

HERCULANO CACULO

**COMO TER MAIS FOCO E DISCIPLINA
USANDO AS FUNÇÕES DE GESTÃO**

O DERRADEIRO GUIA PARA O SUCESSO

2020

**COMO TER MAIS FOCO E DISCIPLINA
USANDO AS FUNÇÕES DE GESTÃO**

Ficha Técnica

Copyright © Herculano Caculo

Autor: Herculano Caculo

Titulo: Como Ter Mais Foco e Disciplina – Usando As Funções de Gestão

Editor: Herculano Caculo

Editora: Herculano Caculo

E-mail: herculano.caculo@gmail.com

Fone: +1 437 288 7949

Diagramação: Herculano Caculo

Capa: Herculano Caculo

Depósito Legal nº: 9855/2020

Edição: 01/2020

E-mail: herculano.caculo@gmail.com

WhatsApp: +244 932 627 207

Fone: +1 437 288 7949

ÍNDICE:

AGRADECIMENTOS	5
DEDICATÓRIAS	6
MOTIVAÇÕES	7
INTRODUÇÃO	8
PARTE I - FUNÇÕES DE GESTÃO	9
CAPÍTULO 1 - FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO	10
CONCEITO DE PLANEJAMENTO	10
CARACTERÍSTICAS DOS OBJECTIVOS	11
PLANO DE ACÇÃO	12
CAPÍTULO 2 - FUNÇÃO DE ORGANIZAÇÃO.....	16
CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO.....	16
CAPÍTULO 3 - FUNÇÃO DE DIRECÇÃO	18
CONCEITO DE DIRECÇÃO	18
TIPOS DE LIDERANÇA.....	19
TEORIA X E Y	19
TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA	21
PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANA.....	21
TEORIA DOS 2 FACTORES	24
COMUNICAÇÃO	24
COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO	24
BARREIRAS À COMUNICAÇÃO.....	25
FORMAS DE COMUNICAÇÃO	26
ESTILOS DE COMUNICAÇÃO	26
GESTÃO DE CONFLITOS	27
CAPÍTULO 4 - FUNÇÃO DE CONTROLO.....	29
CONCEITO DE CONTROLO	29
FASES DO CONTROLO	30
CONCEITO DE INVESTIGAÇÃO	31
“TÉCNICA DOS 5 PORQUÊS”	31
ANÁLISE DE CAUSA RAIZ	33
FASES DA ANÁLISE DA CAUSA RAIZ:.....	33
PARTE II – PROCESSO DECISÓRIO	37
CAPÍTULO 5 - TOMADA DE DECISÃO.....	38
CONCEITO DE TOMADA DE DECISÃO	38
TIPO DE DECISÕES	38
PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	39
CARACTERÍSTICAS DE UMA BOA DECISÃO	39

ESTABELECENDO PRIORIDADES.....	40
PARTE III - A CRISE EM ANGOLA.....	43
CAPÍTULO 6 – ACERCA DA CRISE EM ANGOLA.....	44
INTRODUÇÃO.....	44
DESENVOLVIMENTO.....	45
CONCLUSÃO.....	49
RECOMENDAÇÕES.....	50

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus em primeiro lugar, por me ter dado o dom da vida e por me manter saudável, facto que me permite laborar e prosperar.

Agradeço à minha família, aos meus amigos e a todos que directa ou indirectamente contribuíram para que esta obra se tornasse uma realidade.

DEDICATÓRIAS

Dedico este trabalho à todos mais-velhos que tiveram que deixar de estudar e ingressaram no mercado de trabalho para poderem ajudar financeiramente os mais jovens, bem como também para poderem dar prioridade para que os mais jovens se formassem para darem um bom rumo ao país.

Dedico este trabalho à todos que preferem passar fome mas falar honestamente o que lhes vem à alma, bem como, à todos que preferem viver na exclusão mas mesmo assim continuam fieis aos seus princípios (sendo incorruptíveis e a passarem bons princípios para o próximo).

Dedico este trabalho as mães zungueiras que têm tudo para reclamar da vida, mas todos os dias acordam motivadas para procurarem o sustento para os seus. Dando-nos assim uma grande lição de automotivação (vamos se inspirar na força das nossas heroínas).

Dedico este trabalho também aos pais dos nossos amigos-vizinhos (pai do outro também é teu pai) que no tempo da guerra em Angola (antes da paz), também participaram no processo de formação do nosso carácter, nos impedindo assim de trilhar por caminhos sem futuro.

MOTIVAÇÕES

Eu nunca me conformei com os dizeres: “A teoria é diferente da prática”, e, “o que funciona em teoria não funciona na prática”. Então me engajei em fazer uma sindicância com vista a aferir a veracidade dessas afirmações. E nas minhas buscas cheguei a conclusão de que na verdade, “a teoria não é diferente da prática”, e, “o que funciona em teoria também funciona sim na prática”.

Se calhar podes estar a se indagar porquê digo isso? Bem, a resposta é bem simples, é porque “a teoria vem da prática”, a teoria é o registo fiel do que se faz na prática.

Mas depois surgiu mais uma outra pergunta: Mas em Angola há muita gente com muito conhecimento e com muitas ideias brilhantes, então porquê é que não conseguem passar as suas ideias da teoria para prática?

Eu confesso que por causa dessa inquietação, já cheguei a pensar que em Angola a ciência não funciona, mas depois descobri que afinal eu estava redondamente enganado.

Em Angola a ciência funciona sim, mas a gente é que não gosta mesmo de colocar a ciência ao nosso serviço, preferindo antes se apoiar nos conhecimentos empíricos transmitidos de geração para geração.

E quanto a questão dos que têm ideias brilhantes mas não conseguem colocá-las em prática, eu cheguei a conclusão de que isto deve-se ao facto de eles não conhecerem qual é “a ponte que liga a teoria à prática”.

Ponte que liga a teoria e a prática? Isso existe? A resposta é: Sim.

E coloco nesse livro a ponte entre a teoria e a prática, e para facilitar o entendimento dos conceitos, escrevi o livro de formas a poder ser usado como um manual de desenvolvimento pessoal.

Mas lembre-se que, se leres este livro até ao final, se apegue apenas nas ideias que concordas, pois os livros de auto-ajuda não são para se concordar na totalidade, mas sim para se apegares nas ideias que funcionam com a sua realidade.

E outro alerta é que, os livros de auto-ajuda não são a solução para os nossos problemas, eles simplesmente nos mostram como resolver os nossos problemas, nos mostram qual é o caminho a seguir, mas nós mesmos é que teremos que percorrer o caminho, ninguém vai percorrer o caminho por nós. Dito isto, não espere que esse livro faça milagres por ti, pois tu é que tens que fazer os milagres com ajuda desse livro. Mas, posso garantir-te que se usares esse livro como um manual, vai ser mais fácil transformar as suas “teorias em prática e transformar as suas práticas em teoria”.

Mas se ao correres às páginas desse livro constatares que o que aqui está escrito é óbvio, não te preocupes, é isto que os livros de desenvolvimento pessoal fazem, é mesmo te mostrar o óbvio e te mostrar o que você já sabe mas que por algum motivo não fazes, não usas ou não aplicas. Pode ser que não fazes por esquecimento, pode ser que não usas por desaprender ou pode ser que não aplicas porque ainda não descobriste e/ou ainda não libertaste o génio dentro de ti.

INTRODUÇÃO

Nós quando éramos mais jovens ouvíamos como música por parte dos nossos mais-velhos dizendo que os que iam dar um rumo ao nosso país (Angola), seríamos nós (os futuros da nação). E nós aceitamos esse fardo como nossa responsabilidade, então devemos fazer algo a respeito.

E como podemos mudar o nosso país então? Podes estar a se perguntar. É simples, mudemos o nosso país com mudança de paradigmas, mudemos o nosso país com a mudança de atitude, mudemos o nosso país com uma forma diferente de pensar, mudemos o nosso país com uma forma diferente de fazer (as coisas) e com uma forma diferente de agir.

Mas porquê devo sair da minha zona de conforto? Deves estar a se perguntar. Bem, os nossos pais deixaram de estudar para ingressar no mercado de trabalho, de modos a poderem pagar pelos nossos estudos, e nós se formamos. Logo, é lógico que devemos agir de forma diferente, é lógico que devemos fazer as coisas de forma diferente, é lógico que devemos nos apoiar em todo o conhecimento ao nosso dispor para deixarmos de fazer as coisas (agir) só do modo empírico.

Então, pensemos de forma crítica, vamos tirar as nossas ideias da cabeça já de forma organizada, vamos fazer recomendações que funcionam e não apenas porque queremos ser ouvidos. Mas aí surge a pergunta, como fazer isto? Bem, é o que vamos ver nesse livro. Mas note que, o objectivo desse livro é que cada um tenha uma experiência pessoal ao lê-lo. Logo, se preocupe em mudar a ti mesmo e o resto vai acompanhar (também vai mudar), não perca o seu precioso tempo tentando querer mudar o outro.

Bem, nesse livro vamos nos apoiar nos princípios de gestão, que podem ter aplicação tanto no campo profissional bem como podem ter aplicação no campo pessoal. Mas como a leitura desse livro é para proporcionar uma experiência pessoal, então vamos nos focar mais na aplicação dos princípios de gestão para a vida pessoal.

Gestão? O que é Gerir? Bem, Gerir vai ser a capacidade de planejar, organizar, dirigir e controlar. O processo de gestão é um ciclo, e é sabido e consabido que os ciclos não têm fim, logo o processo de gestão também não tem fim, ele é contínuo. Ou seja, devemos gerir sempre (1º Planejar, 2º Organizar, 3º Dirigir e 4º Controlar, e o processo recomeça do 1º ao 4º passo continuamente).

Então, sou a dizer que este material é composto por 6 capítulos, sendo que:

- ✓ No capítulo primeiro, vai se abordar o conceito de planeamento, em que na qual vai se aprender a traçar objectivos SMART e vai se aprender como elaborar um plano de acção.
- ✓ No capítulo segundo, que é a sequência do capítulo 1, vai se abordar o conceito de organização, vai se aprender como alocar recursos e como fazer a divisão do trabalho.
- ✓ No capítulo terceiro, que é a sequência do capítulo 2, vai se abordar o conceito de direcção, vai se abordar o conceito de liderança, vai se abordar o conceito de motivação e vai se abordar o conceito de comunicação.
- ✓ No capítulo quarto, que é a sequência do capítulo 3, vai se abordar o conceito de controlo e vai se abordar também o conceito de investigação e como fazer uma investigação.
- ✓ No capítulo quinto, vai se abordar o conceito de decisão, vai se abordar o processo de tomada de decisão, vai se abordar o conceito de prioridade e como traçar prioridades.
- ✓ No capítulo sexto, vai se fazer uma brevíssima imersão sobre a história de Angola e avançar algumas dicas que podem ajudar a tirar o país da crise profunda em que se encontra.

PARTE I - FUNÇÕES DE GESTÃO

CAPÍTULO 1 - FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO

OBJECTIVOS

No final desse capítulo o leitor será capaz de:

- ✓ Conhecer o conceito de planejamento;
- ✓ Saber porquê muita gente não faz planejamento;
- ✓ Saber o que é um objectivo;
- ✓ Saber como traçar um objectivo SMART;
- ✓ Saber o que é um plano de acção;
- ✓ Ser capaz de fazer um plano de acção.

CONCEITO DE PLANEJAMENTO

A primeira função de gestão é a função de planejamento, que consiste em definir os objectivos e estabelecer as estratégias para o alcance desses objectivos.

Mas simplificando podemos dizer que o planejamento é o veículo que nos tira de aonde a gente está e nos leva para onde a gente quer chegar.

Ou ainda podemos dizer que o planejamento é o veículo que vai nos levar em direcção aos nossos tão almejados sonhos.

Bem, pelo acima dito dá para notar que o planejamento é uma ferramenta muito importante para nos ajudar a realizar os nossos sonhos, mas a questão é: Porquê então muita gente não faz planos?

Bem há muitas explicações do porquê que as pessoas não fazem planos. Mas de forma resumida, vamos ver a baixo alguns motivos:

- Muita gente não faz planos por estarem inseridas em sociedades em que não se faz mesmo plano de nada, simplesmente metem a mão na massa e ponto final.
- Outros não fazem planos porque acham que sem fazerem um (plano) podem atingir as suas metas sem qualquer dificuldade.
- Há também os que preferem viver mesmo no “deixa a vida me levar”. E pode até parecer bom este estilo de vida, mas, a longo prazo este estilo de vida não leva ninguém a lado algum.
- E outros ainda não fazem plano porque acham que se perde muito tempo fazendo um. Mas na prática fazer plano não rouba tempo algum, até ajuda a poupar tempo dando mais foco e direcção.
- Uns ainda não fazem planos porque o plano deles é mesmo seguir a moda, o plano deles é mesmo ser “Maria vai com as outras”, o plano deles é mesmo viver de aparências e agradar os outros.

