



Grupos Ótimos:

um modelo de gestão participativa para
o desenvolvimento institucional das
representações e centros da OPAS/OMS

Organização Pan-Americana da Saúde/
Organização Mundial da Saúde OPAS/OMS
Representações do Brasil e do Equador



**Organização
Pan-Americana
da Saúde**

*Escritório Regional para as Américas da
Organização Mundial da Saúde*

(c) 2009. Organização Pan-Americana da Saúde/Organização Mundial da Saúde OPAS/OMS
Edição bilíngüe em português e espanhol: fevereiro de 2009
Edição em inglês: julho de 2009

É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

Organização Pan-Americana da Saúde – OPAS/OMS
Setor de Embaixadas Norte, Lote 19
Cep: 70800-400, Brasília/DF – Brasil
www.opas.org.br

Representação no Brasil

<http://www.opas.org.br>

Representantes

Diego Victoria
Jorge Luis Prospero

Elaboração, coordenação técnica e editorial

Diego González /Luciana Chagas
Jaime Borja /Cristina Merino

Tradução e revisão

María Alejandra Schulmeyer

Representação no Equador

<http://www.opsecu.org/>

Colaboradores

Alessandra Soroa/Guillermo Gopcevich/Renato Tasca

Editoração

Formatos Design

Tiragem: 500 exemplares

Impresso no Brasil/Printed in Brazil

Ficha catalográfica elaborada pelo Centro de Documentação da Organização Pan-Americana da Saúde
– Representação do Brasil

Organização Pan-Americana da Saúde.

Grupos Ótimos: um modelo de gestão participativa para o desenvolvimento institucional das Representações e Centros da OPAS/OMS. / Organização Pan-Americana da Saúde. Tradução de María Alejandra Schulmeyer. – Brasília, 2009.

94 p.: il.

Edição bilíngüe em português e espanhol.

ISBN 978-85-87943-92-7

1. Desenvolvimento Institucional – métodos. 2. Cooperação Internacional – Brasil-Ecuador. I. María Alejandra Schulmeyer. II. Organização Pan-Americana da Saúde. III. Título.

NLM: WA 525

“...é necessário compreender que através da linguagem não só descrevemos e transmitimos, mas também atuamos, e ao fazê-lo, criamos e transformamos nossas identidades e o mundo em que vivemos...”

Edmundo Granda.



Em memória do colega, amigo, irmão “Edmundo Granda Ugalde”, um ser humano inigualável.

Sobre os autores

Diego Victoria

Engenheiro Sanitarista, Mestre em Saúde Pública pela *Universidad del Valle* de Cali, Colômbia. Trabalhou durante dez anos nos diferentes níveis do sistema de saúde da Colômbia, começando no Sistema Local de Saúde de *Zarzal* e, posteriormente, em diferentes cargos diretivos do Ministério da Saúde: Diretor de Desenvolvimento Administrativo e Chefe de Programação e Avaliação. Seu último cargo na Colômbia foi o de Diretor de Planejamento do Instituto Nacional de Fomento Municipal. A partir de 1986 vinculou-se à OPAS/OMS em diferentes países centro-americanos e da área Andina, assessor de sistemas e serviços de saúde na Costa Rica e na Guatemala, de 1987 até 1997. Foi Representante da OPAS/OMS no Paraguai e no Equador. Atualmente, é o Representante da OPAS/OMS no Brasil.

Contato: dvictoria@bra.ops-oms.org

Jorge Luis Proserpi

Doutor em Medicina pela *Universidad Nacional de Panamá*. Especialista em Pediatria no *Hospital del Niño* do Panamá. Mestre em Saúde Pública com especialização em Organização, Planejamento e Administração de Serviços de Saúde pela *Universidad Nacional de Panamá*. Curso *lato sensu* em gerência de serviços de saúde na *Escuela Andaluza de Salud Pública* de Granada, Espanha. Ocupou vários cargos na OPAS/OMS: consultor em epidemiologia, na OPAS/OMS da Costa Rica; consultor na OPAS/OMS da Guatemala; coordenador do Plano Nacional de Emergência para a Atenção em Saúde dos Ex-combatentes do FMLN, na OPAS/OMS em El Salvador; assessor das Divisões de Desenvolvimento de Políticas e Desenvolvimento de Sistemas e Serviços de Saúde, na OPAS/OMS em El Salvador, na Venezuela e no Equador. Representante da OPAS/OMS no Equador desde julho de 2007.

