

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Organizar a equipe

.4

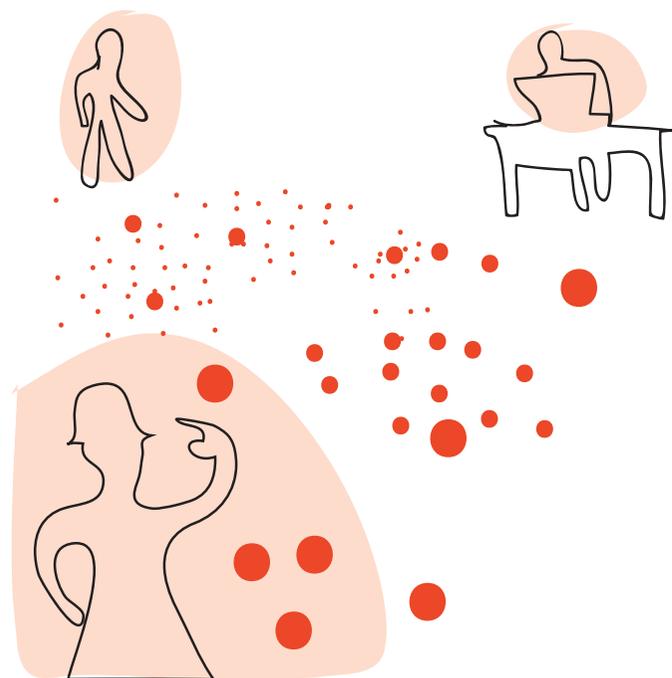
Transformar esforço em resultado

Uma iniciativa social, seja um projeto, um programa ou toda uma organização, tem como elemento central a equipe, as pessoas que a compõe, quem faz acontecer. Este texto oferece instrumentos para ajudar a pensar como organizar as pessoas, a partir de diferentes perspectivas.

A DEFINIÇÃO CLARA SOBRE O QUE SE ESPERA DE CADA PESSOA NUMA ORGANIZAÇÃO, RESGATANDO O PORQUÊ E O PARA QUÊ ELA SE ENVOLVE NAS ATIVIDADES DA FORMA QUE O FAZ, POSSIBILITA RENOVAR SEU COMPROMISSO COM ELAS.

Organizar as pessoas e grupos envolvidos numa iniciativa é atribuir diferentes graus de responsabilidade ao menos em relação à:

- tomada de decisão sobre os processos da iniciativa;
- distribuição de tarefas pelos possíveis responsáveis (sejam instâncias - áreas, departamentos, colegiados, coordenações, unidades, núcleos de uma organização - ou pessoas de uma equipe).



Organizar para melhor tomar decisões

Organizar uma equipe com relação ao processo decisório implica compreensão e desenho de níveis de participação nas múltiplas escolhas que se faz numa organização, a cada momento. Na área social, pode haver uma tendência a privilegiar processos participativos, porém, raramente “todo mundo participa completamente de todas as decisões”. Mesmo em grupos pequenos, após definidos os princípios e o sentido da atuação, as pessoas se distribuem e tomam pequenas decisões para que as atividades possam acontecer.

ATRIBUIR DIFERENTES PAPÉIS EM DIFERENTES ATIVIDADES E MOMENTOS DE TOMADA DE DECISÃO TAMBÉM IMPLICA COMPREENDER QUE O PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO PODE ACONTECER EM DIFERENTES GRAUS, NÃO SIGNIFICANDO APENAS “PARTICIPA OU NÃO PARTICIPA”.

Para qualquer decisão, uma pessoa ou subgrupo da organização pode ter os seguintes tipos de participação:

- **DELIBERATIVA:** a pessoa (ou grupo) participa tomando a decisão diretamente, seja votando, fazendo uma escolha sozinha ou conversando com outras pessoas (consenso e consentimento);
- **CONSULTIVA:** a pessoa (ou grupo) participa emitindo uma opinião ou parecer sobre o assunto e sobre a decisão a ser tomada, tendo a oportunidade de influenciar, com seu ponto de vista, as pessoas que tomarão a decisão diretamente;
- **INFORMATIVA:** a pessoa (ou grupo) participa provendo informações que sirvam de subsídio para outras pessoas opinarem e decidirem, criando condições para que elas possam avançar no processo decisório.

Por exemplo, para definição do orçamento de um projeto, uma pessoa da área administrativa pode ser solicitada a *prover informações* sobre o valor-hora de remuneração de um educador praticado no mercado; os educadores podem ser *consultados* sobre o valor-hora que considerariam satisfatório receber pelo seu trabalho e os coordenadores *tomarão a decisão* a respeito da política de remuneração de educadores a ser adotada pela instituição.

Ainda, no processo de definição de uma atividade educati-

va, a coordenação pedagógica é *consultada* sobre metodologias possíveis e recomendações, mas é o educador que *decidirá* que atividade realizar naquele dia. Os alunos podem ser *informados* sobre a atividade proposta ou consultados se a consideram estimulante e, posteriormente, sobre o que aprenderam com ela.

