

E quando a equipe é um grupo?

Elaborado por Wanderley Silva (2009)

Carlos Fontana passou no concurso para a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão. Fez curso de formação e estava empolgado para iniciar suas atividades no Ministério XYZ, para o qual havia sido alocado. Carlos é formado em direito e pós-graduado em direito público. Trabalhou durante oito anos na iniciativa privada e estava começando a sua experiência no serviço público federal.

Na primeira semana, foi apresentado ao grupo que tinha a seguinte composição:

- 1) **Ana Lúcia** - Analista setorial com DAS 2 – há 12 anos no serviço público e 10 no Ministério XYZ;
- 2) **Cláudio Figueiredo** – Contratado pelo PNUD – há -três anos no Ministério XYZ;
- 3) **Hebert Campos** - DAS 1, sem vínculo com a administração pública – há três anos no Ministério XYZ;
- 4) **Miguel Teixeira** - Empregado terceirizado – há 1 ano e meio no Ministério XYZ;
- 5) **Ricardo Pereira** – estagiário, cursando graduação em estatística – há um ano no Ministério XYZ;
- 6) **Andréa Correa** – estagiária, cursando graduação em administração – há -oito meses no Ministério XYZ;
- 7) **Paulo André** - Servidor de carreira de nível médio, 29 anos de serviço público, sendo 20 no Ministério XYZ;

Seu superior, o secretário executivo, informou que estava muito feliz por ter um “Gestor” no Ministério XYZ e disse que ele teria uma missão difícil porque o chefe daquele setor (**Antônio Dias**, DAS 3) havia sido chamado para outro cargo fora do Ministério, e Ana Lúcia tinha intenção de substituí-lo. Porém, o secretário preferiu optar por trazer um chefe de fora do grupo e estava com grande expectativa em relação aos trabalhos que Carlos Fontana poderia desenvolver.

O secretário executivo lhe informou que o setor tinha problemas de ruídos de comunicação, com forte presença de comunicação informal, mas comunicação formal precária. Além disso, embora não fosse de forma explícita, havia visível disputa de poder entre a Ana Lúcia, o ex-chefe Antônio Dias e Cláudio Figueiredo.

O setor tinha como principal função monitorar e avaliar as atividades e projetos desenvolvidos pelo Ministério XYZ, em âmbito nacional. Era preciso, portanto, contato com secretarias de estado e de municípios, acompanhamento de projetos, análise de relatórios anuais e realização de relatórios que descrevessem os serviços prestados pelo Ministério XYZ e apontassem sugestões para discussão no Planejamento Estratégico do Órgão.

Porém, a avaliação do ministro e de seus assessores era de que o setor não fazia mais do que compilar diversos relatórios em um relatório único anual. Sempre que precisava de dados sobre o andamento dos trabalhos do Ministério, o ministro e seus assessores tinham que demandar pesquisas específicas, pois os dados nunca estavam disponíveis.

Carlos Fontana aceitou o desafio de gerir aquele setor e de tentar transformar o grupo em uma equipe de trabalho, aumentando a sua efetividade. Durante o primeiro mês, Carlos pode observar as seguintes características do grupo:

- heterogeneidade técnica;
- carga horária semelhante;
- atribuições e níveis de responsabilidade semelhantes (mesmo considerando a presença de estagiários e de pessoas com DAS);
- níveis salariais diferentes e permanência não garantida, devido às diferentes formas de acesso;
- coordenação-geral (nível de diretoria do Ministério) centralizadora, decorrente, em parte, da ausência de cargos de chefia intermediária efetivos;
- pouca comunicação relativa a trabalho entre os membros, embora houvesse boa comunicação social;
- alguns assuntos do setor eram tratados com melhor qualidade do que outros.