Contato: jproser@ecu-ops-oms.org

Diego González Machín

Médico, Especialista em Toxicologia, com graduação na Faculdade de Medicina da *Universidad da La Habana*, Cuba, onde trabalhou até o ano 1991 no Centro Nacional de Toxicologia. Nesse ano começou a trabalhar na Organização Pan-Americana da Saúde, inicialmente no *Centro de Ecología*

Humana y Salud em *Metepac*, México, e posteriormente, no *Centro Panamericano de Ingeniería Sanitaria y Ciencias del Ambiente*, em Lima, Peru. No momento, atua na área de Desenvolvimento Sustentável e Saúde Ambiental da OPAS/OMS no Brasil. Em todos estes anos atuou como Assessor Regional de Toxicologia e, desde 1999, é moderador da Rede de Toxicologia da América Latina e do Caribe.

Contato: dgonzale@bra.ops-oms.org

Luciana de Deus Chagas

Dentista, Especialista em Saúde Coletiva e Mestre em Ciências da Informação pela Universidade de Brasília. De 2001 a 2007, trabalhou como assessora técnica da OPAS/OMS no Brasil nas Unidades Técnicas de sistemas e serviços de saúde e de informação em saúde. Atualmente, desempenha a função de Oficial de Programas da Representação, conduzindo os processos de planejamento, programação, trabalho em equipe, gestão do conhecimento e cooperação Sul-Sul. A sua dissertação de mestrado versou sobre a efetividade do processo de comunicação em um organismo da área de saúde pública internacional sediado no Brasil, baseando-se na teoria do comportamento informacional.

Contato: luciana@bra.ops-oms.org

Cristina Merino

Doutora em Medicina, Especialista em Investigação e Administração em Saúde do Instituto de Saúde Pública da Faculdade de Ciências Médicas da *Universidad Central del Ecuador*. Foi docente do curso de Mestrado em Investigação e Administração em Saúde. Consultora do Projeto de Modernização de Serviços de Saúde, além de atuar em várias instituições nacionais e internacionais. Consultora externa da OPAS/OMS no Equador desde 1994. Profissional Nacional para o Desenvolvimento de Recursos Humanos da OPAS/OMS Equador desde maio de 2008.

Contato: cmerino@ecu.ops-oms.org

Jaime Borja MG.

Possui Mestrados em Comunicação Social (Universidade de Louvain, Bélgica), em Serviço Social (Universidade de Sherbrooke, Canadá) e em Formação de Gestores Formadores (ENAP) pela

Universidade do Québec, Canadá. Diretor Geral de Centros Locais de Serviços Comunitários (CLSC) de Québec, Canadá, durante mais de 20 anos. Professor convidado das Universidades de Sherbrooke e Québec, Canadá, nas áreas de administração social e serviços públicos. Fundador da organização OLO para ajudar as mulheres grávidas de Quebec que não têm recursos materiais para alimentar-se bem. Fundador do centro de diagnóstico de HIV e de orientação da aids para toda a região da Estrie em Québec, Canadá. Desde 1997 é consultor para o desenvolvimento de competências coletivas nas organizações de Grupos Ótimos. Organizador de oficinas de formação com Grupos Ótimos em Québec, Venezuela, Chile, Bolívia, Equador e nas OPAS/OMS do Peru, Equador, República Dominicana e Nicarágua. Palestrante sobre os sistemas locais, municipais e regionais de saúde em Cuba e na Colômbia, e responsável pela implantação do projeto piloto: Municípios Saudáveis, em Guayaramerin, Bolívia.

