

CURSO PARA ADMINISTRADORES E UNIDADES URBANAS/ 2013

Manual de Gestão Participativa



Compilado por Willy Piassa

Junho 2013

Conteúdo

COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E PÚBLICO.....	3
A favor da transparência	3
GESTÃO PARTICIPATIVA	4
Métodos de aumentar os resultados da equipe na tomada de decisões organizacional.....	4
A GESTÃO PARTICIPATIVA DE PESSOAS	11
Serres humanos são mais do que um recurso econômico	11
GESTÃO PARTICIPATIVA E ATITUDE POSITIVA	14
Como corrigir erros que se cometem	14
USANDO DESCRIÇÕES DE TRABALHO	16
Uma técnica para melhorar a gestão Participativa	16
REUNIÕES PARA GESTÃO PARTICIPATIVA.....	19
Melhorando sua eficiência através da participação da equipe	19
PARTICIPAÇÃO EM UMA REVISÃO ANUAL.....	24
Envolvimento da equipe no monitoramento, avaliação e planificação.....	24
GUIA PARA PREPARAR UM PLANO DE TRABALHO.....	30
Uma ferramenta-chave de gestão participativa	30
TÉCNICAS DE MOTIVAÇÃO	39
Transformando Críticas em Orientação	39
DICAS PARA GESTORES E MOBILIZADORES.....	41
Mobilizando uma Comunidade ou Gerindo uma Organização	41
Bibliografia	44

COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E PÚBLICO

A favor da transparência

Ações não devem ser mantidas em sigilo; a comunidade deve saber tudo o que se passa.

Assim como você deve agir como mobilizador, de forma transparente, facilitadora, não-ditatorial e envolvente com a comunidade nos processos de tomada de decisão, deve-se incentivar os líderes a fazerem o mesmo. Três formas de estabelecer uma boa comunicação entre a comunidade e seus líderes, se praticada com frequência, são a realização de: reuniões, relatórios e supervisões.

As reuniões comunitárias constituem o meio mais importante de garantir uma boa troca de informações entre os líderes e a comunidade. (A organização de reuniões pode englobar festividades conforme descrito na próxima seção) Nas reuniões, você deve incentivar e treinar os líderes a agirem de forma "facilitadora", assim como você faz no papel de mobilizador. Eles precisam desenvolver boas habilidades de falar com o público, evitando discursos, sermões ou pronunciamentos e aprendendo a suscitar respostas nos participantes. Essa troca recíproca de informação ("diálogo" significa "interação entre dois"), garante a transparência e implementa uma boa administração, um gestão participativo e democracia.

Os relatórios também são importantes. Devem ser escritos em linguagem bem simples e divulgados nas reuniões comunitárias. Veja como a comunidade responde. As supervisões, em que os membros da comunidade acompanham os líderes, incentivam uma boa comunicação e a transparência.

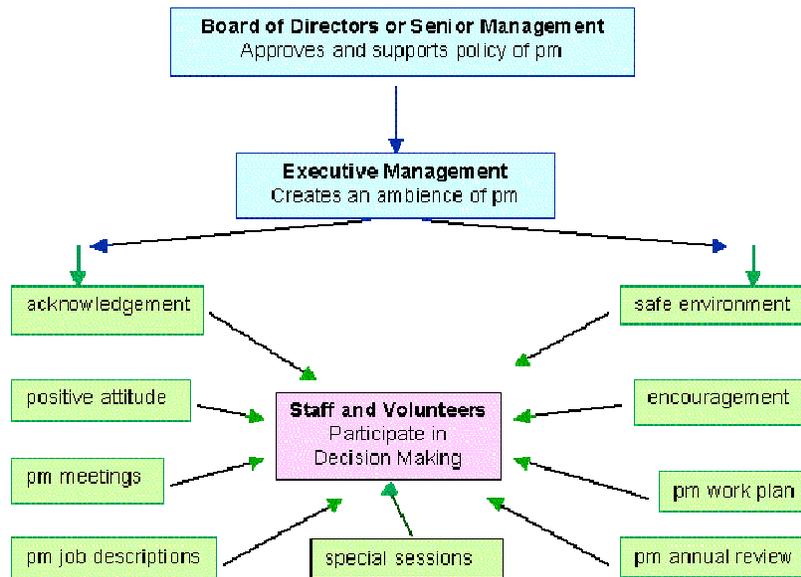
Pôsteres e quadros de recados ajudam a implementar um bom fluxo de informações, mas não devem ser os únicos meios utilizados. Podem complementar as reuniões mas nunca substituí-las. Podem estar voltados à questões de conscientização ou no levantamento dos resultados das atividades do projeto. Uma prestação de contas, que trate das entradas e dos gastos financeiros, afixada em uma clínica ou escola em construção, favorece a transparência.

A coisa mais importante que você deve fazer, mobilizador, é incentivar uma boa administração, uma gestão participativa, integridade e transparência através de uma comunicação eficiente entre os líderes e a comunidade. O grau de aprendizado que você possui em métodos de facilitação de lideranças contribui para o grau de capacidade que terá para incentivar e treinar os líderes e os representantes da comunidade em como utilizá-las. —»«—

GESTÃO PARTICIPATIVA

Métodos de aumentar os resultados da equipe na tomada de decisões organizacional

A gestão é muito importante para ser feita apenas pelos gestores



Introdução

Seja você o responsável por montar uma nova organização, uma nova ONG ou empresa, um novo departamento, ou um novo projeto, você quer ter certeza que o processo de gestão vai aumentar a efetividade da organização.

Se você está no comitê gestor, você desejará conselhos do(s) diretores que farão a organização mais forte, e também mais humana. Você pode ser um gestor buscando modernizar seu escritório. Você pode ser o líder de uma organização de trabalhadores, pressionando por melhoras na gestão que dê mais voz para a equipe, além de mais respeito e consideração. As diretrizes aqui serão de como tornar a gestão mais participativa, esperamos que atenda seus anseios.

O que é?

A participação é muito usada atualmente, mas significa coisas diferentes em contextos diferentes.

No treinamento, as pessoas sendo treinadas ao participar nas atividades, "aprendem fazendo". No trabalho comunitário, a participação significa envolver toda a comunidade, incluindo os que usualmente não falam em decisões que afetem o futuro de toda a comunidade. Nos jogos, como no poker, por exemplo, a participação significa que as pessoas podem jogar (se engajar nas apostas).

Gestão participativa significa que a equipe, e não só os gerentes designados, tem influência sobre as decisões que afetam a organização. Não é a mesma coisa que uma gestão comunitária ou cooperativa, onde todos da equipe tem o mesmo peso no processo de tomada de decisão. Uma maioria por voto, ou um consenso, não é o árbitro final em uma decisão consensual.

Na gestão participativa, os gerentes designados (ou gerente) ainda tem (ou tinha) a responsabilidade final pela tomada de decisões e responder por estas, mas os membros da equipe afetados pelas decisões estão aptos a prover o processo com observações, análises, sugestões e recomendações na tomada de decisões executiva.

Essas diretrizes podem ser usadas quando você estiver montando uma nova organização, podem ser usadas com um consenso para uma organização que já esteja funcionando, ou podem ser lentamente usadas parte a parte em uma organização com um perfil de maior monopólio sobre as tomadas de decisão, onde as decisões são feitas na parte superior da hierarquia.

Benefícios da participação:

Se você organizar as coisas como descrito abaixo, você e a organização serão beneficiados de muitas formas.

Sua organização terá um curso melhor e mais estável caso sua equipe seja leal, e sentida como necessária e querida, respeitados e com as opiniões ouvidas. Caso você procure de forma pro-ativa as opiniões deles na tomada de decisões, você contribuirá com todas essas coisas. As decisões tendem a ser melhores quando foram consultadas diversas experiências, informações e conhecimentos. Não importa o quão esperto e experiente um chefe possa ser, ele/ela não tem a mesma experiência que o total de sua equipe.

Confiança é um fator importante da liderança. Abordagens participativas geralmente significam que a tomada de decisão é mais transparente. E ainda, aumenta a confiança da equipe, e a liderança do gestor. E transparência sozinha é um benefício adicionado a essa abordagem.

Quando as decisões são feitas em conjunto com a equipe, existe menos suspeita de decisões feitas de forma ilegal ou imoral em circunstâncias obscuras. Como na participação comunitária, o resultado final é que a gestão participativa agrega muitos benefícios.

Todavia, existem alguns custos na obtenção de opiniões participativas. Um deles é que leva tempo para obtê-lo, logo as decisões levam mais tempo para serem tomadas do que se fossem feitas de forma unilateral. Quando a equipe discute por algum motivo

particular, mas as decisões, o orçamento, o comitê, ou o chefe do escritório não permitem essa decisão, a equipe ficará desapontada; alguns até podem perguntar porque participaram. É preciso que o gestor mostre que apesar de todos desejarem seguir por um caminho, circunstâncias além da gestão - para além da gestão participativa - influenciaram para que tomassem um determinado caminho. Desapontamentos podem afetar o trabalho. O gestor precisa empregar um tempo e esforços extra para tomar uma decisão - com a participação da equipe - que reduzirão esse problema.

Enquanto há algumas irritações na abordagem participativa da gestão, os muitos benefícios superam os custos.

Formas de participação em canal:

Caso você escolha a planificação e a implementação de um programa de aumento da participação da equipe na tomada de decisões - e nós encorajamos que você o faça - você pode escolher entre vários caminhos para que sua organização seja mais participativa.

A participação na tomada de decisões requer boa comunicação; quanto mais canais você conseguir abrir - mais você terá a participação da equipe na gestão da organização. Cada chance que você tem, procure maneiras de falar com a equipe. Deixe que dividam suas conquistas e frustrações. A equipe verá rápido se você é sincero ou não. Não mostre isso de forma superficial. Desenvolva um interesse genuíno no que eles fazem, mostre respeito.

Monte uma reunião rotineira de participação na gestão. Monte seções especiais que permitam (e incentivem) opiniões da equipe. Use as descrições de emprego como programa de aumento para aumentar a participação da equipe, e arranje seções anuais para obter opiniões da equipe para que os planos anuais funcionem.

Uma maneira que achei útil foi colocar um poster atrás da minha mesa, "A Gestão é muito importante para ser deixada apenas para os gestores". Quando algum visitante faz algum comentário sobre o poster, eu uso a oportunidade para explicar o valor das opiniões da equipe no processo de tomada de decisões.

A chuva de idéias é outro método pró-ativo de busca de participação na tomada de decisões. É diferente dos outros no que concerne a tomada de decisões, não é uma decisão moderada pelo gestor. E tem seu próprio módulo separado;

Dê a eles treinamento de gestão cujo foco seja não gestores; ao menos um introdutório para as quatro questões básicas.

Observe como sua organização está no momento. Pergunte como, de que maneiras, a equipe já participa na tomada de decisões. Crie maneiras que você acha que os dará estímulos para participar mais. Desenhe um programa apropriado para as condições que você enfrenta, e escolha as que você acha que funcionarão.

Preste atenção:

Todos queremos ser respeitados e ser levados a sério. Sua equipe não é diferente.

Você pode acabar alienando e desencorajando sua equipe se você agir como se eles não estivessem ali, ou como se eles não contassem (ex: não importassem), ou como se eles fossem parte da decoração do escritório.