Carlos Fontana percebeu que, embora houvesse a mesma carga horária (até os estagiários trabalhavam oito horas por dia), a heterogeneidade técnica dificultava a delegação de tarefas com distribuição equânime e também a substituição entre os membros na realização das tarefas, de modo a evitar a interrupção do fluxo de trabalho em casos de afastamentos. Ficava claro que o chefe precisava coordenar os trabalhos realizados individualmente, porque havia determinadas competências essenciais à tarefa que apenas alguns membros tinham. Por exemplo, somente o Hebert Campos (DAS 1, sem vínculo

com a administração pública) e o Ricardo Pereira (estagiário) tinham algum conhecimento de estatística e sabiam operar o software de análise de dados. Por outro lado, habilidade para redação não era o forte daquele grupo e tarefas de textos mais elaborados eram rotineiramente passadas exclusivamente para a Ana Lúcia (DAS 2 – há 10 no Ministério XYZ).

Essas discrepâncias nas competências profissionais dificultavam a transformação do resultado em um produto coletivo e a valorização pessoal dos membros. Havia ainda a incerteza sobre a permanência dos profissionais, o que gerava sentimento de instabilidade. Era preciso também considerar que os diferentes níveis salariais, em consequência das diferentes formas de acesso, faziam com que as expectativas e o comprometimento dos membros daquele setor fossem diferentes. Finalmente, o clima entre os colegas era amigável, sem grandes conflitos, mas era inegável que havia graus diferenciados de comprometimento com o trabalho e de qualidade do trabalho realizado.

Carlos Fontana ficou interessado no tema “Gestão de Equipes” e começou a estudar a respeito. Pelos textos que leu, fez uma identificação daquele grupo, observando que: era um grupo (e não uma equipe), com -oito membros; as pessoas desempenhavam atividades complementares, embora houvesse um objetivo específico comum a todos os membros, este objetivo parecia não estar claro para todos; havia relações de interação e interdependência entre os membros, com predominância da coesão social e fraca coesão por tarefa; as pessoas se identificavam como pertencentes à “equipe” e outros membros da organização os identificam como integrantes dessa equipe. Portanto, havia algumas características que facilitariam o desenvolvimento de uma equipe e outras que dificultariam.

De seus estudos, Carlos foi fazendo apontamentos que geraram quatro providências para aumentar a efetividade do trabalho daquele grupo:

- aumentar a estabilidade de permanência dos membros por meio de contratações não temporárias;
- fortalecimento da coesão social por meio da criação de mecanismos ou sistema de comunicação entre os membros;
- criação de um sistema de recompensas como consequência dos resultados de desempenho;
- adoção do mecanismo de retroalimentação (feedback) da informação, em que todos os membros passassem a ter acesso a todas as informações do setor.

Após os 60 dias iniciais naquele setor, Carlos ainda não sabia o “como fazer”, mas estava convicto de que tinha que adotar as quatro providências acima descritas. Marcou, então, uma reunião com a sua chefia, na qual ele iria apresentar o seu diagnóstico para aquele grupo e também as suas sugestões de solução. Porém, antes dessa reunião, ele se encontrou com seus colegas gestores, que decidiram debater um pouco do caso de Carlos Fontana no Ministério XYZ.

Questões para debate

Diante do caso apresentado e de sua experiência no serviço público, pense a respeito:

- 1) O que pode ser feito para melhorar a efetividade desse setor, tendo em vista as disparidades salariais e a permanência não garantida?
- 2) Os apontamentos feitos por Carlos Fontana estão coerentes com a situação? Vocês seguiriam o mesmo rumo ou que caminhos iriam adotar?
- 3) O que Carlos poderia fazer para tentar transformar esse grupo em uma equipe? Qual o estilo de liderança mais indicado para essa situação?
- 4) Como essa equipe deveria ser estruturada? Quem deve ocupar que cargo?
- 5) Diante do que o secretário executivo informou a Carlos sobre os problemas de comunicação na equipe, o que ele poderia fazer como gerente para resolver ou amenizar a situação?