Contato: jaime.borja@sympatico.ca

Colaboradores

Renato Tasca. Coordenador da Unidade Técnica de Sistemas e Serviços de Saúde. OPAS/OMS Brasil.

Alessandra Soroa. Assistente Executiva do Representante. OPAS/OMS Brasil.

Guillermo Gopcevich. Administrador. OPAS/OMS Brasil.

Prefácio

A cooperação técnica desenvolvida pela OPAS/OMS procura a eficiência e a excelência no trabalho para atingir os resultados esperados, tendo como premissas o planejamento, a organização e a participação.

Nesse contexto, a Organização estimula iniciativas sustentadas no trabalho em equipe e na aprendizagem, como forma de apoiar o processo de alinhamento técnico e administrativo para a execução das Estratégias de Cooperação com os governos. Dessa forma, promove e recupera a prática diária da análise e discussão coletiva como espaço de aprendizagem, valorizando a comunicação entre seus funcionários e parceiros. O principal objetivo é incrementar a capacidade produtiva da cooperação técnica, fortalecer a comunicação, reforçar valores institucionais, impulsionar o desenvolvimento de competências centrais e de gestão, bem como estimular a execução participativa do desenvolvimento institucional.

As Representações da OPAS/OMS no Brasil e no Equador desenvolveram a iniciativa dos Grupos Ótimos (GO) a partir da proposta da “aprendizagem na ação” apoiada nas contribuições de vários autores: Bateson, Argyris, Schon, Payete e outros. A versão aplicada no Brasil, assim como no Equador e em outras Representações (República Dominicana, Nicarágua, Peru), fundamenta-se nas contribuições teóricas de Adrien Payette, da Universidade de Québec, e de Yves Saint-Arnaud, da Universidade de Montreal, que foram adaptadas e aplicadas por Edmundo Granda e Jaime Borja. Na sua implementação local receberam ajustes e adaptações a cada realidade de país: Diego Victoria e Edmundo Granda, no Equador; Diego Victoria, Edmundo Granda, Luciana Chagas e Diego González, no Brasil.

A proposta de GO possui algumas características tais como: promover a análise e a solução de situações-problema identificados, recuperar a prática diária como espaço de aprendizagem, dar especial importância à comunicação entre os integrantes, fomentar o trabalho em equipe e utilizar o pensamento coletivo na solução de problemas institucionais. As Representações no Brasil e no Equador buscaram a cooperação de Edmundo Granda para apoiar a adaptação de elementos metodológicos a sua realidade.

É com satisfação que apresentamos os aspectos teóricos e práticos da aplicação da metodologia dos Grupos Ótimos na OPAS/OMS e seus centros, fruto do trabalho participativo e de aprendizagem institucional da Organização.

Diego Victoria

Representante da OPAS/OMS no Brasil

Sumário

Prefácio

Seção I – A gestão participativa nas organizações

1. A organização e as equipes de trabalho.....	13
2. A organização que participa.....	15
3. A organização que aprende	16

Seção II – Os Grupos Ótimos

1. A metodologia de trabalho em grupo.....	21
2. Elementos essenciais para um Grupo Ótimo nascer, crescer e amadurecer	28
3. Condições de rendimento ótimo	34
4. A aplicação da metodologia dos Grupos Ótimos na OPAS/OMS	42

Seção III – Aplicação de Grupos Ótimos nos países. Capítulo Brasil

A. Marco metodológico na OPAS/OMS Brasil.....	45
B. Experiências bem-sucedidas na OPAS/OMS Brasil	54

Seção IV – Aplicação de Grupos Ótimos nos países. Capítulo Equador

A. Marco metodológico na OPAS/OMS Equador	65
B. Experiências bem-sucedidas na OPAS/OMS Equador.....	67

Considerações Finais.....	85
----------------------------------	-----------

Referências.....	89
-------------------------	-----------

Anexos.....	93
--------------------	-----------

SEÇÃO I

A GESTÃO PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Luciana Chagas e Diego González

A Gestão Participativa nas Organizações

1. A organização e as equipes de trabalho

“O sinergismo resultante do trabalho conjunto e produtivo proporciona o entusiasmo e o apoio, mesmo em situações difíceis (SCHOLTES, 1992)”.

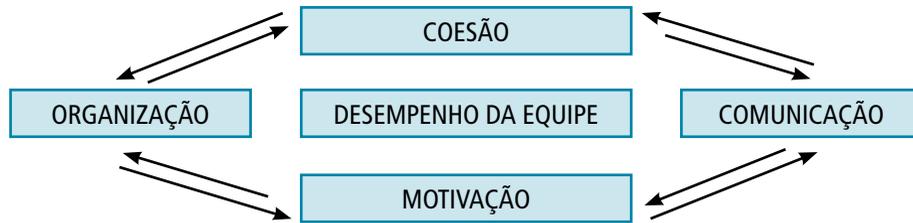
Uma equipe de trabalho está organizada e estruturada por um grupo de pessoas que reúnem as suas habilidades, talentos e conhecimentos para atuar nos problemas complexos e crônicos de uma organização, buscando soluções eficazes. Além da reunião de talentos, permite o apoio recíproco entre os seus membros.

A equipe de trabalho e sua dinâmica em um ambiente organizacional estão intimamente relacionadas com o conceito de grupo, cujas principais características são:

- Os membros compartilham um ou mais objetivos que determinam a direção para a qual o grupo seguirá.
- Os membros desenvolvem um conjunto de normas e estabelecem limites dentro dos quais devem ser estabelecidas as relações interpessoais e as atividades desenvolvidas.

Assim, o trabalho em equipe é diferente do realizado por um grupo de indivíduos competentes que trabalham juntos em uma organização. A principal característica de uma equipe eficaz e eficiente é a capacidade que seus integrantes têm de trabalhar coletivamente. Na figura que segue apresentamos os componentes essenciais para o bom desempenho de uma equipe. Esses componentes fazem parte de uma cadeia de causa e efeito.

Figura 1: Fatores críticos para o desempenho de uma equipe



Fonte: ACETTA *et al* 2006.

Nenhuma equipe pode ser eficaz sem uma clara definição dos papéis a serem desempenhados pelos integrantes, bem como das suas conexões dentro da estrutura organizacional em que atuam. A equipe precisa estar organizada para realizar tarefas, propor soluções para os problemas e poder atingir os objetivos propostos. Para isso, é preciso estar motivados e promover uma boa comunicação, fator fundamental para qualquer atividade coletiva.

1.1 Indicadores de êxito do trabalho em equipe

Há dois indicadores de êxito em equipes bem estruturadas: uma tarefa concluída com êxito e a satisfação dos membros da equipe. Para alcançar estes fins é necessário:

- Conhecer os outros membros do seu grupo e seus pontos fortes.
- Estabelecer regras básicas explícitas e implícitas.
- Manter os canais de comunicação abertos.
- Contar com um bom facilitador.
- Saber administrar conflitos.

Um fator de êxito para o trabalho em equipe consiste em estabelecer alguns critérios de operação da equipe, definindo o trabalho a ser realizado, a função e as responsabilidades do facilitador, a forma de comunicação e a forma em que serão realizadas as reuniões.

2. A organização que participa

“Uma organização participativa consegue substituir os estilos tradicionais de gestão de pessoas pela cooperação recíproca, fazendo aparecer conceitos como: informar, envolver, delegar, consultar e perguntar, tornando-se, por si só, uma ferramenta de motivação (ACETTA et al 2006)”.

O desenvolvimento organizacional depende da melhoria contínua dos processos de gestão, o que requer funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas. As transformações político-estratégicas proporcionadas por uma gestão organizacional participativa potencializam a identificação de objetivos comuns e o compromisso na execução das atividades da organização.

Para tanto, é fundamental considerar o capital intelectual existente em uma organização, o que lhe confere uma complexidade notável. Isso implica a valorização da participação das pessoas no processo de tomada de decisões e solução de problemas.

Nesse contexto, as experiências participativas na gestão organizacional podem ser consideradas como uma possibilidade de intervenção consciente e criativa dos funcionários para adquirir conhecimentos que os habilitem para o exercício da democracia, rompendo com a cultura da submissão.

Uma gestão organizacional participativa requer mudanças na cultura da organização, propiciando especialmente a motivação, que conduz ao esforço, dedicação, persistência e compromisso. Consiste em compartilhar as decisões que afetam a instituição, não só com os funcionários, mas também com os parceiros externos.

É por meio da participação que os profissionais se envolvem com os objetivos e com os resultados das organizações e se sentem parte integrante da sua instituição, aumentando o grau de interação com a cultura organizacional. A participação dos funcionários nos diversos níveis contribui para o aumento da qualidade das decisões e da administração, assim como a sua própria satisfação e motivação e a de seus colaboradores.

Assim, o estímulo à participação permite que os funcionários tenham controle de seu próprio trabalho, aproveitando o seu potencial de contribuição e motivando-os para colaborar com a gestão da organização. Essa motivação tende a atuar como fator de influência do comportamento

do funcionário nas organizações, com possibilidades de contribuir no planejamento e implantação das ações de gestão de qualidade (ACETTA *et al* 2006).

Dessa forma, uma organização participativa promove um estilo de gestão dinâmico e democrático, valorizando as pessoas que fazem parte da organização, propiciando o seu desenvolvimento, sem deixar de lado a participação do indivíduo. Todos os níveis de uma organização participativa compartilham responsabilidades, participam do estabelecimento de objetivos e metas e discutem decisões. Prevalece a discussão de idéias, o respeito às opiniões, a aceitação de experiências vividas pelos outros, tudo apoiado em um diálogo aberto, franco e cristalino. É necessário alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, como a interseção entre os dois conjuntos, que possibilita a socialização dos mecanismos de ação, a resolução de problemas e a transformação da realidade.

3. A organização que aprende

“Organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas ampliam e disseminam, continuamente, a sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam para si (SENGE, 2004)”.

As organizações da atualidade têm reconhecido o conhecimento como um recurso estratégico que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial do seu capital intelectual, componente crítico deste processo. Estas organizações estão orientadas para a aprendizagem e possuem capacidade para adquirir, continuamente, novos conhecimentos (GARVIN, 2001).

Um dos fatores que contribuiu para esse reconhecimento foi o fato de que a forma tradicional de resolução de problemas organizacionais, que pressupõem a definição do problema e de sua resolução normalizada e rígida, não contempla as atuais necessidades organizacionais (PLATT e WARWICH, 1995).

As necessidades organizacionais devem estar envolvidas não só com a análise e formulação de seus problemas, mas também com os mecanismos que facilitem a proposição de soluções por meio da percepção de como eles ocorrem. Os problemas organizacionais atuais se relacionam aos seguintes fatores (HO e SCULLI, 1994):

- Há muitas percepções da realidade do problema.
- Cada percepção da realidade é restrita e incompleta, e pode ser mudada pela influência de outras percepções.
- A discussão entre as partes interessadas pode levar a uma melhor compreensão da situação-problema.
- A discussão tende a levar as partes para uma solução consensuada que pode melhorar a situação-problema.

Quando esses fatores são considerados, as questões relevantes do problema organizacional podem ser tratadas a partir da perspectiva de cada ator envolvido, tentando incorporar a visão de cada um para propor melhorias (COSTA, 2003). Neste contexto, o enfoque do problema fundamenta-se no pensamento sistêmico, apoiado no conceito de Sistema de Atividade Humana (SAH) que, diferentemente dos sistemas tradicionais (sistemas físicos, matemáticos, dentre outros), define-se como uma coleção de atividades às quais as pessoas se dedicam e com as quais se relacionam (PLATT e WARWICK, 1995), verbalizando as atividades a serem realizadas com a finalidade de gerar um debate sobre as mudanças desejáveis e possíveis, que possam melhorar a situação-problema em concordância com a realidade (COSTA, 2003).

Assim, é possível analisar a realidade organizacional para abordar a situação-problema e apresentar propostas consensuadas entre os atores do processo. Dessa forma, surgem novas formas de pensar para atingir os objetivos coletivos de forma que os funcionários possam aprender através das propostas de solução para os problemas organizacionais. Para isto, eles devem ser estimulados para desenvolver a sua capacidade de aprendizagem de modo sistêmico e integrado, por meio do trabalho em equipe e o acesso a ferramentas e estruturas adequadas para desenvolver a contínua reflexão e trazer uma visão do todo que possa guiar melhor a tomada de decisões e a resolução de problemas.

Por meio da visão sistêmica e da aprendizagem contínua de suas equipes, as organizações conseguem expandir, continuamente, a sua capacidade de criar o seu futuro. O que distingue as organizações que aprendem das organizações tradicionais é que elas têm o domínio do pensamento sistêmico, têm uma visão compartilhada e estimulam a aprendizagem e o trabalho em equipe (SENGE, 2004).

Uma organização aprendiz se envolve na aprendizagem organizacional como um processo contínuo, consegue repercutir sobre os seus sistemas, possui uma visão compartilhada e estimula a aprendizagem em equipe. Além disso, como já se mencionou, consegue identificar inter-relacionamentos e não faz análises de acontecimentos isolados, atua de tal maneira que seus

funcionários têm a capacidade de aprender e entender que o "todo" de uma organização é muito mais eficaz que "a soma de suas partes", transformando-se assim em uma grande fonte para a obtenção e manutenção da eficiência da sua gestão.

Para isso, deve-se pensar na organização como um sistema de integração entre processos estratégicos e gerenciais unidos em um todo harmônico e sinérgico. Ao interconectar o todo e as partes é necessário considerar as peculiaridades dos integrantes das equipes, pois cada integrante tem consciência do seu valor, da sua identidade e da sua autêntica contribuição, fazendo que o todo se diferencie (SENGE, 2004).

SEÇÃO II

OS GRUPOS ÓTIMOS

*Jaime Borja, Cristina Merino,
Luciana Chagas e Diego González*



Os Grupos Ótimos

1. A metodologia de trabalho em grupo

Como responder aos problemas da organização considerando a relação do gestor e a situação que se apresenta? (Adaptado de PAYETTE, 1997).

Para Payette, todo gestor reflete sobre o que faz e sua ação é resultado do conhecimento. Dessa forma, é possível melhorar a reflexão espontânea e a eficácia gerencial e organizacional, considerando as próprias experiências do gestor, a discussão com pessoas competentes e a maneira de administrar, de analisar a situação, as prioridades, as percepções e as opiniões confiáveis. Isto permite confrontar, ocasionalmente, as teorias pessoais do gestor com as dos demais integrantes de uma organização, bem como realizar sínteses temporais das suas idéias sobre o trabalho como gestor e sobre a situação institucional.

Segundo Payette, o método procura ajudar o gestor a identificar os aspectos importantes da sua situação atual, as suas prioridades e, somente depois, em um segundo tempo, ajudá-lo a ver se suas habilidades pessoais convêm e são apropriadas para enfrentar essas prioridades. Isto, portanto, implica dois aspectos consubstanciais: reflexão e gestão.

Portanto, parte-se da reflexão de suas experiências, discute-se com pessoas competentes, elaboram-se hipóteses de ação que são experimentadas na prática, busca-se em si mesmo, ocasionalmente confronta suas teorias pessoais com as de outros e, finalmente, realizam-se sínteses temporais das suas idéias de gestor de uma organização.

