



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELENÇA NO 3º SETOR

GUIA PRÁTICO

Gestão de Pessoas

Fevereiro 2017

> Este documento tem por objectivo enunciar um conjunto de princípios e conceitos que devem ser tidos em consideração na gestão das pessoas.

Índice

1. Introdução.....	3
2. Liderança.....	4
3. Gestão da Mudança	11
4. Organigrama	20
5. Análise e Descrição de funções	22
6. Competências.....	25
7. Recrutamento, Selecção e Acolhimento	30
8. Comunicação	38
9. Formação	45
10. Motivação.....	52
11. Desempenho.....	62
12. Reconhecimento e Recompensas.....	68
13. Satisfação dos Colaboradores	71
14. Notas Finais.....	73
15. Bibliografia.....	75

1. Introdução

Gestão das pessoas é a competência distintiva de qualquer organização! Tudo o mais se pode comprar, copiar, subcontratar!

Esta frase é muito mais do que um “sound bite”, repetido em qualquer texto sobre gestão das pessoas. Apesar de as conquistas proporcionadas pelas disciplinas do comportamento organizacional, estarem cada vez mais presentes na nossa vida – psicologia, designadamente a psicologia aplicada, teoria das organizações, gestão, sociologia, antropologia, medicina (neurociências) – as organizações continuam a ser vistas como um sistema técnico, de modo mecanicista, onde as pessoas são máquinas e a liderança o lubrificante que evita atritos. Um líder respeitado dos anos noventa, ao referir-se a estas áreas do conhecimento, dizia, em tom distanciado e presunçoso, «esses senhores das ciências ocultas» ...

As organizações são as suas mulheres e homens e a sua fonte de conhecimento, criatividade e inovação. No Terceiro Setor, em que a linguagem do amor é decisiva, as remunerações são baixas, onde a profissionalização e visão do cliente toma crescentemente o lugar do amorismo e da piedade, esta afirmação tem de ser vivida no dia-a-dia e sistematicamente enriquecida: a profissionalização crescente deste terceiro sector, determina olhar com atenção para ferramentas já testadas e que são adquiridos sólidos nos outros dois.

Este texto é eminentemente prático, com sugestões de actuação; para teoria há no mercado excelentes livros, sugeridos na Bibliografia! Pretende estimular a capacidade de discernimento: adaptar e não adoptar! Como disse Einstein, «o mérito da formação não está na aquisição de conhecimentos e sim em treinar o cérebro a pensar».

Os temas em análise serão, sucessivamente, Liderança, Gestão da mudança, Organigrama, Análise e descrição de funções, Competências, Recrutamento, selecção e acolhimento, Comunicação, Formação, Motivação e Desempenho, Reconhecimento e recompensas, Satisfação dos colaboradores.

Ao passarem à prática, não vão atrás de nuvem passageira, adoptando uma ferramenta, só porque está na moda, porque faz bem à autoestima ou fica bem numa conversa entre colegas ou num seminário! Tenham sempre presente que, qualquer acção age sobre pessoas e, o que resulta aqui, não resulta acolá. Sempre que decidirem fazer alguma coisa na vossa vida, respondam primeiro a três questões:

- Qual o objectivo pretendido? Qual o resultado desejado? E o que faço com isso?

Se não se retiram consequências satisfatórias...é melhor não começar!



2. Liderança

A liderança é uma poderosa combinação de estratégia e caráter. Mas se tiver de passar sem um, que seja a estratégia.

Norman Schwarzkopf (General Americano)

Maestros não sabem como o oboé faz o seu trabalho mas sabem com o que o oboé deve contribuir.

Peter Drucker

O formador explicava como era importante a equipa reunir regularmente; um dos formandos explicou a sua impossibilidade de reunir, senão fora das horas de serviço e aí não tinha autoridade para pagar horas extras. Aí atalhou outro formando: “se não consegues reunir com a equipa, fora das horas de serviço, é porque não tens equipa!”.

Que significa liderar

Liderança é muito mais do que acertar nas grandes decisões e dar ordens.

A liderança de uma organização é a sua “marca de água”, ou “pedra de toque”, a sua genuinidade: a qualidade da liderança é a qualidade da Instituição! A qualidade dos alicerces de uma Instituição vê-se na sua liderança e estratégia: de toda a cadeia hierárquica, de todos os responsáveis por equipas de trabalho! «Os chefes são líderes mais através do exemplo do que através do poder.» dizia Tácito; **liderar** significa **agir e atingir resultados, através de outras pessoas**.

Para o conseguir, precisa de ter em conta 7 áreas-chave:

1. **Responder às necessidades dos clientes externos e internos** (chefe, colaboradores e outros departamentos de que é fornecedor ou cliente): conhecer e responder a elas;
2. **Ponderar os aspectos económicos e financeiros**: cada chefe deve conhecer a vertente económica e financeira da sua área de responsabilidade (estrutura de custos e sua evolução no tempo, controlo orçamental, impacto das decisões e capacidade de resposta às crises, participação esclarecida na elaboração/discussão do orçamento, indicadores de desempenho...), sob pena de ser sempre um subalterno de alguém!
3. **Melhorar a qualidade**: a sobrevivência da organização passa pela qualidade do serviço e do envolvimento dos colaboradores;
4. **Aumentar a produtividade e competitividade** da organização por que é responsável: saber sempre como “fazer mais e melhor com menos”;
5. **Investir em formação**: deve ser o primeiro de todos os formadores dos seus colaboradores, com os exemplos que dá, modelos e cultura que difunde, sanções positivas ou negativas que transmite, instruções/informações que passa, seguimento que dá às formações externas;
6. **Melhorar continuamente o clima organizacional**: «isto é como uma equipa de futebol: o jogo só é bom, se for bom o treino e o balneário»;
7. **Inovar continuamente**. O chefe tem de pensar e pôr a equipa a pensar. Ficou para o fim, por exigir mais atenção! É objecto de análise no capítulo da Gestão da Mudança.



Ferramentas da liderança

Para o efeito, tem de se socorrer de ferramentas:

- **Planear, definindo objectivos** a partir da missão/visão, valores e políticas da Instituição. Um provérbio chinês aconselha: «se quiser cortar uma árvore em metade do tempo, passe o dobro do tempo afiando o machado»;
- **Organizar, atribuindo funções e responsabilidades**, criando processos, estabelecendo as regras do jogo e assegurando os fluxos de informação: um consultor com larga experiência dizia que lhe bastava o percurso que fazia entre a portaria e o gabinete do Presidente (arrumação geral, o que estava em cima das mesas, nas paredes, a postura das pessoas) para perceber o estágio em que estaria a organização...
- **Dirigir, assegurando o desempenho das pessoas**, consoante os objectivos; significa, (bem) recrutar, comunicar, envolver/motivar, disciplinar, responsabilizar, comprometer, energizar, delegar, formar;
- **Controlar**, isto é, medir resultados e comparar com as previsões, avaliando processos, áreas e pessoas.

Liderança no feminino

As mulheres terão um estilo de liderança diferente? Em estudos, nomeadamente da Universidade de Tilburg (Holanda), verificaram-se diferenças muito pequenas mas significativas e consistentes. Porque no Terceiro Sector é frequente a liderança no feminino, e sem se pretender teorizar e muito menos tirar conclusões, registam-se essas características, para se usarem “lentes de reflexão”. Embora possam ser consideradas pouco mais do que psicologia do bom senso, ao menos servirão para induzir atitude autoavaliativa e trabalhar a melhoria contínua:

- **Comunicação:** atitudes positivas, toque pessoal, generosidade, sentido de orientação, consistência, flexibilidade/adaptabilidade, mente aberta, firmeza/assertividade, sentido de humor, força/confiança, visibilidade/acessibilidade e motivação, como meios para alcançar os seus objectivos pessoais e criar ambientes orientados por objectivos: a mulher, ao ter de se desdobrar em várias frentes (esposa, filhos, profissão), tem pouco tempo e funciona naturalmente por objectivos. Acresce que é muito mais escrutinada que o homem, na sua eficiência profissional. Quase todos estes “instrumentos de liderança” se baseiam em fortes capacidades de comunicação – algo que os subordinados repetidamente apontam como falha da maioria dos gestores.

- **Elogio do trabalho em equipa:** adopção de uma abordagem de equipa não é tarefa fácil. As gestoras bem sucedidas conseguem instigar auto-motivação, dando aos colaboradores o que eles mais precisam e desejam: promover a participação e o reconhecimento por uma tarefa bem feita, atribuição de tarefas interessantes e estimulantes. Compreendem ainda que a motivação começa pelo estabelecimento de relacionamentos positivos com os subordinados. Implica aspectos como: saber o nome de todos os empregados, mostrar-lhes que são importantes, passar mais tempo com eles, evitar conflitos, clarificar visões, remover obstáculos e fornecer um feedback constante.



- **Informalidade no local de trabalho**: um pouco de divertimento no local de trabalho pode gerar criatividade, resolver problemas, promover o trabalho de equipa, incentivar a força de trabalho, reduzir o stress, eliminar a hostilidade, aliviar a monotonia e aproximar as gestoras dos seus subordinados. «Quando vejo alguém insatisfeito, chamo-o para uma conversa e ofereço chocolates. Uma equipa feliz e unida resolve melhor os problemas dos clientes».

- **Negociações ao estilo feminino**: as mulheres têm abordagens de negociação próprias, muito diferentes das dos homens. O estilo feminino prefere o compromisso e consenso à argumentação e exigência. Não é radical, mas criativo e flexível. São estas diferenças que muitas vezes conferem vantagens às negociadoras. Dizia uma vez um quadro: «observei a linguagem corporal de toda a gente na sala! É algo que só as mulheres fazem e aprendi consigo».

- **Resistência às adversidades**: crises e falhanços fazem parte do território dos gestores. Sobreviver a estas situações fortalece as pessoas, melhora a sua imagem profissional, fornece oportunidades de aprendizagem. As mulheres são muito resistentes, física e psicologicamente e capazes de suportar a pressão. Estudos revelaram que, quando os homens falham, mesmo em tarefas que exigem conhecimentos, geralmente atribuem a responsabilidade a factores externos. As mulheres, por outro lado, tendem a assumir a culpa e a analisar as razões do insucesso.

Condições para uma liderança eficaz

«O mundo dos homens é infinitamente menos ordenado que o da matéria» (Raúl Diniz). Dados da Associação de Psicologia dos EUA, revelam que 75% dos trabalhadores americanos consideram os seus chefes a maior razão de stress no trabalho. Para uma liderança eficaz, é decisivo enfatizar duas condições prévias, a aperfeiçoar permanentemente:

1. Estar bem consigo próprio, isto é,

- **Gostar de si, estar bem com a sua vida**, num autodiagnóstico permanente da sua actuação, rindo com os outros e de si próprio, sabendo distanciar-se de si e dos problemas, relativizando pensamentos negativos (afastando inveja, vaidade e ressentimento) e guiando-se por atitudes proactivas: «o meu relacionamento com os outros depende amplamente do que sinto por mim mesmo»; «acreditar é contagiante».
- **Sorrir! Sorrir muito! Sorrir Sempre!** Mesmo sem motivo! É contagioso! Custa pouco, mas vale muito! Um provérbio chinês diz: «Quem não sabe sorrir, não deve abrir uma loja»; e Walt Disney, «eu posso ensinar qualquer coisa, a qualquer um...menos sorrir».
- **Saber responsabilizar-se**: se tem a tendência para culpar os outros quando algo corre mal, deve parar. Assumir erros e enfrentar consequências, sejam elas quais forem.
O Administrador de um Gabinete de Projectos, para um projectista: «olhe que os números da sua proposta não estavam correctos». Resposta: «eu sei que o Sr. faz esse meu trabalho, conferindo-o sempre e assim poupei o meu tempo!».



- **Saber analisar** o que Daniel Goleman apelidava dos “**pontos cegos**”, a tendência para a negação das fraquezas: ambição cega, objetivos irrealistas, pressão sobre os outros, sede de poder, preocupação com aparências, necessidade de reconhecimento.
- **Investir no seu próprio desenvolvimento**, com mentalidade de superação, saindo da sua zona de conforto e sabendo que corre riscos: «tudo o que abana o nosso mundo serve para nos ensinar qualquer coisa».
- **Melhorar continuamente a credibilidade/autenticidade**, agindo abertamente com cada vez maior integridade, honestidade, franqueza, coragem, coerência e consistência, mas também com cuidado. Há uma espécie de aura em torno das pessoas altamente conscienciosas, que as fazem parecer ainda melhores do que aquilo que são.
- **Saber trabalhar as suas inseguranças**, tomando consciência delas, aceitando-as e superando-as. O líder inseguro não acredita em si, nem nos outros e pensa que está sempre a ser criticado e julgado: muitas das dificuldades que ele vai sentir no relacionamento com os colaboradores, podem resultar da insegurança.

Um bom truque para se trabalhar a melhoria contínua é acompanhar o diálogo interior ou, melhor ainda, escrever um diário: escrever os pensamentos, pode levar a autoconhecimento mais elevado e encontrar caminhos de melhoria do seu autoconceito.

2. Gostar de pessoas gostar do que elas são, independentemente de nós; significa aumentar o seu “capital social” e traduz-se em,

- **Ter genuíno respeito pelo outro**, aceitando-o como ele é, sem menosprezo nem arrogância, percebendo que outra forma de pensar e agir, alarga a competência e enriquece o grupo. Quando esta atitude é genuína, é percebida pelo outro.
- **Tentar colocar-se no lugar dele**, sabendo ouvir (não ter a voz mais forte, mas o ouvido mais atento, que até ouve o que não se disse...).
- **Ajudar o outro a crescer**, como pessoa e como profissional.
- **Criar ambiente livre e divertido, onde os colaboradores se sintam bem**. Quando os colaboradores se estão a divertir, têm mais energia e motivação e sentem-se mais confortáveis. O humor facilita a resolução dos conflitos, une as pessoas, alivia a carga, o cansaço e o stress. Já existe uma plataforma americana, (ainda) não disponível em Portugal – fairygodboss.com – em que os colaboradores podem avaliar anonimamente a entidade patronal ou o seu chefe, em especial no que respeita às necessidades de conciliação trabalho-família.
- **Influenciador**: procurar ou ser procurado pelos outros nas redes de relacionamento, é um indicador da capacidade de influenciar e ser influenciado. De modo geral, são mais criativos e poderosos, porque estão a ser constantemente informados.
- **Intermediador**: a capacidade de ajudar a ligar os outros entre si, quando solicitados, determina oportunidades de trabalho, contactos e resolução de problemas, porque gera nas pessoas reconhecidas um sentimento de “dívida” social, que é depois retribuído.



- **Despertar Confiança.** Ficou para o fim, por merecer uma atenção especial: Estudos regularmente actualizados pela European Social Survey e Worlds Values Survey sobre o nível de confiança que temos nos outros, demonstram que Portugal está em último lugar na Europa dos 25 e em 26º lugar em 29 países do mundo! Nas sociedades com baixo nível de confiança, a cultura condiciona todos os aspectos do comportamento humano, mesmo o comportamento económico:
 - a confiança tem dificuldade em ultrapassar as fronteiras da família, que constitui a unidade básica e aglutinadora;
 - os gestores contêm e isolam os seus trabalhadores através de uma série de normas burocráticas, muitas vezes não escritas;
 - resistem à inovação e a novas soluções organizacionais;
 - “encostam-se” ao Estado, como garantia de confiabilidade;
 - não sabem (não querem?) desenvolver relações de cooperação e redes interorganizacionais: vêem no concorrente um competidor e não um parceiro: em vez do ganhar-ganhar, enveredam pelo perder-perder (Manipulação ou Rendição).

Só uma liderança confiável, atenta a esta nossa característica cultural, pode conseguir alteração gradual de mentalidades, nomeadamente com muita comunicação, formação e interiorização.

O incentivo ao trabalho voluntário nas comunidades locais, pode ser uma solução: o voluntariado faz-nos distrair da própria existência; passamos a ser importantes para outros.

O que é decisivo não é a forma como se lidera e sim como os outros se empenham a seguir o líder.

Nas escadas rolantes há duas atitudes: os que continuam a andar e os que ficam quietos: um ConsultorFormador, com larga experiência de selecção, diz que gostaria de recrutar líderes, a partir dos primeiros...

O Programa de Mudança organizacional ia iniciar-se, com sessão de formação/acção envolvendo a macroestrutura. O Presidente (que confirmara presença) informou que não podia estar presente para atender fornecedor-chave. No primeiro intervalo, o consultor/formador pediu para lhe falar. «O Programa morreu antes de começar: os quadros perceberam que o fornecedor era mais importante do que o Programa...».

As pessoas estão prontas para oferecer o melhor de si mesmo! O provérbio popular diz: «Quem não sabe mandar, deve aprender a ser mandado».

É com emoção que se recorda frase de trabalhador anónimo: «O meu chefe acha que tenho mais capacidade do que realmente tenho; por isso, faço sempre melhor do que julgava ser capaz» ...



Boas Práticas

- Dar sempre o exemplo: como se pode cobrar algo, que não se oferece?
- Começar o dia circulando por toda a sua área de responsabilidade.
- Ver o fundo do olho dos colaboradores.
- “Especializar-se” a surpreender os colaboradores fazendo coisas bem feitas.
- Dar bons exemplos.
- Admitir os erros: só aumenta o respeito dos colaboradores.
- Reunir regularmente com TODOS os colaboradores.
- Construir equipa diversificada: visões diferenciadas tornam-na mais rica.
- Gestão por objectivos.
- Rodar funções.
- Investir na confiança e não só no controlo.
- Saber dizer “não”: há muitas formas de o fazer, respeitando.
- Criar oportunidades para formar e ajudar a crescer os colaboradores, mesmo em áreas extra-profissionais.
- Recordar regularmente a Missão e os Valores da organização e ajudar à sua prática permanente.
- Convencer, em vez de mandar.
- Ser orgulhoso dos chefes que forma.
- As pessoas não são iguais: cada um tem o seu tempo, o seu entendimento.
- Ouvir, demonstrando que se está MESMO a ouvir.
- Perguntar, perguntar, reformular.
- Praticar delegação, fazendo “crescer” os colaboradores.
- Acompanhar, supervisionar, pedir e dar feedback.
- Elogiar de modo genuíno e em público.

Más Práticas

- Ameaçar, Gritar, Berrar.
- Ser reconhecido como imprevisível
- Inspeções de surpresa, para “apanhar malandros”.
- «Gosto de ver as pessoas espalharem-se».
- «Aqui quem manda sou eu».
- «Quando não estou, é o caos».
- Gestão por instruções.
- Criticar em público.
- Desvalorizar/reprimir sugestões.
- «Não está satisfeito? Porta da rua é ali».
- «O Sr. não é pago para pensar; para isso estou cá eu».
- Não olhar “olhos nos olhos”.
- Abrir os olhos em sinal de reprovação.
- Usar “palavras-socos”, que fazem doer.
- Não sair do gabinete.
- Não formar os colaboradores.
- Não reconhecer/elogiar bom trabalho.
- Não saber conhecer os problemas pessoais de cada colaborador.
- Chefe-eucalipto: “seca” tudo à volta e faz tudo
- Estou aqui há anos e vem agora o Sr. a “reinventar a roda”.
- Não dar oportunidades para os colaboradores fazerem o que sabem fazer melhor.
- Mau desempenho não corrigido ou até recompensado.
- Subordinado não sabe que tem mau desempenho.
- Abandonar, em vez de delegar.
- «Quem quer faz; quem não quer manda».
- Usar os colaboradores como “mãos”.
- Competir com os colaboradores, para evidenciar superioridade.



Boas Práticas

- Não ignorar trabalho deficiente, mas com crítica construtiva e individual.
- Elogiar desempenho individual e colectivo.
- Promover relações de amizade e confiança: o respeito não é concedido mas ganho.
- Criar ambiente alegre e descontraído.
- Usar formas criativas de elogiar.
- Mobilizar, em vez de “mandar”.
- Insistir, insistir, insistir, ...
- Pergunta da noite: «que fiz hoje?».
- Escrever diário de autoavaliação, para praticar autodescoberta: «as coisas que me irritam, são...», «as minhas fraquezas são...».
- “Mindfulness”: praticar meditação para equilibrar ou compensar, aliviar tensão e recarregar.
- Ter tempo para não fazer nada: “abrir a mente”, repousar e pensar.
- Dar tempo suficiente à família e relacionamentos.
- Ler biografias de líderes exemplares.

Más Práticas

- Preferência por tarefas técnicas em detrimento da função de liderança.
- Não assumir que se erra e encontrar “bodes espiatórios”.
- Não admitir que não se sabe.
- Elogiar sem genuína convicção.
- Matar o mensageiro da má notícia: assim, os colaboradores só transmitem o que julgam que o chefe gosta de ouvir.
- Criar ambiente para a bajulação; não reconhecer quando se está a ser adulado.
- Tensão tenebrosa entre pessoas-chave.
- “Filhos” e “enteados”
- Deixar de ter tempo para a celebração.
- Quando os “troublemakers” superam os “troubleshooters”.
- “Encher o saco” e explodir de uma vez.
- Confiar em estruturas em vez de pessoas.
- «Se não é capaz de convencer, não mande» (Raul Diniz).
- Não dormir o suficiente.