- Há também os que não fazem planos porque acham que é algo difícil de se fazer. Só que na prática fazer planos não é tão difícil assim de se fazer. E é exactamente o que veremos adiante.

Como vês, acima vimos algumas das causas que levam as pessoas a não planejarem. Agora resta realçar que sem um plano age-se sem foco e sem direcção (tipo uma barata tonta sem cabeça).

Logo, com base no parágrafo anterior, podemos dizer que é imperial fazer planos, pois fazendo planos antes de se meter na estrada, deixaremos de se comportar que nem uma barata tonta sem cabeça na hora de agir, e as chances de atingirmos os nossos objectivos são bem maiores.

Então, com base na pequena explanação acima não deixa dúvidas nenhuma que é sábio e económico ter um plano antes de agir. Mas, a pergunta que não quer calar: Como criar o hábito de fazer planos?

Bem, a solução vai ser desaprender a viver sem plano e desenvolver a cultura de fazer planos sempre. Mas, a seguir surge a pergunta: Como fazer um plano que funciona na prática, visto que até algumas pessoas fazem planos mas mesmo assim não alcançam os seus objectivos?

Bem, uma das razões, para que alguns que fazem plano e não atingem os seus objectivos, é porque eles fazem o plano apenas de cabeça. Se bem que o primeiro passo para fazer o planeamento é mesmo fazê-lo de cabeça, mas não deve-se ficar por aí, ele deve passar para o papel.

Mas, colocar o plano no papel, porquê? Bem, é porque colocar o plano no papel faz toda diferença. Porque muitos que acabam não indo adiante com os seus sonhos, ou se perdem pelo caminho, são aqueles que não colocam os seus sonhos no papel. E os que vão adiante com os seus sonhos até ao final, são aqueles que colocam os seus sonhos no papel e de forma detalhada.

Ok, copiado. Mas, o que é um objectivo afinal de contas? Bem, de forma simplificada, podemos dizer que o objectivo é o resultado que se pretende atingir ou alcançar. Ou seja, podemos ainda dizer, num português terra-terra, que o objectivo é “o nosso sonho”.

Boas, foi bem mais fácil de entender nesses termos. Então como traçar um bom objectivo? Correcto, boa pergunta. A gente traça um bom objectivo tornando-o SMART. Sei que podes estar a se indagar o que significa isto de SMART? Não te preocupes, é o que vamos descobrir logo a seguir.

CARACTERÍSTICAS DOS OBJECTIVOS

Para se traçar um bom objectivo, o mesmo deve reunir as características SMART (inteligente). Isto quer dizer que os objectivos devem ser inteligentes para serem atingidos com sucesso. SMART é uma sigla em inglês, e a baixo vamos descodificar o significado de cada uma das letras da sigla.

1. **S - SPECIFIC - ESPECÍFICO:** Isto quer que os objectivos não devem ser vagos e não devem deixar espaços para várias interpretações. Quanto mais detalhados os objectivos forem, melhor a sua compreensão e mais fácil ficam de serem atingidos.

Ex: O departamento de finanças, deve comprar viaturas de marca i10 para apoiar os trabalhadores.

2. **M - MEASURABLE - MENSURÁVEL:** Isto quer dizer que os objectivos devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados em termos de valores, volumes ou quantidade. Pois qualquer objectivo que não possa ser transformado em número para permitir saber se foi ou não atingido, então não é um bom objectivo. Pois não se pode melhorar o que não se pode medir;

Ex: O departamento de finanças, deve comprar 2 viaturas de marca i10 para apoiar os trabalhadores.

3. **A - ATTAINABLE – ATINGÍVEL:** Isto quer dizer que os objectivos devem ser alcançáveis, caso contrário desmotiva, ou seja, as metas precisam ser ousadas sim, mas, dentro duma realidade possível. Isto é, nós somos livres de sonhar alto, mas, com os pés no chão.

Ex: O departamento de finanças, deve comprar 2 viaturas de marca i10, disponíveis no mercado de automóveis, para apoiar os trabalhadores.

4. **R - REALISTIC - REALISTA:** Isto quer dizer que os objectivos não pretendem alcançar metas muito além do que os meios permitem, mas sim estão de acordo com a disponibilidade dos recursos (humanos, financeiros e matérias).

Ex: O departamento de finanças, deve comprar 2 viaturas de marca i10, disponíveis no mercado de automóveis, no valor de USD 12.000,00 cada, para apoiar os trabalhadores.

5. **T - TIME BOUND – TEMPORIZÁVEL:** Isto quer dizer que a execução dos objectivos devem ter bem definidas as datas de início e de término. Não podemos traçar um projecto apenas sabendo quando vai começar, é muito importante também saber quando vai terminar.

Ex: O departamento de finanças, deve comprar 2 viaturas de marca i10, disponíveis no mercado de automóveis, no valor de USD 12.000,00 cada, no período de Janeiro de 2021 à Dezembro de 2021, para apoiar os trabalhadores.

Quadro-1: Características dos objectivos

S - Específico	- Os objectivos devem ser detalhados ao pormenor. Deve-se evitar objectivos generalistas e ambíguos.
M - Mensurável	- Os objectivos devem ser estabelecidos de formas a facilitar a sua transformação em números para sua posterior medição.
A - Atingível	- Deve ser possível atingir os objectivos. Deve-se ter condições externas favoráveis.
R - Realista	- Deve-se ter recursos matérias disponíveis, recursos humanos habilitados e capacidade financeira para executar o objectivo.
T - Temporizável	- Deve-se ter uma data de início e uma data de término para execução do objectivo.

Muito bom, até aqui está tudo bem claro, mas a pergunta que não quer calar: Se os objectivos saem da cabeça para o papel, então como tira-lo do papel para prática? Bem, para essa pergunta a resposta é: Tiram-se os objectivos do papel para a prática com o auxílio de um plano de acção.

PLANO DE ACÇÃO

O que é um plano de acção afinal de contas? Bem, vamos considerar o plano de acção como sendo a ponte que vai nos tirar da teoria para prática. Ou, o plano de acção vai ser a nossa varinha mágica que vai nos permitir transformar os nossos sonhos em realidade.

Mas a pergunta que não quer calar: Como fazer um plano de acção? Boa pergunta. A gente faz um plano de acção se perguntando e dando respostas as seguintes 7 perguntas:

1. O quê que se pretende fazer?
2. Quem vai fazer o que se pretende fazer?
3. Porquê vai se fazer o que se pretende fazer?
4. Como vai se fazer o que se pretende fazer?
5. Quando vai se fazer o que se pretende fazer?
6. Onde vai se fazer o que se pretende fazer?
7. Quanto vai custar fazer o que se pretende fazer?

Está meio confuso, né? Não te preocupes, eis a baixo a explicação de como dar resposta à estas perguntas:

1) O quê?

O primeiro passo para a elaboração do plano de acção é saber exactamente o quê que se pretende atingir ou aonde se quer chegar. A resposta a esta pergunta consiste em saber qual é o objectivo.

Exemplo1: Comprar 2 viaturas de marca i10, para apoiar os trabalhadores.

Exemplo2: Se aposentar milionário.

Exemplo3: Ir de férias na Europa.

Exemplo4: Comprar um carro próprio ou um terreno.

2) Quem?

Sabido qual é o objectivo a ser atingido, a seguir deve-se saber quem vai ser o responsável para tirá-lo do papel (quem vai fazer acontecer, quem vai meter a mão na massa), ou seja, a quem vai se cobrar resultados sobre a execução dos objectivos.

Continuação do exemplo1: O departamento de finanças.

Continuação do exemplo2: O próprio.

Continuação do exemplo3: O próprio.

Continuação do exemplo4: O próprio.

3) Como?

Sabido qual é o objectivo e quem vai tira-lo do papel, é a hora de saber como o objectivo vai ser tirado do papel (como vai ser executado). O “como”, consiste em saber quais são os passos necessário para tirar o objectivo do papel (o passo-a-passo a ser seguido), ou seja, o check-list a seguir.

Continuação do exemplo1: Vai se criar uma reserva mensal de USD 2.000,00, para a compra das duas viaturas.

Continuação do exemplo2: Canalizar todos os dias \$10,00 para a conta poupança e aplicar e reaplicar a uma taxa de juros composto de 1% ano.

Continuação do exemplo3: Tirar o visto, ter o bilhete de passagem (aproveitar promoções), ter o seguro de viagem, pagar a hospedagem, poupar todos os meses 500,00, de Janeiro de 2021 até Agosto de 2021.

Continuação do exemplo4: Poupar todos os meses \$500,00, de Janeiro de 2021 à Dezembro de 2021.

4) Onde?

Sabido qual é o objectivo, sabido quem vai tira-lo do papel e como vai ser tirado do papel, então agora resta saber o local exacto para tirar o objectivo do papel (aonde vai ser executado).

Continuação do exemplo1: Comprar as viaturas na concessionária.

Continuação do exemplo2: Guardar o dinheiro no banco e a render juros.

Continuação do exemplo3: Tirar o visto na embaixada, comprar a passagem na agência de viagem, fazer o seguro de viagem na seguradora, pagar a hospedagem em um hotel na Europa, guardar o dinheiro na conta bancária.

Continuação do exemplo4: Guardar o dinheiro na conta bancária.

5) Quando?

Sabido qual é o objectivo, sabido quem vai tira-lo do papel, como e aonde vai ser tirado do papel. Agora deve-se saber quando vai ser tirado do papel, ou seja, deve-se ter o horizonte temporal de quando o projecto vai começar e quando o projecto vai terminar.

Continuação do exemplo1: As viaturas devem ser compradas num espaço de um ano, sendo que a primeira deve ser adquirida em Junho de 2021 e a segunda deve ser adquirida em Dezembro de 2021.

Continuação do exemplo2: Durante 35 anos, começando em Janeiro de 2021.

Continuação do exemplo3: As férias serão na segunda quinzena do mês de Agosto de 2021 (férias de 2 semanas).

Continuação do exemplo4: O artigo vai ser comprado em Dezembro de 2021.

6) Porquê?

Sabido qual é o objectivo, sabido quem vai tira-lo do papel, como, aonde e quando vai ser tirado do papel. Resta agora saber porquê o objectivo deve ser executado, qual é a razão, qual é o motivo, qual é a relevância da materialização do objectivo.

A resposta a essa questão deve-se ao facto de já não estarmos nos tempos de fazer as coisas só por fazer ou fazer só porque o chefe mandou, estamos em tempo de saber porquê fazemos o que estamos fazendo, pois sabendo porquê estamos fazendo o que fazemos ficamos mais empenhados e motivados em prosseguir.

Continuação do exemplo1: As 2 viaturas estão a ser compradas para apoiar os trabalhadores.

Continuação do exemplo2: Quero aposentar-me milionário.

Continuação do exemplo3: Quero aproveitar as férias para viver novas experiência e conhecer culturas novas.

Continuação do exemplo4: Quero deixar de andar a pé ou ter um terreno para a construção da casa própria.

7) Quanto?

Sabido qual é o objectivo, sabido quem vai tira-lo do papel, como, aonde, quando e porquê vai ser tirado do papel. Por último resta saber qual vai ser o orçamento para tirar o objectivo do papel ou seja quanto vai custar tirar o objectivo do papel.

Continuação do exemplo1: As viaturas vão custar \$12.000,00 cada.

Continuação do exemplo2: Deixar de gastar \$10,00 por dia e aplica-lo numa conta poupança a uma taxa de juros compostos.

Continuação do exemplo3: No total a viagem vai custar \$4.000,00.

Continuação do exemplo4: Tanto o terreno ou a viatura vai custar \$6.000,00.

Agora que já sabes como traçar objectivos SMART e como fazer um Plano de Acção para levar avante os seus planos. Agora estas duas ferramentas devem circular nas suas veias e serem parte do seu DNA.

ATT: Se por acaso ainda não tens uma meta definida em mente, então podes traçar planos com base nas suas necessidades. Para tal, faça um inventário de necessidades (identificando o que precisas ou o que te falta), e depois organize essas necessidades e lhes atribua prioridades, e depois com base nas prioridades estabelecidas, satisfaça as necessidades uma a uma até estarem todas satisfeitas.

CAPÍTULO 2 - FUNÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

OBJECTIVO

No final desse capítulo o leitor será capaz de:

- ✓ Fazer a divisão do trabalho;
- ✓ Fazer a distribuição tarefas;
- ✓ Fazer a alocação dos recursos;
- ✓ Fazer atribuição de autoridades;
- ✓ Fazer a delegação autoridades.

CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO

A segunda função de gestão é a função de organização que consiste na divisão do trabalho, na alocação dos recursos, na atribuição de responsabilidades e na delegação de autoridades.

Então, depois de se ter o plano traçado e os objectivos terem a característica SMART, resta agora, alocar os recursos, fazer a divisão do trabalho, distribuir as tarefas, atribuir responsabilidades, delegar autoridades e criar as condições para que o plano possa sair do papel com sucesso.