Ao estabelecer os diferentes graus de participação das pessoas num dado processo é aconselhável construir e deixar claros os critérios e princípios subjacentes e “por trás” das definições. Alguns exemplos de critérios são:

- quem vai executar uma atividade deve poder deliberar sobre a atividade;
- só deve ser consultado quem tem formação específica ligada à atividade ou programa;
- os processos decisórios devem poder ocorrer no menor tempo possível;
- decisões financeiras devem sempre ser tomadas tendo números atualizados em mãos.

Construir um quadro de divisão de atribuições

Para definir quem deve participar dos diferentes processos de tomada de decisão na organização, pode-se construir um quadro de divisão de atribuições, envolvendo o grupo de pessoas interessadas diretamente e algumas pessoas interessadas indiretamente.

Para isso, é preciso primeiro listar as atividades, processos, programas ou projetos para as quais serão atribuídas as responsabilidades na tomada de decisão. Também devem ser listados os nomes das pessoas ou grupos que se deseja identificar o envolvimento ou responsabilidade. A partir dessas listas, deve-se atribuir o tipo de envolvimento esperado de cada pessoa ou grupo no processo decisório. Pode-se utilizar um quadro, como o seguinte:

Definição sobre materiais de comunicação institucional

| O quê/ Quem | Diretoria | Coordenadora de comunicação | Gerente financeiro |
|----------------------------|-----------|-----------------------------|--------------------|
| Definição do pré-projeto | Decisão | Decisão | Informação |
| Escolha do fornecedor | Consulta | Decisão | Consulta |
| Fechamento do orçamento | Decisão | Consulta | Decisão |
| Escolha do projeto gráfico | Consulta | Decisão | Informação |

Algumas perguntas que podem ajudar são:

- Quais atividades requerem maior clareza no seu processo de decisão?
- Quais pessoas devem ser envolvidas na tomada de decisão sobre essas atividades?
- Que condições são necessárias para participar nas decisões sobre essas atividades?
- Como essas pessoas devem se envolver nas decisões em cada etapa dessas atividades?

É possível que surjam divergências sobre qual deve ser o envolvimento de cada pessoa e é possível que pessoas queiram se envolver mais ou menos do que o necessário. Ao se identificar uma divergência, sugere-se que cada parte apresente à outra os pressupostos que estão por trás de cada ideia. Deste modo, o grupo terá mais elementos para escolher, sem ficar vinculado ao “dono da ideia”.

Organizar as pessoas no processo decisório é uma atividade dinâmica, que mobiliza as pessoas e envolve relações de poder. É importante que ao longo deste exercício se cuide para que as pessoas construam algo que lhes faça sentido, não ficando desmotivadas ou descredenciadas no processo. É altamente recomendável, de tempos em tempos, reavaliar o funcionamento e a eficácia dos processos decisórios estabelecidos e se fazer ajustes e melhorias, com envolvimento dos grupos interessados.

Outro exemplo:

Avaliação técnica trienal da organização

| O quê/ Quem | Diretoria | Educa-dores | Gerente administ. | Consultoria contratada | Conselho |
|--|-----------|-------------|-------------------|------------------------|------------|
| Escolha da consultoria para apoio | Decisão | Decisão | Informação | - | Informação |
| Definição das perguntas e indicadores de avaliação | Consulta | Decisão | Consulta | Decisão | Consulta |
| Definição das estratégias | Consulta | Decisão | Consulta | Decisão | Informação |
| Fechamento de um documento para comunicação | Decisão | Decisão | Decisão | Decisão | Decisão |
| Incorporação de mudanças para o próximo planejamento | Decisão | Decisão | Decisão | Consulta | Decisão |

Algumas perguntas que podem ajudar:

- As pessoas envolvidas se reconhecem no grau de participação atribuído a elas?
- Onde há algum incômodo?
- Onde há excesso ou falta de envolvidos na tomada de decisão?

Organizar para melhor executar as tarefas

Outro processo de organização que envolve as pessoas de uma iniciativa é a sua distribuição com relação à execução das atividades e tarefas. Para isso, é necessário identificar antes quais são todas as atividades e tarefas importantes de serem realizadas e pode ser benéfico mapear os processos em questão.

Ao organizar a equipe para a execução de tarefas numa organização, projeto ou programa pode haver variação do tempo a ser despendido, a depender da abrangência e da complexidade das tarefas em discussão. Novamente, recomenda-se realizar o passo a passo a seguir com o grupo de pessoas diretamente interessadas.

Relacionar as tarefas e os possíveis envolvidos

O ponto de partida deve ser uma lista com todas as tarefas que precisam ser distribuídas relacionadas a um processo; neste caso, pode ser importante fazer o mapeamento do processo que está em discussão. A lista deve relacionar, listar as tarefas já em execução e as que deveriam acontecer para que o processo seja bem realizado. Também devem ser listadas as pessoas que estão e podem estar envolvidas nessas tarefas.