3. Gestão da Mudança

Quando os ventos de mudança sopram, uns levantam barreiras, outros constroem moinhos de vento

Erico Veríssimo

Cada sonho que você deixa para trás é um pedaço do seu futuro que deixa de existir

Steve Jobs

Vírus de incomodidade permanente

Depois da primeira revolução (advento da máquina a vapor), da segunda (electricidade, linha de montagem) e da terceira (eletrónica, robótica) está aí a **quarta revolução industrial**, que combina diversos factores em convergência (info, nano, bio e neuro-cogno tecnologias, com aplicação em quase todas as áreas do conhecimento como a química, física, biologia, medicina, engenharia, ...) no trabalho, que transformam a economia. A estas alterações juntam-se a **globalização** (aldeia global e internet) e os desafios que as **alterações climáticas** estão a exigir.

A conjugação destes três factores determina efeitos devastadores na economia e, de forma dramática, no mercado de trabalho – desemprego, desigualdades, extinção e criação de novas competências, conflitos e questões humanitárias, fenómenos naturais extremos – não apenas na indústria, como também nos serviços, dos trabalhos intelectuais mais repetitivos até à criação de robots capazes de executar cada vez mais tarefas, impressão e caneta 3D, cérebro com implantes de memória ou eléctrodos que controlam movimentos e distúrbios psiquiátricos ...O que virá a seguir? (Não) é imaginável a revolução que vai haver, por exemplo, com os progressos das neurociências, conjugados com os das tecnologias. Com segurança científica e não ficção científica, vamos ter computadores controlados pela mente, *uploads* do cérebro para computador, interacção pessoas-robots...

Esta situação vai provocar impactos enormes na sociedade em vagas sucessivas e determinar muita capacidade imaginativa nas reacções dos principais actores da sociedade em geral. A prazo, tudo o que é repetitivo ou exige esforço físico, vai ser realizado por máquinas, cada vez mais potentes e com custos cada vez mais baixos: a “internet das coisas”, em que todos os dispositivos vão acabar ligados à internet, vai criar uma imensidão de dados e libertar para as máquinas, uma fatia enorme de trabalho que hoje é feito pelos homens. O Terceiro Sector e em especial a sua liderança terão de saber estar atentos aos sinais de mudança, antecipar as respostas adequadas e mobilizar os colaboradores para o efeito.

Estudante brilhante, mas muito preguiçoso, era recorrentemente alertado por colegas, para se preparar para os exames. Mas, para adiar o arranque, dizia: “Ainda não me chegou o à rasca”. Começava tarde e lamentava-se de começar a desoras.



Do presente e do passado mantém-se a formação, que será cada vez mais importante; tanto para as organizações, como para os colaboradores. É urgente reflectir e agir...para não começar tarde demais! Cada vez se trabalhará menos horas e se viverá mais anos...O que se fará em tanto tempo disponível? O sector social e da saúde têm aqui uma oportunidade! Charles Darwin disse: «aqueles que sobrevivem não são os mais fortes ou os mais rápidos e sim os que têm mais capacidade de adaptação». Mas a mentalidade reinante é a da “cegueira selectiva”: só ver o que nos convém.

Liderança é a capacidade de “fazer acontecer a mudança”: todas as organizações são defensivas e, na mudança, há sempre risco! A liderança é um acto de persistência, credibilidade e convicção. A hierarquia deve saber instalar nela um “vírus de incomodidade permanente”.

As pessoas só são motiváveis “de dentro para fora”, através do crescimento pessoal! Não é possível motivar alguém a aceitar a mudança, a partir de discursos, ordens, castigos, do “pau ou da cenoura”. Tema a ser retomado no capítulo da Motivação.

Para isso, é preciso agir sobre a envolvente, o meio ambiente das pessoas: um bom colaborador num mau sistema, é comido vivo; um mau colaborador num bom sistema é atraído e mudado.

Ferramentas da mudança

Exemplos de Ferramentas eficazes para a liderança poder agir sobre a envolvente, puxando pelas pessoas, numa política de pequenos passos:

- Pontualidade: mesmo em Portugal, (que não é país de pontuais...), há organizações escrupulosamente pontuais em que uma reunião marcada para uma hora significa, na sua cultura, estar presente 15' antes, para assegurar a oportunidade de contactos prévios e poder-se cumprir a hora de início.
- “Mudar a casa”: organizações centradas na melhoria contínua, alteram regularmente o visual dos espaços de trabalho: estimula e interioriza naturalmente a renovação.
- Com convicção utilizar os 5 S's preconizados pela melhoria contínua (*kaizen*):
 - *Seiri* – separar o útil do inútil e eliminar o desnecessário;
 - *Seiton* – arrumar o local trabalho e localização acessível do que é preciso para o trabalho (vg. usando as cores para ajudar à identificação e seleccionar por ordem de importância);
 - *Seiso* – limpar/higienizar o local de trabalho, pugnar por ambiente agradável e saudável (nos espaços de trabalho e nos espaços comuns, mas também na higiene pessoal);
 - *Seiketsu* – criar normas para manter a triagem, arrumação e limpeza;
 - *Shitsuke* – disciplinar: tornar esta metodologia um permanente modo de vida, integrando-o nas atitudes dos colaboradores. Este é o mais difícil de implementar em Portugal e o que mais atenção merece da liderança. O “português médio” tem tendência para relaxar, desleixar e deixar degradar: a expressão “cafrealizar” só existe em português...
- Reuniões regulares e curtas: só em reunião as pessoas sentem que fazem parte de uma organização! Falar do que se gasta, ganha, perde, ...
- Palestras motivacionais de curta duração, com o tema “o que tem feito”; por exemplo, para alargar boas práticas.

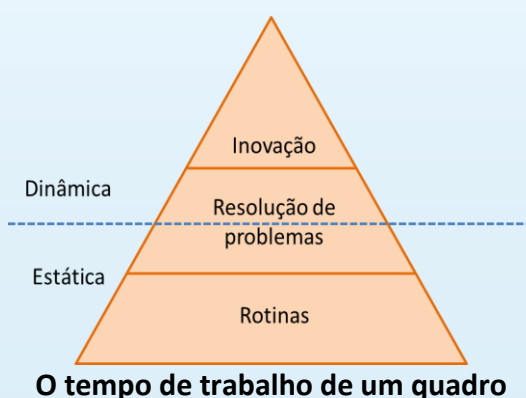


- Em cada local de trabalho e com todos os trabalhadores presentes, iniciar o dia com reunião de cinco minutos. Objectivo: “o que foi feito ontem”; “o que vai ser feito hoje”.
- Rodar funções: este tema é retomado no capítulo da Formação.
- Apelos para a acção em locais de grande frequência ou sítios inusitados: cronogramas de projectos em curso, cartazes apelativos e atraentes no refeitório ou casa de banho...
- Apelar ao “vestir a pele do cliente” e estimular cultura de *locus* de controlo interno (no capítulo dedicado ao Recrutamento, explica-se o seu significado) e cultura de cliente.
- Refeitório/sala de refeições em que todas as chefias devem praticar e estimular a rotação de lugares, para os colaboradores poderem estar e conversar com todos.
- Para promover a inovação, a Google permite aos seus colaboradores utilizarem vinte por cento do tempo em projectos fora das suas funções principais.
- Insistir, insistir, insistir! Jack Welsh, gestor da General Electric durante muitos anos, dizia que, só depois de repetir 6 vezes aos seus Vice-Presidentes para algo se fazer, é que realmente agiam e passavam à acção!
- Dar o exemplo! O exemplo vem sempre de cima! Com entusiasmo! Mobilizar em vez de mandar.
- Comunicar, tendo presente que 93% da nossa comunicação é não-verbal:
 - vocais: 38% (tom de voz, inflexões, pausas, cadências, interjeições)
 - visuais: 55% (apresentações, gráficos, quadros, aparência, movimentos)
 - verbais: 7% (palavras, conteúdo).
- Regras de acção transparentes e conhecidas de todos:
 - numa Instituição, era sempre a Directora Técnica que tratava das admissões. Desde que se elaborou o Procedimento de Admissão, inventariando e dando respostas a todas as alternativas, passou a ser gerido por colaboradores subalternos.
 - numa empresa, foi estabelecida o seguinte: durante a semana nada se punha em causa no processo de fabrico mas, na reunião de 6ª feira, tudo se punha em causa.
- Apelar ao sentido de responsabilidade: só há direitos...porque há obrigações:
 - numa empresa, em que o trabalho era feito em casa dos clientes, houve equipas que se queixaram que uma outra equipa, no final do dia, largava o trabalho mais cedo do que as restantes. O patrão recordou que essa equipa arrancava para o cliente às oito da manhã, enquanto que as restantes chegavam às oito, tomavam o café, arrumavam as ferramentas de trabalho na viatura e só depois saíam...
 - noutra empresa, era preciso aumentar a produtividade, alargando o número de teares por tecelão: seleccionaram-se os mais capazes e reuniram-se para preparar a tomada de decisão, mobilizar vontades e mais tarde alargar o número de eleitos. Um dos tecelões queixou-se que as exigências eram exageradas. Recordou-se-lhe que já tinha trabalhado na Alemanha, onde era responsável por um número de teares muito mais elevado. A resposta veio rápida: «Mas isso era na Alemanha!»...
- Exigir que se elabore Relatório de Formação. No capítulo dedicado à Formação, explica-se o significado do seu valor acrescentado.
- Visitas interserviços em que se dá conta de “o que se faz” e “como se faz” e se podem trocar experiências e boas práticas. Por exemplo, o Chefe do serviço



convida o Director geral ou outros responsáveis para uma visita, em que se dá conta do que se está a fazer.

- Contar histórias: as histórias infantis têm papel fundamental na formação da criança, tornando-a criativa, crítica e capaz de tomar decisões. O adulto também adora ouvir histórias! António Damásio, no seu Livro da Consciência, recorda que todos os povos do mundo têm essa característica: contar e ouvir histórias, como forma de passar a cultura e os valores. Os contos têm poder terapeutico, ajudam a controlar e enfrentar emoções, podem mudar o estado de humor, a disposição e desenvolvem a imaginação. Mas é importante rodear o momento de algum ritual e ter preparada uma estratégia: se a história tiver uma carga simbólica forte, o adulto integra-a na geografia da sua vida. Cada chefe tem uma história de vida onde se pode inspirar, para mobilizar os colaboradores. E deve ser incentivado o diálogo que se segue: pode ser muito enriquecedor.
- Contrato de Trabalho com conteúdo mais rico para os quadros. Numa empresa certificada, o seu dono entendeu interpretar as Normas ISO, re-elaborando os contratos de trabalho dos quadros para garantir que as cumpriam (com as sanções previstas no Código do Trabalho!): fazer reuniões, formar colaboradores, elogiar em público, criticar em privado, mobilizar, motivar, comunicar, ouvir sugestões, avaliar diariamente, ...
- Congregar as pessoas em torno de objectivos, para as motivar, criando o ambiente adequado. O tempo de trabalho de um quadro distribui-se por três áreas:
 - **Inovação** ao serviço dos objectivos estratégicos e operacionais;
 - **Resolução de problemas**, com duas componentes: dinâmica, para promoção e apoio à inovação) e estática, para apoio das rotinas, por exemplo, informatizar;
 - **Rotinas**.



Um quadro tem obrigação de avaliar permanentemente o seu trabalho em torno de objectivos estratégicos e operacionais, declinados e partilhados ao longo da cadeia hierárquica e não como um arrolamento interminável de tarefas, a maior parte rotineiras e ritualizadas (próprias das organizações burocráticas, com regras e procedimentos asfixiantes).

A parte rica e criativa está acima da “linha de água” apresentada a tracejado no quadro. Regularmente deve fazer exame de consciência sobre a qualidade do que faz.



Um líder, um quadro que não inova, não merece o título de Quadro! Pouco mais é do que o velhinho que vive numa casa de repouso: vive de rotinas, põs as pantufas, “encostou às boxes”...

O empresário, com quatro anos de escolaridade, queixava-se ao consultor da pouca eficácia de um dos seus quadros: “Anda à procura da farinha e só encontra o farelo!”

A formação para dirigentes ia realizar-se na província. O Formador fora no dia anterior, para garantir que tudo estaria preparado. Quando o Coordenador chegou no próprio dia, para fazer a abertura da sessão, verificou que, a 15 minutos da abertura, tudo estava por fazer e ouviu o Formador dizer que “ELES” nada tinham preparado... Foi o Coordenador que revolveu e preparou a sala para a formação... Apesar de reputado especialista e bom Formador, não tinha visão do cliente: e seria ele o principal prejudicado com o insucesso da formação...

Condições para a mudança

Um processo de mudança eficiente exige que se verifiquem 4 condições. Se qualquer uma não estiver muito clara, a mudança não tem sucesso:

1. **Pressão para mudar:** sentir-se que é preciso mudar! Ninguém muda por moda ou porque os outros mudam! A maioria das organizações têm mau arranque, ou porque os dirigentes não conseguiram arrancar as pessoas das rotinas, ou porque não tiveram paciência ou porque pararam, face a riscos. Quem gere a mudança tem de ser condutor de homens. Há condições para o sucesso, quando 75% dos quadros estão convencidos que não é possível deixar as coisas como estão; abaixo desse limite, podem esperar-se sérios problemas nas fases seguintes. O líder deve “vender” a urgência e inevitabilidade dessa necessidade aos colaboradores e eles a tomem como sua! Se não, a mudança vai acabar no cesto dos papéis: basta que o chefe saia.
2. **Visão clara e partilhada:** visão do objectivo a atingir, visão clara, porque se não instala-se a confusão; visão partilhada porque, na falta de envolvimento, crença e fé nos resultados, geram-se resistências passivas. Se esta condição não estiver bem interiorizada, podem verificar-se partidas rápidas, sem coordenação. Um provérbio chinês diz: «visão sem acção é fantasia, acção sem visão é pesadelo». Um truque simples: se não for possível, em menos de dois minutos, comunicar a Visão a um interlocutor e obter dele a reacção que marca compreensão e interesse, é sinal que não se cumpriu esta fase. E a partilha, significa investir na comunicação, a todos os níveis.
3. **Capacidade para mudar:** as pessoas devem receber a formação adequada, para saberem como “andar com a bicicleta”; senão, gera-se ansiedade e frustração.
4. **Definição das primeiras acções:** os envolvidos devem perceber o caminho a percorrer e sentir que há “alguém ao leme”. Sem entrar nos detalhes, devem perceber, por antecipação, o “mapa da mina” e o caminho que vão percorrer e sentirem-se seguros e coesos. Se não, geram-se esforços ao acaso e “falsas partidas”. Quando o processo de mudança se prolonga no tempo, deve ter etapas/pontos de referência para o curto prazo; na falta de marcos intermédios,



a maior parte das pessoas abandona ou, pior ainda, vai reforçar as hostes dos resistentes. Um objectivo intermédio reforça a motivação para prosseguir. E cria pressão útil: se o processo de mudança reclama muito tempo, o sentimento de urgência tende a cair.

Factores de Resistência à Mudança

Uma jovem de doze anos pergunta à irmã mais velha de dezoito, o significado do ícone que, no ambiente trabalho do computador, representa “gravar”; esta explica-lhe que se trata de uma disquete; e aquela pergunta, «o que é uma disquete?»...

As resistências passivas instaladas numa organização, podem ser diferentes de sector para sector. A hierarquia, estando perto dos colaboradores e ouvindo-os, pode aperceber-se das causas e adoptar as medidas adequadas. Os factores de resistência à mudança podem ser individuais e organizacionais.

A resistência individual à mudança, ou seja, a protagonizada pelos colaboradores da organização, de per si, tem na raiz, em regra, uma das seguintes causas:

- a) **hábito**: o ser humano é um animal de hábitos. Para lidar com a complexidade da vida quotidiana, recorremos a comportamentos habituais ou respostas programadas. Quando confrontados com a mudança, a necessidade de alterar esses hábitos ou rotinas aparece como uma fonte de resistência. Se por exemplo, o seu escritório mudar de local, isso vai acarretar imensas alterações nas suas rotinas diárias: em vez de ficar a 10 minutos a pé da paragem de autocarro, terá de tomar dois diferentes transportes, mais demorados e com grandes esperas; isso implica levantar-se todos os dias 30 minutos mais cedo; procurar novos locais onde almoçar, etc..
- b) **segurança**: as pessoas todas têm a necessidade de se sentir seguras e a mudança constitui uma ameaça a essa segurança.
- c) **factores económicos**: em muitos casos, a mudança pode constituir uma ameaça à manutenção do posto de trabalho, ou um factor que vai envolver a redução do salário e benefícios (por eliminar horas extra, prémios, ...).
- d) **idade**: as pessoas em geral, a partir dos 40 anos, deixam de investir no seu desenvolvimento e formação e defendem-se: e a mudança pode criar o receio de não virem a ser capazes de desempenhar as novas tarefas, com o mesmo nível de proficiência. A hierarquia deve ter em conta que a literacia informática da força de trabalho de uma organização se divide em três: 1/3 analógica, 1/3 híbrida e 1/3 digital.
- e) **medo do desconhecido**: a mudança representa a ambiguidade e a insegurança, em lugar daquilo que é conhecido. Os colaboradores de uma organização partilham essa aversão ao desconhecido e à incerteza. Podem, por isso, criar atitude negativa em relação a um novo software ou equipamento e comportar-se de forma imprevista e disfuncionar em relação a ele.
- f) **informação selectiva**: filtramos a realidade, através das nossas percepções. a percepção constitui a forma como vemos o mundo exterior e nos apercebemos dos fenómenos que nos rodeiam. Dai a tendência para processar a informação



recebida, de forma a manter intactas as percepções. E ignora-se a informação que põe em causa o mundo criado. Diz-se, por isso, muitas vezes, que «as pessoas ouvem aquilo que querem ouvir»: perante uma situação de mudança, tentam ignorar ou, se isso for impossível, minimizar.

A resistência organizacional à mudança, ou seja, resistência oferecida pelas organizações em si mesmas: **As organizações são, por natureza, conservadoras e resistem activamente à mudança.**

As próprias instituições de ensino, cuja missão é sensibilizar espíritos e transmitir novos conceitos e ideias, utilizam técnicas e ferramentas de ensino de dez/vinte anos atrás.

Causas para isso:

- a) ***inércia estrutural***: as organizações têm mecanismos estruturais para garantir estabilidade: os mecanismos de recrutamento, programas de formação e sistemas de recompensas, de forma conjugada, reforçam certas atitudes e comportamentos e procuram assegurar a integração das pessoas na cultura da empresa. A sua modificação irá esbarrar com a resistência da estrutura, que tenta manter a estabilidade criada. Estudo efectuado por universidade americana concluiu que as empresas que têm colaboradores de grande diversidade étnica, regional, de idades, de género, escolares, ajustam-se melhor a mudanças.
- b) **Resistência a recrutar seniores**: estudo realizado na Universidade de Sydney analisou o impacto da diversidade de gerações nas organizações e concluiu que as empresas que empregam perfis seniores têm maior propensão para inovar, contrariando assim alguns preconceitos e estereótipos. «Os perfis mais seniores têm boas ideias; não as partilham porque alguém lhes disse que são demasiado velhos e agarrados ao passado; não só são motores de inovação, como são parte da solução sustentável para os desafios que se colocam nas organizações».
- c) ***âmbito da mudança***: uma organização é composta por sistemas e subsistemas relacionados e interdependentes. Se o processo de mudança se circunscrever a um ou poucos subsistemas da organização, o seu âmbito limitado tende a anular os efeitos da mudança, que são neutralizados pelos sistemas mais vastos e poderosos em que se integram e que ficam de fora do processo.
- d) ***inércia de grupo***: mesmo que membros dos grupos aceitem modificações das suas responsabilidades, ditadas pela gestão, se o grupo, como tal, resistir a essas mudanças, a disponibilidade individual para as aceitar é neutralizada pela pressão do grupo.
- e) ***ameaça aos conhecimentos técnicos (know-how)***: a mudança pode pôr em causa conhecimentos técnicos de membros da organização, que passam a estar numa situação de redundância, ou que deixam de ter papel determinante na condução do negócio. A obsolescência do *know how* de membros da organização, vai ditar resistência orgânica à adopção de novos métodos de trabalho.
- f) ***ameaça à estrutura do poder existente***: cada instituição é uma estrutura de poder e a mudança que ponha em causa a repartição do poder no interior, encontrará resistências individuais e institucionais. Por exemplo, a introdução de sistemas de gestão participativa e do “empowerment”, são vistos como ameaças ao poder de que dispõem os gestores de topo e intermédios.



g) **ameaça à alocação de recursos:** os recursos da organização são escassos, por definição e a sua alocação às diversas áreas de negócio é feita de acordo com uma estratégia de negócio, que define um conjunto de prioridades. Um processo de mudança organizacional, que envolva mexida nas prioridades da Instituição, determinará que há sectores que ganham mais recursos e outros que ficam mais limitados nas suas dotações.

Boas Práticas

- Líderes credíveis, bons negociadores de objectivos, bons comunicadores, empáticos.
- Líderes que dão o exemplo, com entusiasmo.
- Dar exemplos de organizações com insucesso por se instalarem nas rotinas.
- Dar um nome ao Projecto/Objectivo.
- Não mudar sempre da mesma maneira: começar com uma “folha em branco”: como se fosse a primeira vez, desafiando e não repetindo.
- De vez em quando, mudar fisicamente o “layout” (de gabinetes, espaços, salas, ...).
- No refeitório estimular alteração/rotação de lugares, em especial dos quadros.
- Contar com os entusiastas, como motores do processo, informar muito os expectantes e perceber as razões dos resistentes.
- Desafiar a saída da zona de conforto: “quem não arrisca, não petisca”: só perante dificuldades é que se dá o melhor.

Más Práticas

- - “determino e mando publicar” (como nas forças armadas).
- Esperar que “as coisas aconteçam”.
- “Táctica do “Estebes” do Herman José: “todos ao molho e fé em Deus”.
- Não criar sentido de urgência.
- Não celebrar vitórias intercalares.
- Não ter em conta interesses individuais.
- Medo de falhar.
- Más experiências anteriores, portanto, “desmontá-las” e demonstrar que se está atento às causas.
- Esquecer que as pessoas “normais” deixam de investir no seu crescimento após os 40 anos.
- Não ser persistente.
- Acomodar-se.
- Não estimular a rotação de funções.
- Despreocupação com a limpeza.
- Laxismo na pontualidade.
- Tolerar falta de cumprimento de objectivos.
- Não rodar regularmente funções.
- Inexistência de metas e do seu controlo.
- Não instalar prática de exigência de melhoria continua.



Boas Práticas

- Encorajar de modo diferente, consoante as fases da mudança:
 - fase inicial da negação: muita informação e exemplos de sucesso noutras organizações;
 - fase da resistência, perguntar e ouvir muito (as pessoas são “duras de ouvido”);
 - fase final da exploração, desenvolver autoconfiança, identificar aspirações e desenvolver desejo de aprender.
- Recordar objectivos, prazos, em sítios inusitados (casa de banho! ...).
- Cronogramas visíveis em todas as salas.
- Repetir, repetir, repetir.
- Diariamente melhorar atitude de escuta.
- Promover vistas inter-serviços.
- Ancorar a mudança na cultura da organização

Más Práticas

- Ausência de reuniões regulares.
- Reuniões.
 - sem agenda;
 - sem acta (conversa de café...);
 - sem hora de inicio e fim;
 - com interrupções (ou saindo da agenda);
 - com interacção fraca (“sempre os mesmos que falam”).
- Não encorajar as pessoas a responsabilizarem-se pela qualidade do trabalho.



4. Organigrama

Aguardava que o director o recebesse, junto de um painel de informações internas, na recepção. O Organigrama da empresa, num A3, chamava à atenção, pela sua cor amarelada, gasta pelo tempo...«É esta a estrutura da organização?». A resposta veio elucidativa: «É a estrutura do cemitério! Metade das pessoas já nem estão cá!»

A essência da estrutura é a resposta a dois problemas: divisão do trabalho e sua coordenação.

O Organigrama é a representação gráfica da estrutura humana formal e actual, de uma organização: mostra as unidades de “negócio”, a hierarquia e as relações de comunicação entre elas.



Em todas as organizações há estruturas informais, resultantes de interações espontâneas; não figuram no organigrama, mas devem ser tidas em conta: viveiro de líderes e de estruturas informais de poder, agregam interesses comuns (por exemplo, em ocasiões de lazer), motivam e integram as pessoas e podem evidenciar defeitos a corrigir na estrutura formal.

O Organigrama deve ser elaborado para demonstrar, para dentro e para fora, “**quem faz o quê**” na organização. Deve exibir a divisão do trabalho na instituição, o que se faz em cada unidade e destacar as relações hierárquicas e funcionais (*staff* ou de “estado maior”), a delegação de autoridade e responsabilidades.

A especialização determina o modo de agrupar as áreas e actividades. Não há regras absolutas que o imponham, mas deve ter em conta, por um lado as respostas sociais (lares, creches, ...) e por outro as funções (compras, recursos humanos, ...).

Há diversas formas de apresentação: estrutural, circular, matricial. A mais frequente é a estrutural, também denominada clássica ou vertical, apresentando os órgãos em rectângulos (às vezes com tamanhos diferentes em função da hierarquia), com os títulos das funções. As relações de dependência hierárquica são apresentadas por linhas a cheio; as relações funcionais figuram com linhas a tracejado.

O organigrama deve respeitar a história, características e cultura da organização.

Deve ser elaborado com a maior participação possível, para aumentar o compromisso e assegurar quebra da resistência à mudança.

Deve representar a estrutura existente e não a que se espera vir a ter no futuro.



Boas Práticas

- Simples: perceptível para todos.
- Claro e legível para qualquer colaborador.
- Datado.
- Com todas as funções da Instituição.
- Regularmente revisto: a organização é um organismo vivo.
- Apresentar o número de colaboradores em cada área, agrupados nas principais categorias profissionais.
- Legenda explicativa (por exemplo, linhas a cheio significam relações hierárquicas e a tracejado, relações funcionais).
- Se a Instituição é grande, poderá desdobrar-se o organigrama global em vários sub-organigramas parciais.

Más Práticas

- Documento desatualizado, exposto em papel amarelecido numa vitrine.
- Documento que não reflecte a realidade.
- Construção não participada.
- Rectângulos sem títulos dos órgãos.
- Não ter uma legenda que explicita o que não é claro.
- O Organigrama do Manual da Qualidade não deve ter os nomes dos titulares (para não obrigar à sua alteração, sempre que há mudanças); mas deve haver outro mais completo e com os efectivos, para efeitos operacionais/internos.



5. Análise e Descrição de funções

Qual é a mais importante decisão que um dirigente tem que tomar? “Quem faz o quê!”

Peter Drucker

Se o organigrama identifica as grandes áreas de actividade da organização, como se interligam e quantos colaboradores são necessários, a análise e descrição de funções especifica as responsabilidades, formação, experiência e competências requeridas para exercer cada função.

Assim,

- Melhoram-se o recrutamento e selecção, (reduzindo arbitrariedades) e o acolhimento e integração;
- Precisam-se as ligações e responsabilidades (explicação do “porquê” das tarefas e como realiza-las, colocação de perguntas e responsabilização);
- Melhora-se a informação interna;
- Clarificam-se as exigências de eficácia da organização (evitam-se sobreposições e zonas lacunais, identificam-se áreas em que é preciso melhorar);
- Possibilita-se gestão mais harmoniosa e coerente das transferências internas, promoções, formação, gestão do desempenho.

A descrição deve responder à pergunta seguinte: quais as tarefas que valorizam mais a função?

Não se trata, portanto, de fazer levantamento exaustivo de todas as tarefas, mas **pôr em relevo as mais importantes, difíceis, perigosas, penosas.**

Sugere-se que a descrição seja feita anotando o que se faz, durante três meios-dias típicos de uma semana normal de trabalho. Depois, a memória e a associação de ideias completarão o que é mais significativo.

Partindo do geral/global do País, passando pela realidade das IPSS e acabando no particular/específico da instituição visada, recomenda-se a análise da descrição constante da Classificação Nacional de Profissões e da descrição do contrato colectivo de trabalho, para garantir que nada se esqueceu de importante.

Existe um documento pre-redigido na **E3S – Associação de Apoio à Excelência no 3º Sector** – que ajuda à sistemática do preenchimento da função.

NOME DA INSTITUIÇÃO - Nome da área de Trabalho		
Descrição de Funções		
Posto de Trabalho:		
Nome do Titular:		
Superior Directo:		
Substituto na ausência:		
Principais responsabilidades:	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
	7.	
	8.	
	9.	
	10.	
Perfil	Qualificações requeridas para a Função	
Formação académica	Requerida	Existente



Deve responder aos requisitos seguintes:

- Enquadramento organizacional;
- Tarefas principais, secundárias, excepcionais;
- Missão: razões-chave que justificam a sua existência, áreas de contribuição exclusiva para a organização, o que a diferencia de todas as outras. Este elemento deve ser preenchido em último lugar, por ser o mais difícil;
- Conhecimentos: habilitações literárias e formação profissional específica;
- Competências mobilizáveis (específicas e transversais): Saber-saber (capacidades cognitivas). Saber-fazer (capacidades técnicas) e Saber ser/estar (qualidades humanas).
- Resultados: critérios de evidência (quando aplicável);
- Processo de substituição: na ausência do titular, quem o substitui e garante o cumprimento das funções.

A instituição deve estar em constante mudança e adaptação às exigências dos clientes: para a descrição de funções se manter permanentemente actualizada, deverá passar a ter responsável pelo seu acompanhamento permanente, para integrar convenientemente e com a mesma filosofia e metodologia do trabalho inicial, as alterações em funções existentes, bem como a criação ou extinção de outras.

Boas Práticas	Más Práticas
<ul style="list-style-type: none">• A partir da descrição de funções constante da Classificação Nacional de Profissões - http://cdp.portodigital.pt/profissoes/classificacao-nacional-das-profissoes-cnp e do CCT celebrado entre o CNIS e Sindicatos aderentes http://novo.cnis.pt/index.php?ToDo=read_page_2&what=259, procurar a descrição que melhor representa a realidade da Instituição, numa lógica do geral para o particular.• Redigir de acordo com a regra dos 4 “C” da OIT: completa (nada de essencial foi esquecido), correcta (o que é, e não o que deveria ser), concisa (nada de superfluo) e clara.• Cada frase começar com um verbo activo, que descreve a acção executada pelo seu titular: elabora, distribui, avalia,...•	<ul style="list-style-type: none">• Não identificar a função.• Não indicar a posição no organigrama.• Descrever as tarefas sem as respectivas responsabilidades.• Esquecer de identificar “quem” substitui “quem”.• Empregar termos vagos, chavões ou frases bonitas.• Arrolar lista demasiado extensa.• Esquecer os aspectos quantitativos das tarefas.• Não manter actualizada a descrição de funções.• Ao descrever os Processos da instituição e se identificam funções e responsabilidades específicas nesses processos, não as aditar nas respectivas Descrições de funções.



Boas Práticas

- Anotar todos os aspectos da função e agrupá-las em 5 a 15 responsabilidades-chave.
- Hierarquizar por ordem de importância.
- Verificar se tudo é importante e aplicável.
- Fazer ressaltar o encadeamento lógico entre as diferentes tarefas.

Más Práticas

-



6. Competências

«80% das universidades consideram que os currículos preparam os jovens para o mercado de trabalho, contra 48% segundo a perspectiva dos jovens e 33% na perspectiva das empresas. E o contacto regular entre empresas e universidades é de mais de 70% na Alemanha e Reino Unido, contra 33% em Portugal»

Estudo McKinsey Jan 2014

http://www.mckinsey.com/insights/social_sector/converting_education_to_employment_in_europe

Os profissionais portugueses estão entre os que se sentem menos valorizados pelos seus empregadores (25% em Portugal, contra 41% na média europeia. Razões? Incapacidade de gerar compromissos do profissional com a organização e os seus objetivos»

Estudo da Kelly Glogal Workforce em Maio de 2014: www.hrportugal.pt2014

As competências de uma organização vão diariamente dormir a casa e regressam (quase) todas as manhãs seguintes

Rui Alves

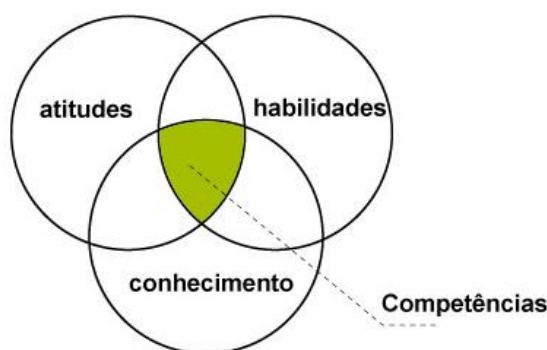
Das qualificações para as competências

É a partir das competências que se constroi todo o edifício da gestão das pessoas.

As qualificações estiveram para a estável sociedade industrial taylorista/fordista do Século XX, como as competências estão para a actual e imprevisível sociedade da informação, com os desafios da globalização, tecnologias de informação, ambiente.

As competências implicam a mobilização de saberes em acções concretas: são o resultado da banalização das tecnologias de informação e automação, da democratização do saber e do ensino e das exigências actuais de flexibilidade, polivalência, autonomia, adaptabilidade e antecipação às solicitações do mercado.

As competências dizem respeito ao CHA: **Conhecimento** (*Know what e Know why*), mas também à **Habilidade** (*Know how*) e à **Atitude** demonstrada (interesse, determinação, querer fazer).



A diferença entre a época das qualificações e a das competências, foi traduzida em 2 frases, distanciadas setenta anos.

Em 1920 com Henry Ford: «**é injusto que tenha de contratar uma pessoa, para ter acesso a um par de mãos**».

vs.

Em 1990 com Jack Welch: «**o essencial das organizações são as pessoas; se elas estiverem envolvidas, terão boas ideias e elas chegarão a quem tem que decidir**».

A importância das competências-chave

As exigências e desafios do Século XXI vieram pôr em destaque as competências-chave, também designadas de competências transversais ou *softskills*. Enquanto as competências específicas ou clássicas, são utilizadas num dado domínio, aquelas são comuns e transferíveis para os diferentes contextos de trabalho e relativamente independentes destas: atitude face à autoformação, espírito de iniciativa, trabalho em equipa, comunicação, criatividade, espírito crítico, responsabilidade, princípios éticos, liderança, polivalência, autonomia, perseverança, ...

Frase ouvida da responsável pela formação de uma grande Instituição de formação de jovens: «É mais fácil integrar um jovem com insuficientes competências técnicas, mas com boas competências-chave, do que o contrário».

As competências técnicas aprendem-se; as competências-chave, apesar de serem decisivas e cada vez mais procuradas pelos empregadores, por influenciarem muito os desempenhos, podem-se ensinar, mas são muito mais difíceis de integrar sólidamente nos comportamentos adquiridos pelos empregados.

A importância chave da inteligência emocional

A Inteligência emocional – provavelmente a mais importante para uma IPSS, com as dificuldades por que passam, situações especiais com clientes, necessidade de parcerias, ... – adquiriu protagonismo central nas competências que são requeridas no terceiro sector.

Um profissional com alta inteligência emocional, em situações de stress mantém a compostura, tem paciência, é cortez, respeita os limites dos outros, tem tolerância à ambiguidade, tem paciência para lidar com as situações, até que elas se clarifiquem. Quem tem baixa inteligência emocional acaba por “estourar”.

É particularmente importante no caso da liderança: a inépcia nas relações pessoais de quem tem funções de chefia ou coordenação, diminui o desempenho de todos: faz perder tempo, cria atritos, corroi motivação, cria hostilidade e apatia.

A formação fora contratada para o Porto: o Formador deslocou-se com sua mulher, para aproveitar encontro com familiares. Ao chegar ao local de formação apercebeu-se que tinha havido erro: a formação era em Lisboa. Reviu o programa, com protesto de sua mulher “se o erro foi da organização, devias obriga-los a pagar o preço”. “Não! Os meus doze clientes estão à minha espera e não têm culpa. Vamos para baixo já”!



Resumidamente, a inteligência emocional é a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros e saber lidar com eles. Tem 5 principais componentes:

- **Autoconsciência:** capacidade de autoconhecimento, reconhecer as próprias emoções, conhecer as suas forças e limitações e autoconfiança. O conhecimento de si mesmo está no centro da inteligência emocional. Fornece um leme seguro para que as decisões que se tomam estejam de acordo com os valores; se houver discrepância origina sentimento de culpa, vergonha; se houver concordância reforça-se a energia e determinação. Pessoas confiantes são convictas, determinadas, fortes e inspiram confiança nos que as rodeiam e têm melhores resultados; as que o não são, têm o medo paralisante de parecerem ineptos, desistem de opiniões e juízos e são indecisas.
- **Autoregulação:** capacidade para controlar ou redireccionar impulsos, flexibilidade em lidar com mudança, sentir-se à vontade e aberto a novas ideias e abordagens, procurar intencionalmente reacções à sua actuação, querendo saber como os outros os apreendem; só quem sabe porque se sente, como se sente, pode moderar, controlar.
- **Motivação:** saber utilizar o seu potencial, gostar de aprender, autoconfiança, ultrapassar a derrota, preparado para aproveitar oportunidades, paixão pelo trabalho e propensão para perseguir objectivos, apesar dos obstáculos.
- **Empatia:** ouvir e compreender, perceber a estrutura emocional dos outros e saber trata-los, consoante as suas reacções, aperceber-se das necessidades de desenvolvimento dos outros, antecipar reconhecer e ir ao encontro das necessidades dos clientes, “ler” as correntes sociais da organização.
- **Competências sociais:** eficácia em construir e gerir redes de contactos (influência, comunicação, liderança, colaboração, gestão de conflitos, criar laços). Desdobra-se em três competências decisivas:
 - agir com compaixão, que consiste em passar do “Eu” para o “Nós” e é traduzida em três componentes: cognitiva («eu compreendo-o»), afectiva («tenho sentimentos por si») e motivacional («quero ajuda-lo»),
 - influenciar os outros com benevolência, sem pensar em recompensas ou ameaças e,
 - comunicar com visão em interacções difíceis, isto é, sucessivamente, decidir: vale a pena levantar a questão, ouvir a versão da outra pessoa com empatia e só depois procurar a solução.

«Todos os dias, quando estou a arranjar-me para mais um dia de trabalho, independentemente dos problemas familiares, financeiros ou profissionais que tenho, posso decidir se vou, ou não, serrazinar os clientes com quem vou interagir.»



Em linguagem comum, o essencial dos adquiridos pode resumir-se assim:

- A inteligência emocional funciona como o sonar dos navios: trabalha-se com a parte não visível: papel social, auto-imagem, traços de personalidade, valores, ...
- Estudo realizado junto de comandantes da marinha dos EUA demonstrou que os comandantes mais eficazes e de quem os subordinados mais gostavam, eram aqueles que tinham maior inteligência emocional; “mais positivos e extrovertidos, mais expressivos em termos emocionais e dramáticos, mais calorosos e sociáveis (e também mais risonhos), mais amigáveis e democráticos, cooperativos, divertidos, gratos e confiantes”,
- Pesquisa de Daniel Goleman mostrou que as competências emocionais representam 80 a 100 por cento das competências dos líderes excepcionais; o QI por si só, explica muito pouco do bom desempenho no trabalho e na vida,
- Estudos recentes demonstraram que a Inteligência Emocional é duas vezes mais importante para o sucesso, do que as competências intelectuais. Quanto mais elevado é o nível da função, tanto menos importante são as habilitações técnicas e cognitivas e tanto mais importante se torna a inteligência emocional,
- Grande parte das carreiras “descarrilam” por razões emocionais: como diz Daniel Goleman, “demasiada universidade e pouco jardim-infantil”,
- Estatísticas realizadas nos Estados Unidos demonstraram que, na maioria das empresas, 50 % do tempo é gasto por causa de mentiras e que 80 % dos conflitos de trabalho são provocados por críticas mal feitas,
- Para A associação de Psicologia dos EUA, 75% dos trabalhadores americanos consideram que os seus chefes são a maior causa de stress no trabalho,
- Segundo o Departamento de Trabalho dos Estados Unidos, 46% dos que deixaram os seus empregos no último ano, fizeram-no porque se sentiram desvalorizados,
- Tudo de importante que acontece connosco, nasce das emoções. Tudo!

Descrição de funções e competências

A partir da identificação das competências das três áreas do saber (saber, fazer e ser) requeridas para cada função, é possível fazer a gestão harmoniosa dos processos de recrutamento, formação, gestão do desempenho, gestão do reconhecimento, recompensas e outros benefícios.

A **E3S – Associação de Apoio à Excelência no 3º Sector** – disponibiliza documento (graciosamente cedido pela empresa RHmais a partir de trabalho realizado no Instituto da Segurança Social) com o repositório de mais de 200 competências, distribuídas nas três áreas do saber (ser, saber e fazer).

Assim, a Descrição de funções e as Competências identificam as exigências requeridas.

O Perfil profissional é o relato físico, psicológico e profissional que se faz do candidato (com base nas técnicas de selecção), que permite à organização perceber quais são os mais aptos para a admissão e percurso profissional posterior.

A **E3S – Associação de Apoio à Excelência no 3º Sector** – criou documento que ajuda a elaborar a correlação Actividades ↔ Competências, em cada instituição.



Boas Práticas

- A partir da descrição de funções, elaborar Mapa de correlação Actividades ↔ Competências de cada função
- Identificar as Competências fundamentais de cada função, em três áreas:
 - ✓ saber/*ser* (atitudes, querer fazer): autonomia, gestão de conflitos, inteligência emocional
 - ✓ saber/*saber* (habilidade, *know how*): conhecimentos de línguas, legislação, engenharia, puericultura, informática
 - ✓ saber/*fazer*: (Conhecimentos, *know-what* e *know-why*): capacidade pedagógica, gestão do tempo, expressão oral, tomada de decisão.

Más Práticas

- Evitar relação exaustiva de todas competências requeridas: sugestão de haver:
 - ✓ máximo de 10 competências comportamentais e de gestão e mínimo de 3 em cada uma;
 - ✓ máximo de 13 competências técnicas e o mínimo de 7.
- Não indicar a posição no organigrama.



Recrutamento

Estudo recente realizado junto de profissionais de mais de trinta países, que passaram recentemente por um processo de recrutamento ao longo do último ano, revela que os portugueses são dos mais insatisfeitos com as experiências de candidatura: só 35% estão satisfeitos, contra a média de 42% nos restantes países analisados.

As principais queixas têm a ver com a falta de informação clara e insuficiente estruturação e planeamento do processo de recrutamento. Estas falhas demonstram que as organizações não sabem tirar o melhor partido do processo de recrutamento, com impacto prejudicial nas atitudes e na qualidade do compromisso dos colaboradores.

Primeira reflexão obrigatória: o recrutamento para o quadro permanente da Instituição é a solução adequada? A saída de um colaborador não é oportunidade para repensar/desafiar um exercício de melhoria da produtividade: que informação tem a organização acerca das novas tecnologias que possibilite a introdução de formas diferentes de trabalhar, nomeadamente com a “internet das coisas”, que dados existem sobre o ratio médio do sector (número de colaboradores/clientes, número de colaboradores/n.º de colaboradores da média das IPSS (ou melhor ainda, da IPSS que se tem como referência de melhores práticas), número de colaboradores da especialidade/n.º de colaboradores da média das IPSS?

A decisão de admissão de um colaborador a tempo inteiro para o seu quadro permanente deve ser o resultado de reflexão cuidada e só deve ser efectuada depois de esgotadas todas as outras alternativas: transferências internas, subcontratação, avença, partilha com outra instituição, tempo parcial, voluntário...

Os gestores que não se esforçam por tomar decisões certas a respeito do recrutamento e selecção, arriscam-se a muito mais do que apenas trabalho mal realizado: podem perder o respeito da sua organização.



O recrutamento é a procura de candidatos para uma função.

As principais fontes de recrutamento são:

- **Recrutamento interno:** em cada processo de recrutamento devem ser ponderadas as suas vantagens (mais económico, rápido, redução das probabilidades de erro, fonte de motivação dos colaboradores) e inconvenientes (rotação excessiva, ausência de renovação e rejuvenescimento, menor visibilidade externa). No limite, a saída de um Director técnico deveria determinar uma reacção em cadeia, que acabaria com a admissão de um Auxiliar de acção directa...
- **Ficheiro de candidatos inscritos,** permanentemente actualizado;



- **Indicações dos colaboradores:** há organizações que só admitem a partir destas indicações, “remunerando” os colaboradores competentes que trouxeram um amigo competente;
- **Ficheiro/anúncios em associações de classe:** é aí que a Instituição poderá identificar os melhores futuros colaboradores;
- **Feiras de emprego** (Jobshop»’s), privilegiando os estabelecimentos de ensino de referência;
- **Planos de estágio,** em colaboração com os organismos que os gerem;
- **Anúncios em jornais,** seleccionados em função dos potenciais interessados;
- **Empresas de recrutamento;**
- **Recrutamento na Web,** é um processo de recrutamento cada vez mais utilizado, com enormes potencialidades: capacidade da procura mais alargada, rapidez e custos com vantagens e promoção da imagem da organização;
- **Bolsa de Voluntariado:** porque não? Por “pensamentos, palavras e obras” demonstram no terreno as competências requeridas para o posto a preencher...

Seleção

A selecção é o processo de escolha do candidato mais adequado para a função.



Com base na Descrição de funções e nas Competências requeridas, a Instituição deve identificar os perfis dos candidatos recrutados que melhor se adequam às suas exigências de admissão e posterior percurso profissional.

As técnicas de selecção são 4, complementares umas das outras:

- **Provas de conhecimentos,** para aferir por exemplo a destreza em certas áreas do saber (línguas, informática, ...);
- **Testes:**
 - **Psicométricos** para avaliar competências relacionadas com inteligência, atenção concentrada, tipo de raciocínio, memorização, destreza manual) ou,
 - **De personalidade** para avaliar os traços principais do candidato (introversão/extroversão, assertividade/passividade, sociabilidade/isolamento, estabilidade emocional/falta de controlo, tipo de motivação, abertura à experiência...);
- **Técnicas de simulação** (*assessment centers*): conjunto de provas realizadas por vários técnicos que pretendem simular situações reais, que poderão confrontar os candidatos e avaliar a forma como eles as enfrentam e solucionam. Há simulações para todos os sectores de actividade e categorias profissionais;



- **Entrevista:** é sempre obrigatória e serve para confirmar/completar o currículo, testar os testes, observar aspecto exterior e analisar as motivações da candidatura, as ambições pessoais e as competências da área do saber ser/estar.

Testes: a sua utilização deve ter algumas cautelas:

- Por terem um tempo limite, permite perceber como o candidato reage em situações de pressão, rapidez de raciocínio, gestão do tempo. Mas geram ansiedade e tensão e, em dia "não" do candidato, podem eliminar um bom colaborador;
- A empresa de recrutamento deve ser previamente informada das competências específicas descritas para a função;
- Há livros sobre o tema, pelo que os candidatos podem treinar-se na sua resolução;
- A Instituição pode ou não usar testes: sugere-se que, a serem utilizados, não sejam o único processo de selecção e não precisam necessariamente de ser suporte de todas as funções.

As técnicas de simulação são exercícios pesados e demorados: os resultados são fiáveis e tendencialmente mais objectivos. São caros: se a instituição tem psicólogo, com competências para construir e acompanhar exercícios, poderá usar esta alternativa, porque estão disponíveis na internet.

As duas estagiárias tinham sido admitidas na empresa de vila da província. Uma seria a dinamizadora do processo da gestão da qualidade. O empresário, (com o quarto ano de escolaridade), escolheu uma delas. O consultor perguntou a razão da escolha, porque ambas tinham formação adequada. "Escolhi a filha da dona de pequeno mercado, ajuda a mãe e sabe o que é um cliente. A outra é filha de funcionária pública..."

A entrevista deve ser preparada de modo profissional: na contratação de um quadro, especialmente se estratégico, há 3 dimensões-chave a indagar do candidato:

- *locus* de controlo: acreditar que o sucesso depende do seu esforço (interno) ou da intervenção dos outros (sorte, destino, ...). Quem atribui o sucesso à sua acção é mais motivável;
- auto-estima: quem tem auto-estima forte, quem não gosta de falhar, tem boas hipóteses de ter sucesso;
- necessidade de se desenvolver (vontade de ter sucesso, de construir relações interpessoais fortes, de assumir riscos e atingir resultados): os que apostam nisso, motivam-se.

As perguntas a fazer, devem ser cuidadosamente preparadas, mas a entrevista deve decorrer de modo fluido, dando o tempo adequado, deixando o candidato fazer a conversa; não pode ser um inquérito policial, mas sugerem-se duas/três perguntas em cada uma das seguintes áreas: trabalho, educação/vida social, saúde/apresentação pessoal, ambições/valores e referências.



Recomenda-se que o candidato seja entrevistado pelo menos por dois quadros da Instituição, de preferência de dois níveis ou duas áreas diferentes: «todo o recrutador se reproduz»; deve-se contrariar a irresistível tendência para se admitir “à sua imagem e semelhança”.

A **E3S – Associação de Apoio à Excelência no 3º Sector** tem na Biblioteca (ou disponibiliza, quando solicitada) documentação de apoio para entrevistas, nomeadamente guião de entrevista, perguntas-tipo e impressos de apoio à gestão do processo.

Acolhimento

Enquanto aguardava ser recebido pelo director-geral de uma grande empresa, o consultor mete conversa com sexagenário que estava presente: vinha «despedir-se, porque ia reformar-se; era a primeira vez na vida, depois de mais de quarenta anos de trabalho, que pisava aquela carpete». Este colaborador sentia a empresa e vestia a camisola ...apesar de só conhecer o percurso entre portaria e local de trabalho...

1. O Acolhimento

O acolhimento do novo colaborador numa organização é um momento determinante no seu comportamento enquanto lá trabalhar: está deseioso de encontrar razões que confirmem a justeza da sua própria escolha: há incertezas e inseguranças a vencer e expectativas a confirmar.

A instituição tem regras, costumes, comportamentos, valores, padrões, expectativas e o novo empregado tem de as conhecer para se adaptar a elas. O “vestir da camisola” começa aí!

A primeira etapa da integração deverá ser organizada a partir de reunião com o objectivo de tratar de assuntos de interesse comum a todos os colaboradores, como:

A) **A Instituição e as boas vindas:** origem e história da Instituição, fundadores ou principais representantes, desafios e principais ameaças, filosofias que regem a gestão, visão quanto aos recursos humanos, valores, produtos/serviços, posição no mercado concorrencial, situação económico-financeira.

B) **A Instituição e a sua organização interna:** organigrama e posição dos novos colaboradores na estrutura, apresentação dos principais dirigentes, organização interna, normas, processos e procedimentos, assistência à relação laboral, direitos e deveres, políticas e práticas de recursos humanos, regalias sociais oferecidas, padrões e critérios de segurança no trabalho.

C) **A visita à Instituição:** os "novos" devem ter contacto físico com a globalidade das instalações e não apenas com o seu local de trabalho. É decisivo que essa visita seja um marco na sua vida: precisam de ter a visão física do conjunto, conhecer os serviços prestados, ter ideia do ambiente geral do trabalho, ver onde se situa o seu posto de trabalho e compreender como esse posto se integra no todo que é a instituição.



D) **A função a desempenhar** - Esta sequência é individualizada, normalmente realizada no próprio sector de trabalho. É nesta fase que se inicia a relação chefe/subordinado, na medida em que a chefia é a responsável por estas orientações. Abrange: apresentação do conteúdo detalhado da descrição de funções; o reconhecimento do sector e do posto de trabalho, apresentação aos colegas de trabalho, definição, por parte da chefia, das expectativas e metas iniciais e o necessário acompanhamento para os esclarecimentos e ajustes de actuação.

O manual de acolhimento é um documento cuja elaboração se recomenda: é um excelente exercício de reflexão e de síntese, não apenas para a função de recursos humanos, mas também para as restantes funções da macro-estrutura: deve recolher contributos de toda a organização.

A E3S – Associação de Apoio à Excelência no 3º Sector disponibiliza publicação que exemplifica e ajuda à sua concretização.



2. A Integração

É muito importante a preparação da equipa para receber o novo: sente-se deslocado nos primeiros tempos e os colegas devem prepara-lo para os hábitos, as "habilidades" que lhe permitirão adquirir mais rapidamente o ritmo normal de trabalho.

Há organizações que criam a figura do "Patrono" ou "Padrinho": colega de trabalho, seleccionado cuidadosamente a partir de características pessoais que à partida garantam que vai haver uma atracção mútua: conhecimento anterior familiar ou escolar, idade semelhante, mesmas preferências pessoais, etc.



É sua função:

- I. Transmitir ao "novo" as normas ou práticas não escritas e informais.
- II. Explicar/recordar o que não ficou suficientemente claro em reuniões anteriores e,
- III. "Lubrificar" toda a interacção, isto é, ajudar a adaptação à organização e vice-versa; as pequenas coisas do dia-a-dia que causam mal-estar entre chefe e subordinado, mas que não são suficientes para justificar chamada de atenção, as pequenas decepções do colaborador face a expectativas eventualmente mal explicadas, mal entendidos, etc.. Terá as reuniões consideradas necessárias com o "novo", com o chefe, a função de recursos humanos, para garantir que a fase de integração se faça sem sobressaltos.



3. Período de experiência

Durante o período de experiência, a instituição deve promover reuniões individuais com os recém-admitidos, para prevenir desajustamentos e/ou corrigir eventuais distorções.

Só assim se realiza avaliação justa, eficaz, construtiva e consequente, no final do período.

4. Entrevista de saída

A Instituição deve analisar por que um colaborador a abandona.

Rotação elevada é sinal de doença: precisa de descobrir as razões para, com tempo, poder corrigir o que é de corrigir: ambiente de trabalho, relação com a chefia, remuneração, formação... E é uma última oportunidade para permitir que o colaborador fique com boa imagem da instituição: pelo menos, deu-lhe o direito de ser ouvido.

Para o efeito, deve-se analisar a carta de demissão, o processo individual do colaborador, falar com as pessoas certas e finalmente entrevistar o colaborador com privacidade, garantindo o tempo adequado: razões da saída, oportunidades que lhe vão ser oferecidas e razões por que as não teve na Instituição.

Estão disponíveis na internet vários modelos/formulários de precauções a ter e perguntas a fazer na ocasião, que permitem elaborar questionário que se adapta à cultura da Instituição: se não se pergunta nada, a resposta será quase sempre “não”...

Boas Práticas	Más Práticas
<ul style="list-style-type: none">• Criar impresso ou ficha de inscrição é o "cartão de visita" da Instituição: além de ter grafismo coerente com o da organização, terá de recolher os dados biográficos necessários à relação contratual e espaços próprios para os passos que se seguem até à admissão (entrevistas, exames médicos, decisões sobre a contratação, etc).• No recrutamento:<ul style="list-style-type: none">– privilegiar recrutamento interno: demonstra-se que se investe nas pessoas, estimula a motivação, crescimento interno, formação, desenvolve espírito de competição e reduz probabilidades de erro,	<ul style="list-style-type: none">• Não identificar a função.• Só utilizar uma/duas fontes de recrutamento.• Ignorar a <i>web</i> no processo de recrutamento.• Não recolher informação dos candidatos na <i>web</i> (LinkedIn, Facebook, ...).• No processo administrativo de selecção, não solicitar ao candidato o certificado de habilitações literárias, requeridas pela descrição de funções.• Não solicitar registo criminal do candidato.• Chamar todos os candidatos para a mesma hora e fazer esperar.



Boas Práticas

- ficheiro actualizado de candidatos inscritos: tal exige ficha da admissão, desdobrável sobre a Instituição, critérios claros e hierarquizados de selecção, gestão de obsoletos, ...),
- incentivar as apresentações de candidatos pelos colaboradores: só o colaborador que “comprou” a instituição, a saberá bem “vender”; acresce que se irá co-responsabilizar pelo sucesso da admissão,
- consultar ficheiro/anúncios em associações de classe: só os profissionais mais activos, responsáveis, motivados, são membros,
- presença em feiras de emprego (Jobshop»’s) de Escolas, com duas vantagens: a Instituição dar a conhecer-se e “ir à fonte”
- criar planos de estágio, no seu decurso podem-se confirmar/infirmar competências requeridas, em especial as da área do saber ser/estar e alarga-se o período de experiência,
- eliminar Currículos enviados em fotocópia (quem mais recebeu?).
- Utilizar técnicas de simulação (assessment centres), se a organização tem psicólogo competente nos seus quadros
- Na preparação das entrevistas:
 - ler cada currículo dez vezes,
 - preparar calendário,
 - garantir tempo suficiente entre elas,
 - assegurar pontualidade,
 - informar quem pode ser envolvido,
 - ambiente descontraído; recepção acolhedora,
 - evitar barulho/interrupções,
 - planear conteúdo (questões a pôr, descrição da função, competências).

Más Práticas

- Utilizar exclusivamente o recrutamento externo ou interno.
- Aceitar currículo em fotocópia (é o chamado spam de currículo...) para quem mais foi enviado?
- Usar testes psicotécnicos sem previamente identificar as competências requeridas.
- Fazer testes psicotécnicos como única forma de seleccionar.
- Chamar todos os candidatos para a mesma hora e fazer esperar.
- Entrevistar em local barulhento ou com interrupções.
- Não ter um roteiro para a entrevista.
- Na entrevista:
 - não apresentar a Instituição,
 - não dar tempo para o candidato se exprimir,
 - não perceber que o candidato se exprime com todo o corpo,
 - não adoptar uma atitude permissiva,
 - “inquérito” policial, em vez de conversa,
 - só analisar as competências técnicas,
 - usar métodos ardilosos ou perguntas capciosas,
 - ter imagens preconcebidas,
 - iludir-se com as aparências,
 - não analisar as lacunas do CV,
 - precipitar-se a tirar conclusões,
 - dar informações negativas, quando rejeita um candidato,
 - dar conselhos.
- Fazer esperar.
- Não fazer balanço no final de cada entrevista: a memória é traiçoeira e corre-se o risco de confundir candidatos.



Boas Práticas

- Nas entrevistas:
- criar o ambiente correcto,
- deixar o candidato fazer a conversa,
- começar com revisão da história profissional,
- usar perguntas abertas e não directivas,
- perguntar cuidadosamente,
- ter uma atitude permissiva e minimizar as informações negativas
- pedir exemplos para apoio das afirmações do candidato,
- aprofundar explicações superficiais,
- observar mudanças na conversa,
- saber usar silêncios e reformulações.
- Intervalo de cada entrevista: 15'.
- Proporção do “tempo de antena”: entrevistado, 70%; entrevistador, 30%
- Na comparação de candidatos, usar critérios objectivos e basear-se em factos.
- Na análise das referências:
- telefonar pessoalmente,
- indagar forças e fraquezas do candidato,
- pergunta obrigatória: “há mais alguma coisa que se deve saber?”
- actuação em cadeia: não falar só com as referências apresentadas pelo candidato.
- No acolhimento preparar rotinas e documentos necessários, para a Instituição fornecer imagem motivadora e dar a noção de que é tratado como único e não como um, no meio de muitos.
- Criar impresso a entregar ao candidato a admitir, com a indicação das datas das entrevistas, exames, etc.
- Acção de formação de curta duração: põe os novos em contacto com o sistema operativo da organização (principais normas e procedimentos, modo de utilização do equipamento informático, etc.), uniformiza práticas de actuação e desmistifica as dificuldades iniciais.

Más Práticas

- Admitir com base em entrevista(s) de um único recrutador: todo o recrutador se reproduz.
- Admitir sem tirar referências do candidato.
- Admitir apenas com base nas referências apresentadas pelo candidato.
- Não ter cartas pre-redigidas para enviar aos candidatos que foram preteridos.
- Não efectuar entrevista de saída.
- Realizar entrevista de saída mas:
 - feita pelo chefe directo,
 - sem um suporte de inquérito virado para a melhoria contínua,
 - sem follow up.
- Não ter processo de acolhimento estruturado.
- Entregar o acolhimento à primeira pessoa disponível.



8. Comunicação

A comunicação é praticamente impossível quando se baseia no relacionamento de cima para baixo. A coisa mais importante na comunicação é ouvir o que não está sendo dito

Peter Drucker

No decorrer de trabalho de consultoria, entrevistava um grupo de três colaboradores, sem funções de chefia, procurando indagar como era a transparência da comunicação: «aqui há muitas quintas»; «até há quintais dentro das quintas»; «há mesmo quintais com arame farpado à volta».

Quando não estava ninguém por perto, perguntou discretamente ao colaborador da agência que sempre o atendia, se o reconhecia; como confirmou que sim, disse, de forma simpática: «uso este banco porque é o mais próximo da empresa, mas o Senhor está sempre mal encarado e nem olha para mim. Quero fazer o seguinte contrato consigo: ou o Senhor muda de cara ou eu mudo de banco»...e o colaborador mudou de cara...

Porquê comunicar?

99% dos problemas de uma organização, são problemas de comunicação. Comunicar é uma palavra que vem do latim, *communicare*, que significa “pôr em comum”.

Quanto mais efectiva e próxima se revelar a comunicação, maior será o envolvimento, dedicação, empenhamento dos colaboradores. Toda a hierarquia de uma instituição deve pôr a instituição a comunicar: é um elemento-chave numa organização, por 3 razões principais:

- Assegura um nível de serviço de qualidade. Por exemplo: a transmissão diária de informações relevantes sobre o cliente entre colaboradores de diferentes turnos e áreas, garante que cada um desempenhe melhor as suas funções, e que o cliente tenha um melhor serviço;
- Motiva os colaboradores: a comunicação interna regular na organização contribui para uma boa gestão das pessoas. Por exemplo: Divulgar boas iniciativas de colaboradores e decisões da direcção;
- Promove a cultura da instituição. Cada organização tem a sua própria cultura e valores. Convém falar deles, e traduzi-los em acções concretas. Assim, eventos ou formas de comunicação interna, vão promover os valores definidos.



As dimensões na comunicação

Comunicação descendente, para explicar, anunciar, convencer ou, muito simplesmente, informar.

Um dos meios privilegiados de comunicação descendente é a utilização da via hierárquica, o que está certo, pois valoriza os chefes; um dos seus principais papéis é motivar e informar.

Mas "saber" é frequentemente assimilado a "poder" e há chefes que sentem que perdem poder ao darem a conhecer. Cada chefe deve diariamente percorrer a sua área de influência e "sentir" a organização, para responder de imediato aos problemas e verificar o "fundo do olho" dos colaboradores e para estes saberem que ele os visita regularmente e os ouve.

Comunicação ascendente, no domínio da comunicação as pessoas têm necessidades complementares: ser informado e exprimir-se.

"quando precisava de falar com o meu chefe, tinha sempre de beber dois copos bem bebidos: recebia-me com ar de enfado e dizia, "diga lá!"

Deve dar-se aos subordinados a possibilidade de exporem opiniões, dúvidas ou queixas. Mas, em vez de nos concentrarmos em realmente ouvir o que se tem para dizer, especializamo-nos a ...responder. É importante usar a retroacção, saber perguntar, saber ouvir, demonstrando que se quer mesmo ouvir, com disponibilidade e interesse e em termos adequados aos interlocutores!

Comunicação lateral, numa organização há grupos com culturas, hábitos, comportamentos ou tradições diferentes; e as exigências do trabalho não facilitam a comunicação entre esses diferentes grupos. A homogeneização é indispensável para acentuar o sentimento de complementaridade e o espírito de pertença: é a comunicação lateral com reuniões, visitas, seminários mistos.

Conteúdo da comunicação

A informação que circula nas organizações é de três tipos:

- **Informação técnica**, a informação de todos os dias, das instruções aos processos de execução; liga-se mais à formação do que à informação. É uma informação profissionalmente obrigatória e operacional.
- **Informação económica**, englobando os elementos que são conhecidos com uma certa regularidade (balanço, nível de remunerações, facturação, etc.) e os que acontecem de modo irregular (estratégias e táticas, descentralização, diversificação da gama de serviços prestados, alteração de modalidades de actuação ou de organigrama, ...).
- **Informação humana**, que cobre o intercâmbio que deve estabelecer-se numa estrutura que é composta por pessoas: ter em conta a situação do empregado no grupo a que pertence e no processo de produção (enquadramento profissional, direitos e deveres, qualidade, higiene e segurança, indicadores de gestão, ...).



A **E3S – Associação de Apoio à Excelência no 3º Sector** disponibiliza documento que enumera acervo completo de indicadores de gestão de recursos humanos.

Ao cruzar-se esta informação, com as três dimensões da comunicação, ressalta com evidência, na maioria das organizações, a pobreza de conteúdo da informação económica e humana na comunicação ascendente e lateral.

Como comunicar na Instituição

Numa pequena empresa de 50 colaboradores, o seu Presidente perguntou ao consultor o que diziam os seus colaboradores: «as pessoas queixam-se que não se fazem reuniões». «Reuniões? Nós vemo-nos todos os dias!».

Uma organização com poucos colaboradores e que se vêem todos os dias, não dispensa as reuniões: as pessoas só sentem que fazem parte de uma organização, quando estão em reunião!

Os *media* usados para transmitir e receber informação têm de ser apropriados e usados correctamente, consoante os objectivos pretendidos. Incluem:

- Reuniões frente a frente com indivíduos e grupos; *briefings* de equipa;
- Gráficos de desempenho e aperfeiçoamento; quadros de observações;
- Esquemas de sugestões;
- Vídeos; altifalantes, informação no telefone;
- Painéis de informação, jornal interno;
- Memorandos internos, relatórios e documentos de discussão;
- Bases de dados em computador;
- Correio electrónico; telefones, facebook...

Todos e cada um têm vantagens e inconvenientes e facilitam o processo de comunicação.

Certa vez, o consultor leu, no painel interno de informação, notícia sobre a empresa, recortada a partir de Jornal público de grande tiragem: a originalidade estava no sarcástico título aditado à mão por um anónimo: “jornal interno”...

Comportamento como comunicação

A comunicação não é só a comunicação verbal. A linguagem das palavras é pobre. Nunca exprime, com exactidão, as ideias, muito menos os sentimentos.

Na comunicação face a face, a pessoa revela as suas motivações mais profundas com o corpo, completando a linguagem falada e enriquecendo a comunicação interpessoal.

As palavras passam pelo corpo: o modo de falar, as posições corporais, o movimento das mãos, os gestos, a voz (calma, apressada, deprimida, exaltada), as lágrimas, o riso, a respiração, manifestam mais do que as simples palavras.

Basta um tom irónico, o abrir de olhos ou a voz irritada para dar significado diferente ao que se diz: a simples expressão «está bem» pode significar aprovação, crítica, dúvida ou resignação, conforme o tom em que for pronunciada.



As expressões do rosto transmitem mensagens espontâneas, naturais, que indicam o que a pessoa não consegue dizer ou se esforça por esconder: revelam inferioridade ou superioridade, alegria ou tristeza, confiança ou insegurança, interesse ou impaciência, delicadeza ou agressividade.

Qualquer pessoa, mesmo em silêncio, comunica com o corpo, sobretudo com as mãos e com o rosto e em especial com o olhar: olhar baço e mortiço (frustração ou tristeza); frio e severo (desprezo ou agressividade); vivo e brilhante (alegria ou entusiasmo), suave e caloroso (confiança ou prazer)... Pode-se ler nos olhos dos outros, pois são o espelho dos sentimentos: o olhar autoriza, questiona, sanciona, duvida, aprisiona... Por isso é que algumas pessoas, não querendo mostrar-se, escondem o olhar ou desviam os olhos.

Também se comunica com alguém quando se estende a mão, acena com a cabeça ou pisca o olho. Também é comunicação a maneira como se veste, como e onde se recebe alguém.

É impossível não comunicar. É difícil esconder segredos. Até o silêncio é comunicação.

E ter sempre presente que:

- **80%** do que se diz **não é ouvido,**
- **10%** do que se ouviu **não é compreendido,**
- **5%** do que se compreendeu **pensa-se que não tem interesse,**
- **só 5% é retido para sempre.**

A Comunicação informal (verbal ou não-verbal) também é decisiva no processo comunicacional!

Não apenas o “jornal da caserna/alcatifa”, as críticas, os boatos e as “fofocas”! Mas também o que a organização faz ou não faz, que significa também comunicar: das portas abertas ou fechadas à distância hierárquica; das pausa-café ao refeitório, passando pela casa de banho, das redes informais e indirectas às redes sociais e correio electrónico, das reuniões antes e depois das reuniões formais, aos encontros nos corredores...Ter sempre presente que, em caso de contradição entre ambas, a eficaz, a que passa, é a informal!

O consultor estava a conhecer as instalações da empresa, numa volta com o seu Presidente. Orgulhoso, mostrou o local onde se estava a ultimar o Restaurante da empresa. O consultor aproveita a ocasião para enfatizar a importância desse local, como forma de conseguir a comunicação transversal e informal; mas repara que o local tem um espaço recuado. «Que vão fazer aqui?». O Presidente esclarece que será o espaço reservado para a direcção. O consultor recomenda vivamente que não o façam: quando tiverem visitas, ofereçam o almoço no exterior. Quinze dias depois volta à empresa: o tal espaço recuado é mesmo para a direcção e as cadeiras e a baixela são de qualidade diferente (melhor) ...



Boas Práticas

- Preparar as reuniões.
- Reuniões com agenda e com acta.
- Celebrar vitórias.
- Conhecer cada pessoa.
- Contagiar entusiasmo.
- Métodos de Comunicação descendente: via hierárquica, reuniões, painéis de informação, afixação de nota, carta aos colaboradores, manual de acolhimento, jornal interno, relatório de actividades.
- Métodos de Comunicação ascendente: diálogo/reunião de informação sem agenda, happy hour, café da manhã/pausa café com o chefe, painel de Ishikawa, sala de estar, sugestões, pontos de interrogação, inquérito de opinião, questionário de satisfação, Intranet.
- Métodos de Comunicação lateral: equipas de projecto, rotação de funções, visitas entre áreas, reuniões-convívio, refeitório, seminários mistos, encontros de balanço de formação, de investigação/inação, encontro de quadros, reuniões de início/fim de ano.
- Ouvir, ouvir: escutar realmente os colaboradores significa:
 - pôr o trabalho de lado: atenção completa,
 - sorrir e inclinar-se para a frente,
 - pôr perguntas: mostrar que está a escutar,
 - reformular: ajuda a clarificar os assuntos mentalmente antes de falar.

Más Práticas

- Não fazer regularmente reuniões.
- Fazer reuniões com muita gente: «muito gado junto põe o pasto galego»...
- Realizar comunicação sem ter em conta a oportunidade, tempo e local ou comunicar sem ter em conta as realidades física, intelectual e afectiva dos indivíduos.
- Não repetir: quanto mais repetida, mais probabilidades de ficar em memória.
- Repetir de modo intenso, parecendo bombardeio.
- Não ter em conta a credibilidade do emissor.
- Não ter em conta a resistência à mudança: todos a receamos, mesmo que seja para melhor.
- Desvalorizar as sucessivas “perdas de carga” ao longo das etapas do processo de comunicação: desde o que o emissor quer dizer, o que realmente diz, o que o receptor ouve, o que compreende, até finalmente o que interioriza e recorda...
- Usar de comunicação passiva ou agressiva.
- Tentar ganhar a aprovação de todos.
- Querer inspirar admiração ou simpatia pela dedicação ao trabalho.
- Querer inspirar compaixão por estarmos sobrecarregados.
- Querer controlar tudo e todos.
- Querer inspirar admiração ou simpatia pela dedicação ao trabalho.



Boas Práticas

- Ser assertivo em 3 fases:
 - escutar e mostrar que se escutou,
 - dizer o que se pensa, com respeito pelo outro, sentindo-se bem consigo próprio,
 - dizer o que se quer que aconteça; demonstrar o que se pensa ser necessário fazer.
- Numa mensagem escrita, ter em conta:
 - redigir inicialmente apenas em forma de projecto,
 - chamar 2 a 3 colaboradores (com sentido crítico) para sentir o seu "som de retorno" e testar a compreensão,
 - só depois passar à redacção definitiva.
- “Enxugar” o uso de adjetivos e advérbios de modo: só tiram objectividade.
- Orientar o estilo para a dinâmica do oral: não há prémio literário para o melhor relatório do ano ...
- Ouvir opiniões sinceras acerca do seu poder de comunicação escrita.
- Inquéritos informais, no "terreno", para testar a eficácia da comunicação escrita.
- Não escrever em duas páginas o que pode ser dito numa ou em meia: o esforço de síntese deve ser utilizado de modo sistemático.
- Facilitar a memorização: «não carregue demais o animal», isto é, fazer sínteses frequentes, resumos, usar exemplos que ajudam a memorizar.
- Utilizar o relatório só quando indispensável; só usar quando é preciso lembrar, clarificar ou confirmar.

Más Práticas

- Querer inspirar compaixão por estarmos sobrecarregados.
- Querer controlar tudo e todos.
- Querer ser imprescindível: “os cemitérios estão cheios de pessoas indispensáveis”.
- Querer ser mais amado do que respeitado.
- Não ter em conta o comportamento como comunicação: tom, expressões, olhares.
- Reuniões sem horário, sem agenda, com interrupções, sem acta.
- Ao escutar um colaborador:
 - interromper. Ter sempre a certeza de que a outra pessoa acabou de dizer, o que tinha a dizer;
 - não olhar olhos nos olhos, demonstrando que está a ser interrompido e a fazer coisas mais importantes do que ouvir.
- Usar perguntas condicionantes ou indutoras, fechadas ou de resposta múltipla.
- Usar o correio electrónico para evitar o contacto directo.
- Numa mensagem escrita, usar o calão técnico ou expressões estrangeiras: pode haver leitores que não os dominam.
- Escrever à mão e com letra ilegível.
- Documentos não paginados.
- Usar documento escrito, quando é mais eficaz outra forma de comunicação



Boas Práticas

- Normalizar a forma de apresentação dos relatórios, agendas de reuniões ou notas internas.
- Criar grupos de trabalho pontuais, com pessoas de diversos sectores, para a resolução de assuntos comuns: recrutamento, formação, informação, desempenho, transferências, promoções, melhoria dos processos. - Realizar mini-sessões de formação em que os colaboradores redigem pequenos textos sobre, “como entendem os valores da organização”.
- Refeitório: local de eleição para contacto transversal e informal!
- MBWA (Management by wondering around, “Gestão vagueando por aí...”): para “sentir” a organização, responder logo aos problemas, ver o “fundo do olho” dos colaboradores e para saberem que os visita e ouve regularmente.
- Realizar mini-sessões de formação em que os colaboradores redigem pequenos textos sobre, “como entendem os valores da organização”.

Más Práticas

-



9. Formação

Segundo estudo da OIT de Março de 2014 - “Desajuste das Competências na Europa” – Portugal encontra-se em último lugar entre 24 países analisados: para progressos significativos, é imperioso que as instituições invistam em formação.

O chefe como formador

Até aos anos 1980, havia a convicção e prática de que a formação significava sala de aula e leitura. Este pressuposto replica-se nas organizações e na própria lei: quando se quer promover formação para transmitir novas competências, pensa-se logo em sala de formação própria e formadores certificados, na expectativa de que, no seu seguimento, o aprendido seja aplicado: mas a principal e mais eficaz formação é a que se verifica no dia-a-dia, no local de trabalho.

Hoje em dia, a aprendizagem formal tem de ser combinada com outras estratégias, se se desejam transformações significativas deve ter-se em conta o modelo de aprendizagem denominado de 70/20/10:

- **70% - Trabalho:** aprender com experiências pessoais, aprender ao fazer. Aprende-se por virtude dos desafios profissionais que a pessoa cumpre na sua rotina de trabalho. Das difíceis missões que possibilitam o desenvolvimento via tentativa e erro, passando pela experimentação, repetição e acumulação de experiência, como ocorre nas situações em que é preciso gerir um projeto de mudança, lidar com responsabilidades crescentes ou ter de saber agir para resolver um problema novo.
- **20% - Pessoas:** aprender com os outros. O que se aprende em interacção, observando como se executa determinada tarefa, como se implementa um projecto ou quando se reúne com um colega, verificando como ele aprendeu e agiu, ou após uma formação consolidando aquisições, ou como prepara um seminário, ou a aprendizagem social que se consolida participando em foruns na internet.
- **10% - Cursos:** aprender em cursos, educação formal. Tudo o que se recebe de modo estruturado e num ambiente controlado (em sala, congressos, livros, sessões de coaching, e-learning, ...)

Claro que é preciso uma boa dose de reflexão crítica. Estas percentagens podem ser diferentes consoante as organizações e o meio ambiente. Mas valida o facto de que a aprendizagem não deve ser estimulada apenas por meios tradicionais de ensino e mostra que a aquisição de competências se dá, de forma mais significativa, no próprio local de trabalho; o desenvolvimento de competências deve decorrer de modo contínuo, onde as chefias são cruciais.

O papel mais nobre de quem exerce funções de liderança é ser mentor: os quadros são sempre formadores (para o bem e para o mal...): a cultura que difundem, as sanções que transmitem, os exemplos que dão, a informação que passam e como a transmitem. Para que haja crescimento, deve ser sempre a Instituição a liderar a formação: é o ambiente que puxa pelas pessoas: formação significa sempre o tempo de formação, mais a impregnação ao longo do tempo.



Rotação de funções como formação

Uma “ferramenta” de formação muito eficaz e barata é a rotação de funções:

- Identifica necessidades de formação,
- Obriga a melhorar a gestão dos processos e completar a descrição de funções,
- Alarga competências,
- Aumenta a polivalência,
- Interioriza o sentido de mudança,
- Facilita as substituições internas,
- Conhece melhor a instituição,
- Estimula a visão de cliente interno (de fornecedor passa a cliente ou vice-versa),
- Melhora o relacionamento pessoal,
- Incentiva o trabalho de equipa,
- Diminui o tédio e combate a rotina,
- Aumenta a motivação,
- Permite o enriquecimento de tarefas por haver novas formas de ver e valorizar a função,
- Torna os planos de sucessão mais ricos e
- Consequentemente desenvolve a organização.

Plano de formação

Formação sem diagnóstico nem consequências, não é formação! O plano de formação é um instrumento de gestão dos recursos humanos, que deve estar ao serviço da estratégia e objectivos da organização e resultar das carências detectadas no levantamento das necessidades (auditorias, novos projectos, novas tecnologias, satisfação dos clientes, colaboradores, fornecedores, reclamações e sugestões, avaliação do desempenho, pedidos das chefias e dos colaboradores).

Também se pode perguntar aos colaboradores o que querem ou gostariam de ter como formação: mas não deve ser esse o factor decisivo: o cliente da formação não é o formando e sim a organização. Pode até acontecer que formação seja planeada pela organização, sem ser pedida ou sequer desejada pelos formandos.

Empresa portuguesa de transportes rodoviários de mercadorias organizou acção de formação sobre “História da cozinha portuguesa”. O objectivo nem era a história da cozinha; o que o responsável pela formação pretendia era, sem o dizer explicitamente, que os motoristas aprendessem maneiras para bem comer à mesa. Passado tempo, houve um motorista que, em conversa informal, se orgulhava de que, num qualquer restaurante de estrada, frequentado por motoristas de longo curso, qualquer pessoa podia distinguir facilmente os motoristas dessa empresa, pela forma como estavam à mesa!

O Consultor tentava convencer o director-geral a investir na formação da sua gente. «Não me convence! Depois eles sabem mais e vão-se embora!». E o consultor respondeu com uma frase de Richard Branson (Virgin): «Forma bem os colaboradores para que possam partir; trata-os bem para que não o queiram fazer».



Na formação a hierarquia deve adoptar atitude de responsabilidade social; a organização deve formar em complemento ou em substituição dos poderes públicos ou da família, mesmo em áreas não directamente ligadas com o trabalho (por exemplo, formação cívica), para o crescimento dos seus colaboradores.

A **E3S – Associação de Apoio à Excelência no 3º Sector** disponibiliza documentos de suporte para ajudar à construção do plano de formação



Relativamente ao conteúdo, a formação pode ser distribuída em 3 grandes áreas:

- **Gestão e Liderança** (estratégia, gestão de projectos, qualidade, gestão do tempo, construção de equipas, negociação, ética, responsabilidade social, liderança, ...);
- **Técnica** (higiene e segurança, informática, finanças, direito, fiscalidade, compras, recursos humanos, estatística, atendimento, projectos educativos, animação de grupos, pedagogia do desenvolvimento, recursos educativos, ...);
- **Transversal/Emocional** (formação de formadores, gestão de conflitos, comunicação, criatividade, autonomia, flexibilidade, gestão do stress, inteligência emocional, ...).

São as emoções que controlam as decisões.

Precisamos de treinar as emoções e sentimentos. O cérebro emocional aprende através de experiências repetidas: como andar de bicicleta, é preciso praticar, até tornar estas competências em algo natural na vida. Ensina António Damásio que o corpo é o apoio para a mente: não seria possível uma estrutura mental, se não houvesse uma estrutura corporal.

Aprender a fazer a leitura do reconhecimento das cinco emoções básicas (Medo, Raiva/Ira, Alegria/Felicidade, Empatia e Tristeza/Respeito) em nós e nos outros, é ter uma vantagem competitiva decisiva para um maior equilíbrio pessoal e prazer de viver, diminuição do stress, gestão de conflitos e liderança eficaz. Há Programas de formação neste domínio.

A Formação em *outdoor* (aprender ao ar livre), baseia-se numa metáfora física: transpor os problemas, desafios e riscos vividos na instituição, para situações vividas em cenários diferentes dos habituais, normalmente ao ar livre e baseada no desporto-aventura: caminhadas a pé; subir montes; actividades com cordas; descer rios a pé ou de canoa, escalada e rappel, navegar em jangadas.

Últimamente têm sido introduzidas novas variantes: arte, música, teatro, video, desportos de equipa como basquetebol, rãguebi, ... Pode ser muito eficaz, se o processo



for bem negociado com a empresa de formação e se o “debriefing” souber tirar partido dos adquiridos em acção.

Os temas mais comumente tratados são: gestão de conflitos, liderança, as diferentes vertentes da inteligência emocional, avaliação psicológica, desenvolvimento pessoal.

Avaliação da formação

Recomenda-se que toda a formação passe pelo crivo da sua avaliação, usando o Modelo de 4 níveis de Kirkpatrick:

1. **Reacção dos Formandos** – o que sentiram e pensaram (analisada a partir de *questionários*). Gostaram?
2. **Aprendizagem dos Formandos** – medição entre o “antes” e o “depois” dos conhecimentos/capacidades (verificada com testes/exames). Aprenderam?
3. **Comportamento dos Formandos** – mudanças verificadas e sua capacidade de melhoria/aplicação (através da observação/entrevista/estudos/sondagens). Mudaram?
4. **Resultados na Organização (ROI)** – avaliação dos comportamentos ao serviço da organização; efeitos verificados no terreno (com base em indicadores de gestão, Balanced Scorecard). Ex.º poupança de custos, qualidade...É a resposta à questão chave: porquê investir em formação? A organização foi positivamente afectada?

Cada nível é importante e tem impacto no nível seguinte; o processo de avaliação torna-se mais complicado a partir do nível 3. Infelizmente, pouca formação “passa com distinção” nos dois últimos níveis.

Formação, para além da formação

O congresso decorria: falava um orador sem interesse. Ao lado, um colega cochilava... «Acorda! Que vergonha estares a dormir». «Pois, mas olha que nos intervalos estou bem acordado!».

Os intervalos também fazem parte da formação! A Formação não é apenas o que lá se aprende e obriga a reflectir. Nos intervalos, os contactos são preciosos e alargam oportunidades! As redes de contactos são um “capital social” e poderoso reservatório de boa vontade e confiança. Cultivar estas relações é particularmente importante para se subir na carreira e dar visibilidade à organização. A Instituição deve saber estimular essas interacções, nomeadamente com a troca de cartões-de-visita e com o seu seguimento, com os formandos de maior interesse e interventivos: apresentações, perguntas que fazem, observações pertinentes, contestações, instituições que representam, ...

Relatório de missão

Como regra, cada acção de formação que é frequentada pelos quadros, deveria dar origem a Relatório. Para quê?



- Registrar os aspectos mais significativos do evento, obrigando o quadro a verbalizá-los numa síntese elucidativa;
- Induzir nos quadros atitude autoavaliativa do que foi a Missão: o que aprenderam, o que cresceram, como vão utilizar e difundir os novos conhecimentos;
- Sublinhar que a Missão foi ao serviço da organização e que, portanto, o valor acrescentado da missão é do próprio mas também da Instituição;
- Criar condições para, no seu *follow-up*, se organizarem internamente iniciativas que explorem esses adquiridos (colóquios, mesas redondas, *workshops*, ...) para trazer pessoas a partilharem o conhecimento adquirido e garantir que esse conhecimento adquirido chegue a toda a gente;
- Avaliar o interesse da Missão e poder decidir, com fundamento, se uma eventual repetição deverá ser alargada a outros quadros;
- Permitir a gestão de uma Base de Dados do Conhecimento, residente na Organização.

Responsável pela formação

Ao apresentar programa de formação para a macro-estrutura da empresa, o interlocutor achou-o caro. «Se o seu problema é apenas esse, resolvo já o assunto! Preparo um dos meus Alunos na Universidade, para vir dar a formação por um terço do preço...».

A instituição deve ter um **responsável pela gestão da formação**.

Além de sólida credibilidade interna e externa, deve saber gerir a organização e planeamento das actividades de formação, designadamente o plano de formação e seu seguimento, designadamente a gestão da Base de dados do conhecimento da instituição. Deve estar atento ao *gap* enorme e infelizmente frequente entre o que é ensinado e o que é transposto para a prática nas organizações, o que justifica que decisores demonstrem resistência em fazer investimentos. Deve também saber antecipar as exigências formativas da organização, tendo em conta a missão/visão e objectivos estratégicos e seleccionar formadores à altura das exigências. Na selecção de conteúdos, não deve descurar o enorme potencial, actual e futuro, dos cursos gratuitos disponíveis na Internet: por exemplo:

- <https://pt.coursera.org/>
- <http://ocw.mit.edu/index.htm>
- <https://unieducar.org.br/cursos-gratis-certificados/educacao> .

Exigências legais

A formação está sujeita às exigências legais constantes do Código do Trabalho (Lei 7/2009, de 12 de Fevereiro, artigos 130º a 134º), com coimas elevadas no caso de incumprimento:

- **35 horas/ano para 10% dos efectivos e 100% ao fim de 3 anos;**
- **A formação pode ser desenvolvida pelo empregador**, por entidade formadora ou por estabelecimento de ensino;



- Deve haver emissão de certificado e o registo individual de competências é gerido pela Agência Nacional para a Qualificação e está regulamentado (Portaria 475/2010, de 8 de Julho): www.anq.gov.pt e www.cadernetadecompetencias.gov.pt
- A cessação do contrato de trabalho dá direito ao recebimento de retribuição correspondente às horas de formação não proporcionadas ou crédito de horas.

Boas Práticas	Más Práticas
<ul style="list-style-type: none"> • Enquanto chefe, ser formador dos seus colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> – atento às oportunidades de aprendizagem e evolução, – incentivar presença em seminários relevantes, – assegurar seguimento da formação que tiveram, – estimular trabalho de equipa, – deixar que os substituam em reuniões, – apresentar colaboradores a clientes (internos e externos), – deixar que os acompanhem no seu dia de trabalho • Participar nas formações dos seus colaboradores • Sempre que possível, apostar em cursos ágeis, rápidos, focados em ensinar o que é preciso aprender para resolver os problemas do dia seguinte. • Incentivar os quadros a fazerem Curso de Formação de Formadores • Incentivar os quadros a darem formação interna. • Estimular Relatório de Formação • Ao identificar uma necessidade de formação e um objectivo a atingir, o processo só termina quando o objectivo foi atingido: não é para criar burocracia! • Verificar as credenciais da empresa de formação - outros clientes, outras empresas onde actuou, que passado histórico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação que não explicita claramente o objectivo pretendido para a organização (no final os participantes vão ser capazes de ...verbo de acção). • Ausência de caderno de encargos para o(s) participante(s): <ul style="list-style-type: none"> – passar à restante equipa o que aprendeu, – disponibilizar documentação e referências recolhidas, • seleccionar e apresentar um projecto de mudança a dinamizar no contexto de trabalho e a partir do que aprendeu. • Não se certificar da credibilidade do formador. Juniores que não se conhecem? Recebe-se como se paga! • Não consultar pessoas credíveis. • Formação com formandos não motivados: será um custo. A formação não será eficaz. • Formação em competências irrelevantes ou que os formandos já possuem ou de que não precisam. • Formação como castigo ou recompensa • Formação como férias • Formação como obrigação, ou como “culpa de baixas”. • Formação em outdoor não planeada, sem briefing ou debriefing. • Formação sem follow-up no local de trabalho.



Boas Práticas

- Sessões de esclarecimento regulares sobre acções de formação.
- Protocolos com universidades/institutos superiores, com intercâmbios de conteúdo estimulante.
- Formação dada pelos próprios quadros. Sala preparada (não necessariamente reservada, para depois ficar desocupada) para a formação, com apoios logísticos pertinentes (datashow, ecrã, album seriado, prismas de identificação pessoal, impressos/registos específicos).
- Imprimir prismas de identificação pessoal, com apelos à acção e ao estudo, no verso.

Más Práticas

- Formação sem recolha de dados que permitam comprovar a sua evidência.
- Não ter em conta a obrigações legais.



10.Motivação

Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer.

Dwight Eisenhower

Não faz sentido contratar pessoas inteligentes e, em seguida, dizer-lhes o que fazer. Nós contratamos pessoas inteligentes para que elas nos possam dizer o que fazer

Steve Jobs

A nível mundial, 87% dos trabalhadores não gostam do que fazem.

Estudo da Gallup, citado na VER de outubro de 2014

Estava a fazer ginástica com apoio de alteres. O Instrutor, brasileiro, acercase e, enquanto troca os pesos de 3 quilos por outros de 5, diz, «Senhor Pedrão, isto é uma promoção!». E o sofrimento suplementar foi sentido como ... promoção!

Ferramentas de motivação

O principal desafio da liderança é descobrir qual o estímulo adequado para provocar ou alterar comportamentos que conduzam aos resultados desejados.



A resposta não é simples. A motivação vem de dentro! Ninguém motiva ninguém! Só se pode agir sobre o ambiente que rodeia as pessoas, para elas serem atraídas!

Exemplos de ferramentas a adoptar, para agir sobre o ambiente que puxe pelas pessoas:

- Ouvir:
 - O “jornal da caserna”, lançou o boato de que as reuniões mensais de gestão da produção, serviam para identificar os trabalhadores a dispensar. Como resposta, o Director Geral determinou a presença de dois trabalhadores sem funções de chefia, que rodariam todos os meses: após seis meses o boato desapareceu e pediram dispensa, por serem reuniões muito maçudas...
 - Em outra empresa, o Director ouve uma colaboradora a referir-se com orgulho ao facto de ter mais de vinte anos de experiência na sua função. O Director retorquiu: «Cuidado! Quanto menor a variedade de funções, menos aptos para a mudança!».
- Efectuar rotação de funções: este tema é desenvolvido no capítulo da Formação.
- AVP (Aplicação de Vontades Próprias): numa empresa, foi determinado pela Direcção que qualquer trabalhador podia preencher e assinar uma requisição anual de compras ao exterior (sem passar pelo seu chefe!) de objecto de valor anualmente actualizado e que pudesse ser registado no imobilizado da empresa. Surgiram iniciativas insuspeitas e cheias de pragmatismo. Os colaboradores



rápida­mente se aperceberam que, se juntassem um grupo, o valor (e utilidade) do objecto subia. Num ano, um grupo muito activo e convincente conseguiu reunir assinaturas que cobriam metade do valor para remodelar a casa de banho dos homens. A empresa completou a outra metade...

- Dar importância à cor, design, luz, estética no local de trabalho, para além da ergonomia! Não é só o cliente que se deve acarinhar! O colaborador sente-se valorizado num ambiente confortável! Desabafo de um consultor: «como português, tenho vergonha de constatar que a área circundante de uma empresa seja um bonito jardim ou uma lixeira, consoante é gerida por estrangeiros ou portugueses»
- Perguntar, perguntar, reformular para se ter a certeza que se ouviu bem.
- Organizar (não esperar que as coisas aconteçam).
- Se a Instituição tem Manual da Qualidade, ele está implementado? Dizer o que se faz e fazer o que se diz!
- Mobilizar/envolver:
 - Empresa da zona centro criou uma nova linha de móveis para executivos. O Patrão decidiu alugar 3 autocarros e levar a Lisboa todos os trabalhadores, para poderem ver exposto na Feira Internacional de mobiliário, o resultado do trabalho;
 - A empresa tinha na nave principal de produção um painel grande e bem visível, com o diagrama de Causa-Efeito (Ishikawa ou de “espinha de peixe”), onde os trabalhadores eram convidados a lançar as suas sugestões de solução para resolver o problema apresentado.
- Saber (ter a arte de...) surpreender subordinados a fazer coisas bem feitas e DIZER-LHES!
- Exercer diariamente a inteligência emocional, com as práticas seguintes:
 - refeitório e espaço de convívio como oportunidade de partilha,
 - celebração de datas significativas,
 - estabelecimento de projectos em comum,
 - estimular ambiente livre e divertido, dentro e fora do trabalho,
 - disponibilizar ginásio, aulas de ioga ou pilates, ginástica,
 - criar prémios simbólicos, dar férias suplementares,
 - conciliação da vida profissional e pessoal (creches, horário flexível, teletrabalho, proporcionar serviços de apoio ao domicílio, reparações caseiras ou de viaturas),
 - emprego sénior: permitir que colaboradores mais velhos transmitam conhecimentos e experiência aos mais novos,
 - contacto com reformados, associando-os aos momentos altos da instituição,
 - apoiar actividades desportivas e culturais,
 - adoptar complementos de saúde ou apoio no pagamento de dívidas,
 - contribuir para a felicidade dos outros: contratar em grupos sociais desfavorecidos, criar o dia (ou semana) filantrópico, adoptar uma IPSS para apoio, patrocínios, donativos, apoio a crianças e jovens, trabalho voluntário...
 - adopção de parcerias ou cooperação com escolas e ONG’s,
 - partilha ou cedência de espaços,
 - participar em programas locais de formação, ambiente, saúde, renovação urbana.



- Felicitar: alguns chefes sentem-se “forçados” quando felicitam colaboradores. O risco é que, ao interessado, não escapa o artificialismo e manipulação da atitude. A capacidade de um chefe se colocar no lugar do outro demonstra o seu grau de maturidade.
- Dar tarefas desafiantes: estudo recente de professora de Harvard (Rosabeth Kanter) demonstrou que os mais felizes no trabalho são os profissionais que enfrentam, quotidianamente, os maiores desafios. “É na realização de tarefas ou funções desafiantes e capazes de mudar o destino das organizações ou da comunidade onde se inserem, que as sensações de felicidade e realização profissional mais foram apontadas pelos profissionais”.
- Cultura de gestão por objectivos e não por simples instruções.

Motivação e declinação de objectivos

Merece atenção e tratamento autónomo o tema da declinação de objectivos, ao longo da cadeia hierárquica e com a efectiva participação de todos os colaboradores.

É a ferramenta ideal para conseguir progressos significativos em motivação: objectivos de grupo e individuais, objectivos estratégicos, táticos e operacionais, objectivos de curto e longo prazo, objectivos de manutenção e de desenvolvimento, objectivos concretos, mobilizadores, envolventes, repartidos em etapas, regularmente renovados, objectivos entrosados na missão, valores e políticas globais da organização, objectivos festejados quando atingidos e associados à gestão do desempenho.

Não é distribuir Actividades, tarefas ou ocupações e sim negociar objectivos, resultados a atingir pela organização, equipas, pessoas.

Quando se confiam missões aos colaboradores geralmente procede-se a uma simples repartição de cargas de trabalho, se possível com preocupações de equidade.

Esta maneira de proceder equivale a entregar-se à força do acaso e pode provocar frustração e descontentamento no interessado. Antes de se fixarem objectivos aos colaboradores, devem colocar-se as seguintes questões:

1. **Que valor o interessado atribui ao trabalho que lhe é proposto?**
2. **Qual o grau de dificuldade sente ele no trabalho?**
3. **Que correspondência há entre o objectivo fixado e o resultado esperado?**

No que toca à **primeira questão** um exemplo ajuda: um quadro efectua normalmente o seu trabalho. Tem poucas expectativas profissionais e prefere investir na sua vida privada, por exemplo, voluntariado. Ficará satisfeito se o superior hierárquico lhe propuser missões idênticas. Propor-lhe tarefas novas pode provocar desmotivação.

Exemplo contrário é o do jovem colaborador que acaba de terminar a sua licenciatura e que quer mostrar rapidamente as suas capacidades e a sua autonomia. Poucos meses depois de ter iniciado o trabalho, sente-se confinado por tarefas obscuras e repetitivas.

O que é correcto no primeiro exemplo já não o é no segundo. **É ilusório querer ter colaboradores motivados de maneira idêntica e permanente.**

Estes dois exemplos põem em evidência a importância da representação que o colaborador tem da missão confiada e do valor positivo ou negativo que lhe atribui.



A **segunda questão** refere-se ao grau de dificuldade do objectivo: em que medida a pessoa se sente capaz de realizar o trabalho?

O processo de desmotivação pode depender ou da facilidade excessiva, ou do carácter repetitivo da tarefa ou até da percepção da impossibilidade de a realizar.

De um outro ponto de vista, um colaborador vê-se especialmente capaz de realizar as missões nas quais percepciona forte adequação entre meios e objectivos. Nesse caso, arriscar é psicologicamente aceitável.

A **terceira questão** tem a ver com a “recompensa” em que pensa a pessoa interessada. O primeiro reflexo evoca gratificações materiais: salário, prémio, promoção. Recompensa pode ser também o reforço da auto-estima, alargamento de zona de autonomia ou desenvolvimento de competências novas.

As respostas a estas três questões têm sempre um aspecto fortemente subjectivo. Não há leis gerais em assunto de motivação.

Há só opções específicas para situações contingentes, o que obviamente desanima os apaixonados de receitas. Mas há uma certeza: a hierarquia deve estar próxima e falar muito com os colaboradores.

A **E3S – Associação de Apoio à Excelência no 3º Sector** disponibiliza publicação que sistematiza o tema e ajuda à sua concretização.

Estudo recente demonstrou que o português é, em todos os países da OCDE, o que mais se motiva para atingir objectivos e resultados. E há provas singelas disso: a organização da Expo 98 ou do Campeonato da Europa de Futebol em 2004 ou o lugar de Portugal nos rankings de futebol, muito acima de todos os outros rankings (económicos, sociais, culturais, ...)

Outro estudo ainda mais recente conclui que os profissionais portugueses estão entre os que se sentem menos valorizados pelos seus empregadores: 26% em Portugal, contra 41% na média europeia. Razões? “Incapacidade de gerar um compromisso do profissional com a organização e os seus objectivos”. Que potencial espantoso está nas mãos da hierarquia...

Como motivar os colaboradores

Motivar colaboradores significa fazer a ligação entre a vontade de conseguir realizar as suas necessidades e o que isso tem a ver com o esforçar-se mais no trabalho. Sempre que fizemos algo que nos motivou, foi porque fizemos uma ligação pessoal com o projecto, sentimos que estávamos a fazer algo por nós próprios.

Há 3 maneiras mais comuns de influenciar a motivação dos outros:

1. **pelo medo** – foi usado desde sempre, nomeadamente no tempo das galés. Aqui as pessoas não estão a tentar algo e sim evitar algo (por exemplo, perder o emprego...). Pode acabar em ressentimento, resistências passivas, ódio e, em último caso, sabotagens.
2. **por incentivos** – mostrar a cenoura ao burro. As pessoas trabalham para ter a recompensa, mas é preciso pensar sempre em novas "cenouras" senão, as



peças não farão mais do que o mínimo. Acresce que incentivos individuais não favorecem o trabalho de equipa.

3. **pelo crescimento próprio** – aqui, muda a maneira de as pessoas pensarem o trabalho: trata-se de "empowerment" e tudo o que poderá ser feito nesse domínio. Quantas vezes nos atiramos a trabalhos de responsabilidade sem ter nada em troca, só pelo prazer de fazer as coisas! «Quanto mais quero atingir um objectivo, menos lhe chamo trabalho».

Todos somos diferentes e a hierarquia de uma instituição deve perceber e estar atenta ao balancear da satisfação das necessidades de cada um, tendo em conta os contributos decisivos das investigações, designadamente as de Maslow/Herzberg e de McGregor.

Resumidamente, Maslow identificou as necessidades humanas distribuídas ao longo de uma pirâmide, com 5 categorias de necessidades:

De baixo para cima, **fisiológicas, segurança, integração, consideração e realização**.

A necessidade de cada nível só aparece, depois de satisfeito o nível mais baixo, num certo grau.

Denominou as três primeiras de primárias, onde o homem não se distingue de qualquer primata e as duas últimas são as necessidades superiores.

As primeiras funcionam como pulsões irresistíveis, a que voltamos regularmente ao longo da vida e por razões que não têm nada a ver com a lógica do raciocínio. Por exemplo, pode-se estar já ao nível de satisfazer necessidades de realização mas, se se perde o emprego, pode-se descer à base.

Por outro lado, em todas as pessoas há uma mistura de necessidades; algumas serão mais fortes do que outras e todos conhecemos muitos exemplos de pessoas que são motivadas pela necessidade de realização pessoal e que as necessidades mais básicas são ignoradas.

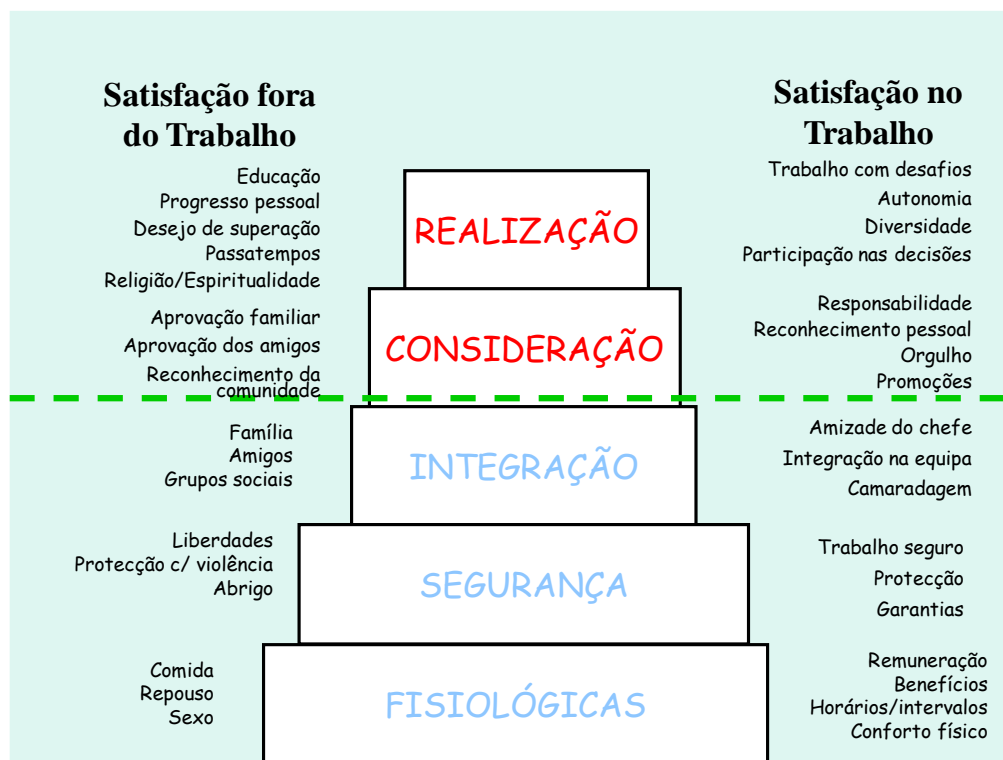
O seu discípulo Herzberg completou esta reflexão com o conceito insatisfação/satisfação, chamando às três primeiras **factores higiénicos** que, ao serem satisfeitos, só reduzem a insatisfação e às duas últimas **factores motivacionais**, porque efectivamente criam motivação.

Outra conclusão interessante derivada dos estudos foi que, enquanto os factores motivadores existirem em abundância, as pessoas suportarão as carências nos factores higiénicos.

Por exemplo, uma diminuição de ordenado pode facilmente desmotivar alguém, mas um aumento elevado de ordenado pode não fazer com que trabalhem melhor ... (apesar de aumentarem imenso os custos)! O que motiva são comportamentos da hierarquia como autonomia, desafio das tarefas, poder propor modificações do trabalho, ser consultado, ... (e não tem custos...).



O Quadro seguinte sintetiza:



Por sua vez McGregor descreve duas opiniões extremas acerca da maneira como as pessoas são geridas dentro das organizações. Há a opinião tradicional, que McGregor chama de Teoria X e há a opinião mais moderna, a Teoria Y.

Uma pessoa da Teoria X considera os outros como preguiçosos, não muito inteligentes e irresponsáveis, enquanto que a pessoa da teoria Y considera as outras pessoas como responsáveis, motivadas, criativas e desejosas de controlarem a sua vida profissional e particular.

McGregor não estava portanto a referir-se ao que as pessoas normalmente são, mas à forma como os chefes entendem os seus subordinados.

Da *teoria X* resulta a visão de um ser médio que prefere ser dirigido; evita responsabilidades, tem pouca ambição e deseja acima de tudo segurança económica; o chefe com esta perspectiva dirigirá os subordinados como crianças e os subordinados deverão conformar-se ou adaptar-se ao seu sistema, que exclui praticamente a participação. Esta visão bíblica do “ganharás o pão com o suor do teu rosto”, entronca na noção de elitismo, comumente admitida por muitas pessoas: alguns indivíduos, diferentes da massa medíocre, devem comandar o rebanho.

A *teoria Y* parte do princípio de que, na organização tradicional, os recursos individuais estão essencialmente subestimados e subavaliados. Por exemplo, o facto de os indivíduos que no trabalho se contentam com o esforço mínimo mas que investem no exterior (tempos livres, biscates, etc.) em actividades que reclamam talento e energia.

Por outro lado, mesmo dentro da própria organização em que fazem o menos possível, o afínco, ingeniosidade e até mesmo criatividade postas no "torneio do sistema" ou na resistência passiva, demonstram recursos insuspeitáveis.



Assim, temos uma visão dos indivíduos que afirma que:

- o homem tende naturalmente para a actividade e para o esforço, como também tem necessidade de repouso;
- aceitará (ou procurará) as responsabilidades, em necessidade de imposições externas, se forem susceptíveis de lhe causar satisfações pessoais;
- a ameaça de castigo e os controlos não são as únicas maneiras de atingir os objectivos da organização. As pessoas exercem o auto-controlo e a auto-direcção se estiverem empenhadas nesses objectivos;
- a criatividade não só existe, como até está largamente disseminada;
- da maneira como as coisas estão organizadas, a energia cerebral do ser humano é usada apenas parcialmente.

Daqui resulta a atitude da hierarquia de manifestar confiança, que os colaboradores são capazes de atingir objectivos e fazer apelo às suas capacidades.

Empowerment

Há 3 formas de orientação para o trabalho:

- **Trabalho como Emprego:** como meio de adquirir recursos, para gozar o tempo fora do trabalho (pagar as suas contas, etc.);
- **Trabalho para fazer Carreira** ao longo de uma estrutura profissional, que lhes dá um maior estatuto social, maior poder na profissão e maior auto-estima;
- **Trabalho como Chamamento**, vocação: o trabalho é inseparável da sua vida. Como forma de colocar os seus talentos ao serviço dos outros, da comunidade, da humanidade. Autorealização que o exercício lhes traz nesse trabalho.

Mais do que recrutar, comunicar, motivar, recompensar, a hierarquia deve procurar conhecer bem e criar as condições de felicidade de cada colaborador, para serem mais produtivos, autónomos, felizes, ajudando a identificar o talento das pessoas e a reconstruir tarefas, em função do chamamento. Talento não é só competência! É também compromisso e sentido de contribuição. E trabalhar nas Respostas Sociais significa, muitas vezes, trabalhar e viver com paixão pelo que se faz.

Há uma “linha intelectual” em todas as organizações: se as imaginarmos como uma pirâmide, no vértice está a alta direcção e na base os colaboradores anónimos.

Essa dita “linha intelectual”, corta algures transversalmente a pirâmide: acima dessa linha estão aqueles que se espera que pensem e decidam; abaixo aqueles que façam e...não pensem; façam aquilo que lhes dizem para fazer e não “façam ondas”; “ELES” é que devem pensar em melhorias; “NÓS” só temos que fazer...Esta forma irónica de ver a organização é, infelizmente, muito mais frequente do que deveria, mesmo entre organizações certificadas.

Num gabinete de projectos ou num hospital, perguntados vários engenheiros e projectistas, médicos ou enfermeiras, onde se se sentiam, a resposta foi ... abaixo da dita linha intelectual...

Que desperdício de talento, criatividade, poder cerebral! Que fonte de frustração! A linha intelectual não beneficia ninguém! É papel da gestão de topo agir de modo a apagar essa linha intelectual, mudando de atitude e incentivando os colaboradores a mudarem também, nomeadamente:



- **Fortalecendo** – toda a gente tem forças: reconhecendo e partilhando esse reconhecimento; fornecendo oportunidades para uso e desenvolvimento dessas forças. A fraqueza não existe: só existem áreas de aperfeiçoamento.
- **Partilhando responsabilidade** – as pessoas têm de sentir que são donas e responsáveis pelo seu próprio trabalho. A responsabilidade deve ser compartilhada e as áreas de responsabilidade devem ser explícitas.
- **Auto-estima** – o amor próprio dos líderes vem do apoio e estímulo dado aos outros e do contentamento que este processo e benefícios produzem.
- **Gerindo com qualidade** significa liderar e servir os empregados como se também eles fossem clientes.

Muitos (demasiados) chefes pensam que só o dinheiro interessa aos subordinados: como se as pessoas não estivessem interessadas senão no **TER**.

Mas, além disso, as pessoas também gostam de **FAZER**; e pode-se fazer participar os colaboradores no enriquecimento do seu trabalho, levando-os a ultrapassar desafios ou fazer conquistas. Mas, além de TER e de FAZER, as pessoas também têm necessidade de **SER**, têm necessidade de consideração e reconhecimento; e, infelizmente, demasiados chefes não se apoiam nesta tremenda alavanca do SER (nada de elogios, é normal as pessoas fazerem bem o seu trabalho).

Finalmente, temos o **DAR**: as pessoas gostam de dar conselhos, explicar, desenvolver a competência dos outros. Mas também gostam que se lhes peça que dêem.

Para fazer frutificar as motivações de cada um dos colaboradores é aconselhável que nos perguntemos: que quer ele **TER? FAZER? SER? DAR?**

Investigação conhecida por “Estudo das empregadas hospitalares de limpeza”, (relatado no livro “Paixão e Talento no Trabalho”) ilustra como todos nós, fazendo um trabalho pre-definido, com um conjunto de tarefas, responsabilidades e objectivos a alcançar definidos previamente, nos podemos apropriar desse trabalho e introduzir pequenas modificações, em função dos nossos interesses, motivação e realização profissional e com isso servir melhor o cliente.

Quando a pessoa se sente motivada, aprende mais depressa, retém melhor a informação, manifesta interesse pelo que faz, presta atenção contínua, resiste melhor ao cansaço, interessa-se pelo seu progresso.

Dentro do possível, a liderança deve permitir que as pessoas façam aquilo que sabem fazer melhor: pôr o Cristiano Ronaldo à defesa é prejudica-lo e à equipa!

Dimensões do contrato de trabalho

O contrato de trabalho tem duas dimensões: a jurídico-formal e a psicológica, que inclui as expectativas mútuas e os empenhamentos recíprocos, que nascem dos sentimentos de confiança e dependência entre empregador e empregado. As decepções podem começar cedo.



Quando as pessoas sentem que dão mais do que recebem num relacionamento, sentem-se angustiadas e terão uma destas três reacções:

- Reduzem contribuições para o relacionamento, de várias maneiras: chegam atrasadas ao trabalho, perdem reuniões, trabalham menos, fazem trabalho desleixado, queixam-se, espalham fofocas e boatos, telefonam dizendo que estão doentes, aumentam pausas de trabalho, "esquecem-se" de realizar tarefas, sabotam o próprio trabalho e o dos outros;
- Aumentam as suas exigências, mediante a tentativa de mudar o que recebem do relacionamento, ao reivindicarem um ou mais dos seguintes itens: aumentos de salário, gratificações, promoções, maior estabilidade no emprego, mais benefícios, transferências para tarefas diferentes ou melhores condições de trabalho;
- Terminam o relacionamento.

«O que preocupa não são os colaboradores que se demitem e saem e sim os que se demitem e ficam».

«Não se pode ter um navio feliz a menos que seja um navio eficiente; não se pode ter um navio eficiente a menos que seja um navio feliz».

Almirante Nelson

Boas Práticas	Más Práticas
<ul style="list-style-type: none">• Dar ao colaborador a oportunidade de:<ul style="list-style-type: none">– fazer observações e críticas,– ser consultado em certas decisões,– participar e ser associado a algumas decisões,– ter controlo da actividade própria,– variedade e novidade das tarefas,– desafio das tarefas,– relações directas entre o colaborador e o utilizador ou cliente,– possibilidade de propôr modificações relativas ao trabalho,– possibilidade de exercer todo o leque das suas competências.• Incentivar inovação ou criação de novos produtos/serviços, ideias ou procedimentos e acarinhar/apoiar a sua apresentação.• Qualidade do inter-relacionamento.	<ul style="list-style-type: none">• Trabalho ilegal ou contra os seus princípios.• Insultar.• Ter um trabalho maçador.• Instruções pouco claras.• Objectivos incertos.• Moral pouco elevada ou não estimulada.• Recompensar bajulação em vez do mérito.• Não dar oportunidade para colaboradores fazerem o que sabem fazer melhor.• Não dar oportunidade para colaboradores emitirem opiniões.• Falta de autonomia (diminui responsabilidade, flexibilidade e inovação).• Não fomentar clima de cooperação e ajuda mútua.



Boas Práticas

- Consultar a bússola interior: objectivos e prioridades claros em relação aos outros?
- Avaliar os talentos, preocupações, prioridades, necessidades e desejos dos outros.
- Tratar os erros como momentos de aprendizagem.
- Dar o primeiro passo - comprometer-se com uma linha de acção que demonstre o valor da outra pessoa.
- Procurar conhecer as respostas dos subordinados às seguintes questões (reflectindo no significado):
 - o que faço conta e importa a alguém?
 - porque hei-de vir aqui?
 - posso ser alguém aqui?
 - posso "possuir" este local?
 - a vinda aqui acrescenta alguma riqueza à minha vida?
 - posso aprender neste local?
 - mostraria este local à minha família, ou envergonho-me de lho mostrar, ou ...não interessa?
 - posso confiar em alguém?

Más Práticas

- Não tratar as pessoas, como adultos (não convidar as pessoas a participarem no processo decisório).
- Ser "formiga": problemas pessoais ficam à porta. Não procurar conhecer os problemas pessoais de cada colaborador.
- Não explicar regularmente aos colaboradores, em linguagem que eles entendam, as contas da organização.
- Má imagem da organização.
- Perda de contactos ou isolamento crescente.
- Injustiça: desigualdades no tratamento.
- Chefe que não sabe sorrir, ou crê que não deve sorrir ou tem dificuldade em sorrir.
- Estilo de liderança que não estimula, encoraja, reconhece, consulta.
- Não praticar regularmente a rotação de funções.
- Não ser informado sobre os resultados do serviço ou da instituição.



Todo o bom desempenho começa com objectivos claros

Kenneth Blanchard

Estava-se a analisar o lançamento do processo de avaliação do desempenho dos docentes, numa universidade privada. Na discussão alargada, um docente disse: «Faço questão de ser avaliado e de conhecer essa avaliação, para poder trabalhar a minha melhoria contínua».

Numa instituição pública de reconhecido mérito, com prémios recebidos na área da gestão das pessoas e com um sistema de gestão do desempenho exemplar (SIADAP) uma colaboradora recentemente admitida foi chamada à sua chefe e, após grande elogio pelo seu trabalho, foi-lhe recomendado que baixasse o ritmo de trabalho porque tinha havido reclamações de colegas e «estava a estragar a média...». Não deu importância ao reparo, continuou no mesmo ritmo e ...acabou por não ver o seu contrato renovado...

Porquê avaliar o desempenho

A ideia de avaliação e da criação de um sistema de apreciação traduz essencialmente:

- Uma vontade de objectivação,
- O reconhecimento de que nada é mais desigual do que tratar de modo igual pessoas diferentes.

Avaliação e desenvolvimento fazem parte integrante do trabalho de qualquer chefe: tanto avaliam como são avaliados e tanto desenvolvem outros como a si próprios. Os que não avaliam nem aperfeiçoam os seus colaboradores só são chefes de nome.

Segundo Deming, uma das doenças fatais da motivação é a avaliação do desempenho: **a maioria é subjectiva e os colaboradores sentem-se julgados**; assim, concentram-se na avaliação individual e quebram o interrelacionamento. Deming sugeriu que se acabasse com a avaliação do desempenho, **substituindo-a por liderança...**

Esta observação obriga à reflexão principal: **pode-se conceber um processo de avaliação de desempenho perfeito mas, nas mãos de chefes que não são líderes, será um fiasco**. Pior! Inviabiliza o conceito por muitos anos, “vacinando” a organização, pela negativa.

O processo de gestão do desempenho deve ser o “fecho da abóbada”!

Nos alicerces, com uma base sólida, deve estar a Estratégia e a Liderança; as “pedras das paredes” serão temas como coordenar e controlar, reunir com a equipa, conhecimento profundo de cada membro e suas motivações, definir objectivos de progresso, fixar e avaliar metas, elogiar, aconselhar, circular regularmente na área de influência, estímulo às sugestões, celebrar sucessos...



Em suma, só depois de estar instalado na organização um ambiente de meritocracia! Só depois de estas acções serem bem interiorizadas, monitorizadas e consolidadas, é possível encarar com sucesso a construção do processo de gestão do desempenho.

Só assim a avaliação do desempenho será um instrumento de gestão e motivação dos colaboradores: a identidade dos colaboradores estará ligada à sua capacidade de responder aos pequenos e grandes desafios do seu trabalho, de forma a atingir os objectivos da organização. A liderança e os processos da organização suportam esta motivação, dando aos colaboradores as condições para resolver problemas e aproveitar oportunidades quando estas surgem. Aqui, os trabalhadores incorporam a avaliação de desempenho na sua identidade, melhorando continuamente com a ajuda dos colegas e dos seus líderes.

Se o desempenho for medido, é possível premiar e promover o mérito. Por outro lado, medir o desempenho torna a falta de mérito mais visível, incentivando a melhoria do desempenho: nas organizações que o praticam, não é preciso despedir pessoas; são elas que se sentem mal e, no limite, se despedem...

Limitações do processo de avaliação

A experiência e a pesquisa neste campo indicam que devem ser encaradas realisticamente algumas limitações no lançamento de um processo de avaliação.

- **Burocracia:** o ênfase que se põe na “tortura” dos rituais dos procedimentos, mina a confiança nos programas de avaliação. Na Apple, o Impresso tem duas frases: “O que mudou este ano” e “O que pensa mudar para o ano”...
- **Cinismo:** se a avaliação não é uma verdadeira gestão do desempenho, isto é, se não se retiram quaisquer consequências da avaliação, é natural que os colaboradores o encarem com hipocrisia.
- **Receios sindicais:** há líderes sindicais que podem revelar-se hostis aos programas de avaliação, por poderem ser ameaça ao poder sindical. Esse risco aumentará se o sistema não for transparente e desencadeado sem a adequada formação e se os chefes o encaram como “ajuste de contas”.
- **Falta de formação:** o processo de avaliação deve ser sempre precedido de formação dos avaliadores: à partida, os chefes não se sentem à vontade no papel de juizes... É preciso que a formação lhes dê confiança e segurança. E a confiança só vem com a experiência e os conhecimentos, e estes adquirem-se na ultrapassagem de dificuldades, praticando.

Métodos de avaliação

A abrangência de um sistema de avaliação de desempenho deve ser total. Todos sem excepção devem ser avaliados. É importante que seja vista por todos os participantes organizacionais com funções de enquadramento, como mais uma das tarefas de chefia.

Existem 3 métodos de avaliação do desempenho:

1. **Avaliação dos comportamentos.** Avalia-se a forma de estar e desempenhar uma função, com base em factores, p.ex. assiduidade, pontualidade, produtividade, qualidade, flexibilidade, polivalência, iniciativa, relação com o cliente interno ou externo, cooperação, lealdade, responsabilidade, dedicação e zelo, apresentação, condições físicas, desenvolvimento dos subordinados. Esses factores devem ser



definidos para evitar interpretações múltiplas, susceptíveis de ambiguidades. Depois estabelecem-se graus para cada factor, de modo a medir esse desempenho; os esquemas de avaliação tomam tradicionalmente a forma de escala, graduada de «insatisfatório» a «excelente».

2. **Avaliação de resultados.** Os sistemas de avaliação com base nos resultados atingidos (globais, sectoriais ou individuais) são os mais eficazes e, sempre que possível, os que devem ser utilizados. Não só porque têm na base uma filosofia de gestão mais profissional (obriga a organização, do topo até à base, a fixar objectivos, a estruturar e controlar a acção, a medir resultados, a ser pro-activa, em vez de reactiva), como põe ênfase no auto controlo e permite a identificação de obstáculos e medição objectiva do desempenho.
3. **Misto**, como se verifica no SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública).

A gestão do desempenho pode/deve contribuir para:

- Fornecer base mais objectiva e homogénea para iniciativas a tomar em questões de fixação de políticas de recursos humanos (formação, promoções, reconversões, transferências, etc.);
- Validar os processos de recrutamento e selecção;
- Melhorar a dinâmica de comunicação entre avaliadores e avaliados, diminuir as razões de desconfiança, ao longo de toda a hierarquia;
- Discriminar positivamente os melhores colaboradores, através da remuneração;
- Criar e aperfeiçoar indicadores de gestão, para melhor aproveitar os recursos humanos e otimizar resultados globais e sectoriais, ao serviço da estratégia e dos objectivos da organização;
- Fazer “crescer” a organização, no seu todo, melhorar as competências de liderança dos chefes e aumentar as exigências de *performance* (vg. caminhar para a avaliação 360º; avaliação por resultados ou melhorar a definição de objectivos).

Fases da implementação

A implementação do Processo de Avaliação do Desempenho desenvolve-se nos 8 passos seguintes:

1. **Definição dos objectivos do processo** (melhorar os resultados das pessoas e da instituição, conhecer o potencial de cada pessoa, identificar necessidades de formação, identificar oportunidades de melhoria, suportar decisões sobre remunerações, recompensas, promoções, transferências, despedimentos, melhorar a comunicação e relações interpessoais). É nesta fase que se identifica o responsável pela implementação;
2. **Escolha do tipo de avaliação** (avaliação de comportamentos, de resultados ou mista);



3. **Escolher o método de avaliação** (auto-avaliação, pela chefia ou avaliação 360º);
4. **Definir a escala de avaliação:** em recta (a escala desenvolve-se entre dois extremos de desempenho entre os quais o avaliador marca a classificação) ou comportamental (excede, cumpre, cumpre parcialmente, não cumpre);
5. **Criar o formulário de avaliação** (o mesmo para todos ou diferente por grupos de avaliados);
6. **Identificar o intervalo entre cada Entrevista formal de avaliação** (trimestral, quadrimestral, semestral, anual, bi-anual);
7. **Elaborar um cronograma do processo de implementação**, onde se inclui obrigatoriamente a formação dos avaliadores, testada no seu momento mais alto: a entrevista de avaliação de desempenho;
8. **Definir um plano de desenvolvimento** para o colaborador.

A avaliação de desempenho repousa em duas condições:

1ª - As apreciações devem ser formuladas quotidianamente. É importante “surpreender” os avaliados a fazer coisas bem feitas e dizer-lhes. Se cometem erros também não se devem deixar passar, mas as censuras devem visar a tarefa e não a pessoa.

Desabafo ouvido por um consultor: «Acha normal que, em sete anos, o meu chefe não me tenha dito nada sobre o que pensa do meu trabalho? Não teria custado muito. Tenho quase a certeza de que, se tivesse cometido algum erro importante, não teria hesitado em me assinalar!».

2ª - Deve haver uma entrevista periódica, cuidadosamente planeada e conduzida (para fazer o ponto da situação), que seja a antítese da burocracia.

Em estudo efectuado junto de empresas, destinado a verificar a eficiência do programa, a maioria delas declarou que **a parte mais importante era a reunião de avaliação**. Ao perguntar-se qual **a parte mais fraca do programa**, a maior parte das empresas respondeu...**a reunião de avaliação**.

Em muitos casos, a situação parece ter piorado após a discussão. Em contrapartida, quando se interrogavam os subordinados que apresentavam falhas, sobre quem é que os ensinou, a resposta habitual era... “ninguém”!

É crucial que os avaliadores participem num programa de formação em entrevista destinado a conhecerem o processo, os princípios que o regem, as atitudes a adoptar, as características específicas desta entrevista e os objectivos a atingir. É muito importante que a cultura da instituição se reflecta na forma como se realizam as entrevistas, que elas sejam um processo de avaliação, com o envolvimento genuíno do avaliado, para a melhoria de actuação e que assegurem o seu seguimento.

A Avaliação do Desempenho é um processo; nunca nasce perfeito: até Deus, segundo a Bíblia, demorou sete dias na Criação e tem defeitos...Se tem erros, não é para “deitar o



bébé fora com a água do banho”; trabalhar a melhoria contínua é corrigir ao longo do tempo, com base nas críticas e deficiências detectadas.

A E3S – Associação de Apoio à Excelência no 3º Sector disponibiliza exemplos de processos de gestão do desempenho, aplicados em respostas sociais, nomeadamente com exemplos de check-list para preparação de reunião.



Boas Práticas

- Só uma instituição muito madura, rodada e com líderes muito adultos, está em condições de implantar sistema de Avaliação 360º. Igualmente, a auto-avaliação. Preconiza-se a avaliação pela chefia, em instituições que estão a lançar o sistema.
- Um período curto de avaliação, tem a vantagem de a memória permitir recordar factos; um período longo tem a vantagem de não sobrecarregar as pessoas com o processo. Preconiza-se a entrevista de avaliação anual, mas fora de períodos de decisão sobre remunerações.
- Anotar regularmente situações concretas de actuação do avaliado, ao longo do período de avaliação: a memória é traiçoeira.
- Dar ‘feedback’ sempre que algo o justificar (positiva e negativamente).
- Usar também o ‘feedforward’ (enquanto no ‘feedback’ se dá um retorno do que já passou, no ‘feedforward’ dão-se orientações a serem seguidas no futuro, para que o resultado seja obtido).

Más Práticas

- Lançar o processo sem formação dos avaliadores.
- Ritual. A burocracia (com a cristalização num impresso que se preenche automaticamente e de que não se tiram ilações) mina a confiança.
- Ajuste de contas (os piores demónios da falta de liderança, que não se resolve com formação...).
- Passa culpas.
- Sistema sem melhoria continua. - Processo muito complexo, para ser “tortura” para ambas as partes.
- Imposição em vez de negociação: avaliação só para transmitir informações ao subordinado.
- Diferentes padrões de rigor na avaliação. Há avaliadores mais exigentes do que outros, o que dificulta a justiça e objectividade dos resultados.



Boas Práticas

- À semelhança dos treinadores de desportos, anotar sistematicamente tudo o que os subordinados fazem, para os confrontar com os resultados e induzir atitude autoavaliativa.
- Na reunião de avaliação:
 - ouvir as opiniões do Colaborador relativamente à respectiva avaliação e potencial de melhoria,
 - assinalar os aspectos positivos de actuação e reconhecer e valorizar as acções mais relevantes,
 - modelo DESC
 - Descreva o comportamento actual,
 - Exprese como esse comportamento o faz sentir,
 - Especifique o que ele deve fazer,
- Consequências da acção.
- No seguimento da reunião de avaliação:
 - ter em conta os interesses de desenvolvimento do colaborador,
 - demonstrar disponibilidade para apoiar o desenvolvimento do colaborador, mesmo quando a apreciação não é positiva e as melhorias esperadas sejam mínimas,
 - apresentar aspectos a melhorar como resultado de acordo, e não de imposição: escutar colaborador e fazê-lo participar,
 - disponibilizar acções/meios para apoio e elaborar com ele plano de acção,
 - acordar com o colaborador datas para controlo das acções previstas.

Más Práticas

- Efeito de halo: tendência do avaliador classificar bem ou mal uma multiplicidade de factores com base numa avaliação elevada ou baixa, de apenas um factor («o oficial de cavalaria é bom, até prova em contrário; o oficial que não é de cavalaria, é mau até prova em contrário»...).
- Erro por semelhança: o avaliador classifica os subordinados da forma como ele próprio foi avaliado.
- Não diferenciar os desempenhos, para evitar conflitos ou recriminações dos avaliados.
- Pressões inflacionistas: o hábito de dar classificações elevadas no passado, faz com que haja pressão irresistível para as continuar a dar no futuro.
- Decisão prévia sobre a classificação: o avaliador já tomou a decisão quanto ao desempenho do avaliado, antes da avaliação ter ocorrido.
- Diferenciar factos (que efetivamente aconteceram) de inferências (o que acha que aconteceu).
- Usar escala de avaliação impar (tendência para escolher avaliação central).



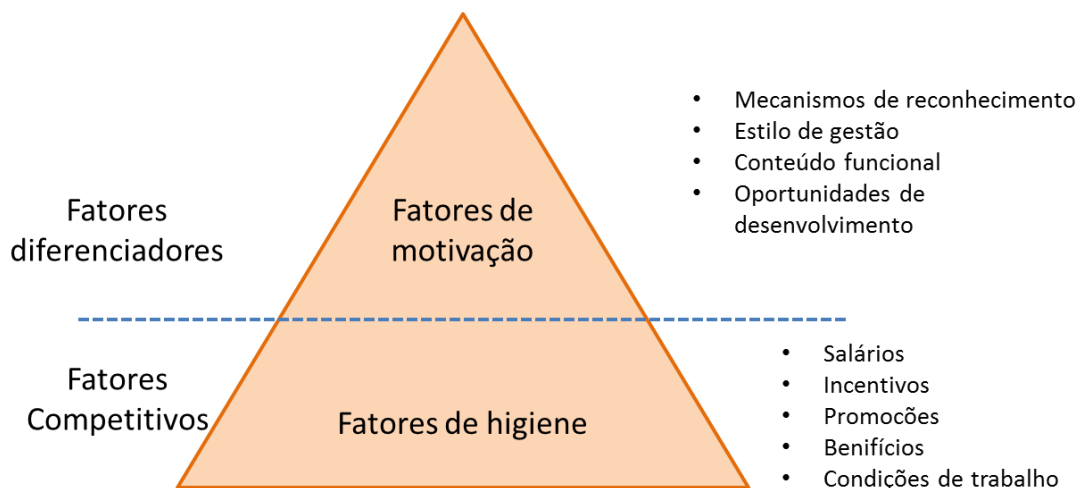
12.Reconhecimento e Recompensas

É muito consolador ouvir o reconhecimento, no momento em que precisamos. É uma forma estimulante de ouvir: «Boa! Vai em frente!»
de um trabalhador anónimo

O sistema de recompensas, individuais e colectivas de uma organização deve estar alinhado com a sua cultura/valores e o resultado dos seus objectivos estratégicos, operacionais (individuais e de grupo), por um lado e dos seus comportamentos em acção, por outro.

A gestão do reconhecimento e recompensas deve ser a resultante da gestão do desempenho, que por sua vez deriva da qualidade dos objectivos atingidos e das competências requeridas e finalmente da missão/visão e objectivos estratégicos.

O quadro abaixo sintetiza o essencial e deverá ser a partir dele que se constroi o sistema de cada instituição:



A **E3S – Associação de Apoio à Excelência no 3º Sector** disponibiliza texto denominado “Ideias/Sugestões para recompensas emocionais” agrupadas a partir da pirâmide de Maslow: é um suporte prático para apoiar a sua construção, alinhada com a cultura da instituição.

O sistema de recompensas que se preconiza, está nos antípodas da solução clássica, baseada nas políticas retrógradas das diuturnidades, aumentos gerais de salários, promoções automáticas ou subsídios diversos não associados ao desempenho; são do tempo da sociedade taylorista/fordista, com ambiente económico estável, mercados circunscritos, mudanças tecnológicas previsíveis, em que só se falava de qualificação, tarefas definidas rigidamente e baixa rotatividade e remunerando a lealdade à organização e onde os chefes controlavam subordinados, com regras e procedimentos rígidos.



Nesta área há duas “ferramentas”: reconhecimento e recompensas. A sua utilização e objectivos são diferentes.

O reconhecimento é uma apreciação e/ou aprovação de um sucesso (promove/estimula a sua repetição). Com base em resultados reflectidos em indicadores (redução de custos, satisfação de colaboradores ou clientes, resultados financeiros) **é não monetário, frequentemente, é psicológico e pessoal.**

Acabara de entrar na empresa e propôs a elaboração de auditoria-diagnóstico ao funcionamento da área da gestão das pessoas. A Administração concordou, seguiu-se o trabalho de campo e o relatório, que concluía com o respectivo Plano de Acção. O relatório foi presente à Administração e, apesar do proponente ter insistido com uma resposta e ter sido elogiado...não foi tomada nenhuma decisão... O proponente percebeu que nada iria acontecer e...saiu da empresa.

As recompensas encorajam/apoiam o atingimento de objectivos de curto prazo (monetárias, impessoais, baseadas no orçamento e com alterações pouco frequentes).

Há reconhecimentos globais/gerais. Por exemplo, aniversário, resposta a programa de sugestões/ideias, notícias na *newsletter*, ...

Os reconhecimentos específicos estão virados para situações em concreto (por exemplo, por projecto): *vouchers*, nota personalizada de agradecimento, referência pública em reunião, elogio no jornal interno...

As recompensas podem ser extrínsecas (respondendo aos factores de higiene): salários, incentivos, promoções, condições de trabalho, ...ou intrínsecas/emocionais (respondendo aos factores motivacionais): desenvolvimento de competências, equilíbrio da vida pessoal/profissional, reputação da instituição, cultura organizacional.

Boas Práticas

- O reconhecimento deve ser:
 - no momento, oportuno, sempre que possível, apanhando as pessoas a fazerem um bom trabalho e reconhecendo os seus esforços,
 - específico, descritivo e calculado,
 - em contexto de um grande objetivo ou em actividades focadas nos resultados,

Más Práticas

- Reconhecimentos dados “a torto e a direito”: não se deve agir sem pensar.
- Afirmações/elogios aleatórios, sem ter em conta o contexto.
- Elogios não proporcionais ao volume e escala.
- Reconhecimentos automáticos, a partir de softwares tecnológicos e sem toque humano.



Boas Práticas

- de acordo com o volume/escala, ligando esforços a resultados, para ter impacto,
- autêntico e não automático: sincero quando se reconhecem esforços, com cunho humano e pessoal,
- ligado à percepção do valor do colaborador: saber quando lhe dão valor e qual o valor para a organização,
- ligar esforços extra e competências.
- Reconhecimentos/Recompensas mais usuais:
 - agradecimento (pessoal e em público),
 - escolha das férias, dias livres, pontes,
 - formação pedida pelo colaborador,
 - prémio/brinde da Instituição, visita da família.
- O aplauso reforça no outro o sentimento de existir e de pertencer a um grupo. Felicitar significa reentregar imagem positiva, suscitando a autoconfiança.
- Acções de retribuição emocional:
- "obrigado", de diversas maneiras (faceado, perante colegas, superiores, direcção, por escrito, no jornal),
- "bom trabalho!"
- "não conseguiria fazer tão bem feito",
- "apreciei muito o seu esforço",
- "está a cometer muito menos erros",
- "qual é a sua opinião?"
- Ao chamar à atenção, por ter errado, seguidamente perguntar algo que demonstre que se puniu o acto e não a pessoa (vg., com autenticidade, perguntar algo da vida pessoal, familiar)

Más Práticas

- Reconhecer comportamentos errados ou fora do contexto da cultura da Instituição.
- Reconhecer pouco, demasiado ou tardiamente.
- Tratar todos de modo igual, para "manter a harmonia"...
- Desequilíbrio entre vida profissional e pessoal.
- Reconhecimento percebido com falta de sinceridade.
- Ambiente de trabalho difícil:
 - falta de confiança entre as pessoas,
 - não ter orgulho na Instituição e no trabalho, relações difíceis entre as pessoas,
 - falta de camaradagem.



13.Satisfação dos Colaboradores

«As empresas devem olhar para a compensação e os benefícios a vermelho (paixão), a amarelo (felicidade) e a verde (bem-estar) e não a azul (processos), cinzento (burocracia) e preto (custo)»

Diogo Alarcão

Fórmula afixada numa cervejaria da marina de Vilamoura: «Cliente Satisfeito + Empregado Satisfeito = Patrão Satisfeito» Curioso, o consultor encetou conversa muito interessante e aprendeu com o seu dono: homem com pouca instrução formal, mas com rica universidade da vida.

Quando um colaborador se sente satisfeito com o seu trabalho, gosta daquilo que faz e dá o seu melhor, os resultados são reconhecidos pelos clientes, que são os primeiros a valorizar o trabalho dos colaboradores.

Para se conhecer a forma como o colaborador percepção a organização e como esta procura trabalhar a melhoria contínua, é preciso definir metodologia de recolha de informação, trata-la, tirar conclusões e implementar as acções de melhoria.

As percepções, por si só, são incapazes de contar a história toda..., mas fundamentais para contar uma parte da mesma.

É indispensável que este processo seja acompanhado de muita informação: a sua ausência ou insuficiência é a melhor forma de desacreditar o processo e “vacinar” a organização por muitos anos.

A recolha de informação pode ser efectuada por métodos directos (Inquéritos), indirectos (através de indicadores como absentismo, rotação, formação, entrevistas de saída, “Cliente-mistério”...) ou ainda através de sugestões, reclamações.

O método directo merece uma atenção especial. Primeiramente, é necessário definir:

1. O responsável pelo inquérito,
2. As variáveis a serem avaliadas e respectivos indicadores,
3. O Formulário que vai ser utilizado,
4. A forma de comunicação que vai ser utilizada ao longo de todo o processo,
5. A análise e tratamento dos dados recolhidos,
6. Acções de melhoria,
7. Periodicidade do inquérito (em regra, anual).



O responsável pelo inquérito tem como missão:

- Assegurar a confidencialidade das respostas individuais, garantindo que a opinião dos colaboradores é exprimida de maneira livre e sincera;
- Identificar as variáveis a utilizar;
- Definir os indicadores para cada variável;
- Explicar o objectivo do projecto aos colaboradores e assegurar-se que todos estão informados e cientes do que se pretende, esclarecendo dúvidas no preenchimento;
- Compilar e tratar os resultados;
- Elaborar relatório para divulgação dos resultados a todos os colaboradores.

É adequado o Inquérito proposto pelo Modelo Normativo de Avaliação da Qualidade em Respostas Sociais, da Segurança Social, dirigido a Colaboradores - http://www4.seg-social.pt/documents/10152/13337/gqrs_cao_questionarios página 7-

O Modelo propõe 8 variáveis (contexto organizacional, cooperação/comunicação, mudança/ inovação, reconhecimento/recompensa, relações com chefias, política/estratégia, posto de trabalho e qualidade), com 3 a 6 indicadores.

Ter sempre presente que a satisfação dos colaboradores depende fundamentalmente da atitude comportamental das chefias: ouvir, motivar e envolver os colaboradores nas actividades da Instituição.

A **E3S – Associação de Apoio à Excelência no 3º Sector** disponibiliza exemplos de Inquéritos, aplicados em respostas sociais.

Boas Práticas	Más Práticas
<ul style="list-style-type: none">• Os indicadores escolhidos e respectivas perguntas devem ter em conta a realidade de cada instituição.• As perguntas devem ser claras e de fácil compreensão para todos os colaboradores, para não serem, em si mesmas, factor de exclusão.• Os indicadores escolhidos devem ser relevantes.• Os indicadores escolhidos devem ser seleccionados tendo em conta a disponibilidade da instituição para induzir mudanças.	<ul style="list-style-type: none">• Os indicadores escolhidos não devem ser alterados no tempo, para permitir a comparação de resultados, ao longo de vários anos.• Não usar perguntas, com cujas respostas não se pode fazer nada.• Usar métodos indirectos (absentismo, rotação, formação, ...) para avaliar a satisfação.• Não informar o sugerente/reclamante do tratamento da situação exposta.• Não informar todos os colaboradores das acções de melhoria implementadas.



O Homem é criado pelo seu pensamento. No que o homem pensa, ele se torna: semeia pensamento e colhe acção, semeia acção e colhe hábito, semeia hábito e colhe destino. O Homem constroi o seu destino através do pensamento. Através do pensamento certo, ele pode tornar-se patrão do seu destino, em vez de escravo dele

S. Satchidananda

Nas Organizações, como nas Famílias, há 3 “saúdes” que é preciso vigiar/acarinhar. As saudáveis dão atenção equilibrada às 3 vertentes:

1. Saúde Económica:

- Na Família aprende-se a gerir e a endividar com base no que se tem. Aprende-se que o dinheiro “custa a ganhar” e que o “maná” de que fala a Bíblia, só aconteceu ... na Bíblia! Pode-se aprender a poupar e descobrir os riscos de não o fazer. Descobre-se que é importante fazer projectos, resolver problemas, não os deixar arrastar, ser independente. Aprende-se que “casa onde não há pão...”. E sabe-se o preço que famílias pagam por não praticarem regras, atraídas pela sociedade de consumo.
- Nas Organizações: há 4 palavras-chave que o dirigente deve ter em conta, **para percorrer o caminho do amadorismo para o profissionalismo:**
 - **Conhecimento:** o insuficiente conhecimento (e muitas vezes a falta de humildade para perguntar...) pode afectar a organização. Não é preciso ser especialista ou saber classificar documentos, há que conhecer os principais temas para bem avaliar o desempenho da organização (demonstrações financeiras e de fluxos de caixa, orçamento, análise do VA e impacto financeiro dos investimentos). O dirigente que os descure, vai ser ignorado e desconsiderado por quem domina a área.
 - **Diálogo** permanente com os colaboradores. É imperioso que saibam o que os dirigentes querem e que estes criem condições para os ouvir. É decisivo que todos se sintam importantes na organização.
 - **Eficácia:** tratar este tema, significa aumento da credibilidade da organização junto dos seus públicos: clientes, colaboradores, bancos, seguros, mecenas, voluntários, sociedade em geral.
 - **Eficiência,** para poder fazer mais com menos, designadamente na redução de custos, melhoria do desempenho interno e da capacidade de resposta às crises, busca de receitas alternativas.

2. Saúde Ética:

- Nas Famílias aprende-se a formar a “bússola moral”! Descobre-se e interioriza-se que, o que é fácil, normalmente está errado, o que é difícil é que está certo: «a vida de malandro é boa, mas é uma vida curta...». E os milhares de «nãos» ouvidos em criança, só mais tarde fazem sentido! É nas Famílias que se transmitem os Valores estruturantes que vão formar o “esqueleto” das normas de vida e justificar a face visível das actuações do dia-a-dia, a “pele”, isto é, os comportamentos.
- Nas Organizações, os riscos éticos são múltiplos e em vários domínios: financeiro, concorrência, gestão das pessoas, ambiental, comunicação.



3. Saúde Emocional:

- É na Família que se aprende a amar! Com marcas que ficam para a vida! Descobre-se a ser feliz consigo próprio, identifica-se a interdependência, o interesse e tolerância pelos outros. É na Família que os filhos descobrem o que são laços familiares! E são construídos no dia-a-dia, saboreando os pequenos “nadas” da vida, como:
 - dar e receber: aprender a dar, saber ver a cara de felicidade dos que são ofertados!
 - celebrar/Partilhar o ar livre: ver um pôr do sol, passear na praia, beber um café,
 - visitar e receber amigos, para «beber copos e dizer asneiras»,
 - realizar viagens em comum,
 - reservar tempo significativo para alimentar amizade e partilha, com refeições em conjunto e verbalização das emoções vividas,
 - tarefas caseiras partilhadas por todos os membros,
 - ler com os Filhos em voz alta,
 - fazer desporto em conjunto,
 - rituais e cerimónias específicas do grupo (as datas religiosas maiores são pretexto excelente para a criação e aprofundamento),
 - abraçar muito!
 - passear, conversando, para melhorar sintonias,
 - elogiar! Quando merecido, claro!
 - comunicar, comunicar, comunicar!
- As organizações que prezam a saúde emocional, valorizam e suscitam a saúde emocional dos colaboradores. Cada organização tem a sua especificidade e as ideias com sucesso numa, não garantem o mesmo noutra. Há iniciativas que devem ser estimuladas/acarinhas, como as que constam do capítulo da Motivação.

A saúde dos dirigentes influencia a saúde das suas organizações; a saúde das organizações influencia a saúde dos seus dirigentes e colaboradores.

Um provérbio africano diz que «é preciso toda uma aldeia, para educar uma criança». O “todo” é muito maior do que a soma das partes! Num mundo globalizado e com as redes sociais e os *media*, com valores éticos tão dispares e multiculturalidade crescente, há forças centrípetas que condicionam e podem abalar as três “saúdes” ou desregular a sua importância relativa.

É importante que haja um fio condutor, uma “quilha” que dê rumo e estabilidade às pessoas e organizações. Não há nenhum livro ou “kit” de aprendizagem que garanta respostas. Mas podem-se criar condições para o desenvolvimento equilibrado das três saúdes e construir um caminho de mais felicidade!



15. Bibliografia

- AAVV – Gestão de Recursos Humanos de A a Z, 2012 – RH Editora
- AAVV – Psicologia Aplicada, 2011 – RH Editora
- AAVV (Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Nuno Guimarães da Costa, Helena Gonçalves, Carlos Cabral Cardoso) – Gestão Ética e Socialmente Responsável, teoria e prática, 2007 – RH Editora
- AAVV (Miguel Pina e Cunha, Arménio Rego, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral Cardoso) – Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 2003 – RH Editora
- AA VV (David Jeffries, Bill Evans e Peter Reynolds – (Formar para a Gestão da Qualidade Total – Monitor, 1996
- Alves, Rui – Segurar Loucos e Empurrar Elefantes – RH Editora, 2015
- Bancaleiro, José – Scorecard de Capital Humano, como medir o activo mais importante da sua empresa – RH Editora, 2006
- Caetano, António e Vala, Jorge – Gestão de Recursos Humanos, 2000 – RH Editora
- Câmara, Pedro B. da, Paulo Balreira Guerra, Joaquim Vicente Rodrigues – Humanator, 1997 – Publicações D. Quixote
- Câmara, Pedro B. da; Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos; 2000; Publicações Dom Quixote
- Cooper, Robert – Inteligência Emocional na Empresa, 1998, Editora Campus
- Goleman, Daniel – Inteligência Emocional, 2010 e Trabalhar com Inteligência Emocional, 2012 – Temas e Debates
- Hale, Richard & Whitlam, Peter – Target Setting & Goal Achievement, 1998 – Kogan
- Lopes, Albino – Fundamentos da Gestão de Pessoas, 2012 – Edições Sílabo
- Lopes, Albino e Lina Capricho, Manual de Gestão da Qualidade, 2007 – RH Editora
- Moreira, Pedro – Liderança e Cultura de Rede em Portugal, 2007 – Livros Horizonte
- Neves, José Gonçalves, Margarida Garrido e Eduardo Simões – Manual de Competências, 2008 – Sílabo
- Palma, Patrícia Jardim, Lopes, Miguel Pereira e Bancaleiro, José – Psicologia para Não Psicólogos, 2014 – RH Editora
- Palma, Patrícia Jardim e Lopes, Miguel Pereira – Paixão e Talento no Trabalho, 2012 – Edições Sílabo
- Rego, Arménio, Cunha, Miguel Pina – A Essência da Liderança, 2007 – RH Editora
- Robbins, Stephen – Comportamento Organizacional, 2002 – Prentice Hall
- Tan, Chade-Meng – Procura dentro de ti, 2013 – Lua de Papel
- Vala, Jorge e Maria Benedita Monteiro – Psicologia Social, 2000 – Fundação Gulbenkian.

