu próprio julgamento no que diz respeito à sua aplicação e pertinência. A Mochila Pedagógica por si só inclui comentários relativos à pertinência e ao valor para as organizações de juventude das ideias avançadas por alguns teóricos.

Abordagens do estudo da gestão e das organizações

Para alguns teóricos, a "gestão" nasceu da hipótese segundo a qual os princípios podiam ser cientificamente verificados e que, nesta base, um conjunto de teorias poderia ser desenvolvido. A síntese que se segue classifica as contribuições segundo três correntes: a Escola Clássica da Gestão Científica, a Escola das Relações Humanas e, finalmente, as visões contemporâneas ou modernas.

A gestão científica

A Escola da Gestão Científica, ou escola clássica, reúne práticos que se tornaram teóricos, tais como Frederick Taylor (EUA), Henry Fayol (França), e o coronel Lyndall Urwick (UK). As suas posições, inspiradas em fábricas de produção em série, foram alargadas ao processo e à estrutura da organização. Os três partilhavam a convicção de que existia um "one best way" (uma melhor maneira) de conceber as organizações e as suas operações. Reivindicavam o fundamento científico dos seus princípios universais. Consequentemente, as organizações estavam estruturadas de maneira formal e centradas no organograma. Por entre os teóricos esquecidos desde o início do séc. XIX até ao período de entre as duas guerras, figura Mary Parker Follet. As suas teorias, baseadas em aspectos sociais do trabalho e da natureza da sociedade, permaneceram desconhecidas para os seus homólogos americanos e contemporâneos, porque eles não correspondiam à corrente de pensamento dominante na época.

H. Fayol (1841-1925)

Fayol, engenheiro mineiro, vai resgatar um assunto com défice crónico e vai torná-lo rentável. Proclamava os seguintes princípios:

A responsabilidade – deve ser o início da autoridade.
A unidade do comando – as ordens devem vir de um único superior.

A unidade de direcção – uma política clara e uma liderança clara.

Centralização

Cadeia de comando – as orientações das organizações claras e claramente formuladas e objectivos compreendendo cada um dos níveis.

F. W. Taylor (1856-1915)

Taylor interessou-se pelos factores que influenciam a produção. Consequentemente, uma utilização eficaz das ferramentas, uma organização ideal e lógica da fábrica e do fluxo de produção foram as suas principais preocupações. O seu estudo muito detalhado permitiu-lhe formular um modo de pensamento baseado nos três princípios seguintes:

Observar

Registar

Tirar ensinamentos/desenvolver

Estes princípios, traduzidos em métodos, foram depois apelidados de "estudo das tarefas". O estudo das tarefas é a análise das operações, da sua estandardização e do seu *timing*. O *timing* conduziu a uma remuneração da produção, baseada no princípio de que "para trabalho igual, salário igual". Mais tarde, empregámos o termo de engenharia industrial.

L. Urwick (1891-1983)

O Coronel Urwick publicou os seus princípios de gestão em 1938.

Eis, em resumo, os aspectos-chave:

Princípio do objectivo – o que a empresa/o grupo/o indivíduo tenta(m) realizar.

Princípio da correspondência – autoridade e responsabilidade devem caminhar lado a lado.

Princípio da responsabilidade – um gestor/capataz nunca deve confiar as suas responsabilidades. Pode delegar algumas tarefas, mas deve sempre assumir a responsabilidade delas.

Princípio da escala – semelhante à cadeia de comando de Fayol.

Princípio do campo de controlo – nenhum contramestre deve controlar directamente o trabalho de mais de dez subordinados.



Princípio da especialização – cada empregado deve estar confinado a uma tarefa ou actividade principal.

Princípio da definição – cada posto de trabalho deve estar claramente definido por escrito.

Urwick provocou a distinção entre objectivos a longo e a curto prazo. Os conflitos nascem das incompreensões. O fundamento desta teoria é que o homem é um animal racional e económico. Esta ideia foi reforçada pela crença de que os quadros sabiam mais que os trabalhadores e que os quadros superiores sabiam mais que os quadros médios.

É fácil rejeitar a abordagem da gestão científica na sua globalidade, pretendendo que o gestor moderno tenha uma visão mais esclarecida. Será isto verdadeiro para todos os gestores e todas as organizações? Pense nos efeitos do imperialismo britânico ou francês. Que gestão praticavam as antigas colónias? Pense também nas novas economias na Ásia, democráticas ou não, e nas dos antigos sistemas centralizados da Europa central e oriental.

Dito isto, está claro que a hipótese dos primeiros autores, segundo a qual os seus métodos eram científicos não é mais defensável. Os métodos eram, no essencial, oriundos das observações de práticos, reduzidas a listas que chamavam "princípios". Se este método empírico é aceitável de um ponto de vista estritamente científico, o seu valor em termos de observações dos comportamentos humanos é contestável.

A escola das relações humanas

Durante os anos 1920/30, a abordagem clássica foi destronada pela escola das relações humanas. Os mestres desta corrente de pensamento, essencialmente psicólogos da gestão tais como Maslow, McGregor, Argyris, e Bennis, exerceram, a maior parte deles, nos Estados Unidos entre 1920 e 1960. De entre as suas teorias é preciso citar:

Um trabalhador não é apenas em actor económico mas também um actor social. Os factores não materiais são importantes.

Esta percepção correspondia de facto à de Mary Parker Follet (1868-1933), uma mulher à frente no seu tempo.

A quantidade de trabalho realizável está mais ligada às variações sociais que a características ou a uma capacidade física.

As recompensas não económicas desempenham um papel maior na motivação e no sentimento de bem-estar dos trabalhadores.

A especialização extrema não é forçosamente a divisão do trabalho mais eficaz.

Os grupos formam a base de organizações informais que existem e interagem no seio de organizações formais. Consequentemente, a compreensão do comportamento e da influência do grupo é essencial.

O poder, como a autoridade, deve ser compreendido.

A posição hierárquica não garante uma liderança eficaz. O estilo da liderança é importante.

É essencial uma comunicação de qualidade, mas difícil de instaurar.

Num contexto de mudança, o factor humano é primordial. O sucesso da mudança depende da liderança, da consulta das oportunidades de participação.

Silverman, num ensaio de síntese do trabalho dos psicólogos da gestão – a sua corrente de pensamento foi por vezes designada com o nome de neo-escola das relações humanas – sugere que a melhor forma de organização é a que tenta otimizar a necessidade de satisfação organizacional e individual pelos seguintes meios:

- Incentivo da formação de grupos de trabalho estáveis e participação dos trabalhadores na tomada de decisões.
- Boa comunicação e enquadramento significativo.
- Estruturas não burocráticas que funcionam graças à execução de objectivos mais do que a uma hierarquização da autoridade.

A abordagem das relações humanas baseia-se no estudo das motivações e dos comportamentos dos trabalhadores; com base nos resultados deste estudo, os critérios são então definidos para a concepção e organização. A concepção visa incentivar os trabalhadores a cooperar com a finalidade de alcançar os objectivos da empresa. Uma cooperação eficaz não é encarada senão com a vontade dos indivíduos e dos grupos respeitantes. Os autores desta corrente de pensamento afirmaram em particular que as suas organizações:

- Alcançariam os objectivos visados satisfazendo os membros do grupo (a teoria afirma que o equilíbrio deve ser mantido graças à criação de satisfação).
- Incentivariam uma grande produtividade e um fraco absentismo.
- Estimulariam a cooperação e evitariam os conflitos sociais. (dito isto, algum desacordo pode ser construtivo)



Nesta abordagem, o estudo da organização transforma-se em estudo dos comportamentos: como se comportam as pessoas e porque se comportam segundo os modelos definidos. Os autores esperavam conseguir prever os comportamentos no seio das organizações e facultar orientações sobre a melhor forma de atingir os objectivos organizacionais e comerciais. A sua abordagem específica baseia-se nos seguintes elementos:

- A produtividade individual e de grupo;
- O desenvolvimento individual;
- A satisfação pretendida pelo trabalho.

Os comportamentos dividiram os seus estudos segundo os seguintes dados:

- As necessidades e os desejos individuais;
- O comportamento dos pequenos grupos;
- O comportamento dos quadros;
- O comportamento entre os grupos.

Vale a pena estudar mais ao pormenor os trabalhos de Mayo, McGregor e Maslow.

As visões contemporâneas

Se existe um consenso relativo no que diz respeito à descrição e à classificação das correntes de pensamento precedentes, as teorias desenvolvidas a partir do fim dos anos sessenta não se resumem a uma descrição unanimemente conveniente. O aparecimento das multinacionais, a globalização, as contribuições de autores não ocidentais – nomeadamente japoneses – em matéria de gestão consideraram uma diversidade de pensamento que torna a classificação mais problemática. Os argumentos relativos à pertinência das práticas japonesas ou coreanas nas culturas essencialmente ocidentais e pluralistas por essência acrescentaram uma dimensão suplementar à reflexão sobre a gestão e acresceram a complexidade para os estudantes.

A noção segundo a qual uma empresa funcionará da maneira pretendida devido à aplicação de um único método (estilo ou estrutura) de gestão, ou mesmo de uma filosofia global, vai ser cada vez mais contestada. Os modos de gestão únicos/unilaterais enaltecidos por alguns práticos, ainda hoje, são agora considerados como extremamente suspeitos pelos teóricos. Pense por exemplo na admiração exagerada pelos técnicos de gestão, algumas consideradas mesmo como filosofias, que observamos desde os anos sessenta: gestão por objectivos, *cash-flow* actualizado, "just in time",

gestão da qualidade total, engenharia dos processos, etc. Tantas teorias enaltecidas com um verdadeiro entusiasmo.

No pensamento tradicional, como o expresso pelo conjunto dos autores dos períodos precedentes, subsiste a hipótese implícita de uma hierarquia do poder. Os teóricos modernos interessaram-se por esta hipótese e pelas suas premissas. Desde há anos, o papel do contramestre ou do encarregado é objecto de um exame minucioso. As questões colocadas nos anos sessenta, e depois de forma cada vez mais urgente até ao ano 2000, conduziram à supressão desta função. Em algumas organizações, cargos como responsável de equipa vieram substituir os de capataz ou encarregado-geral. A hipótese é que a pessoa assim designada pode participar no trabalho que lhe diz respeito, motivar e enquadrar os outros no prosseguimento de objectivos específicos. Dizemos que estas organizações são mais eficazes e mais competitivas. O mesmo princípio aplicado aos serviços e às organizações com fins não lucrativos, dotados de funções especializadas nos quadros superiores, é susceptível de reduzir ainda mais o modelo hierárquico. Tais mudanças podem também ser acompanhadas da redução do número de empregados (fenómeno de redução de efectivos). As multinacionais mostraram-se particularmente entusiastas face às ideias associadas ao modelo de organização dito "horizontal", mais por questões económicas do que para melhorar a eficácia da gestão.

Uma análise objectiva demonstraria os méritos de todas estas ideias, mas o elo inevitavelmente fraco deste sistema – o comportamento humano – revelou muitas vezes ser um impedimento para os progressos desejados. Peter Wickens, em *"The Ascendant Organisation"*, propõe uma crítica de algumas destas iniciativas de gestão. A sua experiência, que engloba a gestão europeia, americana e japonesa, deveria ser examinada ao pormenor por todos os que desejam aprender neste século para melhor preparar o seguinte.

Peter Drucker, nascido em Viena em 1909, escreveu, em 1999, numa base americana, que a gestão contemporânea não era fundamentalmente diferente das ideias expostas por Taylor um século mais cedo. Refere-se ao conceito de "trabalhador do conhecimento", e sugere que a dignidade do trabalho evocada por Marx nunca teve a menor pertinência.