Ao contrário, ouça sua equipe, peça suas opiniões, leve-as a sério, trate-os com respeito, assim eles respeitarão a si mesmos, a organização, e a você, mais. Eles levarão seu trabalho mais a sério; colocarão um esforço extra; serão mais produtivos. Quanto mais você puder fazer isso, mais você exercitará liderança.

Gestão participativa, no mínimo, significa que o gestor presta atenção a sua equipe. Coloque isso em todos os métodos mencionados nesse documento.

Preste atenção.

Reuniões de gestão:

Outro documento nesse módulo investiga em detalhes as reuniões de gestão. Veja Reuniões. O que é importante aqui é que você pode tornar as reuniões de gestão uma parte integral do seu programa de desenvolvimento de uma gestão participativa na sua organização.

Essas reuniões devem ser estabelecidas rotineiramente e regularmente. Caso você não esteja presente, ou as cancele com muita frequência, você diminui o respeito e a importância que atribui as mesmas. Tanto você quanto sua equipe podem marcar outros horários para a reunião. Não marque um horário quando alguém fora do seu controle possa marcar uma reunião que você tenha que ir. A frequência deve ser de duas a duas semanas entre as reuniões. Alguns gestores se reúnem semanalmente, outros mensalmente. Escolha o mais apropriado. Esteja certo de que todos possam no dia e horário apropriados.

Faça tentativas diárias de marcar essas reuniões de tomadas de decisões. É fácil se perder em formalidades, e ouvindo pessoas que gostam de se ouvir falando, perder tempo em ouvir informações que todos já sabem, ou deveriam saber. Não permita relatórios verbais quando esses deveriam ter sido escritos e circulados antes da reunião. Reuniões devem ser somente para tomada de decisões.

Veja o documento, Reuniões, que explica esses princípios em maiores detalhes.

O que é importante aqui é que sua equipe possa contribuir com a gestão em suas decisões. Preste atenção para que as reuniões não sejam um fardo, mas sim um adianto, caso não sejam conduzidas bem. Nem todas as sugestões serão imediatamente aceitas, caso sejam negadas pela diretoria, pela constituição ou política oficial da organização, pelo orçamento disponível, metas, objetivos, estratégias ou outros parâmetros oficiais. Sugestões que não possam ser seguidas podem ser feitas pela equipe. Agradeça-os pela sua contribuição, e explique porque elas não puderam ser aceitas, e assegure-os que a gestão só pode tomar decisões executivas, e não pode contradizer a política.

Reuniões são oportunidades para que a equipe saiba como, de diversas maneiras, eles são valiosos, e suas idéias são úteis, e são respeitadas. Só convidá-los para as reuniões não é suficiente. Eles podem sentir que tem coisas melhores para fazer, especialmente se as reuniões não são produtivas e significativas para eles. É necessário assegurar que sua frequência é produtiva, e vista como produtiva.

É ok ter diferentes reuniões para diferentes categorias da equipe, como por exemplo, uma para a equipe de apoio e outra para a equipe profissional. As vezes é útil que o gestor da equipe de suporte possa participar das reuniões de gestão. Caso isso aconteça, o gestor geral deve sentar nas reuniões para mostrar interesse e assegurar-se que a equipe de apoio saiba que são necessários e respeitados.

Caso você pergunte a uma secretária ou outra pessoa da equipe de apoio para que tome notes nas reuniões de gestão, eles podem não participar do processo completamente. Nesses casos, esteja certo de passar um tempo com essa pessoa, dependendo de cada tópico e peça suas opiniões.

Considere um treinamento para a equipe - treinamento de gestão para não gestores. As quatro questões centrais, e outros assuntos de gestão estão incluídas no módulo, Treinamento de Gestão.

Seções Especiais:

Ao organizar seções especiais, você terá uma oportunidade a mais de encorajar contribuições honestas da equipe.

Algo necessário de ser lembrado é que em cada seção, as coisas podem tornar-se superficiais, ex: amigáveis, mas não substanciais trocas de elogios, repetições de clichés muito utilizados e slogans vazios, ou para impressionar os VIPS visitantes. Como parte de seu programa, tenha claro que as contribuições para as decisões organizacionais são oferecidas pela equipe.

Seções especiais podem ser montadas para várias ocasiões, incluindo a visita de um VIP de um escritório chefe, do governo, ou de uma agência financiadora. Pode ser um exercício de reconstrução, ou um evento nacional que chame para a reflexão todas as organizações no país.

A seção FFOA, como parte de uma agência transformada em uma resposta de emergência (caridade) em uma agencia de desenvolvimento sustentável (empoderamento), é um exemplo de uma seção especial. POFA significa: "pontos fortes, oportunidades, fraquezas e ameaças", e pode ser utilizado em várias ocasiões assim como no módulo direcionado em transformar uma agência ou programa.

A aparência de uma crise organizacional, seja por seus fatores internos ou externos, ou por ambos, é uma boa oportunidade para organizar uma seção especial.

A chegada de um consultor externo, ex: para treinamento de gestão ou monitoramento e consultoria, são eventos adicionais que podem servir para marcar

seções especiais que contem com a participação da equipe no processo de tomada de decisões.

Descrição de Empregos:

A forma como as descrições de empregos são usadas também podem ser oportunidades para contribuir com a gestão participativa.

É muito frequente que uma descrição de emprego seja designada inicialmente quando uma organização é montada. Pode ter sido escrita de forma planejada ou por um consultor externo. Após seu uso inicial, é enchida (ou esvaziada) e nunca mais vista. Usada dessa forma, as descrições de empregos não contribuem para a gestão participativa, e tem pouco valor.

Revisões regulares das descrições de empregos, pela equipe envolvida e por seu supervisor, modificando seus conteúdos para refletir as mudanças e respondendo as diferentes tarefas e responsabilidades, depois assinando por ambos a equipe e o supervisor, podem contribuir para a gestão participativa de muitas formas. Não são as descrições de empregos por si só, mas as formas como são utilizadas, que contribuem para a gestão participativa.

Revisões Anuais:

Conduzir uma revisão anual com todos os acionistas em um programa em desenvolvimento é um modo importante e valioso de obter feedback nas atividades recentes, e opiniões podem ser inseridas na próxima reunião anual de trabalho. De forma similar, uma revisão anual para a equipe com uma única organização pode ser (se feita corretamente) uma maneira útil de revisar o ano que passou, sucessos, fracassos, lições aprendidas, e de forma a obter sugestões para serem colocadas na próxima revisão anual de trabalho para a organização. É uma boa ferramenta para exercer a gestão participativa.

Esteja seguro, ao conduzir uma revisão anual, que todos os participantes estejam lá e que não sejam distraídos por tarefas do dia a dia, ou por tarefas de casa, ou qualquer coisa que não seja a revisão anual ela mesma. Logo, é melhor arranjar para que essa revisão seja feita fora do escritório. Um centro de conferências (ou uma escola ou outro lugar que possa ser temporariamente convertido em um centro de conferências) que seja longe de uma locação urbana, e sem telefones, é melhor. Complemente essas escolhas com o anúncio de que os membros da equipe devem suspender seu trabalho diário, não marquem compromissos para esse dia, e preparem-se para prestar atenção para a revisão 100%.

Você pode achar útil contratar um consultor experiente em participação para conduzir a revisão para você.

Estruture a revisão anual de forma que todos participem (das decisões), todos assim ficarão livres para expressar suas opiniões. Assegure-se que o facilitador ou consultor agradeça a todos os participantes por suas contribuições, mesmo as menos populares. Assim como ser o anfitrião da revisão anual, é importante que você seja ouvido, e que

os outros sintam-se ouvidos. Eles são importantes; mostre para eles que você sabe disso. (Um gestor só tem um recurso, sua equipe, ele é bem sucedido ou falha na medida em que reflete no comportamento deles). Esteja seguro que as sugestões e recomendações de todos reflitam no plano anual de revisão, ou que eles entendam porque não foi possível.

Conclusão:

A gestão participativa pode melhorar a efetividade e a capacidade de uma organização. Ela reside entre dezesseis elementos da capacidade organizacional.

Contribui para a boa liderança através da gestão. Contribui para um aumento da transparência no processo de tomada de decisão organizacional.

Entre os slogans que direcionam você para uma boa gestão, a frase: "Não trabalhe duro, tenha resultados". É a melhor estratégia de bons gestores. Se alguém está trabalhando duro, não está gerindo.

O único objetivo de um gestor são as pessoas. Se essas pessoas são mais leais, dispostas a trabalhar e dar um esforço extra, se confiam em seus superiores e sabem que estão seguras, então seus resultados e eficiência, logo, sua capacidade na organização serão muito maiores. O mais você delega a tomada de decisões e responsabilidades, mais confiança e lealdade da sua equipe você obterá. O mais eficiente será a organização, mais sucesso você obterá como gestor.

Use sua situação na organização. Verifique quais elementos de gestão participativa são indicados para o que você já possui, ou quais elementos existentes podem ser acrescentados a sua organização. Gere estratégias para um aumento da gestão participativa.

Use essas diretrizes (sem copiá-las totalmente) para fazer seu próprio programa de aumento da gestão participativa, um programa sensível as condições e que resida dentro dos parâmetros que delimitam sua ação.

—»«—

A GESTÃO PARTICIPATIVA DE PESSOAS

Seres humanos são mais do que um recurso econômico

A ênfase em críticas honestas e na supressão de críticas como contraproducente estão no centro de boas lideranças e gestões.

Gerir pessoas trabalhando de forma voluntária com seu tempo e energia em projetos comunitários têm vários elementos da experiência que podem ser usados efetivamente em gerir pessoas em uma organização não voluntária. Não espere que o salário seja a única motivação em esperar o melhor da sua equipe.

Podemos ser lembrados que, apesar do trabalho humano, idéias e energia poderem ser tidos como recursos ou informações para qualquer atividade de produção, seres humanos são também a razão porque queremos as facilidades e serviços em primeiro lugar, e o motivo pelo qual queremos empoderar comunidades de baixa renda em determinar seus próprios destinos de desenvolvimento.

Quando mobilizamos pessoas para que se organizem e se engajem em atividades na comunidade, eles darão mais de si mesmos se não estiverem com o peso do luxo de uma auto-estima baixa. Pessoas que se sentem felizes consigo mesmas produzem melhores resultados. Quando mobilizando e organizando pessoas, um bom treinador ou mobilizador terá melhores resultados caso se esforce em achar e usar maneiras de encorajar as pessoas a se sentirem bem consigo mesmas.

Pode ser uma reação imediata e não elaborada, quando você quer que uma coisa boa seja produzida de uma maneira boa, criticar as pessoas que fazem de forma incorreta. As pessoas, todavia, estão mais aptas a melhorar as coisas boas que fazem quando são elogiadas e reconhecidas do que quando a atenção é dada aos seus erros, e acabam com um sentimento ruim por terem sido criticadas em seus erros. Ajude as pessoas a atingir seu potencial pleno, fale quando estiverem fazendo algo corretamente. Em outras palavras, procure pelas coisas boas que as pessoas estão fazendo e direcione sua atenção para isso, e depois eles trabalharão com afinco para continuar o bom trabalho, além de tentar melhorá-lo. Quando não é dada atenção aos seus erros, eles tentarão, de sua forma, melhorá-los.

As pessoas são menos previsíveis e menos possíveis de serem manipuladas do que ferramentas e outras coisas inanimadas. Trabalhar com seres humanos requiere sabedoria, energia e mais experiência do que trabalhar com coisas.

Em termos de melhoria de condições e de resultados sustentáveis e de longo prazo, todavia, investir seu tempo, atenção, interesse, em pessoas, é muito mais valioso do que o mesmo investimento em coisas. O melhor minuto investido é aquele onde investimos em pessoas. Preste atenção a palavra "investimento". Significa que você

não está apenas "dando, gastando ou desperdiçando" seu tempo ou energia; está "investindo", e isso significa que pode esperar retornos valiosos no seu investimento.

Podemos ficar desencorajados facilmente ao ver o que as pessoas não são capazes de fazer. Estamos tentados a dividir as pessoas em duas categorias, perdedores e vencedores. Caso façamos isso, perdemos o potencial de quem classificamos como perdedores. Todos são vencedores em potencial; algumas pessoas estão disfarçadas de perdedores; não deixe suas aparências te enganarem. Caso gastemos algum tempo e energia em ajudar aqueles que vemos como perdedores a ganhar em algo, colheremos muito mais benefícios do que queríamos primeiramente.

É produtivo se afastar da situação e tentar observar de forma neutra nosso comportamento. Veremos que também somos seres humanos. Não somos somente nosso comportamento; somos as pessoas que administramos nosso comportamento. Se queremos ser administradores de pessoas, é preciso ver que temos que administrar a pessoa mais próxima de nós mesmos; nós. A administração de si mesmo é anterior a administração de outras pessoas.

Todos temos desejos, necessidades e urgências. Quando fazemos algo para alcançar essas coisas, isso pode ser considerado uma meta. Metas começam com comportamentos; consequências mantêm comportamentos. O desejo pode ser suficiente para começar a ação de atingir a meta. Administração e planificação podem começar por identificar e definir as metas (gerais) ou objetivos (específicos e verificáveis). Não podemos esquecer, todavia, que atingir as metas não termina somente com a decisão do que essas serão. Temos que ter ações que encorajem a ação de atingir esses objetivos.

Quando as pessoas ficam desencorajadas, é muito mais provável que reduzam seus esforços. Eles precisarão de mais do que elogios para que continuem. Eles precisarão ver resultados que demonstrem que estão no caminho para o sucesso. Só consequências positivas encorajam boas performances futuras. Consequências negativas resultam em um declínio na qualidade dos esforços.

A maioria das pessoas trabalha bem se supervisionada; eles apreciam o interesse demonstrado em seu trabalho, e desejam demonstrar que trabalham bem. Então, quando um coordenador ou administrador aparece, eles trabalham bem. Mas trabalham tão bem quando o administrador está ausente? Como administrador o mais importante a fazer não é o que acontece quando você está lá mas o que acontece quando não está lá. Um bom administrador assegura que as pessoas que estão trabalhando, sejam voluntários ou da equipe (o mesmo princípio se aplica a ambos), trabalhem bem quando estão sendo supervisionados e quando não estão.

Ninguém gosta de ser criticado, e quando cometemos erros, não gostamos que estes sejam apontados. O bom gestor aprende que quando um trabalhador comete um erro, ele possa aprender com esse, e melhorar seu trabalho de forma que evite cometê-lo de novo. Quando um gestor termina uma crítica com uma crítica positiva, uma valorização, as pessoas pensam sobre seu comportamento, não sobre o comportamento do gestor.

Todo mundo quer saber como está indo. O feedback é uma atividade valiosa sob a responsabilidade do administrador. Ao receber o feedback, os trabalhadores ficam motivados em tentar com mais vontade, e a sustentar seus esforços.

Buscar resultados eficientes não é uma condição estática, mas um processo. Atingir boas performances é uma jornada, não um destino. Colocar esforços de administração em um projeto comunitário " de uma vez e para todos", é como tentar comer "de uma vez e para todos" .

Busque a excelência, não a perfeição. Qualquer coisa que valha a pena ser feita não precisa ser feita de forma perfeita - primeiramente. Pode ser melhorada.

GESTÃO PARTICIPATIVA E ATITUDE POSITIVA

Como corrigir erros que se cometem

Criticar alguém que comete um erro é uma reacção normal. No entanto, tal contribui apenas para o agravamento do problema ao invés de ajudar na sua resolução.

Uma abordagem positiva de resolução de um problema é mais produtiva e eficaz para a organização do que uma atitude negativa. O mesmo se aplica na capacitação comunitária. Os problemas existem. É um facto vital.

Cometer erros é uma característica humana. Todos nós cometemos erros. Alguns professores de religião dizem que só Deus (ou qualquer nome que designe um poder superior) é perfeito; errar é humano. Isso significa que nós, como gestores, devemos ter em conta que as pessoas cometem erros. Este é um facto da vida que temos de aceitar.

É a forma como respondemos ou reagimos a estes erros que determina uma boa ou uma má gestão. Se ficamos aborrecidos e reclamamos ou criticamos a pessoa ou o grupo que comete um erro, nós não estamos a corrigi-lo. Estamos, pelo contrário, a piorar o problema.

Uma abordagem positiva contribui para a solução do problema. Reconheçamos que se cometeu um erro, mas enfatizemos a contribuição positiva daqueles que o cometeram. Assim, estaremos a cimentar a força, a auto-estima e a confiança dos nossos funcionários ou dos membros da comunidade.

Lembre-se que um gestor possui apenas um recurso: as pessoas; torná-las mais fortes. Estas pessoas não serão tão leais, entusiastas, motivadas ou prestáveis se sentirem que estão a ser criticadas, que as suas qualidades não estão a ser reconhecidas, ou se pensarem que são inúteis. Elas não são estúpidas; sabem que cometeram um erro. Se sentirem que, apesar dos erros, têm o apoio do seu líder, vão esforçar-se mais. Este é um conhecido princípio de uma boa gestão.

Como podemos incorporar este princípio na nossa tentativa de melhorar a gestão participativa?

A gestão é um processo de resolução de problemas. Se não existissem problemas então não seria necessário gerir. É importante instigar em todos os envolvidos (e não apenas no "chefe" ou no comité executivo) a sua responsabilidade na sugestão de soluções para problemas inevitáveis. Tanto a formação em gestão comunitária como em gestão de organizações deve incluir no seu programa o encorajar desta atitude.

Uma técnica que pode ser ensinada é a da manipulação de palavras, que pode ser usada para ver qualquer problema sob uma perspectiva diferente. Uma forma, por exemplo, é escrever o problema numa folha de papel ou num quadro em frente aos

participantes. Depois risque a palavra "problema" e substitua-la por "oportunidade". É uma dica simples, mas que pode levar a resultados surpreendentes.

A maioria dos activistas e animadores conhecem o valor de uma boa história, metáfora, parábola ou anedota. Segue um bom exemplo. A Madre Teresa de Calcutá era conhecida pela sua constante atitude positiva. Um repórter disse-lhe um dia que ela actuava como se não tivesse nenhum problema; perguntou-lhe como fazia ela isso? "Oh, eu não tenho problemas." respondeu Madre Teresa, "Mas quando aparecem, eu simplesmente dou-lhes outro nome. Chamo-lhes dádivas" disse ela.

Assegure-se de que a pessoa que comete o erro participa no processo de tomada de decisões com vista a corrigi-lo; evitando um sentimento de culpa nesta pessoa.

Se como gestores vamos partilhar a gestão de uma organização ou de uma comunidade com os funcionários ou membros, então devemos ensinar-lhes alguns dos princípios básicos de gestão. Enquanto o primeiro princípio está dividido em quatro questões chaves, o princípio da abordagem positiva, sobretudo no que respeita a erros, está entre os princípios fundamentais a instigar nos formandos.

USANDO DESCRIÇÕES DE TRABALHO

Uma técnica para melhorar a gestão Participativa

Descrições escritas dos trabalho são importantes na criação organizacional que enfatiza a gestão participativa

Introdução; O papel da descrição de trabalho na gestão participativa

Na gestão participativa, a tomada de decisão ainda é responsabilidades dos gestores designados para isso, e não é o mesmo que tomada de decisão coletiva ou comunitária (onde todos têm o mesmo peso).

O que é necessário, apesar, é que todos os membros da equipe sejam convidados a participar na tomada de decisão que afetam a todos, ou seus seguimentos ou departamentos.

Alguns dos princípios importantes na gestão participativa são respeito (pela equipe) e transparência (na tomada de decisão).

Além disso, quando membros da equipe são convidados a participar da tomada de decisão, quando eles se sentem seguros e que não serão punidos por fazerem sugestões impopulares, eles trazem para a gestão uma variedade de experiências, conhecimento, sabedoria e treinamento.

Gestão como um elemento da estrutura e processo organizacional da empresa é notavelmente fortalecida pela adição destes elementos.

Criação inicial da descrição de trabalho:

Quando o membro da equipe é inicialmente integrado como membro da organização, ele(a) é contratado para fazer um trabalho, fazer uma série específica de tarefas. Isto é o que ele(a) é pago para fazer, e se ele(a) não fizer, então ele(a) sabe que não está em uma posição segura para manter o emprego. A definição das tarefas dele(a) deve ser, desde o princípio, escrita como descrição formal do trabalho.

No ato da contratação, quando o novo membro e seu supervisor direto devem sentar e revisar cada item da descrição do trabalho, linha por linha, para garantir que tanto o membro da equipe quanto o supervisor estejam familiarizados com o que a posição requer. No final desta primeira discussão, tanto o supervisor quanto o membro da equipe devem assinar a descrição de trabalho.

O novo membro deve ser encorajado a indicar quais tarefas listadas na descrição de trabalho podem ser feitas e quais não.

O supervisor pode tirar algum tempo para rascunhar como fazer tais tarefas, e/ou gastar tempo mais tarde dando instruções detalhadas.

Supervisão e Performance da equipe:

A descrição do trabalho não só melhora a supervisão, também parte integral da supervisão na gestão participativa.

Todos os membros da equipe irão se sair melhor, se apresentar bem, serem mais leais, e fazer sugestões e contribuições mais positivas, quando seus supervisores mostram interesse neles, tiram tempo para ver como estão indo, e se simpatizam com as dificuldades e problemas. Isto não é a mesma coisa que se apoiar no trabalhador e insistir para que o membro da equipe trabalhe duro; isto irá alcançar o resultado oposto.

Quando um membro da equipe e o supervisor estão bastante familiarizados com a descrição do trabalho, supervisão pode ser muito mais positiva, menos estressante, e um processo de cooperação ao invés de ditadura. A marca das boas maneiras é que a equipe está indo bem na sua ausência. Revisão freqüente das descrições de trabalho, linha por linha, permite ao supervisor ir às excursões e missões necessárias, sabendo que cada membro da equipe sabe o que fazer e é capaz de fazer bem.

Um Contrato não-monetário:

A descrição do trabalho deve ser vista como um contrato não-monetário entre o membro da equipe e o supervisor, legitimado pela organização. Isto determina as tarefas que o membro da equipe deve fazer, e suas responsabilidades.

Algumas descrições de trabalho incluem uma lista de qualificações necessárias e desejadas (e o documento pode, talvez, ser chamado TDR - Termos de Referência)

A assinatura pelo membro da equipe e supervisor deve ser visto como necessário e parte integral da descrição do trabalho, e deve ser acordado que isto não é válido até que seja assinado.

Mudança de Trabalho:

Nenhum trabalho pode ficar estático, especialmente em um projeto de trabalho ou programas, e onde as condições variam. Por esta razão, toda descrição de trabalho em uma organização deve ser revista pelo menos uma vez por ano por cada membro e supervisor.

Eles devem marcar uma hora para revisar a descrição do trabalho linha por linha, e indicar quais tarefas não fazem mais parte do trabalho, quais tarefas mudaram, mesmo que sutilmente, e quais novas foram adicionadas ao trabalho. Esta sessão, feita fora do horário e do contexto das tarefas em andamento, dá ao supervisor e membro da equipe uma chance para indicar que algumas tarefas são inapropriadas e devem ser deixadas de lado por consentimento mútuo.

Onde um membro da equipe não quer fazer uma tarefa, e seu supervisor insiste que o membro deve fazer, então o membro da equipe deve sugerir um método alternativo para que a tarefa seja feita (se for uma necessária para os objetivos da organização), de uma maneira eficiente. Quando estes conflitos não podem ser resolvidos, os dois devem levar a questão ao supervisor do supervisor para reconciliação.

Revisão das descrições de trabalho dá ao supervisor uma oportunidade de enfatizar alguns elementos importantes do trabalho, lembrar ao membro da equipe talvez que algumas das tarefas não estão sendo feitas tão bem quanto o necessário, e para lembrar o membro da equipe que assumir o trabalho, e suas tarefas, é uma decisão dele.

Pelo contrário, isto dá ao membro da equipe uma oportunidade de sugerir formas melhores de fazer cortes (mais eficiente, gastando menos, e mais facilmente alcançado), para apontar algumas tarefas que são redundantes, desnecessárias ou negativas para os objetivos da organização.

Através de diálogo tanto o supervisor e o membro da equipe estão cooperando na gestão participativa da organização.

Conclusão e Resumo:

A revisão anual pelo membro da equipe e pelo supervisor, modificação e atualização da descrição de trabalho, e assinatura da nova descrição de trabalho, se tornam formas de supervisão não-intrusiva, calma e balanceada muito importante. Se mudanças na situação são mais rápidas, a descrição de trabalho deve ser atualizada de forma semelhante e assinado mais freqüentemente que uma vez ao ano. Revisão de cada descrição de trabalho nunca devem ser deixada mais de um ano a cada vez.

Criação das descrições de trabalho, revisões conjuntas iniciais e regulares pelos supervisores e membros da equipe, modificações regulares e freqüentes para refletir mudanças na realidade e condições, e assinar cada descrição de trabalho atualizada, juntos criam um elemento importante da gestão participativa.

—»«—

REUNIÕES PARA GESTÃO PARTICIPATIVA

Melhorando sua eficiência através da participação da equipe

Um método radical para remover reclamações

Reclamações:

Se, durante uma discussão relaxada, você levanta a questão das "reuniões", muito frequentemente você vai ouvir reclamações. As pessoas pensam: "Reuniões demais," - "Reuniões chatas," - "Perda de tempo," - "Sem utilidade." Com frequência, eles estão certos. Nós gastamos muito tempo improdutivo em reuniões, e também somos relutantes em fazer algo a respeito.

Como parte do seu programa de aumento da participação da equipe na tomada de decisão da organização, você está em uma excelente posição para fazer algumas mudanças radicais em como as reuniões são conduzidas, e fazendo isso você pode aumentar a gestão participativa, e ajudar sua organização a ser tornar mais eficiente e forte. Este documento visa guiar você para isso.

Você fazer algumas mudanças se você gastar algum tempo: (1) avaliar com cuidado o que as reuniões produziram hoje e (2) estando preparado para descartar várias suposições sobre como conduzir reuniões.

As sugestões neste documento podem soar muito liberais, mas se você começar com a mente aberta, não vazia, você será capaz de tirar suas próprias conclusões e fazer as mudanças necessárias.

Propósito:

Nenhuma reunião deve ser preparada se não tem um propósito. Se você olhar com cuidado às reuniões que você vai, pergunte qual a proposta de cada uma.

Sem sorte, parece que o propósito de algumas reuniões é:

1. deixa o chefe ouvir ele mesmo falar,
2. deixa outra pessoa ouvir a si mesmo falar,
3. para realizar uma série de rituais sem sentido,
4. para manter membros da equipe longe de seu trabalho regular,
5. ouvir notícias sobre eventos que nós já ouvimos,
6. ouvir relatórios verbais por pessoas que deveriam tê-los escrito, ou
7. fazer parecer que algumas decisões estão sendo tomadas.

A essência da gestão é tomar decisões. Se você está sério sobre a gestão participativa, você quer canalizar observações e análises dos membros da equipe no processo de tomada de decisão na gestão. Reuniões podem ser um mecanismo muito eficiente para isso. Para que isso aconteça, você tem que decidir que o propósito das reuniões de gestão é a tomada de decisões. Isto não deve ter nenhum outro propósito.

Se o propósito da reunião de gestão é tomar decisões, então você deve determinar isso para tomar decisões. Se você tem outras propostas legítimas, como aumentar a atenção e garantir que informação específica seja distribuída para os membros da equipe, então faça em um lugar diferente, não na reunião de gestão.

Para você ter uma gestão efetiva e organização forte, você precisa garantir que todos os outros propósitos sejam removidos, e que suas reuniões de gestão sejam organizadas só para tomar decisões, para garantir que gestores e equipe tenham informações sobre decisões, e garantir que as decisões sejam tomadas de forma eficiente e corretas.

Você precisa comunicar a toda a equipe, e deixá-los saber o propósito das reuniões de gestão.

Tempo:

Uma reunião de gestão deve durar apenas o tempo necessário para tomar decisões. Qualquer tempo a mais é perda de tempo.

Quando você vai a reuniões, faça uma pequena avaliação você mesmo. Com um cronômetro, conte o tempo de cada seguimento da reunião que é improdutivo. Quando alguém chega tarde ele(a) gasta o tempo de quem chegou na hora. Se 6 pessoas esperam 10 minutos por uma sétima pessoa, não são só 10 minutos são 6 vezes 10; uma hora. Se você é tolerante com atraso, então você é tolerante com a perda de tempo de todos aqueles que chegaram na hora.

Algumas pessoas perdem tempo falando:

- repetindo o que já tinha sido determinado,
- adicionando informações que não são relevantes para a decisão do momento,
- usando floreios desnecessários ou frases redundantes,
- corrigindo erros menos importantes que não afetam a decisão do momento,
- fazendo discursos (grande postura), e/ou
- fazendo uso de protocolos que gastam tempo.

Quanto tempo deve durar a reunião de gestão? Bem, não deve durar mais do que 5 minutos para tomar uma decisão, e não deve ter mais que três decisões (talvez duas) para serem tomadas. Isto significa que a reunião deve ter cerca de 15 minutos de duração. É possível limitar a duração de uma reunião?

Formalidades:

Reuniões para outras propostas normalmente tem um procedimento estrito. A agenda começa com a leitura e aceitação nos primeiros minutos, e move para assuntos levantados nestes primeiros minutos. Então, a agenda é discutida em detalhes e decisões são tomadas por alguém sob moção, e depois, todos votam.

Estas reuniões são úteis onde as deliberações são altamente políticas e contestadas, e onde os participantes representam organizações diferentes e competidoras.

Para uma reunião de gestão, esta formalidade é disfuncional e deve ser eliminada. Para que a reunião dure apenas 15 minutos, deverá ter três decisões a serem tomadas, que o coordenador da reunião pode listar no quadro, e permitir apenas cinco minutos para que - cada - decisão seja tomada.

Elimine completamente as formalidades tradicionais.

Fala:

Algumas pessoas amam ouvir a si mesmas falarem em reuniões. Não importa a eles que todo mundo já saiba o que eles acreditam, e ouviram os argumentos antes. O coordenador da reunião deve deixar claro que tais discursos são anti-produtivos e não são bem-vindos na reunião de gestão.

O que é convidado, e encorajado, é para que a decisão e suas alternativas sejam colocadas de forma clara e breve, por razões que devem ser feitas de uma forma ou outra, e para a tomada de decisão e registro.

O tempo total permitido para cada decisão deve ser de 5 minutos, e qualquer um que fale deve imitar seu tempo para permitir que todo o procedimento dure apenas 5 minutos.

Presidência:

A palavra "presidente" vem da Idade Média (próximo do ano 1200 d.C.) quando o rei feudal e seu conselho se reuniam. Somente o rei tinha cadeira, e "presidente" era um eufemismo para o rei que tinha total controle sobre a reunião. Os outros que sentavam no chão, em banquetas ou carpetes, sempre concordavam com o que rei falava, se eles quisessem manter suas cabeças.

Hoje em dia algumas pessoas tentam manter a palavra, mas parece ser correto pelo gênero usar "líder" para a posição, especialmente se for liderado por uma mulher. Em reuniões de gestão, nós precisamos retirar a palavra e suas derivações.

O que a reunião precisa é de um "coordenador de reuniões". O coordenador manter a reunião organizada, garante que o tempo não está sendo mal gasto e está sendo usado somente para tomar decisões executivas (de gestão).

Se uma reunião só dura 15 minutos, não devem ter cadeiras disponíveis para nenhuma participante, incluindo o coordenador. A secretaria ou equipe de suporte designada a tomar notas das decisões deve receber cadeiras, mas mais ninguém. Se cadeiras são

oferecidas aos participantes, eles ficam muito confortáveis com a reunião, e automaticamente encontram maneiras, como falarem demais ou se tornarem muito formais que irão estender seu conforto. Retira todas as cadeiras para participantes nas reuniões de gestão.

O mesmo pode ser dito para oferecer refrescos durante a reunião. Não ofereça nada. Isso encoraja que as reuniões se tornem mais longas. Ao invés disso, convide todo mundo para a lanchonete, restaurante ou bar, depois que a reunião acabar. Se for feito certo, a reunião só terá levado 15 ou 20 minutos, para que então tenha tempo suficiente sobrando para que todos aproveitem os refrescos.

Registros:

Em reuniões ortodoxas, minutos são guardados. Estas são descrições detalhadas de eventos falados durante a reunião. Elas podem ter uma função em reuniões públicas e políticas onde existem várias facções e representantes de diferentes organizações. Pode ser necessário ter um registro escrito de quem falou o que.

Isto não é necessário em reuniões de gestão. O que é necessário é um relatório da reunião simples, com a data e hora da reunião, que liste apenas as decisões tomadas. Quem disse o que não é necessário. Detalhes não são necessários. Uma reunião com 4 decisões deve ter um relatório, de uma única página, que liste as quatro decisões tomadas pelos participantes. Este relatório de reunião deve ser completado na sua forma final dentro de uma hora após o fim da reunião, e distribuído aos participantes no mesmo dia.

Simple.

Tomada de decisões:

A essência de gestão é tomar decisões para a organização. A essência da gestão participativa é a informação da equipe na tomada de decisão.

Uma reunião é um mecanismo para encorajar informação. Reuniões devem ser simples, sem formalidades, devem concentrar-se apenas nas decisões, e serem curtas. Algumas decisões, como a seleção de um novo membro da equipe, ou finalizando a verba, e algumas ações selecionadas sensíveis e confidenciais, não devem ser abertas a todos os membros da equipe. Reuniões devem ser coordenadas, não presididas, e sem cadeiras para o participantes.

Se você é honesto e cuidadoso, e aprecia o tempo perdido atualmente em reuniões, você verá o valor de tornar as reuniões mais simples e focadas na tomada de decisão. A dificuldade então fica em quebrar tradições e só isso.

Se existem questões que precisam ser digeridas, e informação precisa ser dada em detalhe aos membros, então não use mal a reunião para isso. Ao invés, organize um pequeno workshop, o quanto longo for necessário, - ex uma hora, ou três - para transferir a informação ou para chamar atenção para um assunto. Pode ser feito no

mesmo dia, ou outro. Faça isso de forma profissional. Deixe as reuniões de gestão para se concentrar apenas nas tomadas de decisão de gestão.

Como os membros da equipe não entenderão automaticamente estas questões e a necessidade de simplificar as reuniões de gestão, use isso para criar um treinamento, e organize um workshop de meio dia para passar os princípios de gestão participativa em reuniões. Garanta que tenha muitas seções de "aprendizado pela ação" no seu workshop sobre reuniões. Isto é simples. Simples não é a mesma coisa que fácil.

Existem muitas suposições sem sentido e práticas tradicionais e como as reuniões são conduzidas. Você e sua equipe têm uma oportunidade de remover tradição e acrescentar efetividade.

Pode não ser fácil, mas irá gerar resultados almejados e necessários.

—»«—

PARTICIPAÇÃO EM UMA REVISÃO ANUAL

Envolvimento da equipe no monitoramento, avaliação e planificação

Fazer um ambiente seguro para que a equipe seja franca

Introdução:

Revisões anuais pode ser coisas diferentes em contextos diferentes. Este documento descreve como uma revisão anual (RA) pode ser usada como mecanismo de gestão participativa, e como meio de obter informação da equipe sobre o planificação e gestão de uma organização.

O principal conteúdo de uma gestão é a tomada de decisão. Esta tomada de decisão é praticada no contexto do planificação, implementação e monitoramento. Isto se aplica independentemente do tipo de organização, um projeto de assistência, uma OBC ou ONG, uma firma privada, uma governamental ou departamento ou divisão multilateral.

A revisão anual fica entre o monitoramento e o planificação - (1) monitoramento e assessoramento da implementação do ano passado, e (2) planejando a implementação do ano seguinte.

Enquanto algumas revisões anuais podem envolver vários atores, incluindo pessoas interessadas ou projetos de desenvolvimento; esta descrição da revisão anual irá focar na participação da equipe e meios de obter informações deles sobre o processo de gestão.

Tomada de decisão:

O objetivo da gestão participativa é obter informações sobre tomadas de decisões da equipe para colocar no processo de gestão. Nem todas as decisões. Tanto a equipe quanto os gestores não tem controle sobre algumas decisões (1) por causa da política do grupo de diretores, (2) por causa das leis, (3) por causa das restrições orçamentárias, ou (4) por causa de objetivos e metas maiores.

Gestão participativa não significa que a equipe seja o árbitro final das decisões que afetam a organização; isto significa que a sua sabedoria, experiência, observações e criatividade são fatorados junto com a tomada de decisões executivas. Os membros da equipe complementam e contribuem com o trabalho dos gestores.

A revisão anual, apesar disso, deve ser desenhada e conduzida de forma a maximizar as informações da equipe, dentro das suas limitações, e contribuir para o planificação, implementação e monitoramento.

Planificação e Gestão:

Se você quer a participação da equipe nas tomadas de decisão sobre gestão, então você quer seu envolvimento no monitoramento, avaliação e planificação, que são elementos vitais de todo o processo de gestão.

A revisão anual é o mecanismo que os envolve em todos os três. Sua participação na revisão anual é um meio de obter suas observações e análises do que aconteceu no passado, e suas sugestões e recomendações para o que deve acontecer no futuro.

Planificação é elemento vital no processo de tomada de decisão de gestão.

Foco na revisão:

Garanta que todos os participantes participem o tempo todo. É muito fácil que pessoas ocupadas se distraiam das discussões. Trabalho em curso pode atrapalhar as discussões, já que as pessoas com quem a equipe trabalha (clientes, consumidores, interessados) irão telefonar ou ir ao escritório, e esperam que recebam atenção - que sejam respondidas.

Por esta razão, as revisões devem acontecer fora do ambiente de trabalho e de preferência fora do centro urbano, longe de telefones, faxes e e-mail. Se a revisão precisar acontecer durante mais de um dia (máximo de dois dias é o adequado), então eles devem ser informados que é esperado que eles fiquem no local da revisão. Se um centro de conferência na área rural não está disponível fora do que sua verba permite, marque com uma escola ou centro de extensão rural ou instituição similar para usar o espaço para reunião e acomodação. Marque com eles ou com uma pessoa diferente, para as refeições durante a revisão. O objetivo é fazer isto da forma mais conveniente possível para que todos os participantes vão à revisão todas as vezes, e não se sintam tentados a encontrar outras tarefas para fazer.

Também é fácil se distrair da revisão por causa da natureza do processo de revisão em si. Algumas vezes existirão descontentamentos, por exemplo. Se estas reclamações implicam que uma decisão de gestão deve ser tomada, então está OK, mas é fácil para a discussão se perder nos descontentamentos sem atingir nenhuma decisão.

É importante garantir que todos os participantes saibam que a revisão anual tem intenção de monitorar atividades e seus resultados, e tirar lições delas que serão úteis na geração do plano de ação do ano seguinte. Tanto na planificação quanto na implementação da revisão anual, é necessário definir as coisas para o foco da revisão. O foco deve ser baseado na observação de todos os participantes e avaliação de como foram as ações e resultados do ano passado, e gerar recomendações e sugestões para planificação para o ano que vai começar.

Faça-o seguro:

Algumas pessoas irão hesitar em se expor e serem francas sobre eventos que aconteceram na organização. Eles podem sentir, muitas vezes justificável, que eles podem ser punidos de várias formas pelos seus supervisores por serem críticos. Você

deve descobrir formas de extrair deles observações que podem levar a sugestões que irão melhorar os resultados no ano seguinte, sem que sintam que eles vão sofrer como resultado.

Uma forma é transmitir um importante princípio de gestão conhecido pela frase "Você não precisa ser mal para melhorar." no documento de treinamento de gestão, você vê que esta frase é usada como uma forma positiva para um supervisor de sugerir melhoras em um membro da equipe sem ser negativo sobre ações passadas. Um gestor pode obter muito mais da sua equipe ao evitar críticas negativas. Na revisão anual, você reverte a situação, deixando a equipe saber que se eles tem reclamações e críticas sobre a organização ou suas atividades, eles podem expressá-las como recomendações positivas para mudanças, ao invés de se ficar no que foi feito errado no passado. Deixe a equipe saber que isto será melhor para evitar o medo de represálias por criticar o supervisor.

No contexto da revisão anual, ajuda a ter um ambiente de lugar mais seguro de o gestor fizer apenas o papel de mais um da equipe. Além disso, é recomendável que você contrate um facilitador profissional para facilitar o processo de revisão. O facilitador se torna o MC (Mestre de cerimônias), e o(s) gestor(es) se tornam participantes regulares assim como os outros membros da equipe. Isto tem um quê de efeito de "igualdade" que ajuda a fazer da revisão um local mais seguro para membros da equipe. Outra forma é que o(s) gestor(es) sejam humildes e mostrem que são humanos; não pretendendo serem deuses.

Uma forma de quebrar o gelo é mencionada abaixo em criando a agenda. Os gestores não devem ficar de fora e só assistir à "quebra de gelo"; eles acabariam com o propósito. Eles devem participar integralmente, mesmo que isso signifique ser corajoso e abandonar (ou deixar de lado) os símbolos de orgulho e status.

Os participantes não devem sentir que estão sendo examinados ou observados pelas pessoas de fora. Você fazer disso sua política e mantê-la de que não haverá nenhum observador. Se você é forçado a ter visitantes, como representantes da agência doadora, oficiais do governo, representantes da sede ou VIPs de qualquer procedência, deixe-os saber que eles só podem participar se for de forma irrestrita. Isto significa que eles devem participar da quebra de gelo descrita abaixo.

A forma mais importante de reduzir o medo que irá atrapalhar a equipe a prover uma avaliação honesta do ano que passou, é deixar que eles saibam que não haverá represálias pela franqueza, e por falar a verdade quando isso acontecer.

Use um facilitador:

Existem várias razões pelas quais você deve usar um facilitador para coordenar e dirigir a revisão anual.

Colocar o gestor em uma posição de igualdade com a equipe, mencionado acima, é apenas uma delas. Isto irá ajudá-los a se sentirem mais seguros em fazer observações sinceras ou recomendações.

A facilitação de participação na avaliação é um trabalho duro, e requer concentração, treinamento e experiência. Deve ser reconhecido que um facilitador, separado de todo o resto, está engajado na performance. Se o gestor faz papel de facilitador em uma RA, então este gestor tem menos energia mental para ouvir. Sim, é difícil dar um laço no sapato e mascar chiclete ao mesmo tempo.

Em todos os tempos, especialmente durante a revisão anual, é tarefa do gestor ouvir os membros da equipe. Empregar um profissional para facilitar a participação da equipe na avaliação da organização ou do seu trabalho, permite ao gestor gastar mais tempo legitimamente ouvindo o que os membros da equipe estão falando.

Se você não lhe guiar, um facilitador profissional treinado e com experiência em técnicas de revisões anuais pode deixar que a avaliação fique completamente desestruturada. Então para garantir que a discussão está focada nas atividades e resultados do ano passado, ou em recomendações para o plano anual de trabalho do ano seguinte, o facilitador deve estar a par das metas e políticas da organização, e se elas estão explícitas e escritas, os objetivos específicos e resultados do projeto da organização. O facilitador deve ser orientado a manter a discussão nestes dois tópicos.

Planeje a agenda:

Você deve gastar tempo suficiente, talvez metade de um dia, com o facilitador, para planejar a agenda. Garanta que o facilitador saiba que papel você quer dele(a) para alcançar os objetivos da revisão anual.

Todos os elementos chave devem estar incluídos na agenda:

1. sem abertura formal;
2. pelo menos uma "quebra de gelo" para relaxar os participantes e mostrar o ambiente em que acontecerá o trabalho do dia
3. várias sessões que usem adereços e técnicas para obter informações através de métodos não-ortodoxos;
4. sessões para obter observações e análises do que acontecer durante o ano que passou;
5. sugestões para obter recomendações e sugestões do que incluir no plano de trabalho para o ano seguinte; e finalmente
6. uma sessão de fechamento simples que lembre aos participantes o que aconteceu, sem discursos formais dos VIPs

É melhor ter a agenda escrita em uma única folha de papel, entregue assim que os participantes cheguem. Se há qualquer visitante, ex. pessoas que não são nem da equipe nem gestores, eles devem ser apresentados aos outros participantes, quando também deve ser repetido que eles não são observadores, mas participantes. Esta é uma sessão de trabalho, e não deve ser tratada como uma conferência internacional ou seminário. Especificamente, a revisão anual não deve ser aberta formalmente com discursos por nenhum VIP.