Divisão do trabalho e distribuição de tarefas: Vai consistir em cada indivíduo saber exactamente o que deve fazer para que o objectivo possa sair do papel. O indivíduo deve saber exactamente aonde começa e aonde termina a sua tarefa e, (se não for necessário) não deve interferir na tarefa dos outros, e nem os outros devem interferir na sua tarefa.

Alocação de recursos: Consiste em distribuir os recursos humanos, os recursos materiais e os recursos financeiros e combina-los de modos a permitir tirar o objectivo do papel.

Atribuição de responsabilidades: Vai consistir em cada indivíduo saber de que parte do processo é responsável e a quem tem a obrigação de prestar contas dos seus resultados. Cada um deve estar ciente que deve prestar contas dos resultados da tarefa a que lhe foi indigitado.

Lembre-se que com a atribuição de responsabilidades vai se evitar a confusão das pessoas fazerem as tarefas dos outros e deixarem de fazer as suas próprias tarefas.

Delegação autoridades: Vai consistir em cada indivíduo saber quais são os indivíduos que estão sob sua autoridade (comando), ou seja, sobre quem tem o direito de mandar e de receber obediência, no sentido de materializar o objectivo. Cada responsável deve saber a quem deve cobrar resultados.

Criação de condições para que o objectivo seja executado: Já não é altura de só mandar, já não é altura de só cobrar resultados. Estamos em altura de antes mesmo de mandar e de cobrar resultados, munir primeiro o pessoal com recursos que possibilitem a execução de suas actividades, recursos que sem os quais o objectivo não vai sair do papel.

Deve-se munir também o pessoal com competências e conhecimento para execução do objectivo (formação e informação). Deve-se também dar condições ambientais favoráveis para a execução do

objectivo. Pois lembre-se, não se pode cobrar o que não se deu, porque não se tira algo aonde não se colocou nada.

Com base no conceito desse capítulo, agora dá para perceber o que se quer dizer quando uma organização ou alguém lhe é chamado de desorganizado. Se refere a falta de cumprimento das dicas abordadas nesse capítulo. E como tu já tens conhecimento de como é ser organizado, agora assumo o compromisso de não aceitar ser chamado de desorganizado nunca mais. Para tal, ao atribuíres uma tarefa para alguém realizar, garanta sempre que dicas aprendidas nesse capítulo são aplicadas. E por outro lado ao receberes uma tarefa para executar, também garanta sempre que as dicas aprendidas nesse capítulo são cumpridas.

CAPÍTULO 3 - FUNÇÃO DE DIRECÇÃO

OBJECTIVO

No final desse capítulo o leitor será capaz de:

- ✓ Conhecer o conceito de liderança;
- ✓ Conhecer os estilos de liderança;
- ✓ Conhecer o conceito de motivação;
- ✓ Conhecer a Pirâmide das Necessidades Humana segundo Maslow;
- ✓ Conhecer a Teoria do 2 Factores de Herzberg;
- ✓ Conhecer as Teorias X e Y de McGregor;
- ✓ Conhecer os tipos de comunicação;
- ✓ Conhecer as formas de comunicação;
- ✓ Conhecer as principais barreiras à comunicação;
- ✓ Conhecer os estilos de comunicação.

CONCEITO DE DIRECÇÃO

A terceira função de gestão é a função de direcção em que na qual se executam, se coordenam as actividades, comunica-se, lidera-se e motiva-se o pessoal a fim de se atingirem os objectivos traçados.

Nos capítulos anteriores falamos do planeamento, logo temos o nosso plano bem traçado. Falamos também da organização, logo temos as condições bem-criadas para tirar o nosso plano do papel. Agora vamos falar da direcção que é a parte em que se executa o plano propriamente dito.

Mas há um ditado popular que diz que: “É mais fácil conduzir mil cabeças de gado do que conduzir um grupo de pessoas”. Então, com base nesse ditado popular como fazer as pessoas trabalharem no sentido de se tirar o objectivo do papel?

Bem, esta é uma inquietação bem colocada. Mas há uma resposta a altura: Vamos fazer as pessoas executarem o plano exercendo liderança sobre eles.

Liderança, o que é isso? Bem, liderar é a actividade de influenciar as pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente para atingirem os objectivos do grupo.

Bem, agora que sabemos que vamos fazer as pessoas trabalharem exercendo liderança sobre elas, resta realçar que existem três tipos de liderança ao nosso dispor para serem usados, a saber:

TIPOS DE LIDERANÇA

Liderança autoritária: Nesse estilo de liderança o líder é autoritário e toma as decisões do grupo sozinho sem consultar ninguém e depois simplesmente impõe as suas ideias ao grupo. Com esse tipo de liderança o trabalho só anda com a presença do líder, e quando o líder se ausenta, tudo pára. O líder normalmente trata os assuntos de forma pessoal, até ao criticar e ao elogiar. E com este tipo de liderança a atmosfera no grupo é de ditadura. Podemos dizer que o líder é um chefe.

Liderança liberal: Nesse estilo de liderança o líder é liberal e delega totalmente as decisões ao grupo, e deixa-os completamente à vontade sem qualquer supervisão. Nesse tipo de liderança as tarefas se desenvolvem ao acaso, e perde-se muito tempo com discussões de carácter pessoal. Há pouco respeito pelo líder e a atmosfera no grupo é de deixa andar. Podemos dizer que o líder é um pai banana a governar na casa da mãe Joana.

Liderança democrática: Nesse estilo de liderança o líder é democrático e conduz e orienta o grupo. O líder incentiva o debate e sempre que possível incentiva a participação do pessoal no processo decisório. Com esse tipo de liderança a atmosfera no grupo é de democracia. O trabalho não pára nem mesmo quando o líder se ausenta. Nesse tipo de liderança o líder se baseia em factos na hora de criticar e fazer elogios, pois ele normalmente trata os assuntos de forma objectiva (de modo profissional e imparcial). E visto que as pessoas são responsáveis, trabalha-se com prazos e metas, e deste modo ninguém precisa estar andar atrás de ninguém. Podemos dizer que aqui o líder é um verdadeiro líder.

Bem, deu para ver que existem 3 tipos de liderança e que são totalmente diferentes um do outro. A questão é: Como saber qual estilo de liderança adoptar? Bem, é aí que entra as Teorias X e Y de Douglas McGregor. Teoria X e Y? Sim, não se preocupe, é o que vamos abordar logo a seguir.

TEORIA X E Y

Douglas McGregor compara dois estilos opostos e antagónicos de administrar, de um lado a Teoria X (que basicamente diz que as pessoas são preguiçosas) e do outro lado a Teoria Y (que basicamente diz que as pessoas são trabalhadoras e gostam de trabalhar).

E segundo Douglas McGregor os indivíduos que se enquadram na Teoria X têm as seguintes características:

- ✓ As pessoas são preguiçosas e indolentes (não gostam de trabalhar).
- ✓ As pessoas evitam o trabalho (trabalham o mínimo possível).
- ✓ As pessoas evitam responsabilidades (sentem-se mais seguras sendo dirigidas).
- ✓ As pessoas precisam ser controladas, dirigidas e ameaçadas com punições para trabalharem.
- ✓ As pessoas são movidas por incentivos económicos (salário).
- ✓ As pessoas são resistentes as mudanças, e seus objectivos pessoais opõem-se aos objectivos do grupo.
- ✓ As pessoas são ingénuas e sem iniciativa.

Então, se o líder constatar que o liderado se enquadra na Teoria X, então o ideal é o líder usar o estilo de liderança autoritário com ele. Pois, se não se governar com o pão numa das mãos e com o pau noutra mão, a pessoa não vai trabalhar mesmo. Aqui a pessoa só trabalha com marcação cerrada.

Ainda segundo Douglas McGregor os indivíduos que se enquadram na Teoria Y têm as seguintes características:

- ✓ As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer (gostam de trabalhar).
- ✓ O trabalho é uma actividade tão natural quanto brincar e descansar.
- ✓ As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
- ✓ As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
- ✓ As pessoas são movidas por desafios e crescimento profissional e pessoal.
- ✓ As pessoas não são resistentes as mudanças, e os seus objectivos pessoais não chocam com os objectivos do grupo.
- ✓ As pessoas são criativas e competentes.

Então, se o líder notar que o liderado se enquadra na Teoria Y, o estilo de liderança ideal a ser adoptado pelo líder é o democrático. Deve-se incentivar o debate, deve-se motivar o pessoal com novos desafios, com tarefas prazerosas, incluir o pessoal no processo decisório (se possível) e etc.

Então surge a pergunta, que até é justa, quando utilizar a liderança liberal? Bem, a liderança liberal pode ser utilizada quando a equipa é altamente responsável, é altamente competente ou é altamente madura. Mas é de lembrar que, líderes altamente incompetentes (fraco) também usam a liderança liberal. Então, quando se está em presença de uma liderança liberal ou a equipa é altamente madura ou o líder é altamente incompetente (fraco).

Como dá para ver, a escolha do estilo de liderança a adoptar não é obra do acaso, e também não é um produto de adivinhação. Deve-se tomar a decisão do estilo de liderança a adoptar depois de se estudar o perfil do pessoal com quem se trabalha. Se a pessoa se enquadrar na Teoria X, então não devemos pensar duas vezes, devemos usar a liderança autoritária. Se a pessoa se enquadra na Teoria Y, então é óbvio que devemos usar a liderança democrática. E se a pessoa é altamente madura e responsável, então podemos usar a liderança liberal.

Então aí surge a pergunta, mas afinal de contas qual é o melhor estilo de liderança a usar? Na verdade não existe um estilo de liderança perfeito ou melhor que os outros, porque na verdade o líder deve utilizar os três estilos de liderança: 1º dependendo da situação (tipo em caso de emergência não faz sentido ser democrático ou liberal); 2º bem como também depende do pessoal com quem se trabalha (se as pessoas se enquadram na Teoria X, então deve-se usar a liderança autoritária; se enquadram-se na Teoria Y, então deve-se usar a liderança democrática). Mas, em situações normais recomenda-se que o líder faça o uso do estilo de liderança democrático.

Partindo do pressuposto que as pessoas se enquadram ou na Teoria X ou na Teoria Y. Vale lembrar que se usares a liderança democrática ou liberal com as pessoas que se enquadram na Teoria X, não

terás resultados positivos. Mas também se usares a liderança autoritária com as pessoas da Teoria Y ou pessoas maduras e responsáveis, também não terás resultados positivos, e estas pessoas que estavam na Teoria Y podem perder a motivação e acabarem por se enquadrar na Teoria X.

OBS: Os que têm as características dos da Teoria X não são necessariamente um caso perdido, pois eles podem passar para a Teoria Y, quando são submetidos a sessões de formações que tem como objectivo moldar o comportamento, e quando o líder é um mentor e/ou coach.

Calma ai, eu tenho uma dúvida, mas perder motivação como assim? E o que é isso de motivação já agora? Bem, a motivação é a força interna que leva qualquer indivíduo a agir. É uma palavra bonita, né? Motivação. Mas saiba que na verdade ninguém motiva ninguém.

Oh, ninguém motiva ninguém! Mas se ninguém motiva ninguém, então como manter o pessoal motivado? Pergunta interessante, eis a resposta elegante a altura da dúvida: Devemos é saber o que motiva cada indivíduo, o quê é que leva cada indivíduo a agir. Mas se a explicação ainda não está clara como cristal, não te preocupes, a baixo veremos um exemplo para teres um quadro mental sobre o quê estamos falando.

Exemplo: Se quisermos apanhar um peixe com anzol, não vamos colocar bolo no anzol para atrai-lo, temos que saber o que levaria o peixe a morder o anzol. E nesse caso o que levaria o peixe a morder o anzol seria uma isca (minhoca), então é uma minhoca que devemos colocar no anzol para levar o peixe a agir (morder o anzol) e não um pedaço de bolo. Isto quer dizer que o peixe vai se sentir mais motivado a morder o anzol se tiver uma minhoca do que se tiver um pedaço de bolo, por mais delicioso que seja esse pedaço de bolo, o peixe nunca vai morder o anzol.

Como podemos ver no exemplo acima, a gente só dá o incentivo, mas a escolha de morder ou não o anzol será do peixe. A gente não força e nem obriga o peixe a morder o anzol, a gente simplesmente dá o incentivo que leva o peixe a agir na direcção que a gente deseja. O mesmo funciona com as pessoas, devemos saber o que lhes leva a agir, para depois usarmos isto como incentivo.

E como saberemos o que leva cada individuo a agir? Bem, essa é uma questão que faz todo sentido. Para responder a essa pergunta vamos recorrer a alguns estudiosos que estudaram sobre a motivação humana e vamos ver como eles podem nos ajudar a dissipar essa dúvida.

TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES HUMANA

Temos o Abraham Maslow que nos apresentou a pirâmide das necessidades humanas, em que na qual as necessidades estão dispostas em níveis hierárquicos segundo a sua importância e influência. Nessa pirâmide as necessidades estão divididas em dois grupos que são as necessidades primárias e as necessidades secundárias. E as necessidades são satisfeitas de baixo para cima.

As necessidades primárias (fisiológicas e de segurança), estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo (nessa fase o indivíduo só quer sobreviver, nada mais lhe importa). E as necessidades secundárias (social, de auto-estima e de auto-realização), está relacionado com aspectos sociais, psicológicos e de auto-realização.

Eis a baixo as necessidades humanas segundo a ordem de importância e influência:

Necessidades fisiológicas: As necessidades fisiológicas são aquelas relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. São as necessidades que já nascem com o próprio indivíduo. E quando essas

necessidades não estão satisfeitas, elas dominam a direcção do comportamento. E quando as necessidades desse nível estão satisfeitas, o indivíduo sente-se motivado a satisfazer as necessidades do nível seguinte.

Por exemplo: O homem com o estômago vazio não tem outra preocupação a não ser matar a fome, só depois de matar a fome é que vai se preocupar com outras necessidades. Pois uma pessoa com estômago vazio pensa com a barriga e não com a cabeça.

Necessidades de segurança: Estas necessidades surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas. E nesse nível as necessidades são de segurança, de estabilidade, de busca de protecção contra ameaça e privação. São necessidades de fuga ao perigo. E quando as necessidades desse nível estão satisfeitas, o indivíduo sente-se motivado a satisfazer as necessidades do nível seguinte.

Por exemplo: Depois das necessidades do primeiro nível já não serem problemas, então o que domina o comportamento é a busca de um abrigo para se proteger dos dias de frios, dias de vento e dias de chuva, vai ser a busca de estabilidade no emprego, segurança no bairro, saúde e etc.

Necessidades sociais: Surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas e mais urgentes (fisiológicas e de segurança) encontram-se satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afecto e de amor. E quando as necessidades desse nível estão satisfeitas, o indivíduo sente-se motivado a satisfazer as necessidades do nível seguinte.

Necessidade de auto-estima: Estas necessidades surgem no comportamento quando as necessidades anteriores estão satisfeitas. Envolvem auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, de status, de prestígio e de consideração. Incluem ainda desejo de independência e autonomia. E quando as necessidades desse nível estão satisfeitas, o indivíduo sente-se motivado a satisfazer as necessidades do nível seguinte.

Necessidades de auto-realização: Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Essa tendência se expressa por meio do impulso que a pessoa tem para torna-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que poder ser. Aqui o indivíduo procura o seu propósito de vida e procura deixar o seu legado.

Figura-1: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.



OBS: Olhando para a pirâmide, a posição do sexo pode causar confusão. Mas na verdade os que estão em abstinência, o corpo se encarrega da manutenção dessa necessidade por intermédio dos sonhos.

Bem, vimos que as necessidades são satisfeitas de baixo para cima, ou seja, primeiro são satisfeitas as necessidades primárias e depois são satisfeitas as necessidades secundárias. Isto quer dizer que se um indivíduo estiver no nível da auto-estima e, de repente surgir necessidades fisiológicas ou de segurança por satisfazer, essa insatisfação vai direccionar o comportamento do indivíduo no sentido de satisfazer essas necessidades fisiológicas ou de segurança em aberto (não satisfeitas).

Então, basicamente as pessoas se enquadram em um dos níveis da pirâmide, sendo que começam na base e vão subindo, ou seja, vão satisfazendo as necessidades de baixo para cima. O que quer dizer que para saber o que motiva certa pessoa, precisamos saber em que nível da pirâmide ela se encontra.

Pois não podemos motivar da mesma maneira alguém que está satisfazendo as necessidades sociais, do mesmo jeito que motivamos alguém que está satisfazendo as necessidades fisiológicas. Como também não motiva-se alguém que está satisfazendo necessidades de segurança, do mesmo jeito que se motiva alguém que está satisfazendo as necessidades de auto-realização. Tal como a história do peixe, devemos saber lançar o isco para motivar as pessoas a agirem.

ATT: Note que na sociedade podemos enquadrar os níveis das necessidades humanas da seguinte maneira: **Os níveis 1 e 2 = Classe Baixa; Os níveis 3 e 4 = Classe Média; O nível 5 = Classe Alta.**

OBS: Visto que a leitura deste livro tem como objectivo lhe proporcionar uma experiência pessoal, então tente colocar como meta pessoal escalar a pirâmide das necessidades humanas até ao topo. E nessa caminhada tenta também ajudar os outros a escalarem até ao topo da pirâmide.

Note: Há um facto curioso sobre a pirâmide de Maslow com relação ao dinheiro. Se repararmos bem, veremos que as necessidades que são satisfeitas pelo dinheiro são as necessidades primárias. As necessidades secundárias são satisfeitas pelo amor e o afecto. Isto é uma prova científica de que o dinheiro não traz felicidade, o que traz verdadeira felicidade é o amor e o afecto.

Ainda sobre a motivação humana, há também a teoria dos dois factores de Frederick Herzberg. Teoria que explica o comportamento das pessoas no local de trabalho.

TEORIA DOS 2 FACTORES

Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois factores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele existem dois factores que orientam o comportamento das pessoas no local de trabalho, a saber:

Factores higiénicos: Estes factores estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham as suas funções. Os principais factores são: Bom salário, bons benefícios sociais, boa chefia, boas condições físicas e boas condições ambientais de trabalho, boas políticas, boas directrizes da empresa, bons regulamentos internos e etc.

OBS: Fique claro que os factores acima apenas evitam a insatisfação, mas, não provocam a satisfação.

Factores motivacionais: Estes factores estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os principais factores são: Crescimento individual, reconhecimento profissional, auto-realização, realização de uma tarefa agradável e etc.

OBS: Estes factores quando satisfeitos, motivam, mas quando não satisfeitos, evitam a motivação.

Sabido como usar os tipos de liderança, bem como sabido como usar as teorias da motivação humana para levar as pessoas a agirem, é chegado a hora de comunicar.

COMUNICAÇÃO

Comunicação é a troca de informação entre pessoas, ou o ato de tornar comum uma mensagem ou informação.

COMPONENTES DA COMUNICAÇÃO

- ✓ **Emissor:** É aquele que envia a mensagem;
- ✓ **Receptor:** É aquele que recebe a mensagem;
- ✓ **Mensagem:** É o conteúdo do que é comunicado;

- ✓ **Canal:** É o meio pelo qual a mensagem pode circular: jornal, revista, TV, rádio e etc.
- ✓ **Contexto:** É a situação na qual o emissor e o receptor estão inseridos;
- ✓ **Feedback:** É o meio pela qual o emissor se certifica de que o receptor percebeu a mensagem tal como foi comunicada.

No processo comunicativo existem algumas barreiras que podem afectar negativamente a qualidade do que é comunicado.

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

1) Ao nível do emissor e receptor:

- ✓ **Deficiências físicas:** As audiovisuais e visuais;
- ✓ **Poucas habilidades comunicacionais:** Incapacidade de exprimir mensagens correctamente e de forma adequada, incapacidade de descodificar e saber escutar a mensagem;
- ✓ **Diferentes quadros de referência:** Cada pessoa possui um quadro de referência que resulta das suas vivências e experiências adquiridas ao longo do tempo;
- ✓ **Estado de saúde:** Quando estamos doentes ou cansados a nossa capacidade de concentração pode diminuir;
- ✓ **Desmotivação:** Temos tendência a dar maior atenção ao que nos interessa, que nos dá prazer, que nos motiva;
- ✓ **Outros:** Ausência de escuta activa, presença de ideias feitas, presença de preconceitos e etc.

2) Ao nível da mensagem:

- ✓ **Complexidade da mensagem:** As mensagens excessivamente longas e uso de termos pouco correntes dificultam a sua compreensão.

3) Ao nível do canal:

- ✓ **Ruído:** Interferência na mensagem emitida/recebida.

4) Ao nível do código:

- ✓ Utilização de diferentes códigos.

5) Ao nível do contexto:

- ✓ Desconhecimento do contexto;
- ✓ Inadequação de locais.

OBS: Lembre-se que no processo comunicativo o mais importante não é transmitir a mensagem, porque na verdade o mais importante é confirmar (por meio do feedback) que o receptor entendeu a mensagem tal e qual foi transmitida.

E ainda no processo comunicativo podemos encontrar três formas de comunicação, a saber:

FORMAS DE COMUNICAÇÃO

- 1) **Comunicação vertical ascendente:** É quando a informação parte de baixo para cima (do subordinado para o superior). Esse fluxo corresponde ao processo de feedback;
- 2) **Comunicação vertical descendente:** É quando a informação segue de cima para baixo (do superior para subordinado). Nesse tipo de comunicação, são transmitidas normas, procedimentos, ordens, instruções, notícias e etc.
- 3) **Comunicação horizontal:** Acontece entre pessoas que estão no mesmo nível.

Ainda no processo comunicativo, podemos encontrar 4 estilos de comunicação, a saber:

ESTILOS DE COMUNICAÇÃO

1) Estilo Agressivo:

- ✓ Neste estilo de comunicação predomina comportamento e linguagem agressiva. As pessoas com esse tipo de comportamento são excessivamente controladores.

2) Estilo Passivo:

- ✓ Neste estilo comunicação predomina a atitude de submissão perante todos os acontecimentos. As pessoas agem de forma passiva essencialmente para procurar agradar os outros e evitar conflitos a todo custo.

3) Estilo Manipulador:

- ✓ A pessoa com esse tipo de comportamento utiliza a linguagem como um disfarce, actuando com base em chantagem emocional. Os indivíduos que agem essencialmente desse jeito usam os outros para seu benefício próprio.

4) Estilo Assertivo:

- ✓ As pessoas assertivas expõem seus pontos de vista e suas ideias de forma adequada e no momento oportuno. Defendem os seus direitos mas respeitam as opiniões dos outros. Falam de factos e só acreditam em informações validadas (comprovadas).

Quadro-2: Estilos de comunicação

Designação		Respeito pelo outro	
		+	-
Transparência na linguagem	+	Assertivo: Deve-se ser 80%	Agressivo: Deve-se ser 10%
	-	Passivo: Deve-se ser 5%	Manipulador: Deve-se ser 5%

No processo comunicativo, as posturas passiva e manipulativa devem ocupar cada 5% do nosso comportamento. A postura agressiva deve ocupar 10% do nosso comportamento. E a postura assertiva deve ocupar 80% do nosso comportamento.

GESTÃO DE CONFLITOS

No processo de interacção entre os humanos haverá sempre situações de conflitos. E será a função do líder mediar as situações de conflito. Para tal ele vai se apoiar na técnica de resolução de conflito a baixo:

1. O líder deve identificar o problema;
2. O líder deve ouvir os envolvidos no conflito;
3. Depois o líder deve repetir o que ouviu, por formas a receber confirmação (dos envolvidos) de que entendeu exactamente o que eles querem transmitir;
4. A seguir o líder deve aguardar pela confirmação (dos envolvidos), de que ele entendeu exactamente o que envolvidos querem dizer;
5. Após confirmação positiva, o líder a seguir deve apresentar alternativas para resolver o problema;
6. Nas alternativas geradas, os envolvidos devem encontrar o ponto em que ambos concordam (todos ganham e ninguém perde);
7. Encontrado o ponto que todos ganham e ninguém sai a perder, a seguir o líder deve colocar em prática a solução consensual encontrada;
8. Depois de aplicada a solução, o líder deve se certificar de que o problema foi efectivamente resolvido e não se gerou outro problema.

Exemplo: Um cliente compra um determinado artigo numa loja. Mas a dada altura o cliente volta e diz que pretende devolver o artigo e ter o seu dinheiro de volta, mas o funcionário da loja lhe informa que essa operação não pode ser consumada, mas o cliente insiste em dizer que não vai ficar com o artigo. Então aí surge o chefe que analisa o caso e dá resposta ao cliente de que não lhe podem devolver o dinheiro mas que tem a possibilidade de escolher um outro artigo (qualquer) mas que tenha o mesmo preço do produto que está a ser devolvido. O cliente e a loja concordaram com a proposta e foi isso que foi feito. O cliente escolheu outro artigo e foi feliz da vida para casa.

OBS: Mas se a solução vai causar mais problemas e maiores ainda, então não se aplica a solução. Nesse caso opta-se pelo mal menor (fica-se com o problema que provoca menos danos).

Por exemplo: A companhia aérea ABC, começa o dia com atraso no seu voo matinal, que estava programado para as 06h00. A companhia fica no dilema entre: 1- tirar esse voo atrasado o mais rápido possível e conseqüentemente atrasar todos voos seguintes, ou por outro lado, 2- atrasar ainda mais o voo atrasado para sair as 23h00 (numa hora morta) e permitir que os outros voos possam sair a tempo.