O "trabalhador do conhecimento" inclui os próprios gestores, muitas vezes implicados em actividades ou em tarefas repetitivas, mas nas quais o conhecimento, científico ou outro, é um ingrediente essencial



para a tomada de decisão e para a liderança. Esta tónica no saber deu origem a novas ideias, das quais algumas foram elevadas à categoria de teorias, tais como a organização em aprendizagem que defende a aprendizagem contínua como chave para o sucesso. Apesar disso, inúmeros observadores voltam ao

conceito de Maslow, segundo o qual convém gerir cada pessoa de forma individual.

As organizações voluntárias ou sem fins lucrativos conseguem-no melhor que as empresas?



Anexo 2



Avaliação da Mochila Pedagógica sobre Gestão das Organizações

Esperamos que esta primeira versão da Mochila Pedagógica sobre Gestão das Organizações lhe tenha sido útil. Tratando-se da primeira publicação deste tipo realizada no quadro da parceria, gostaríamos de conhecer as suas sugestões e impressões para ter em conta nas próximas edições. Obrigado por preencher este questionário. Os seus comentários merecerão toda a nossa atenção.

Em que medida esta Mochila Pedagógica o ajudou a encontrar referências teóricas e aplicações práticas e técnicas da gestão das organizações?

De 0% a 100%

Você é:

(pode assinalar várias casas)

- Um formador ao nível
 Local Nacional Internacional

Utilizou esta Mochila Pedagógica em alguma das suas actividades? Sim Não

Se sim...

Em que contexto ou situação?

Com que grupos etários?

Que ideias utilizou ou adaptou?

Que ideias lhe pareceram menos úteis?

- Um director de uma organização de juventude
 Local Nacional Internacional

 Membro da direcção Equipa técnica Outro

Nome da organização



Que técnicas e ideias lhe foram úteis no seu trabalho?

.....

.....

.....

Quais foram as menos úteis?

.....

.....

.....

Outro caso (especifique)

O que pensa da estrutura geral desta Mochila Pedagógica?

.....

.....

O que pensa da apresentação?

Onde conseguiu esta Mochila Pedagógica sobre a Gestão das Organizações?

Que recomendações ou sugestões faria para próximas edições?

.....

.....

.....

Nome:

Profissão:

Organização/empresa (consoante o caso).....

Morada:

.....

Número de telefone:

Endereço electrónico:

Queira enviar este questionário para:

Mochila Pedagógica sobre a Gestão das Organizações
HUMANA GLOBAL
Rua dos Combatentes nº 140 1º andar
3030-181 Coimbra
E-mail: mail@humanaglobal.org



Referências e leituras complementares

- Adair, John (1983)
Effective leadership, Aldershot: Gower
- Allan, John (1996)
How to be better at motivating people, London: Kogan Page
- Allison, Michael, and Kaye, Jude (1997)
Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook, New York: Wiley
- Argyris, C. and Schon, D. (1982)
Theory in practice: increasing professional effectiveness, San Francisco: Jossey-Bass
- Belbin, R.M. (1981)
Management team: why they succeed or fail, London: Heinemann
- Bertalanffy, Ludvig von (1951)
'Problems of general systems theory: a new approach to the unity of science', *Human Biology* 23, nº 4, Dezembro de 1951
- Blanchard, K. and Zigarmi P. and Zigarmi, D. (1986)
Leadership and the one minute manager, London: Collins
- Boulding, K. (1954)
'General systems theory', *The Skeleton of Science* 2, nº 3, Abril de 1954
- Bryson, John M. (1993)
Strategic planning for public and non profit organizations, Oxford: Pergamon
- Burnes, Bernard (1994)
Managing change: a strategic approach to organisational dynamics, London: Pitman
- Claves Equipo (1994)
Aprendiendo a organizar nuestra asociación, Junta de Andalucía. Editorial Popular
- Clutterbuck, David (1991)
Everyone needs a mentor: fostering talent at work, London: Institute of Personnel and Development
- Covey, Stephen R. (1992)
The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic, London: Simon & Schuster
- De Bono, Edward (1997)
Thinking course, Redwood Books
- Domenech, Alfred Vernis et al. (1998)
La gestión de las organizaciones no lucrativas, Bilbao: Deusto
- Drucker, Peter (1999)
Management challenges for the 21st Century, Oxford: Butterworth Heinemann
- Fischer, Helen (1999)
The first sex: the natural talents of women and how they are changing the world, New York: Random House
- Godefroy, Christian H. and Clark John (1989)
The complete time management system, London: Piatkus
- Goleman, Daniel (1996)
Emotional intelligence: why it matters more than IQ, London: Bloomsbury
- Goleman, Daniel et al (1999)
Lo Spirito Creativo, Milano: Mondadori (Translation of 'The creative spirit')
- Handy, Charles B. (1985)
Inside organisation: 21 ideas for managers, London: BBC Books
- Handy, Charles B. (1985)
Understanding Organisations, London: Penguin
- Handy, Charles B. (1990)
Understanding voluntary organisations, London: Penguin
- Herzberg, F. et al (1933)
The motivation to work, New York: Wiley
- Herzberg, F. (1966)
Work and the nature of man, Cleveland: World Pub. Co.
- Honey, Peter and Mumford, Alan (1992)
The manual of learning styles, Maidenhead: Peter Honey
- Humble, John W. (1973)
Management by objectives, London: British Institute of Management



- Kolb, David (1984)
Experiential learning, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Leavitt, H. J. (1978)
Managerial psychology: an introduction to individuals, pairs and groups in organisations, Chicago: University of Chicago Press
- Le Boterf, Guy (1999)
De la compétence à la navigation professionnelle, Paris: Editions d'Organisation
- Luft, Joseph and Ingham, Harry (1955)
The Johari window, a graphic model for interpersonal relations, Western Training Laboratory for Group Development; University of California at Los Angeles Extension Office
- Maslow, A. H. (1954)
Motivation and personality, New York: Harper
- Mayo, E. (1933)
The human problems of an industrial civilisation, New York: Macmillan
- Migliore, R. Henry et al. (1994)
Strategic planning for not-for-profit organisations, New York: Haworth Press
- Mintzberg, H. (1979)
The structuring of organisations: a synthesis of research, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka (1997)
The knowledge creating company (Italian edition). Milano: Guerini e Associati
- Osborne, Stephen P. (1996)
Managing in the voluntary sector: a handbook for managers in charitable & non-profit organisations, London: International Thomson Business Press
- Pasini, Willy, and Francescato, Donata (1999)
Il coraggio di cambiare, Milano: Mondadori
- Patterson, Malcolm (1999)
People management, London: Personnel Publications Ltd
- Phillips, Bob (1989)
La difficile arte di ballare con i porcupini, Torino: Piero Gribaudo Editore (Translation of *The delicate art of dancing with Porcupines*)
- Senge, Peter M. (1990)
The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation, New York: Random House Business Books
- Silverman, D. (1970)
The theory of organisations, London: Heinemann Educational
- Skyrme, David (1999)
The learning organisation, (Management insight No. 3). Available at <http://www.skyrme.com/insights/3lmorg.htm> (16/5/2000)
- Stewart, Thomas A. (1997)
Il capitale intellettuale: la nuova ricchezza, Ponte delle Grazie (Translation of 'Intellectual capital: the new wealth of organisations')
- Tannenbaum, R. and Schmidt, W.H. (1973)
'How to choose a leadership pattern - retrospective commentary', Harvard Business Review, Maio - Junho de 1973
- Tuckman, B. W. (1965)
'Developmental sequences in small groups', Psychological Bulletin, 1965
- Vaill, Peter B. (1996)
Learning as a way of being, San Francisco: Jossey-Bass
- WAGGGS (1998)
WAGGGS training guidelines, London: World Association of Girl Guides and Girl Scouts
- Weber, Max (1964)
The theory of social and economic organisation, New York: Collier Macmillan
- Wickens, Peter (1995)
The ascendant organisation: combining commitment and control for long-term, sustainable business success, Basingstoke: Macmillan Business Press.



Os autores da Mochila Pedagógica/T-Kit sobre a gestão das organizações:

Jonathan Bowyer (revisão, redacção) Agente de Ligação Europeu junto da YMCA em Inglaterra. Possui uma vasta experiência de gestão e de formação nas ONG's, enquanto profissional mas também enquanto voluntário. Os seus interesses são as equipas, a liderança e o desenvolvimento pessoal. Jonathan.bowyer@england.ymca.org.uk

Arthur Murphy (redacção) dirige a M & M Associados, em Estrasburgo, um escritório de consultoria especializado em parcerias e *joints-ventures* europeus. É professor de gestão nas universidades de Estrasburgo e Friburgo. AMurphy127@aol.com

Paola Bortini (redacção) trabalhou em prol do desenvolvimento das mulheres jovens na Europa central e oriental, em nome de AMGE. Muito interessada pelas teorias da gestão, acredita no papel do sector sem fins lucrativos e na sua contribuição para as mudanças na sociedade. Titular de uma licenciatura em letras e em ciências sociais comparativas europeias, trabalha neste momento no Sul de Itália no sector da formação profissional e do desenvolvimento local. É membro da equipa de formadores do Conselho da Europa e da equipa de formadores do Fórum Juventude. Paola.bortini@tin.it

Rosa Gallego Garcia (redacção) possui uma longa experiência de trabalho com as organizações voluntárias em Espanha e a nível europeu. Trabalha actualmente enquanto Secretária-Geral da Internacional dos Jovens Amigos da Natureza, com sede em Bruxelas. iynf@iynf.org





Versões electrónicas acessíveis no
endereço
www.training-youth.net
www.humanaglobal.org

A Gestão das Organizações

Mochila Pedagógica | T-Kit N° 1



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
(POEFDS)



Governo da República
Portuguesa



PUBLICAÇÕES
HUMANAS

Em 1998 o Conselho da Europa e a Comissão Europeia decidiram levar a cabo uma acção comum no domínio da formação europeia de profissionais activos no domínio da juventude e iniciaram, com este fim, um acordo de parceria. Este acordo, posto em prática através de convenções sucessivas, tem como finalidade “promover uma cidadania europeia activa e, por isso, a sociedade civil, estimulando a formação dos dirigentes e profissionais activos no domínio da juventude actuando num contexto internacional”.

A cooperação entre as duas instituições abrange um vasto leque de actividades e de publicações, bem como o desenvolvimento de ferramentas para o prosseguimento do trabalho em rede. A parceria é regida por três grandes princípios: oferta de formação (formação de longa duração para formadores e formação para a cidadania europeia), publicações (materiais e revistas de formação em suporte papel e versões electrónicas) e ferramentas de trabalho em rede (grupo de formadores e possibilidades de intercâmbios). A meta final é criar normas da formação de profissionais activos no domínio da juventude a nível europeu e definir os critérios de qualidade que devem reger essa formação.

O Projecto *PUBLICAÇÕES HUMANAS* que engloba as *Mochilas Pedagógicas/T-kits* é um projecto aprovado e financiado pelo Fundo Social Europeu através do POEFDS Programa Operacional de Emprego, Formação e Desenvolvimento Social, Eixo: 4 Promoção da Eficácia e da Equidade das Políticas de Emprego e Formação, medida 4.2. Desenvolvimento e Modernização das Estruturas e Serviços de Apoio ao Emprego e Formação, acção-tipo 4.2.2.2. Recursos Didácticos.