Na sua agenda, no começo da revisão, planeje a "quebra de gelo". Esta é uma sessão de humor com o objetivo de quebrar as relações sociais do dia-a-dia, especialmente

aquelas baseadas no respeito e dever para com supervisores, e papel na organização que contribuem para sua estrutura social.

Como mencionado acima, a revisão anual não deve ter observadores. Sua intenção é principalmente para equipe e gestores. Se devem ter pessoas de fora, e isto não é encorajado, estas pessoas devem participar, especialmente da quebra de gelo. No documento sobre a quebra de gelo, é explicado que a sessão é uma das que dita o tom de todo o workshop. Isto comunica que todos os participantes, gestores e equipe, não devem levar a si mesmos a sério, não devem pensar que são mais importantes que qualquer outro participante, e que eles devem ser capazes de rir de si mesmos. O mesmo se aplica na organização de revisões anuais - isto irá encorajar mais informações honestas e compreensivas de todos os participantes.

Quando desenhar sua agenda, tenha certeza que vocês explique com cuidado os objetivos do workshop. Os participantes devem todos trabalhar juntos como um grupo para avaliar o que acontecer antes, e prover informação sobre o que vai acontecer a frente. Isto deve ser comunicado tanto oralmente quanto por escrito. Tudo bem ser redundante para garantir que a mensagem chegue.

Enquanto trabalhar com o facilitador, indique que você espera várias sessões participativas. Elas não devem todas iguais. É bom ter sessões mais tranquilas, onde os participantes, talvez trabalhando em pequenos grupos, façam recorte, desenho ou design usando canetas, tesouras, papéis coloridos, jornal ou outros materiais e adereços. É bom dar simples tarefas físicas para serem feitas por pequenos grupos através de cooperação. Isto encoraja trabalho em equipe, bom para a revisão e bom para a organização.

O facilitador ou relator pode resumir a revisão anual com uma lista das observações ou recomendações oferecidas e registradas.

Assim como abertura, não deve ter nenhum discurso ou observação de encerramento feito por qualquer VIP.

Designe um relator:

Enquanto é importante evitar observadores, é necessário ter um relator da revisão.

É melhor que seja alguém que conheça toda a equipe. Pode ser um membro da equipe de apoio, como a secretária, que tenha habilidade em tomar notas. É aconselhável dar um pequeno honorário, pela desistência de ser um participante para ser um tomar de notas e escritor de um relatório da sessão.

Assim como reuniões de gestão participativa, o relatório deve enfatizar pensar decisões, exceto para a revisão anual este deve listar da seguinte forma: (1) observações sobre o ano que passou e (2) recomendações para o ano seguinte. Isto deve estar pronto como primeiro rascunho no final do dia da revisão anual acontecer. Ele deve ser editado pelo gestor e distribuído a todos os participantes até o fim do dia seguinte á revisão anual. A agenda deve ser anexada ao formulário para indicar quais

sessões foram empreendidas. Discussões sobre quem disse o que não são necessárias no relatório da revisão.

No fechamento da revisão, o relatório, na sua forma de rascunho, pode ser lido para os participantes. Isto pode ser feito pelo relator ou facilitador. O relatório escrito, após provas e ordenado, pode circular depois, mas não muito depois.

Plano anual de trabalho:

O plano anual de trabalho (PAT) para o ano seguinte deve ser produzido logo após a revisão anual.

Este deve listar as principais metas da organização ou projeto. Pode incluir alguns dos resultados e objetivos, com ênfase naquelas que serão mais proeminentes no ano seguinte. Também pode elaborar algumas das estratégias necessárias para alcançá-los.

As recomendações e sugestões que foram registradas na revisão anual devem ser refletidas no PAT. O relatório da revisão anual deve ser anexado como apêndice ao PAT. Qualquer sugestão vinda da revisão anual, que não possa ser aplicada por causa da política central, leis, restrições orçamentárias ou quaisquer outras razões, deve ser apontada e explicada no PAT.

O PAT com aqueles itens pode ser usado como ferramenta de entrada para mudanças em qualquer destas outras razões.

Conclusão:

A revisão anual (RA) é um excelente mecanismo como canal de participação dos membros da equipe no processo de tomada de decisões de gestão. Leve em consideração suas observações, análises como informações de monitoramento e avaliação. Usa suas sugestões e recomendações como informações para planificação. Implementação durante o ano seguinte deve seguir o plano de ação anual que, por sua vez, deve refletir as informações da equipe que foram geradas pela revisão anual.

—»«—

GUIA PARA PREPARAR UM PLANO DE TRABALHO

Uma ferramenta-chave de gestão participativa

Resumo:

Aqui estão recomendações e princípios guiadores para escrever planos de trabalho de seis meses a um ano. Este documento é escrito no contexto da gestão participativa. Você precisa organizar um ambiente onde equipe e gestores possam trabalhar juntos para produzir o plano de trabalho.

A melhor hora para preparar um plano de trabalho é dentro de alguns dias após a revisão. Para um plano de ação anual (PAA) isso significa alguns dias depois da Revisão Anual (RA). Mais importante, o plano deve ser impresso e circular entre todos os participantes dentro de alguns dias após ter sido feito. Transparência é vital para a gestão participativa.

De várias maneiras, um plano de trabalho parece uma proposta, exceto que a verba total pode já estar aprovada, ou é condicional no plano de trabalho.

Como em toda planificação, se, como um grupo, processa ou não, você deve (1) pensar ao contrário, começando por onde você quer estar no final do período, e gerar os passos necessários para chegar lá de onde você está agora, e (2) revisar as quatro questões-chave de uma gestão e usar isto como esqueleto para a discussão e o pensamento.

Um plano de ação é uma ferramenta de planificação durante um específico período de tempo (de 6 a 12 meses) que identifica os problemas a serem resolvidos, e como resolvê-los. É uma ferramenta modelo de gestão. Quando a equipe participa da gestão, eles precisam aprender o que é. Ao organizar um ambiente para a equipe participar da confecção do plano, você também organiza o processo de aprendizagem.

1. Introdução:

Esta introdução inclui duas partes:

- Quem pode usar este documento
- Quais planos de trabalho NÃO são

1.1: Quem pode usar este documento:

Este conjunto de guias visa coordenadores e gestores para trabalharem com suas equipes ou clientes. A escrita dos planos de trabalho não é especificamente única, apesar disso, e o conselho contido aqui é útil a todos os planejadores, gestores e

implementadores, de ministérios governamentais, ONGs e organizações do setor privado.

Se você envolve a equipe na geração e design do plano, então este documento pode ser dado a eles para ajudar a aprender coisas necessárias para o processo de gestão participativa. O plano é o guia para a organização, e quando a equipe participa na preparação deste, eles estão mais dispostos a "possuí-lo" e usá-lo durante a implementação.

1.2: O que os planos de ação NÃO são:

Desde o início, é importante se livrar de suposições sobre planos de trabalho: (a) que plano de trabalho consiste apenas da verba, e (b) que um plano de trabalho consiste apenas de uma agenda. Muitos gestores ficam desapontados quando seus planos de trabalho são rejeitados, quando eles fizeram estas suposições erradas.

Muitas agências de fundos e de execução requerem um plano de trabalho para que justifiquem a liberação de fundos para o período em questão. Por causa disso, muitos gestores assumem de forma incorreta que a verba é o elemento central (ou único) do plano de trabalho. Longe disso. A verba é necessária, claro, mas cada item da verba precisa ser justificado. A justificativa é o texto do plano de trabalho em si (enquanto a verba é melhor incluída no apêndice do plano de trabalho), e é a questão do documento.

A segunda suposição incorreta é que uma agenda é um plano de trabalho. Um coordenador pode ter dificuldade para preparar uma agenda, listando as tarefas a serem feitas, dia por dia, pelo período em questão. Enquanto uma agenda é útil, claro, não é um plano de ação (ex. não determina quais objetivos e resultados são esperados, ou como, ou porque). Além disso, apesar de uma agenda poder ser uma desejada lista de atividades dia por dia, no mundo real tais listas precisas não podem ser seguidas. Outras questões urgentes aparecem, visitantes inesperados (ex. doadores ou VIPs distantes) podem aparecer, reuniões planejadas podem ter que ser remarçadas assim como outras partes podem ter tarefas inesperadas ou visitantes e assim vai. Ao invés de uma agenda rígida, este documento recomenda que cada um dos resultados ou objetivos tenham um período de tempo dentro do que a conclusão pode ser esperada, que é uma abordagem orgânica e flexível ao invés de mecânica na preparação da agenda.

Uma vez que estas suposições incorretas são descartadas, então é possível continuar e preparar um genuíno plano de trabalho. A seguir damos guias para fazê-lo.

2. O que é um plano de trabalho?

Um plano de trabalho é um argumento; é escrito para planejar as atividades para um dado período de tempo, primeiro para convencer os tomadores de decisão para sua aprovação, depois como documento-guia para atividades que serão realizadas durante este período. Este capítulo tem 3 partes:

- Porque escrever Planos de Trabalho?

- O que é um Argumento?
- Período de tempo coberto pelo Plano de Trabalho

2.1: Porque Preparar um Plano de Trabalho?

As propostas de um plano de trabalho são várias. A proposta principal é frequentemente esquecida; é um instrumento (ferramenta) de planificação e gestão que oferece um molde para planejar o trabalho, e é um guia durante o período em questão para continuar com o trabalho. Isto também é usado por agências de fundos e agências de execução como um documento para justificar a liberação de dinheiro (e isto é o porque a primeira proposta pode ser facilmente esquecida; alguns gestores a vêem como um inconveniente necessário, ao invés de uma ferramenta útil para seu trabalho). Este é um documento útil contribuindo para a transparência, como cópias do plano de trabalho podem ser dadas a essas pessoas ou organizações que tem uma necessidade ou direito de saber o que está sendo feito, e porque, durante o período.

De algumas formas um plano de trabalho é similar a uma proposta. A diferença é que um plano de trabalho é baseado em um projeto já aprovado, e identifica um seguimento de tempo específico dentro daquele projeto ou programa. Ele identifica (como metas) os problemas a serem resolvidos, os tornam finitos, precisos e verificáveis como objetivos, indica as fontes necessárias e obstáculos a serem superados, determinam uma estratégia, e identificam as ações a serem tomadas para alcançar os objetivos e completar os resultados. Uma proposta faz quase a mesma coisa, mas para todo o período de tempo do projeto, e é escrito principalmente para a aprovação do projeto, como justificativa para aprovação.

Para obter as fontes, incluindo as financeiras indicadas na verba, o plano de trabalho serve de justificativa para a liberação de fundos. Quando aprovado, o plano de trabalho serve como guia para ações a serem tomadas para alcançar os objetivos, escrito para que seja transparente a qualquer pessoa, dentro ou fora do grupo de implementação, em descrever estes objetivos, e resultados, e justificando as ações a serem tomadas.