- O processo em questão envolve a realização de quais tarefas?
- Quais já são realizadas?
- Quais ainda não são ou não têm um responsável?
- Quais atividades e tarefas não são mais necessárias?
- Quem são as pessoas que já estão envolvidas na execução dessas tarefas?
- Quem ainda não está envolvido e deveria estar?

A partir da lista de tarefas construída, são atribuídas responsabilidades às pessoas listadas. Cada tarefa deve ter uma pessoa ou grupo da organização como responsável pela sua execução. Num primeiro momento, pode ser feita a atribuição de responsabilidade tarefa por tarefa para, posteriormente, olhar o todo e refletir se é necessário readequar o que foi construído.

É possível que as pessoas tenham divergências sobre qual deve ser a pessoa ou grupo responsável por uma tarefa e é possível que mais de uma instância deva se envolver numa mesma tarefa. Na prática, as coisas não vêm perfeitamente em caixinhas e este tipo de situação é muito comum, exigindo dialogar cuidadosamente a respeito. Nos casos em que houver sobreposição de tarefas, ou melhor, quando duas ou mais pessoas de funções diferentes se virem responsáveis pela mesma tarefa, recomenda-se conversar com as pessoas envolvidas e buscar definir, juntas, o procedimento que mais faz sentido para a organização em termos de otimização de tempo, de recursos e de competências.

Para facilitar tais situações, recomenda-se:

- esclarecer quais critérios estão sendo considerados;
- explicitar quais conceitos ou pressupostos estão por trás de cada ideia;
- levantar situações concretas em que pode haver confusão;
- desenhar políticas e instrumentos para facilitar a cooperação entre duas ou mais instâncias.

Quadros, como os seguintes, podem ser construídos:

Processo de planejamento anual do projeto: responsabilidades

| O quê/ Quem | Coordenação | Diretoria | Equipe técnica | Equipe administ. |
|------------------------------|-------------|-----------|----------------|------------------|
| Organização do processo | X | | | |
| Convocação dos participantes | X | | | |
| Participação na oficina | X | X | X | X |
| Sistematização | X | | | |
| Validação | X | X | X | X |

Processo de planejamento pedagógico das oficinas: responsabilidades

| | Diretoria | Coordenação | Educador | Equipe administ. | Participantes |
|--------------------------------|-----------|-------------|----------|------------------|---------------|
| Elaboração da proposta inicial | | X | X | | |
| Divulgação | X | X | X | X | |
| Seleção dos participantes | | X | X | | |
| Refinamento da proposta | | X | X | | |
| Realização da oficina | | | X | | |
| Avaliação da oficina | | | X | | X |

Antes de assumir as atribuições como definitivas, é recomendável experimentar o seu funcionamento por algum tempo predefinido (semanas ou meses). Após este período preestabelecido, as partes envolvidas devem se reunir novamente e avaliar o funcionamento dos processos, conforme as definições feitas, verificando onde e o quê é necessário ajustar.

É preciso que haja uma comunicação oficial para todas as pessoas que serão afetadas pelo processo de atribuição de responsabilidades, para que possam contribuir com ele e entendê-lo.

Organizar para aproveitar o melhor de cada pessoa

A partir da atribuição de responsabilidades na tomada de decisão e na execução de tarefas de cada pessoa ou grupo da organização, torna-se possível fazer uma “leitura transversal” sobre elas, ou seja, ver o que resultou para cada pessoa ou grupo como seu conjunto de atribuições e responsabilidades. Essa “leitura” pode originar ponderações importantes a respeito de pessoas sobrecarregadas, com poucas atribuições ou mal aproveitadas. Adequações e revisões podem e devem ser feitas a partir daí.

Algumas perguntas que podem ajudar a realizar essa leitura “vertical” são:

- O que ficou sob a responsabilidade de cada um?
- Onde há centralização em alguém? Quem está subatribuído?
- Quem pode dar conta tranquilamente das suas responsabilidades? Quem precisará de apoio? Quem precisará aprender e se desenvolver para dar conta de suas responsabilidades?
- Como está a relação entre as capacidades das pessoas e suas respectivas responsabilidades?
- Como está a relação entre a dedicação das pessoas e suas respectivas responsabilidades?
- Como está a relação entre as responsabilidades e o reconhecimento para cada pessoa e grupo?

- O que mais é preciso ajustar em termos de organização da equipe?

Este é um trabalho essencial e dinâmico, que envolve as relações humanas e que afeta o envolvimento das pessoas com o trabalho que realizam. Se bem realizado, este processo amplia a consciência e pode gerar engajamento das pessoas com os trabalhos que desenvolvem.

As tarefas são aprimoradas, modificadas, substituídas ao longo do tempo. Portanto, recomenda-se revisar periodicamente as diferentes atribuições e funções, para que sejam decisões vivas, frutos da realidade atual da organização.

Fontes para consulta

- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- VASCONCELLOS E.; Hemsley, J. R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. 3a ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



CRISTINA ESPERANÇA

Um projeto

Em parceria com a



Instituto de Políticas e Estudos de Desenvolvimento e Cidadania

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA

BR **PETROBRAS**

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA