

¿Y cuando el equipo es un grupo?

Elaborado por Wanderley Silva (2009)

Carlos Fontana fue aprobado en el concurso para la Carrera de Especialista en Políticas Pública y Gestión. Hizo curso de formación y estaba muy entusiasmado para empezar sus actividades en el Ministerio XYZ, para donde había sido asignado. Carlos es licenciado en derecho y con posgrado en derecho público. Trabajó durante ocho años en la iniciativa privada y empezaba su experiencia en el servicio público federal. En la primera semana, fue presentado al grupo que tenía la siguiente composición:

- 1) **Ana Lúcia** - Analista sectorial con DAS¹ 2 – hace 12 años en el servicio público y 10 en el Ministerio XYZ;
- 2) **Cláudio Figueiredo** – Contratado por el PNUD – hace tres años en el Ministerio XYZ;
- 3) **Hebert Campos** - DAS 1, sin vínculo con la administración pública – hace tres años en el Ministerio XYZ;
- 4) **Miguel Teixeira** – Empleado subcontratado – hace un año y medio en el Ministerio XYZ;
- 5) **Ricardo Pereira** – estudiante en práctica, cursando estadística – hace un año en el Ministerio XYZ;
- 6) **Andréa Correa** – estudiante en práctica, cursando administración – hace ocho meses en el Ministerio XYZ;
- 7) **Paulo André** – funcionario de carrera de nivel secundario, 29 años de servicio público, siendo 20 en el Ministerio XYZ.

¹ DAS (*Direção e Assessoramento Superior*) son puestos de confianza y puestos consultivos para gestión especializada en el servicio público federal. Servidores con puestos de DAS son originários tanto en el ámbito del servicio público cuanto del mercado de trabajo y son seleccionados por medio de un proceso discrecional. De modo a atraer profesionales para puestos de alto y mediano nivel y puestos consultivos en la gestión pública, los servidores públicos tienen garantizado aporte financiero que no es parte de sus sueldos regulares. Aquellos que son originários del mercado de trabajo reciben un sueldo que corresponde al suplemento que es garantizado a los servidores públicos. Los niveles de DAS varían de 1 a 6, sendo el número 1 el de nivel más bajo en términos de responsabilidad y de aporte financiero. Por su vez el 06 es destinado a cargos políticos y consultivos de larga importancia en un gobierno.

Su superior, el secretario ejecutivo, informó que estaba muy contento por recibir un Gestor en el Ministerio XYZ y dijo que él tendría una difícil tarea pues el antiguo jefe de aquel sector (**Antônio Dias**, DAS 3) había sido llamado para otro puesto fuera del Ministerio, y Ana Lúcia tenía la intención de sustituirlo. Pero, el secretario prefirió traer un jefe de fuera del grupo y estaba con gran expectativa en relación a los trabajos que Carlos Fontana podría desarrollar. El secretario ejecutivo le dijo que el departamento tenía problemas de comunicación, con mucha comunicación informal, pero con comunicación formal de baja calidad. Además, aunque no fuera explícito, había una disputa de poder entre Ana Lúcia, el ex jefe Antônio Dias y Cláudio Figueiredo. El departamento tenía como función principal monitorear y evaluar las actividades y proyectos desarrollados por el Ministerio XYZ, en ámbito nacional. Era necesario, así, contacto con secretarías del estado y de los pueblos, seguimiento de proyectos, análisis de informes anuales y realización de informes que describieran los servicios prestados por el Ministerio XYZ y fornecieran sugerencia para discutir en la Planificación Estratégica del Órgano.

Pero, la evaluación del ministro y de sus asesores era que el sector sólo compilaba diversos informes en un informe anual. Siempre que necesitaban de datos sobre el avance de los trabajos del Ministerio, el ministro y sus asesores tenían que demandar pesquisas específicas, pues los datos nunca estaban disponibles. Carlos Fontana aceptó el reto de gestionar aquel departamento y de intentar tornar el grupo en un equipo de trabajo, aumentando su efectividad. Durante el primer mes, Carlos pudo observar las siguientes características del grupo:

- Heterogeneidad técnica;
- Carga horaria semejante;
- Atribuciones y niveles de responsabilidad semejantes (mismo considerando que había desde Estudiantes en prácticas a personas con DAS);
- Niveles de sueldo diferentes y permanencia no garantizada, debido a las diferentes formas de acceso;
- Coordinación general (nivel de Junta Directiva del Ministerio) centralizadora, como resultado de la ausencia de puestos de liderazgo intermedios efectivos;
- Poca comunicación sobre el trabajo entre los miembros, aunque tenían buena comunicación social;
- Algunos temas del departamento eran tratados con mejor calidad que otros.

Carlos Fontana percibió que, aunque tuviesen la misma carga horaria (incluso los estudiantes trabajaban ocho horas al día), la heterogeneidad técnica dificultaba la delegación de tareas con distribución igualitaria y también la sustitución de los miembros en la realización de tareas y así evitar la interrupción del trabajo en casos de permiso médico. Quedaba claro que el jefe tenía que coordinar los

trabajos realizados individualmente, pues había determinadas competencias esenciales al trabajo que sólo algunos miembros tenían. Por ejemplo, sólo Hebert Campos (DAS 1, sin vínculo con la administración pública) y Ricardo Pereira (estudiante) tenían algún conocimiento en estadísticas y sabían cómo utilizar el software de análisis de datos. Por otro lado, la habilidad para redactar no era el uno de los puntos fuertes de aquel grupo y tareas de textos más elaborados eran en general pasadas exclusivamente para Ana Lúcia (DAS 2 – hace 10 en el Ministério XYZ). Esas diferencias en las competencias profesionales dificultaban la transformación del resultado en un producto colectivo y la valoración personal de los miembros. Aún había la incerteza sobre la permanencia de los profesionales, lo que resultaba en inestabilidad. Era necesario considerar que los diferentes niveles de sueldo, en consecuencia de las diferentes formas de acceso, hacía que las expectativas y el comprometimiento de los miembros de aquel sector fuesen distintas. Por fin, el clima entre los compañeros era sano, sin grandes conflictos, pero era innegable la existencia de diferentes grados de comprometimiento con el trabajo y de calidad del trabajo hecho.

Carlos Fontana quedó interesado en el tema gestión de equipos y empezó a estudiar a respecto. Utilizando los textos que leyó hizo una identificación de aquel grupo, observando que: formaban un grupo (pero no un equipo) con ocho miembros; las personas hacían trabajos complementares, aunque hubiese un objetivo específico común a todos los miembros, ese objetivo parecía no estar claro para todos; había las relaciones de interacción e interdependencia entre los miembros, la predominancia de la cohesión social y poca cohesión por tareas; las personas se identificaban como parte de un “equipo” y otros miembros de la organización así los identificaban. Por lo tanto, había algunas características que facilitarían el desarrollo de un equipo y otras que dificultarían.

De sus estudios, Carlos hizo apuntes que resultaron en cuatro providencias para aumentar la efectividad del trabajo de aquel grupo:

- Aumentar la estabilidad de permanencia de los miembros por medio de contrataciones que no fueran temporales;
- Fortalecimiento de la cohesión por medio de la creación de mecanismos o sistemas de comunicación entre los miembros;
- Creación de un sistema de premios por resultado de desempeño;
- Adopción de mecanismos de retroalimentación (feedback) de la información, en que todos los miembros pudieran tener acceso a todas las informaciones del sector.

Después de los 60 días iniciales en aquel departamento, Carlos aún no sabía “como hacer”, pero estaba seguro que tenía que adoptar las cuatro providencias descritas. Marcó una reunión con su jefe, en la cual presentaría su diagnóstico para aquel grupo y también sus sugerencias de solución, pero antes de esa reunión él se encontró con sus compañeros gestores que decidieron discutir un poco el caso de Carlos Fontana en el Ministério XYZ.

Cuestiones para debate

Frente el caso presentado y su experiencia en el servicio público, serán discutidas seis de las ochos siguientes cuestiones, siendo que cada grupo discutirá una y después la presentará para todos.

- 1) ¿Qué puede ser hecho para mejorar la efectividad de ese sector, considerando las diferencias de sueldo y la permanencia no garantizada?
- 2) ¿Los apuntes de Carlos Fontana son coherentes con la situación? ¿Usted haría igual o seguiría otro camino?
- 3) ¿Qué Carlos podría hacer para intentar tornar ese grupo en un equipo? ¿Cuál el tipo de liderazgo más adecuado para esa situación?
- 4) ¿Cómo ese equipo debería ser estructurado? ¿Quién debe ocupar que puesto?
- 5) Frente a lo que el secretario ejecutivo informó a Carlos sobre los problemas de comunicación en el equipo, ¿qué él podría hacer como gerente para resolver o aliviar la situación?