Um plano de ação serve às necessidade dos implementadores, grupos-alvo, (beneficiários) gestores, planejadores, comitês e grupos e os doadores, não só dos projetos, mas também dos programas, e organizações que trabalham independentemente dos documentos do projeto.

2.2: O que é um argumento?

Um plano de trabalho é um argumento. ⁽¹⁾ Um argumento é uma ordem lógica de relatos conectados, onde cada um é logicamente derivado do seu antecessor. a lista de capítulos descritos abaixo é uma lista de tipos de relatos conectados que juntos compõe todo o argumento.

Nota de rodapé (1): Não confunda o significado da palavra "argumento" aqui com a noção de discussão. Em Lógica, um argumento é uma série de relatos relacionados ou conectados que juntos alcançam uma conclusão lógica.

Para fazer o argumento simples e fácil de ler e compreender, apenas o argumento é colocado no texto do plano de trabalho, e todos os detalhes de acompanhamento são colocados juntos como apêndices no final do documento.

O plano de ação, como um argumento, pode ser descrito pelo seguinte: (a) há um problema, ou problemas (selecionados por razões lógicas); (b) eles pedem solução; (c) a solução é o plano de trabalho que inclui a lista de metas, objetivos e ações que são parte de uma estratégia; (d) a estratégia é baseada nos problemas a serem resolvidos e quais fontes estão disponíveis para serem convertidas em soluções e quais obstáculos podem aparecer. As metas e objetivos (quando alcançados) são o resultado do projeto, enquanto as fontes (quando usadas) são informações do projeto e o objetivo da estratégia é converter informações em resultados.

2.3: Quanto tempo um plano de trabalho deve cobrir?

A duração ótima para um plano de trabalho é ou de 6 ou 12 meses. Um plano de 3 meses é muito curto, considerando a quantidade de tempo e esforço necessários para preparar o plano. Um plano de 24 meses pode ser muito longo, porque muitas condições mudam durante um ano, e ao final do ano os objetivos e prioridades podem ter se tornado completamente diferentes. Eles devem seguir as revisões anuais.

Isto não é uma regra escrita em tábuas de pedra. Não é preciso dizer, pode haver razões específicas porque um plano não deve ser mais curto que três meses ou mais longo que seis.

3: A Estrutura e o Conteúdo de um Plano de Trabalho:

Este capítulo descreve o que você deve incluir no seu plano de trabalho, e como contruí-lo. Isto inclui as seguintes partes:

- Abstrato ou Sumário Executivo
- Introdução e Plano de Fundo (Os Problemas)
- Metas e Objetivos (Os Resultados)
- Fontes e obstáculos (As informações)
- Estratégias e Ações (das Informações e Resultados)
- Apêndices (Verba, Agenda e Outros)

3.1: Resumo ou Sumário Executivo:

Escreva esta parte por último, e garanta que seja um resumo, não uma introdução. O tamanho ótimo é de um ou dois parágrafos que cubram meia página.

3.2: A Introdução e Plano de fundo:

Em um pequeno plano de trabalho a introdução e plano de fundo podem ser combinados em um pequeno parágrafo. Em um plano longo pode parecer melhor (e é mais provável que seja lido) se eles forem separados em dois capítulos.

A Introdução deve introduzir o plano de trabalho. Isto parece tão óbvio quando escrito desta forma, mas muitos planejadores e gestores continuam com introduções longas, históricas e analíticas que desencorajam ou chateiam os leitores antes que eles cheguem a real parte do planejamento do plano de trabalho. Não repita ou copie muito texto da proposta ou ProDoc; limite seu texto aqui a material relevante apenas para o período coberto pelo plano de trabalho.

O Plano de Fundo começa com um argumento lógico que lidere à seleção dos objetivos (resultados) que estão planejados para serem alcançados ou atingidos durante o período de planejamento. Esta seção inclui os Problemas e Questões relevantes que devem ser abordadas durante o período coberto pelo plano de trabalho. O Plano de Fundo não deve ser uma longa análise ou história; mostre apenas as questões que justificam a escolha dos objetivos para o período de tempo em questão.

O Plano de Fundo deve conter:

1. informação colhidas dos seis meses anteriores ou relatórios trimestrais, especialmente as recomendações;
2. qualquer mudança relativa em condições no ambiente que tenham afetado o projeto ou possa afetá-lo.
3. qualquer efeitos ou resultados relevantes de atividades projetadas que podem pedir mudanças no design do projeto;
4. parágrafos relevantes em documentos apropriados, incluindo documentos de Política e Programas
5. qualquer outra referência que irá justificar sua seleção de objetivos e resultados para o período planejado.

O documento do projeto (ou qualquer outro documento relevante que é usado para justificar os objetivos identificados no seu plano de trabalho) pode ser longo e pode incluir muitos objetivos separados ou resultados. Nem todos eles precisam ser alcançados durante o tempo coberto pelo plano. A seção do plano de fundo do seu plano de trabalho deve incluir argumentos lógicos porque você escolheu alguns deles, e porque não incluiu os outros.

Você não deve copiar ou repetir a informação sobre o Plano de Fundo no centro do documento (ex documento de projeto, documento de programa, proposta, ou papel político); que informação foi útil para justificar o projeto ou programa como um todo mas não para um período de tempo específico do seu plano de trabalho. Na seção de Plano de Fundo do seu plano, você deve incluir apenas informação ou referências que se referem especificamente àqueles resultados e objetivos que você deseja atingir durante o período coberto pelo seu plano de trabalho.

3.3: Metas e Objetivos:

Em outros guias do PGC ⁽²⁾ foi apontado que estas metas, objetivos e resultados são diferentes, mas coisas relacionadas. Uma meta é geral, a solução do problema que foi identificado. Uma meta nunca pode ser atingida ou verificada como atingida porque não é específica, finita, concreta ou verificável. Uma meta pode indicar para um

objetivo, em contraste, porque um objetivo é mais específico, é finito, tem data de complemento, e pode ser verificado. Objetivos são derivados e gerados das metas.

O plano de trabalho deve ter progressão lógica da introdução e plano de fundo até os objetivos e metas. Onde o plano de fundo explica a seleção dos problemas a serem resolvidos, as metas definem as soluções para estes problemas, enquanto os objetivos são mais precisos, finitos e derivações verificáveis destas metas.

As Metas para seu plano de trabalho, como soluções para os problemas levantados na sua seção de plano de fundo, devem começar aqui, depois usadas para gerar objetivos específicos.

Os Objetivos devem ser escolhidos dentre os objetivos do documento do projeto (ou equivalentes relevantes, como mencionado antes), ou eles devem ser derivados dos novos problemas levantados e identificados no relatório de progresso anterior e descrito na seção de plano de fundo do seu plano de trabalho. Objetivos são derivados de cada meta. Eles devem ser escritos aqui, e sua data de complemento identificada como algum tempo específico dentro do período coberto pelo plano de trabalho.

Não necessariamente inclua todos os objetivos listados no documento de projeto ou equivalente. Escolha apenas aqueles objetivos que são apropriados para o período de tempo coberto pelo plano de trabalho, e justificado no plano de fundo (seção de identificação de problemas descrita acima)

Os objetivos selecionados do plano de trabalho (ou resultados, se eles são mais específicos que os objetivos dos quais são derivados) são elementos centrais do plano de trabalho. Eles oferecem justificativas para as ações a serem tomadas e custos. Eles são o centro do plano de trabalho. Eles indicam onde você quer chegar até o final do período coberto pelo plano de trabalho.

3.4: Fontes e obstáculos:

Assim como a introdução e plano de fundo, fontes e obstáculos podem ser um ou dois capítulos, dependendo de quão longo seu plano de trabalho seja.

A seção de obstáculos deve identificar quaisquer restrições ou atrasos que devam ser superados para que se possa alcançar os objetivos. Inclua também uma curta descrição de como você pretende superá-los.

A seção de Fontes deve indicar o quais (potenciais) informações podem ser identificadas como que irão contribuir para alcançar os objetivos selecionados e identificados. Não enfoque muito em fontes financeiras, mas ao invés disso direcione o leitor para o apêndice que contem a verba. Inclua fontes que não são necessariamente dinheiro líquido neste momento; incluindo equipe e outras pessoas (ex voluntários), parceiros (organizações e consultores individuais, terra, capital, suprimentos, equipamento, outros inventários que podem ser utilizados, vendidos ou trocados, e

qualquer coisa que esteja disponível para ser mobilizada e usada para alcançar os objetivos identificados.

3.5: Estratégias e ações:

Assim como outras seções em par acima, as seções de ações e estratégia podem ser colocadas em um capítulo ou dois. Juntas, elas explicam como você pretende conduzir para converter informação em resultado.

A seção de Estratégia do seu plano de trabalho deve indicar como você pretende converter suas fontes, superar os obstáculos, usando aquelas informações identificadas (fontes) para alcançar os objetivos ou se deter nos resultados especificados no capítulo anterior.

No melhor dos planos de ação, várias estratégias alternativas são listadas, uma então é escolhida e as razões para a escolha são dadas. Seu plano de ação pode não ser longo, e a lista de alternativas pode ser deixada de fora. Decida se você deve incluir alternativas ou não.

Falando de forma estrita, Ações pertencem a entradas do que resultados. Ações primeiramente pertencem à estratégia porque são atividades que transformam informações em resultados. Onde as metas e objetivos estão entre os resultados (o que sai) do projeto, as fontes estão entre as entradas do (que entra) no projeto.

Deixe que a ação seja realmente derivada da estratégia, que identifica como as informações são convertidas em resultados. Cada ação listada nesta seção deve ser relacionada com um dos resultados (objetivos, metas), e deve estar claro como a ação descrita irá contribuir para alcançar o respectivo objetivo.

3.6: Apêndices, Incluindo Verba e Agenda:

O texto do seu plano de ação inclui os capítulos descritos acima de 3.1 a 3.5 . A proposta dos apêndices, agora, é complementar o texto, ex prover detalhes que suportem o argumento incluído no texto. Verba e agenda estão entre estes detalhes.

A Verba para o plano de trabalho deve ser colocada no apêndice, não no texto principal do plano de trabalho. Importante como é, isto não é parte do argumento do plano de trabalho, mas é uma lista de detalhes que dá suporte ao argumento. Este pode ser o primeiro apêndice.

Cada um dos itens da verba deve estar relacionado a um ou mais dos objetivos (resultados). Alguns itens da verba (ex. transporte, frete, xerox, telefones, e-mail) devem ser arbitrariamente divididos entre vários resultados, porque eles dão apoio a todos eles. Nenhum item da verba deve ser incluído que não esteja relacionado a alguma porção do texto no plano de trabalho.

A Agenda do plano de trabalho é opcional. Alguns coordenadores sentem que devem planejar para cada dia do período. O que recomendamos aqui é que as datas de cumprimento para cada objetivo (ou resultado) sejam listadas em ordem, e que uma

duração razoável seja destinada para cada; ex. um resultados pode ser alcançado em um dia entre duas datas fixadas entre, digamos, uma semana. Isto é flexível e razoável. Datas de ações a serem tomadas são opcionais.