Na situação do exemplo acima, fica claro que tirar o voo atrasado mias rápido possível pode causar mais problemas e maiores. Mas se atrasar ainda mais o voo que já está atrasado vai causar menos danos porque se vai ter apenas um voo atrasado, porque os outros voos vão sair no horário programado. Apenas vai se providenciar hospedagem e alimentação para passageiros de um voo.

CAPÍTULO 4 - FUNÇÃO DE CONTROLO

OBJECTIVO

No final desse capítulo o leitor será capaz de:

- ✓ Conhecer o conceito de controlo;
- ✓ Ser capaz de fazer investigação usando a técnica dos 5 porquês;
- ✓ Ser capaz de fazer investigação usando a análise de causa raiz;
- ✓ Ser capaz de usar o método científico.

CONCEITO DE CONTROLO

A quarta função de gestão é a função de controlo que consiste em garantir que os resultados que foram planeados, organizados e dirigidos foram alcançados com sucesso.

Feito o planeamento, organizados os recursos, executadas as tarefas, é chegado a hora de verificar, se o que foi planeado foi efectivamente executado.

Porém, para começar tire da cabeça que controlo é andar atrás das pessoas com um chicote para que elas trabalhem. Essa é uma ideia preconceituosa e equivocada. O controlo não é feito nas pessoas, o controlo é feito no processo, pois é mais fácil mudar procedimentos, leis ou normas, do que mudar pessoas. Pois se mudares as normas ou procedimentos, as pessoas ao obedecerem as normas ou ao seguirem os procedimentos consequentemente vão estar a mudar de atitude.

O controlo tem a ver com avaliação de desempenho e comparação de resultado. Mas não comparação dos resultados da nossa vida com os resultados da vida dos outros. Mas sim comparação do que planeamos com o que efectivamente executamos. A comparação dos nossos resultados presentes com os resultados do passado. É desse tipo de controlo que estamos falando.

E porquê fazer o controlo? Porque o controlo é que vai nos dizer se estamos no caminho certo ou não. É fazendo controlo que garantimos que o que foi prometido foi cumprido. Mas para evitar surpresas, o controlo não deve ser feito apenas no fim do processo. O controlo deve ser feito durante o processo todo (acompanhamento continuo), isto quer dizer que o controlo deve ser feito no planeamento, deve ser feito na organização, deve ser feito na altura da execução (supervisão) e por último deve ser feito no controlo (avaliação de desempenho e comparação de resultado).

Para fazer o controlo devemos ter uma base de comparação, e o que é essa base de comparação? A base de comparação é o que a gente espera, é o que se pretende atingir ou é aonde a gente quer chegar. A base de comparação é o referencial que nos permite saber se estamos no caminho certo. Sendo directo, o referencial vai ser o nosso objectivo que foi traçado na função de planeamento.

A função de controlo tem 4 fases distintas, a saber:

FASES DO CONTROLO

Estabelecimento de padrões ou critérios: Os padrões representam o desempenho desejado ou o referencial. Podem ser expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidade física, custo ou índices.

Por exemplo: Produzir 20 viaturas de marca Ford em 20 dias. (Esse é o objectivo, e o referencial é ter 20 viaturas produzidas no final do 20º dia).

Observação do desempenho: Consiste em fazer o acompanhamento do que está sendo feito (supervisão), com vista a adoptar as devidas acções correctivas em caso de desvios (afastamento dos nossos objectivos).

Por exemplo: Observar se é produzido em média 1 viatura de marca Ford por dia. (O referencial é produzir uma viatura por dia).

Comparação do desempenho com o padrão estabelecido: O desempenho deve ser comparado ao padrão fixado para verificar eventuais desvios, ou seja, deve-se fazer a comparação dos resultados obtidos com os resultados planeados.

Por exemplo: No final do 20º dia, comparar o que foi planeado (produzir 20 viaturas) e o que foi executado (foi produzido 18 viaturas).

Dá para ver que no 20º dia, aquando da comparação entre o Referencial vs Resultado, há um desvio negativo de 2 viaturas. Descobrir qual a causa do desvio?

Atingiu-se a meta em 90%.

Performance = $18 \text{ viaturas produzidas} / 20 \text{ viaturas previstas para produzir} * 100 = 90\%$.

Acção correctiva: É a acção tomada para eliminar os desvios entre o desempenho actual e o desempenho desejado, ou seja, o desvio entre o referencial e o resultado.

Por exemplo: Após uma investigação, concluiu-se que a causa do desvio deveu-se a falha de energia eléctrica em 2 dias de trabalho. E recomendou-se ter mais de 2 fases de energia eléctrica e ter fontes alternativas de electricidade (geradores).

A acção correctiva pode ser:

- ✓ **Preditivo:** Que consiste em corrigir o erro em tempo real;
- ✓ **Preventivo ou Proactivo:** Consiste em, no presente, identificar eventuais problemas futuro, e, ainda no presente, tomar as medidas necessárias para que o problema não aconteça;
- ✓ **Reactivo:** Consiste em corrigir os desvios (depois do erro ocorrer), encontrando as causas do problema. A causa do problema pode ser encontrada através dum processo de investigação.

Como pode se ver, ao fazermos o controlo a gente pode detectar os desvios, e por meio dos desvios detectados, podemos fazer a melhoria continua e corrigir os desvios negativos. A pergunta que não quer calar, como corrigir os desvios negativos? Bem, corrige-se os desvios negativos por meio de uma investigação. Investigação, como fazer uma? Não se preocupe, é o que vamos ver a seguir.

CONCEITO DE INVESTIGAÇÃO

Investigação: Vai ser um processo rigoroso que consiste em identificar, através de inquéritos, entrevistas, observações e recolha de dados (evidências), porquê uma determina falha aconteceu.

Então como fazer uma investigação? Vamos começar com a técnica dos 5 porquês. Uma técnica desenvolvida no japão, muito prática e simples de usar. Esta técnica é muito fácil de usar e funciona muito bem com problemas menos complexos.

“TÉCNICA DOS 5 PORQUÊS”

Os “5 Porquês” é uma técnica de análise que parte da premissa de que após perguntar 5 vezes o porquê um problema está acontecendo, será determinada a causa raiz do problema.

O processo dos 5 porquês consiste em:

- ✓ Identificar o problema, e;
- ✓ A partir do problema, perguntar porquê;
- ✓ Na resposta dada, voltar a perguntar porquê;
- ✓ Na resposta dada, perguntar novamente porquê;
- ✓ Na resposta dada, perguntar novamente porquê;
- ✓ E assim por diante, até já não haver uma resposta lógica.

OBS: É importante deixar claro que o objectivo da técnica dos 5 porquês não é culpar ninguém, mas sim descobrir a causa raiz do problema. E pese embora o nome ser 5 porquês, nada impede, que mais, ou menos, do que 5 perguntas sejam feitas.

Exemplo1:

Problema: A Tv não liga.

P: Porquê que a Tv não liga?

R: Porque não há luz em casa.

P: Porquê que não há luz em casa?

R: Porque cortaram a luz.

P: Porquê que cortaram a luz?

R: Porque não pagaram a tempo a conta de luz.

P: Porquê que não pagaram a tempo a conta de luz?

R: Porque não havia dinheiro para pagar a conta de luz.

P: Porquê que não havia dinheiro para pagar a conta de luz?

R: Porque o salário atrasou.

Solução: Tenha sempre uma reserva para imprevistos.

Exemplo2:

Problema: Estamos a sofrer

P: Porquê que estão a sofrer?

R: Porque estamos a ser mal governados.
P: Porquê que estão a ser mal governados?
R: Porque não fizemos boa escolha nas eleições.
P: Porquê que não fizeram boa escolha nas eleições?
R: Porquê fomos enganados com falsas promessas.
P: Porquê que foram enganados com falsas promessas?
R: Porque não analisamos bem os programas eleitorais.
P: Porquê que não analisaram bem os programas eleitorais?
R: porque estávamos emocionados no momento.

Solução: Não decida por emoção, faça sempre uma investigação para trás, de pelo menos 10 anos aos candidatos, para ver quais foram os seus feitos nesse período, pois isto vai permitir ter uma ideia de como o candidato vai governar (verás padrões que permitirão prever o futuro, pois o candidato não vai fazer diferente do que andou a fazer nos últimos 10 anos).

Exemplo3:

Problema: Me mentem muito

P: Porquê que te mentem muito?
R: Porque acredito em tudo.
P: Porquê que acreditas em tudo?
R: Porque sou ingénuo.
P: Porquê que és ingénuo?
R: Porque sou mesmo assim.
P: Porquê que és mesmo assim?
R: Porque já me nasceram assim.

Solução: Em vez de acreditar em tudo, duvide de tudo. Mas, para não ser mal-educado, não duvide de tudo, mas exija sempre provas. Se não tiver prova ou testemunha, coloque a informação em stand-by, e aguarde pelas provas ou testemunha para validar a informação.

Exemplo4:

Problema: A tarefa não foi feita

P: Porquê que a tarefa não foi feita?
R: Porque não se recebeu a orientação de como faze-la.
P: Porquê que não se recebeu a orientação de como faze-la?
R: Porque não foi possível se encontrar com o responsável.
P: Porquê que não foi possível se encontrar com o responsável?
R: Porque quando fomos ao encontro dele, ele já havia se ausentado.
P: Porquê que ele já havia se ausentado se vocês estevão a caminho?
R: Porque nós não avisamos que estávamos a caminho.
R: Porquê que não avisaram que estavam a caminho?
R: Porque pensamos que íamos lhe encontrar.

Solução: Planeje sempre as acções e crie condições que garantam que ela ocorra conforme planejado.

Exemplo5:

Problema: O carro está parado

P: Porquê que o carro está parado?
R: Porque o triângulo partiu.
P: Porquê que o triângulo partiu?

R: Porque o carro embateu na berma.

P: Porquê que o carro embateu na berma?

R: Porque o travão não obedecia.

P: Porquê que o travão não obedecia?

R: Porque o pavimento estava molhado e os pneus estavam carecas.

P: Porquê que pavimento o pavimento estava molhado e os pneus estavam carecas?

R: Porque estava chovendo e não se trocou os pneus carecas?

P: Porquê que não se trocou os pneus carecas?

R: Por incúria.

Solução: Com pavimento molhado conduzir com máxima cautela e trocar sempre os pneus em caso de estarem carecas (desenvolva a cultura de fazer manutenção preventiva ao carro sempre).

Mas note que para além de fazer investigação usando a técnica dos 5 porquês, também podemos usar a técnica da análise de causa raiz para conduzir uma investigação.

ANÁLISE DE CAUSA RAIZ

Análise de causa raiz: É qualquer processo dirigido por evidências que, no mínimo, revela as causas desconhecidas sobre eventos não desejados.

Causa Raiz: É a causa que se corrigida, prevenirá que certo evento não desejado volte a acontecer.

FASES DA ANÁLISE DA CAUSA RAIZ:

1. **Definir o problema:** Obter respostas as perguntas, **o quê, onde e quando aconteceu o problema?**
2. **Colectar informações:** Recolher informações nos registos, nos relatórios, em entrevistas, nas evidências, com as testemunhas e etc. (obter respostas as perguntas, **como e porquê o problema aconteceu?**);
3. **Propor solução para o problema:** Encontrar a solução para a causa raiz encontrada. E é importante garantir que a solução evite a recorrência do problema e não crie outros;
4. **Implementar a solução:** Deve-se criar um plano de acção correctiva onde deve constar o que vai ser feito, como a solução será implementada e quem será responsável pela implementação;
5. **Acompanhar os resultados:** Verificar se a solução encontrada efectivamente eliminou o problema, se não resolveu, voltar a investigar.

O processo de causa raiz pode falhar por uma das causas listadas abaixo:

- ✓ Falta de investigação;
- ✓ Erro na determinação da causa raiz;
- ✓ Quando torna-se um instrumento de identificar culpados;
- ✓ Erro na determinação das acções para a eliminar a causa raiz;

- ✓ Falta de entrevista às testemunhas (pessoas envolvidas no processo);
- ✓ Conclusões não baseadas em dados, registos ou evidências comprovadas;
- ✓ Erro na determinação dos parâmetros para monitoramento dos resultados.

Exemplo: O dono de uma mansão vivia apenas com o seu empregado. Numa bela manhã o dono da casa constatou que a sua geladeira estava meio vazia, então logo acusou que foi o seu empregado que a esvaziou, mas o empregado negou prontamente. Então o dono da casa confuso, decidiu colocar um selo na porta da geladeira. E na manhã seguinte o dono da casa encontrou o selo violado e a geladeira estava meio vazia de novo, então o senhor teve a certeza que alguém o esvaziou, mas o empregado novamente negou, então o dono da casa decide dar férias ao empregado. Mas para surpresa do dono da casa, na manhã seguinte a geladeira estava de novo meio vazia, e aí o dono da casa teve a brilhante ideia de acusar que aquilo era obra de um fantasma, visto que passou a noite sozinho em casa. Então contratou um investigador para resolver o mistério e o investigador instalou câmeras ocultas na casa toda. E na manhã seguinte a geladeira estava de novo meio vazia. O investigador fez a sua investigação e concluiu que o dono da casa era sonâmbulo e foi ele que esvaziou a geladeira durante a madrugada enquanto dormia.

1º Identificação do problema: Falta de comida na geladeira da mansão que está localizada na cozinha, facto que aconteceu durante a madrugada.

2º Colectar informações: Verificou-se que não há sinais de um terceiro em casa, o dono da casa passou a noite sozinho e as câmeras filmaram o próprio dono da casa na geladeira durante a madrugada, facto que ocorreu em um acto de sonambulismo.

3º Propor uma solução: O dono da casa deve fazer tratamento para o sonambulismo.

4º Quem vai implementar a solução: O próprio dono da casa.

5º Quem vai monitorar a implementação da solução: O próprio dono da casa.

OBS: Não devemos só ser pessimistas (investigar apenas quando há desvio negativo), também podemos fazer investigação quando há um desvio positivo. A investigação do desvio positivo basicamente consiste em saber qual é o segredo do nosso sucesso para poder ser copiado, pois o que é bom merece ser copiado. Um desvio negativo é quando a gente está abaixo das expectativas, e por outro lado um desvio positivo é quando a gente está acima das expectativas.

ATT: No processo investigativo podem ser usados os dois métodos acima descritos em simultâneo, porém, o processo deve obedecer o método científico sempre, que consiste em:

1. **Definir um problema** (fazer uma pergunta do porquê do problema).
2. **Formular uma hipótese** (propor uma resposta que explique o porquê do problema).
3. **Testar a hipótese** (fazer experimentos e/ou colectar e analisar dados para corroborar ou refutar a hipótese).
4. **Tirar conclusões** (se a hipótese for confirmada, então isto explica o porquê do problema, se a hipótese não for confirmada, então deve-se melhorar ou formular uma nova hipótese).

Basicamente é assim que se faz ciência e se resolvem muitos problemas. Eis a baixo exemplos de aplicação do método científico no dia-a-dia:

Exemplo1:

Problema- Chegas em casa e verificas que o telefone está com a carga da bateria baixa, logo conectas o carregador do telefone na tomada, mas **“a bateria do telefone não recebe carga”**.

Hipótese1- De seguida formulas a hipótese de que, **“a bateria não está a receber carga por falta de energia eléctrica”**. E de seguida passas para o teste.

Teste1- Logo testas a hipótese, **“carregas no interruptor da lâmpada e a lâmpada acende”**. A hipótese foi refutada, logo formulas outra hipótese.

Hipótese2- De seguida formulas a hipótese de que, **“a bateria não está a receber carga porque a tomada está quebrada”**. E de seguida passas para o teste.

Teste2- Logo testas a hipótese, **“trocas de tomada e bateria começa a receber carga”**. A hipótese foi confirmada, logo passas para a conclusão.

Conclusão- Depois tiras a conclusão de que, **“o telefone não recebia carga porque a tomada está quebrada”**.

Exemplo2:

Problema- Pretendes usar o computador mas verificas que está completamente sem carga, **“conectas o carregador do computador na tomada para carregar, mas, o computador não recebe carga”**.

Hipótese1- De seguida formulas a hipótese de que, **“o computador está a receber carga porque a tomada está quebrada”**. E de seguida passas para o teste.

Teste1- Logo testas a hipótese, **“trocas de tomada mas o computador continua não recebendo carga”**. A hipótese foi refutada, logo formulas outra hipótese.

Hipótese2- De seguida formulas a hipótese de que, **“o computador não está recebendo carga porque o carregador está quebrado”**. E de seguida passas para o teste.

Teste2- Logo testas a hipótese, **“trocas de carregador e o computador começa a receber carga”**. A hipótese foi confirmada, logo passas para a conclusão.

Conclusão- Depois tiras a conclusão de que, **“o computador não recebia carga porque o carregador estava quebrado”**.

Exemplo3:

Problema- Sentas-te no sofá para ver TV, **“pressionas o botão power do controlo remoto da TV mas o televisor não liga”**.

Hipótese- De seguida formulas a hipótese de que, **“o televisor não liga por falta de carga nas baterias do controlo remoto”**. E de seguida passas para o teste.

Teste- Logo testas a hipótese, **“trocas as baterias, voltas a pressionar o botão power do controlo remoto e o televisor liga”**. A hipótese foi confirmada, logo passas para a conclusão.

Conclusão- Depois tiras a conclusão de que, **“o televisor não ligava por falta de carga nas baterias do controlo remoto”**.

Basicamente é com este tipo de raciocínio que os cientistas resolvem os problemas. Então, devemos usar o mesmo raciocínio ao fazer investigações. Devemos estar despidos de preconceitos e de ideias feitas ao fazermos investigação. Devemos estar abertos a todas as possibilidades (ter mente aberta) e

tirar conclusões apenas com base em evidências (dados). Lembre-se que, um bom investigador, “tem mais dúvidas do que certezas”, ou seja, ele sabe que ninguém é dono da verdade (só sei, que nada sei), por isso que os seus pareceres estão sempre acompanhados por evidências, provas, factos ou dados.

PARTE II – PROCESSO DECISÓRIO

CAPÍTULO 5 - TOMADA DE DECISÃO

OBJECTIVO

No final desse capítulo o leitor será capaz de:

- ✓ Conhecer o conceito de decisão;
- ✓ Conhecer os tipos de decisões;
- ✓ Saber tomar decisões programadas;
- ✓ Saber como tomar decisões não programadas;
- ✓ Conhecer e aplicar o processo decisório;
- ✓ Ser capaz de tomar de decisões SMARTER;
- ✓ Aprender a técnica de geração de ideia do brainstorming;
- ✓ Aprender a técnica de geração de ideia do brainwritting.
- ✓ Estabelecer prioridades.

CONCEITO DE TOMADA DE DECISÃO

Tomada de Decisão: Duma forma resumida é a escolha entre 2 ou mais alternativas através do processo decisório. E o processo de tomada de decisão inicia com um problema, e termina com a execução da alternativa escolhida.

O que é uma decisão afinal de contas? Uma decisão é nada mais nada menos que a escolha entre 2 ou mais alternativas apresentadas.

E o que é um problema então? É nada mais nada menos que um obstáculo que impossibilita o alcance dos objectivos traçados.

Então sabido o que é uma decisão, saiba que existem dois tipos de decisões, a saber:

TIPO DE DECISÕES

1. **Decisões Programadas:** São aquelas que são resultados de problemas já resolvidos, ou seja, o problema já é conhecido e a solução também já é conhecida. O problema e a solução já estão documentados em forma de procedimento (faz parte da rotina), então é só seguir o que está escrito.
2. **Decisões Não Programadas:** Contrário das anteriores, esses são problemas que estão sendo enfrentados pela primeira vez, ou seja, está a se viver o problema pela primeira vez e por este motivo ainda não se conhece a solução para o problema.

A questão que não quer calar: Como decidimos qual alternativa escolher? Fazemos a escolha por emoção? Usamos a intuição? Adivinhamos? Bem, estas são dúvidas interessantes, e resolve-se este problema usando o processo decisório.

PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

1. **Identificação do Problema:** Aqui identifica-se qual é o problema. Pois saber identificar o problema é muito importante, porque um problema bem identificado é meio caminho andando.
2. **Diagnóstico:** Identificado o problema, o passo seguinte é a identificação das causas (aqui aplica-se o método científico).
3. **Criação de Alternativas:** Identificado o problema e identificado as causas, o passo seguinte é a geração de alternativas que possam solucionar o problema. Podem ser usados os métodos a baixo:
 - 1) **Brainstorming:** É uma técnica utilizada para gerar grande número de ideias, por meio da capacidade criativa das pessoas. As regras básicas do *brainstorming* são as seguintes:
 - ✓ Gerar um grande número de ideias;
 - ✓ Todas as ideias devem ser consideradas, mesmo aquelas que pareçam absurdas, pois podem gerar ideias úteis;
 - ✓ Todo julgamento crítico à qualquer ideia é proibido;
 - ✓ Deve ter a participação de todos, pois os participantes tímidos também devem opinar;
 - ✓ Todas as ideias devem ser registadas à medida que elas forem surgindo;
 - ✓ Escolhem-se as melhores ideias para a fase seguinte.

Ou

- 2) **Brainwriting:** É uma variação do método anterior, é uma técnica de geração de ideias por escrito. As regras básicas do *brainwriting* são as seguintes:
 - ✓ Definir o problema;
 - ✓ Cada participante, em silêncio, anota as suas ideias em uma folha de papel;
 - ✓ Findo o prazo, os participantes passam, a quem está ao lado, sua folha de papel, para que outras pessoas possam ler as ideias dos outros e possam criar outras ideias;
 - ✓ A troca prossegue até o esgotamento das ideias;
 - ✓ Em seguida, são analisadas uma a uma, ponderando suas vantagens e desvantagens.
 - ✓ Escolhem-se as melhores ideias para a fase seguinte.
4. **Análise das vantagens e desvantagens:** Cada uma das alternativas geradas na etapa anterior deve ser analisada quanto aos seus riscos, custos, obstáculos, vantagens, desvantagens e etc. e conseqüentemente, essa análise irá indicar a alternativa mais viável para resolver o problema.
5. **Escolha da melhor alternativa:** A indicação da melhor alternativa leva em conta o passo anterior e pode ser votada ou indicada por consentimento do grupo.
6. **Atribuição de responsabilidades e implementação:** Após seleccionada a alternativa para resolução do problema, indica-se os responsáveis pela implementação da decisão. A atribuição de responsabilidade deve ser segundo alguns critérios de conhecimento, domínio do assunto, maturidade e etc.
7. **Monitoramento da implementação ou feedback:** Verificar se a decisão tomada efectivamente resolveu o problema identificado, se não, recomeçar o processo.

CARACTERÍSTICAS DE UMA BOA DECISÃO

Se um bom objectivo deve ser SMART (inteligente), uma boa decisão deve ter características SMARTER (mais inteligente ainda). SMARTER é uma sigla em inglês, que a seguir passaremos a decifrar cada uma de suas letras:

1. **S: Specific-Específico:** As decisões não devem ser vagas nem ambíguas, elas devem ser específicas, claras e detalhadas;
2. **M: Measurable-Mensurável:** As decisões devem permitir a medição do seu progresso;
3. **A: Agreed-Consensual:** Todos participantes devem estar de acordo com a decisão;
4. **R: Realistic-Realista:** Deve existir recursos disponíveis para implementação da decisão;
5. **T: Time bond-Calendarizado:** Deve existir um horizonte temporal (data de início e de fim);
6. **E: Evaluated-Avaliado:** Num encontro posterior, o progresso da implementação deve ser avaliado;
7. **R: Reported-Reportado:** A avaliação do progresso deve ser registada para reuniões posteriores (acta).

Note que nosso dia-a-dia tomamos várias decisões, então como saber quais decisões tomar primeiro? Como manter o foco no meio de tanta correria? Bem, devemos estabelecer prioridades.

ESTABELECENDO PRIORIDADES

No nosso dia-a-dia, temos várias actividades para serem realizadas, porém, o tempo e os recursos são limitados, logo, devemos gerir esta situação estabelecendo prioridades. Estabelecer prioridades, mas como? Bem, devemos estabelecer prioridades levando em consideração o grau de importância e a urgência do assunto a ser tratado. Mas como vamos fazer isso? Bem, vamos usar a Matriz de Eisenhower para nos auxiliar nessa tarefa hercúlea, eis a baixo como fazer:

1. UI – Actividades Urgentes e Importante:

- ✓ São as necessidades de crise que são regidas pela pressão;
- ✓ São aquelas actividades extremamente urgentes e importantes;
- ✓ São aqueles actividades que podem complicar a nossa vida caso não sejam feitas;
- ✓ E os resultados de trabalhos neste quadrante são estresse e sensação de apagar incêndios;
- ✓ E os que passam muito tempo nesse quadrante são aqueles que estão sempre a deixar as coisas para a última da hora por falta de disciplina e planeamento, e por isso estão sempre estressados;
- ✓ É o quadrante do “Inevitável”. E recomenda-se que se destine 15% da nossa atenção.

2. NUI – Actividades Não Urgentes mas Importante:

- ✓ Esse é o quadrante da “Qualidade”;
- ✓ Que está ligado ao planeamento, desenvolvimento e identificação de oportunidades;
- ✓ E nele estão as actividades que não são urgentes, mas são importantes, ou seja;
- ✓ Aquelas actividades que não se fazem por urgência, mas sim porque trazem resultados;
- ✓ E quem passa muito tempo nesse quadrante tem tempo para fazer planos e os respectivos planos de acção, porque não estás nem pressionado nem estressado;
- ✓ Trabalhar nesse quadrante tem como resultado o equilíbrio. E recomenda-se que se destine 75% da nossa atenção.

3. UNI – Actividades Urgentes mas Não Importante:

- ✓ São as actividades urgentes, mas que não são importantes, ou seja;
- ✓ São as actividades urgentes para os outros mas não necessariamente para nós;
- ✓ E é nesse quadrante onde muita gente acaba se encaixando, porque, fazem muitas coisas urgentes, mas que na verdade não são importantes e nem trazem resultados;

- ✓ Estas actividades são compostas por interrupções constantes, telefonemas, correspondências e outras actividades triviais;
- ✓ Os que trabalham muito nesse quadrante são aqueles que não conseguem dizer NÃO como resposta, estão sempre a dizer SIM e não conseguem delegar nada;
- ✓ Este é o quadrante da “Decepção”. E recomenda-se que se destine 5% da nossa atenção.

4. NUNI – Actividades Não Urgentes e Não Importante:

- ✓ Nesse quadrante, nada é urgente e muito menos é importante;
- ✓ Geralmente são tarefas agradáveis e prazerosas, mas que não trazem benefícios verdadeiros;
- ✓ São actividades como navegar pela internet, fazer fofocas, trocar alguns e-mails, jogar videogame, gerir as redes sociais e etc.
- ✓ Trabalhar nesse quadrante costuma demonstrar irresponsabilidade e resultar em baixo rendimento e até mesmo demissões;
- ✓ Os que passam muito tempo nesse quadrante são os que gostam mesmo da vida boémia;
- ✓ É chamado de quadrante do “Desperdício”. E recomenda-se que se destine 5% da nossa atenção.

Quadro-3: Matriz Eisenhower

1º Q - UI - <i>Urgente e Importante</i> : É o quadrante do “ <i>Inevitável</i> ”. Composta por aquelas actividades que podem complicar a nossa vida caso não sejam feitas. FAÇA AGORA.	2º Q - NUI - <i>Não Urgente mas Importante</i> : É o quadrante da “ <i>Qualidade</i> ”. Ligado ao planeamento, desenvolvimento e identificação de oportunidades. PLANEJE QUANDO FAZER.
3º Q - UNI - <i>Urgente mas Não Importante</i> : É o quadrante da “ <i>Decepção</i> ”. Composto por interrupções, telefonemas, correspondências, problemas de outras pessoas, e demais actividades triviais. DELEGUE.	4º Q - NUNI - <i>Não Urgente e Não Importante</i> : É o quadrante do “ <i>Desperdício</i> ”. Geralmente são tarefas agradáveis, mas que não trazem benefícios verdadeiros, como navegar pela internet, fazer fofocas, estar no WhatsApp ou Facebook e etc. ELIMINE.

Então, da próxima vez que estiveres em presença de várias actividades por executar e não saberes qual delas executar primeiro, basta apenas saber em qual quadrante na matriz de Eisenhower se enquadra cada actividade, e depois de saberes em que quadrante se enquadra cada actividade, o quadrante correspondente vai dar a resposta do que fazer, e a resposta pode ser: “faça agora”, “ programe quando fazer”, “delegue” ou “elimine”. Basta seguir a matriz e as coisas ficarão bem mais fáceis.

ATT: Deixe de agir sempre com base nas prioridades dos outros, pois agindo sempre com base nas prioridades dos outros estarás a ser controlado pelos outros (1º e 3º quadrante). Comece a agir com base nas suas próprias prioridades, pois fazendo isso estarás no comando da sua vida e do seu destino. Para tal só precisas de capacitar-te para agir sempre no 2º quadrante.

Agora, a pergunta que não quer calar, em qual quadrante tu te encontras?

- ✓ **Se for no Primeiro Quadrante:** Deves parar de apagar incêndios, deves parar de ser reactivo e passar a ser proactivo, fazendo planeamento sempre;
- ✓ **Se for no Terceiro Quadrante:** Deves parar de trabalhar sem foco, delegando algumas tarefas, pois interrupções constantes tiram o foco;

- ✓ **Se for no Quarto Quadrante:** Deves parar de se concentrar em tarefas que não trazem resultados verdadeiros, eliminando os desperdícios;
- ✓ **Se for no Segundo Quadrante:** Está muito bem (é o quadrante ideal para se trabalhar), deves continuar se planejando, fazendo formações, explorando novas oportunidades e etc.

Em resumo deve-se fazer o seguinte:

Trabalhar 15% no 1º quadrante e tentar transferir o máximo possível de percentagens para o 2º quadrante.

Trabalhar 5% no 3º quadrante e tentar transferir o máximo possível de percentagens para o 2º quadrante.

Trabalhar 5% no 4º quadrante e tentar transferir o máximo possível de percentagens para o 2º quadrante.

Trabalhar 75% no 2º quadrante, e tentar receber o máximo possível de percentagens dos quadrantes 1º, 3º e 4º.

PARTE III - A CRISE EM ANGOLA

CAPÍTULO 6 – ACERCA DA CRISE EM ANGOLA

INTRODUÇÃO

- 1- Em Angola, aquando da independência, em 1975, não havia quadros (suficientes) com maturidade política e com maturidade administrativa para governarem o país (bem como também não tinham maturidade financeira suficiente para dar o devido respeito as finanças do país).
- 2- E em 1977, aquando do 27 de Maio, o país (Angola) perdeu muitos quadros competentes que poderiam ter dado um bom rumo ao país (e até hoje ressentem-se as consequências deste infortúnio, que se verifica devido fraco desenvolvimento observado no país desde a independência).
- 3- E por volta do ano de 1979 e em diante, para corrigir o problema da falta de quadros, apostou-se na formação de quadros em quantidade, em vez de se apostar na formação de quadros com qualidade (até aos dias de hoje segue-se por este caminho que não ajuda em nada o país).
- 4- E em 2002 aquando da paz, nos anos seguintes em vez de a gente construir o nosso país, a gente afundou ainda mais o nosso país com altos níveis de corrupção e impunidade (com os famosos dizeres: Tu sabes quem eu sou? Tu sabes quem é o meu pai? Tu sabes que me mandou?).

DESENVOLVIMENTO

Começamos este capítulo fazendo um breve flashback, não porque é divertido ser um contador de histórias, e também não é para aumentar mais páginas ao livro. Fez-se esse flashback simplesmente porque é muito importante que cada povo conheça a sua história, quer seja esta história boa ou não, se for um facto, deve ser contada.

Mas lembre-se que a história não deve ser contada com o intuito de se encontrar culpados e depois se fazer caças as bruxas (o mal está feito, não choremos pelo leite derramado e bola para frente). A história deve ser contada para que os mais novos conheçam as suas origens e para que se evite cometer, vezes sem contas, os mesmos erros que já foram cometidos no passado.

E note que para se resolver um problema presente (no nosso caso a crise que assola o país), temos que recuar no passado para entender o que se passou. Porque as informações do passado, conjugadas com as informações do presente, poderá nos ajudar a entender o presente. E depois de conhecido o passado e entendido o presente, ficará mais fácil prever o futuro e tomar as mediadas necessárias no presente para termos o futuro que desejamos.

Então, com base no pequeno flashback feito, dá para concluir que os problemas que assolam o país assentam em: Falta de quadro competentes, a corrupção e o elevado grau de impunidade, e como esquebra a burocracia excessiva e desnecessária. Mas advinha só, pese embora estes serem problemas graves e muito sérios, eles têm solução, e a solução não é tão difícil assim de aplicar, pois a solução só depende da nossa força de vontade.

Mas para tal, temos que parar de pensar que este é um problema que só o governo pode resolver, o povo também pode fazer a sua parte. Bem, podes estar a se perguntar, mas se isto é uma tarefa do governo, porquê farei eu isto? A resposta é bem simples, se queres mudar algo, mude a ti mesmo, se queres ver algo a acontecer, faça você mesmo acontecer. Não dependa do governo, faça a sua parte se focando no que podes e és capaz de fazer.

Pois repare que, não descerão anjos dos céus para vir resolver estes problemas por nós e também não será o governo a dar solução a estes problemas (por falta de vontade). Então só resta uma alternativa, seremos nós mesmos a dar solução a estes problemas. Mas não se intimide, para resolver estes problemas não é necessário ser génio, o requisito é mesmo só um, “ter força de vontade”.

Se calhar podes estar a pensar, mas nós não somos capazes de resolver esses problemas por nós mesmos. Então aí eu te digo que, os que ajudam construir esses países avançados economicamente que a gente tanto admira, são imigrantes que em seus países de origens foram catalogados como preguiçosos. Logo, se eles podem, nós também podemos dar rumo ao nosso país.

Mas é importante que paremos de passar a nossa vida a culpar o 2º presidente pelas nossas desgraças (por mais reconfortante que isso seja, não vai nos levar a lado algum), pois lembre-se que o partido no poder, desde a independência, também sempre culpou a guerra pelo fraco desenvolvimento verificado no país desde a independência (veja aonde a gente parou com essa conversa). A questão é, o mal está feito, bola para frente, pois não podemos mudar o passado mas temos o futuro pela frente para moldar ao nosso gosto, então nos foquemos no futuro (o que realmente podemos alterar).

A ideia central do parágrafo anterior é que, dependemos apenas de nós mesmos para fazer as coisas acontecerem, se nós não se mexermos vamos continuar a reclamar de tudo e de todos. E quando ficarmos velhos vamos viver de “SE”... Se eu soubesse... Se eu fizesse... Se eu fosse... Se eu agisse... Devemos é envidar esforços para aprender com os erros do passado (conhecendo a nossa história), e fazer tudo ao nosso alcance para que essas falhas do passado não voltam a se repetir.

Em Angola, se for para passar o dia a falar mal do governo, mais vale pegar na criança e lhe levar na escola, mais vale ir ver uma vídeo aula, mais vale ir trabalhar num projecto que vai dar dinheiro. Pois nós estamos viciados em falar do problema. Mas falar sempre do problema não vai nos levar a lado nenhum, o que vai nos levar a algum sítio é: Agir. Portanto, deixemos de ser viciados em apontar falhas e nos viciemos em buscar soluções práticas. Olhe que enquanto tu reclamas da vida (lembre-se que estão todos a sofrer), há quem está trabalhando duro e indo para frente (pois ele tem a mentalidade do “trabalha, não dá confiança”). Com isso quero dizer que devemos criar a nossa sorte e não esperar que as coisas aconteçam, porque não vão acontecer.

Devemos desenvolver a mentalidade de depender apenas de duas entidades: 1º Depender de Deus (que nos dá a saúde e força. Não força para passar por cima dos outros mas sim força para nos apoiarmos uns aos outros) e 2º Depender do nosso próprio esforço (pois se dependermos da boa vontade dos outros ou do governo, nunca vamos avançar na vida).

Agora a pergunta que não quer calar: Como agir, por onde vamos começar? Bem, essa pergunta é bem simples de responder, bem como de colocar em prática. Vamos ver a baixo algumas dicas.

QUANTO A FALTA DE QUADRO:

Tu que partiste o lápis muito cedo e o trocaste pela chupeta, está na hora de largar a chupeta e voltar a recuperar o lápis que a muito partiste. Pois, o peso de dar rumo ao país ainda repousa sobre os ombros dos das décadas de 80 e 90 (carga que recebemos dos nossos mais-velhos aquando da paz, quando estes decidiram ir trabalhar para nos deixarem se formar).

Tu que se formou na escola académica com o currículo escolar do tempo do partido único, chegou a hora de ir buscar outras fontes de conhecimento, porque esse sistema em que nos formamos nos faz pensar que nem uma sardinha na lata, que pensa que o mundo inteiro é lata em que na qual está acondicionado. Há um mundo lá fora por explorar, viaje para lá das suas fronteiras físicas, e verás as suas fronteiras mentais a se alargarem (visite outros bairros, outras cidades, outras províncias, outros países).

Chegou a hora de procurar o conhecimento por meios próprios, lendo livros, pesquisar na internet, participar em debates, palestras, seminários. Pois o sistema de ensino em vigor, em vez de nos formar, ele nos informa; em vez de nos formar, ele nos formata e em vez de nos formar, ele nos deforma. Então, chegou a hora de desaprender o que a gente aprendeu errado e reaprender mas desta vez do modo certo. Exemplo: Deixar de pensar que o mais importante é a rapidez, pois na verdade o mais importante é apresentar resultados consistentes. Porque a questão é, se a gente não vai partir agora para o além (a expectativa de vida aumentou), então qual é pressa afinal de contas?

Chegou a hora de apostar fortemente nos cursos profissionais e viver das competências adquiridas nesses cursos profissionais (não como biscate, mas sim abrir mesmo uma empresa). Chegou a altura de deixarmos a mania de trabalhar só no escritório, e irmos também trabalhar no terreno (aprender a trabalhar com as mãos), pois o dinheiro não se faz no escritório, o dinheiro de verdade se faz no terreno. Chegou a hora de abriremos o negócio próprio, nem que for para começar do zero, que seja, mas que sejamos imparáveis.

Chegou a hora de acabar com a mania de querer ser chefe, só com a única ideia na cabeça de que o chefe trabalha menos e os subordinados trabalham mais. Chegou a hora de abraçarmos o empreendedorismo sim, mas também abraçar a ideia de que o líder deve ser o primeiro a meter a mão na massa e o último a tirar a mão da massa (ou seja, o chefe deve trabalhar mais do que todos).

Chegou a hora de parar de pensar que se não conseguirmos um emprego, no estado ou numa grande empresa, estamos feitos (arruinados). Chegou a hora de pensar em depender de nós mesmos sendo empreendedores. E ao invés de pensar em procurar emprego, devemos pensar em dar empregos. Pois

ao trabalhares para o outro, na época de pico haverá muito trabalho mas o seu salário será o mesmo. Mas ao trabalhares para ti mesmo, na época de pico terás muito trabalho mas também terás mais dinheiro.

Ser milionário nos dias de hoje já não é tao difícil assim. Mas te garanto que o caminho não é passar a perna no outro ou contar com a herança que os pais vão deixar. Por exemplo: Luanda tem cerca de 7 milhões de habitantes, só precisas surgir com uma ideia que te permite tirar pelo menos \$1,00 do bolso de cada cidadão (tipo vender discos, vender livros, ter seguidores e visualizações no Youtube, receber comissões nas vendas online e etc. e há muitas outras ideias, é só uma questão de usar a cabeça).

Vamos ajudar a tirar o nosso país da crise com o espírito empreendedor. Mas para termos homens de negócios fortes devemos atacar a corrupção, que é um cancro maligno para qualquer economia. Deve-se combater a corrupção tendo boas leis que desincentivam tais práticas, deve existir mais liberdade, mais democracia, mais transparência, mais justiça, menos burocracia, menos intervenção do estado na economia e etc. Mas tudo isso é tarefa do governo? Sim, mas ainda assim nós podemos fazer algo a respeito.

QUANTO A CORRUPÇÃO:

Vimos que podemos tirar o país da crise com o empreendedorismo (deixando de pensar que devemos procurar emprego no estado e deixando de pensar que devemos fazer um bom currículo para ser contratado, mas sim, começando a pensar em dar empregos). De igual modo, também podemos combater a corrupção com o empreendedorismo.

Como combater a corrupção com empreendedorismo? Bem, podemos combater a corrupção com empreendedorismo ajudando as pessoas que trabalham connosco a subirem em direcção ao topo na pirâmide das necessidades humanas, desenvolvida por Maslow. Pois verifica-se que muita gente pratica actos de corrupção por necessidade. Então, para que tal não aconteça com os nossos colaboradores, devemos lhes ajudar a se posicionarem no mínimo no terceiro nível da pirâmide.

Porquê no terceiro nível? Bem, porque os que estão nos níveis 1 e 2 são mais susceptíveis de serem corrompidos, porque ainda se encontram no nível da sobrevivência (gastam tudo que ganham, não têm poupança e por isso têm pouco a perder). Já os da classe 3 a 5, esses já são um pouco mais difíceis de serem corrompidos, pois já superaram a fase de gastar tudo que ganham, já passaram a fase de sobrevivência, já conseguem poupar e já têm muito a perder.

Mas não se engane, também há gente nos níveis 3 a 5 que praticam actos de corrupção. Só que esses não praticam actos de corrupção por necessidade, mas sim praticam tais actos por vício. Logo, a solução para lhe dar com as pessoas que se enquadram nesse grupo deve ser diferente. Podes estar a se indagar, diferente como?

Bem, quando a pessoa pratica actos de corrupção por vício, a solução é isolar-lhe. Isolar-lhe, como assim? Sim, evitando que os funcionários viciados se misturem com os funcionários não viciados no local de trabalho. Mas qual é o ponto nisso? É óbvio, acompanhe o adágio: Num balde com 100 batatas boas, basta ter uma batata podre no meio delas para contaminar o balde todo.

Ainda na senda dos vícios, devemos dar especial atenção a camada jovem, que ainda não tem vícios mas que em contrapartida são fáceis de serem influenciados a caírem no vício da corrupção. Poderás indagar, mas porquê só jovens? Acompanhe de novo um adágio: Pau que cresce torto, já não fica direito. Mas não se engane, os jovens também podem cometer actos de corrupção.

Bem, os jovens podem cometer actos de corrupção quando as teorias dos dois factores de Herzberg não são aplicadas. Tipo quando não há boas condições de trabalho, quando as políticas no trabalho não

são boas, quando não há bons salários, quando não há formação, quando não há progressão na carreira, quando não há boa liderança e etc. E para evitar que isto aconteça nas nossas empresas, devemos criar boas condições no local de trabalho, ter boa chefia, ter bons regulamentos internos, existir a possibilidade de crescimento profissional e pessoal dos funcionários, salários justos e etc.

Bem, a corrupção é um cancro maligno que deve ser combatido duramente. Mas note que a corrupção normalmente funciona muito bem em países com sistemas socialistas comunistas e ditatoriais. Pois os países com sistema democrático e transparente têm pouca corrupção. Mas podes estar a se perguntar, o que isso tem a ver com o empreendedorismo?

Bem, tem tudo a ver, pois ao sermos empreendedores não devemos adoptar a liderança autoritária (sistema ditatorial) em nossas empresas, mas sim devemos adoptar a liderança democrática e ter um sistema transparente, pois com um sistema transparente os funcionários ficarão mais comprometidos, porque haverá um ambiente de liberdade e não de opressão.

Mas não se engane, qualquer um pode praticar actos de corrupção, quando se encontram numa situação em que há burocracia excessiva e desnecessária. Neste caso devemos combater a burocracia excessiva e desnecessária em nossas empresas, e devemos adoptar a cultura de ter caixa de reclamações e de sugestões. E devemos prestar muita atenção aos clientes insatisfeitos, pois se um cliente satisfeito traz mais 20 clientes consigo, um cliente insatisfeito envenena outros 50 clientes contra nós.

A ideia no parágrafo anterior não é agradar uns e outros não, mas sim a ideia é não deixar ninguém insatisfeito, e resolver de imediato os problemas dos insatisfeitos, pois note que o mal se espalha bem mais depressa que o bem. E construir uma boa reputação leva anos mas para destruí-la completamente leva apenas minutos. Então, vamos evitar macular reputação das nossas empresas prestando um serviço de qualidade.

Portanto, vamos nos ajudar uns aos outros a sermos empreendedores. Não queiramos ter sucesso sozinho, vamos ajudar os outros a terem sucesso também, pois quanto mais dinheiro circular na economia, melhor para todo mundo. E o dinheiro só flui na economia quando há muitos homens de negócios. Lembre-se, a união faz a força mas a ambição nos separa.

QUANTO A IMPUNIDADE:

Devemos acabar com a impunidade adoptando a cultura de responsabilizar as pessoas. As pessoas devem estar cientes de que devem dar relatórios contantes sobre o andamento das tarefas que lhes foram atribuídas. Devemos deixar claro qual é a tarefa, quais são os prazos e quais são os recursos a serem utilizados e que os responsáveis arcarão com as consequências em caso de não cumprimento do compromisso.

Devemos acabar com a impunidade adoptando a cultura de planificar as actividades, e fazer o controlo com base no que está a ser feito, ou foi feito, com o que foi prometido. Devemos ter a cultura de fazer supervisão constante. E acima de tudo, a pessoa deve saber se auto-avaliar, não esperar que um terceiro venha lhe avaliar, cada um deve saber comparar o resultado prometido com o resultado apresentado (fazer controlo sempre). Pois lembre-se que dói menos quando você dá conta do seu próprio erro do que quando alguém te aponta o teu erro.

Devemos ainda acabar com a impunidade evitando colocar nossos familiares ou amigos para ocupar cargos importantes simplesmente por serem próximos a nós e não necessariamente por serem competentes. As pessoas devem ser colocadas nas posições com base em competências e experiências. Pois já não estamos em altura de colocar alguém numa posição importante (sem experiência) para aprender a trabalhar no cargo, mas sim estamos em altura de nomear pessoas que conhecem a função e que tem um plano bem traçado para corresponderem as expectativas colocadas sobre ele.

CONCLUSÃO

As crises surgem porque as soluções antigas já não funcionam, logo devemos usar outras soluções, devemos ser criativos e nos reinventar. No nosso caso, as soluções do passado já não estão a funcionar, depender do petróleo já não está a funcionar, não diversificar já não está a funcionar, lutar para se dar bem nos concursos públicos para entrar no estado já não está a funcionar, fazer um bom currículo para entrar numa grande empresa já não está a funcionar.

Precisa-se urgentemente de soluções para se siar da crise, mas estas soluções não devem ser de longo prazo, porque o que precisamos para lidar com essa crise são soluções de curto prazo (formações profissionais para permitir empreender). Isso não quer dizer que não devemos ter planos a longo prazo, devemos ter planos a longo prazo sim. Mas por agora, precisamos de soluções que resolvam o problema que temos em mão (a crise), só depois é que poderemos pensar no longo prazo.

Vamos imitar os países que já venceram a batalha da corrupção. Bem, podes estar a pensar que não devemos nos comparar com os países avançados, porque os países avançados não têm corrupção porque eles estão avançados. Mas na verdade o raciocínio é inverso, eles estão desenvolvidos porque combateram severamente a corrupção. Eles combateram a corrupção porque deram conta que a corrupção é um grande inimigo ao desenvolvimento económico de qualquer nação. Logo, eles só avançaram depois de se comprometerem em combater e derrotar a corrupção.

Então, devemos parar de pensar que o jardim do outro é mais verde que o nosso, se o jardim do outro é mais verde que o nosso, isso só significa uma coisa, isto significa que o dono do jardim trabalhou mais tempo nele e gastou mais dinheiro nele. Logo, se quisermos também ter o nosso jardim mais verde, já sabemos o que devemos fazer, devemos também trabalhar mais tempo e colocar mais dinheiro no nosso jardim (lembra-te que não se tira dinheiro aonde não se colocou e, o sucesso só vem depois do trabalho).

As pessoas que lutaram e venceram a batalha da corrupção em seus países, são pessoas normais como tu e eu, a matemática que eles estudam na escola é a mesma que nós estudamos na escola, as leis da física e química que eles estudaram na escola, são as mesmas que a gente estudou, eles lêem os mesmos livros que a gente lê. A diferença entre eles e nós, só está mesmo na seriedade e na responsabilidade. Então, deixemos de querer ser sempre vítima a toda hora e em todo lugar, e sejamos também sérios, sejamos também responsáveis, sejamos também donos dos nossos destinos trabalhando arduamente (com foco e direcção).

E porquê conhecer a nossa história? Porque não se combate um inimigo que não se conhece, não se combate as consequências, se combate as causas. Por isso que um problema bem identificado já é meio caminho andado em direcção a solução. O nosso inimigo está escondido na nossa história. E um povo sem história é um povo perdido, por este motivo os mais-velhos devem contar a nossa história isenta de manipulações, é um débito que eles têm para com a geração mais nova.

Note que cada um se encontra na situação que merece, pois se a pessoa estivesse inconformado com a situação em que se encontra, moveria montanhas para mudar esta situação desconfortante, mas se a pessoa não move nenhuma palha é porque está confortável com a situação em que se encontra. Pois se queres mudar alguma coisa, mude a ti mesmo, se queres ver algo a acontecer, faça você mesmo acontecer, não dependa de ninguém, nem mesmo do governo, faça acontecer. Lembre-se que, o seu destino está apenas nas mãos de Deus e nas tuas próprias mãos.

RECOMENDAÇÕES

Os mais-velhos devem contar a nossa história, porque não há povo sem história. Mas, mais-velhos, não esperem que os jovens vão ao vosso encontro, convoque-os, há muita juventude capacitada para colocar esses registos em livros para que possam ser estudados pelas gerações vindouras.

Os mais jovens devem conhecer a nossa história, os mais-velhos que a viveram ainda estão entre nós. Mas juventude, não esperem serem convocados pelos mais-velhos, vamos nós ao encontro dos mais-velhos. Pois se a história não vem até nós, nós vamos até a história.

E também não espere ser chefe na empresa para ser líder. Seja líder em todos sítios e a toda hora, seja líder no bairro, na rua, em casa, na igreja e etc. Seja um exemplo vivo, adopte a filosofia do “me observe e me imita”, e, “faça o que eu faço e não o que eu digo”.

Busque conhecimentos que te permita aprender a gerir, a valorizar e a dar a devida importância ao dinheiro (leia também o meu livro, Finanças Pessoais e o Segredo do Sucesso). Pois note que é muito importante que se atinja a maturidade financeira se quisermos ser realmente livres.