Se existem quaisquer outros detalhes, como listas; que são mencionadas no texto (o argumento do plano de trabalho), eles podem ser incluídos como apêndices, onde eles não irão bagunçar ou desorganizar o argumento. Estes são opcionais.

O texto deve fazer referência a cada apêndice onde for apropriado. Nenhum apêndice devem ser incluídos se não for referido no texto. Os apêndices oferecem detalhes necessários, mas são colocados no final do plano de trabalho onde não irão atrapalhar o leitor de ver a continuidade do argumento como um todo, e como cada um dos capítulos descritos acima se relacionam, cada um no outro.

4: O Fluxo Geral do Plano de Trabalho:

Note a inclusão de apêndices na estrutura e esboço do plano de trabalho. Estes são partes essenciais do todo do plano de trabalho, especialmente a verba, mas são colocados em apêndices no final do plano de trabalho para um propósito importante.

O texto do plano de trabalho é composto de vários capítulos (introdução, plano de fundo, metas, objetivos, resultados, fontes, obstáculos, estratégias, ações). Juntos, eles englobam um único argumento, e todo capítulo é relacionado a cada um dos outros.

- O plano de fundo identifica o(s) problema(s); então
- A meta define soluções; então
- Os objetivos (resultados) refinam as metas, especificam e verificam; então
- As fontes e obstáculos indicam o que pode e não pode ser usado para atingir o objetivo; e então
- A estratégia, junto com ações precisas e específicas, indicam como as informações serão convertidas em resultados.

A lógica que une estes capítulos constitui um argumento.

Este argumento deve ser fácil de seguir, escrito em um vocabulário e gramática muito simples, e fácil e delicado na conexão de um capítulo para o outro. Para tornar o argumento mais visível, mais transparente, detalhes, especialmente aqueles relacionados às finanças (verbas) e outras listas detalhadas, são colocadas nos apêndices.

Lembre-se, o texto completo de um plano de trabalho é um único argumento lógico, com cada capítulo conectado ao anterior e ao próximo. Os apêndices oferecem detalhes que irão dar suporte ao argumento, mas não estão incluídos no texto então eles não vão bagunçar o argumento.

5. Conclusão:

Um plano de trabalho é uma ferramenta necessária para planejar, executar, implementar e monitorar qualquer projeto, ou qualquer seleção de atividades, um

projeto ou programa. É composto de um argumento lógico formando o texto, e uma série de apêndices que acompanham e oferecem detalhes para dar suporte ao argumento lógico.

Este documento-guia forneceu alguns detalhes sobre o formato e conteúdo de um plano de trabalho, e pode ser lido em conjunto com guia relacionados a: relatório escrito e proposta escrita.

TÉCNICAS DE MOTIVAÇÃO

Transformando Críticas em Orientação

Gestores e membros ativos da comunidade precisam ser igualmente estimulados. A maneira como você lida com as críticas é essencial para evitar a falta de motivação

É importante reconhecer que o maior obstáculo ao sucesso (cumprimento de objetivos) é a falta de motivação. Quando os gestores e membros da comunidade ficam desmotivados, as atividades tornam-se mais lentas (podendo até mesmo cessar): essa é uma situação que podemos prevenir e contra-atacar.

Sabemos que a causa número um da desmotivação é a crítica negativa. Esse tipo de crítica nunca é necessária e normalmente leva a resultados indesejáveis em qualquer ação.

No treinamento para a gestão, há um slogan que ilustra um importante princípio sobre essa questão: "Você não precisa ser ruim para melhorar". Isso significa que qualquer um pode melhorar sem que seja necessário lhe dizer que não é bom, desde que sejam fornecidas meios para tal. Nós todos queremos que nossos beneficiários, público-alvo e equipe melhorem suas performances. Para nós, o que é importante é que os estimulemos e os ajudemos a melhorar, sem apontar suas falhas.

Quando repassamos nossas opiniões e observações por escrito, usamos esse princípio de diversas formas. Podemos seguir uma lista de cinco tópicos, como mostrado a seguir, para nos guiar ao escrever nossa opinião sobre a atividade de um membro da equipe. Os tópicos possuem uma sequência, portanto todos os cinco precisam ser incluídos. Uma pessoa escutará nossas sugestões de melhora com mais atenção se primeiro ressaltarmos aquilo que ela fez certo ou bem-feito.

1. O que está bom no relatório ou atividade
2. O que pode ser melhorado
3. Em quais pontos concordamos
4. Em quais pontos discordamos
5. Algumas recomendações pertinentes (por exemplo próximos passos, correções)

Quando um cliente, voluntário ou membro da equipe fizer algo sobre o qual discordamos ou que nunca deve se repetir, ainda podemos tomar providências. Podemos usar a técnica de colocar a crítica entre dois elogios, como em um sanduíche.

Funciona assim: (a) comece com um elogio sincero, ressaltando as coisas boas, (b) faça sugestões para melhora e justifique-as. Finalmente (c) conclua com mais um elogio sincero. O cliente ou membro assimilará e aceitará melhor o comentário desagradável "(b)" se vier entre "(a)" e "(c)."



DICAS PARA GESTORES E MOBILIZADORES

Mobilizando uma Comunidade ou Gerindo uma Organização

Participação comunitária para empoderamento e gestão participativa para desenvolvimento da capacidade organizacional tem muito em comum.

A. Nós precisamos de visão:

A organização, ou comunidade, deve decidir, como um todo, o que quer fazer. Existem várias metas possíveis, mas a organização, ou comunidade, deve estar unida e escolher o que quer fazer.

Treinadores pode usar uma citação de Alice no País das Maravilhas para ilustrar isso. "Se nós não sabemos onde estamos indo, qualquer estrada serve." (Lewis Carroll)

Sem uma visão da onde a organização, ou comunidade, quer ir, ela ficará onde ou como está (com sua apatia, pobreza, doenças e desconforto) no presente.

B. É Necessário Tomar Algumas Decisões de Planificação:

Uma vez que a meta e o objetivo foram escolhidos, é necessário tomar algumas decisões de planificação como alcançar ou chegar mais perto deste fim. Isso pode ser ilustrado durante o treinamento com uma frase: "Se nós falharmos no planificação, nós planejamos nossas falhas." (Veja também "Slogans")

Se sucesso ou vitória podem ser definidos como alcançar a meta, então é necessário planejar para alcançar esta meta. (Claro que a meta, ou como é interpretada, pode mudar durante o processo para alcançá-la, e certamente depois de ser alcançada).

C. Nós Planejamos Atrás no Tempo:

Planificação significa a série de processos de pensamento que irá nos guiar da onde estamos (ou em quais condições) agora, para onde (ou em quais condições) está previsto quando a meta for alcançada. Estes processos devem ser lógicos e consistentes, e guiarem da atualidade para o resultado futuro desejado.

Destaque isto: "Nós planejamos atrás no tempo (Comece com o final e termine com o começo)." Comece o planificação pela identificação de onde queremos ir, depois pergunte quais passos são necessários para chegar lá. Cada passo da situação atual deve se relacionar logicamente com o próximo até que o final desejado seja alcançado.

D. Obtenha mais resultados com menos investimentos:

Durante o processo de identificação e seleção de estratégias, o grupo é encorajado a fazer o melhor ou mais eficiente uso do que eles tem para conseguir o que eles querem.

Eficiência não deve ser rejeitada, apesar disso poder ser interpretado de várias maneiras. "Nível de Eficiência" é uma escala entre investimento e resultados. Eficiência pode ser definida como sendo quando é possível "Conseguir mais resultados com menos investimento (maximizar sua eficiência)"

Uma frase que pode ilustrar isso é, "Não trabalhe duro, consiga resultados".

Aqui o valor admirado do "trabalho duro" (os meios ou o investimaneto) é visto como menos importante que o resultado deste trabalho (o fim ou resultado final). Não tem intenção de encorajar a preguiça, mas encoraja usar fontes (incluindo seu próprio trabalho) de forma sábia, e também (neste contexto) de forma eficiente.

E. Explore recursos ocultos

Uma processo de gestão participativo e inclusivo pode mostrar fontes ocultas que seriam perdidas por um processo de decisão ditatorial.

O treinador da gestão participativa ou da participação comunitária ensina a "envolver todos nas decisões". Um homem (imperfeito), mesmo se for chefe, tem menos informação, experiência, sabedoria, que todo o grupo junto, incluindo os tímidos e quietos.

Em termos de democratização, é direito de todo membro da comunidade participar; em termos de maximização da força de uma comunidade ou organização, identificando o máximo de fontes, e encontrando estratégias criativas antes ignoradas, envolver tudo faz sentido.

F. Encoraje Auto-Confiança:

O treinador de gestão comunitária deve lembrar da comunidade que deve conseguir "andar com seus próprios pés". Dependência, e confiança da ajuda externa, fontes e até direção, é simplesmente não sustentável (os de fora saem depois de um tempo), além de deixar fraquezas e vulnerabilidade.

Encorage auto-confiança; é uma obrigação assim como um direito.

Outra frase pode ser usada aqui: "Se você culpa os outros, você abre mão do seu poder de mudar" (Ray Anthony).

O mobilizador não deve nunca se enganar pelos fundamentos de dependência, "Nós somos tão pobres, precisamos de ajuda externa." Todo (todo) grupo ou comunidade, não importa o quão pobre, de for composta de seres humanos, tem fontes que podem ser exploradas, a maioria escondida. A pobreza real é a falta de conhecimento de quais são as fontes, não sua ausência.

G. Não há Almoços Grátis:

Não há almoços grátis (nada é por nada). Trabalho voluntário e doações públicas devem ser pagas, mesmo que não em moeda corrente. O pagamento pode ser reconhecimento público, encorajamento, elogio.

Treinadores de gestão mesmo nas maiores corporações apontaram que mesmo trabalho assalariado não participa totalmente ou produz o máximo somente com base nos salários; reconhecimento, elogio e encorajamento andam juntos para alcançar o melhor resultado tanto de voluntários quanto de trabalhadores.

Reconheça contribuições, elogie honestamente, enfatize o positivo, ignore o negativo, não critique.

H. Nós não Podemos Ficar Parados!:

Se nós não estamos indo para frente, então estamos escorregando para trás.

A sociedade humana é dinâmica, está sempre mudando. É impossível resolver qualquer problema "de uma vez por todas". O que pode ser uma solução para um problema hoje, se continuar a ser usada, amanhã pode ser o problema. Mesmo se você estiver no caminho certo, se não estivermos nos movendo, seremos "engolidos".

E Mais:

Claro que existem várias outras lições e princípios no treinamento de gestão. este documento online não pode descrever ou listar todos. Você é convidado a identificar mais. Conforme você fizer, adicione-os à sua mala profissional pessoal de macetes em mobilização, e também dividi-los conosco e com seus colegas.

Existem muitas similaridades em métodos e princípios para desenvolvimento da capacidade das comunidades ou capacidade de desenvolvimento para organizações, especialmente quando você enfatiza a participação.

—»«—

Bibliografia

Bartley, Phil, 1996 – Community Empowerment Collective (CEC), London, Macmillan

Swanepoel, H. & de Beer, Frik, 2001, Community Development – Breaking the Cycle of Poverty, 5th Edition, Juta, Pretoria