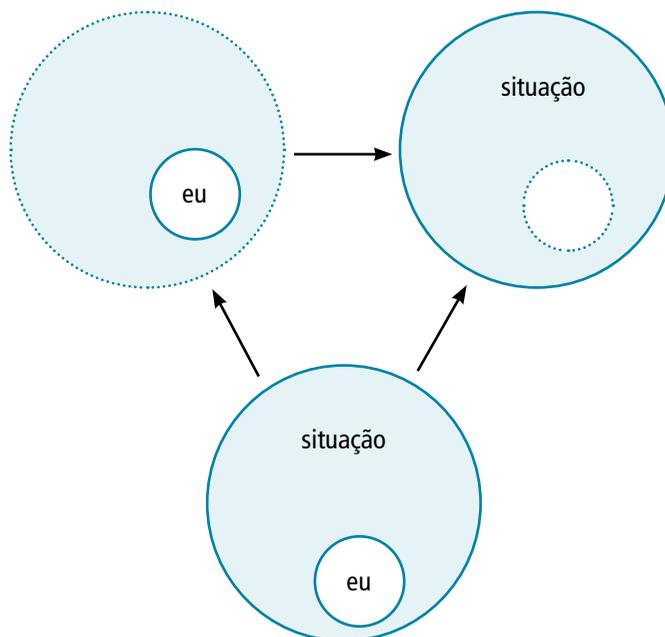
Para refletir é necessário deter-se, o que não significa deixar de atuar, tampouco pensar em algo de qualquer maneira, mas é pensar nos prós e contra; em síntese: é julgar. Retomando a H. Maturana “todo fazer é conhecer e todo conhecer é fazer”, portanto a reflexão está localizada em diversos âmbitos. Assim:

- Reflexão-na-ação: conversação permanente, interrompida, desalinhavada.
- Reflexão-sobre-a-ação: reflexão depois da ação.
- Reflexão-pela-ação: atuar para pensar – consciência prática.
- Reflexão-para-a-ação: persegue a compreensão para a ação (hermenêutica).

A esse respeito Edmundo Granda propôs:

O “**Eu-na-situação**” significa que o gestor, com suas forças e debilidades específicas, é parte da situação. Uma mesma situação concreta não pode ser vivida da mesma maneira pelos diversos gestores. Neste caso, a visão “objetivista” da situação rejeita a abstração do ator e a visão “subjetivista” rejeita o mundo do sentido.

Figura 2: Eu na situação



Neste caso, a ação está habitada por um conhecimento e espera-se que o gestor reflita sobre o que faz.

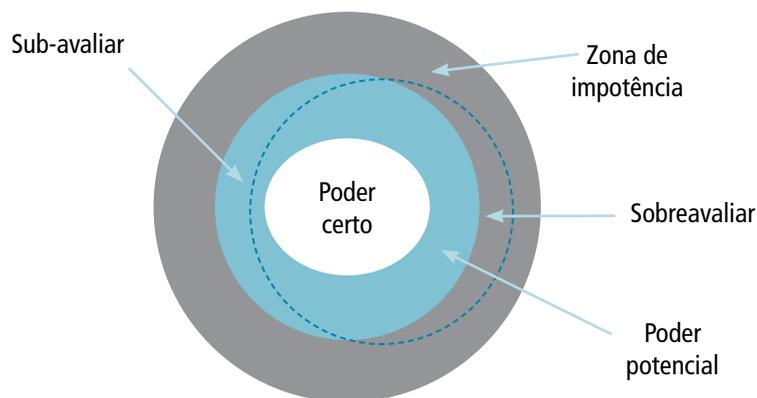
Objetivo da proposta: *Ajudar o gestor a melhorar, em sua prática, esta reflexão espontânea:*

- *Eficácia gerencial:* no cargo que ocupo, em quê sou eficaz ou ineficaz e como posso chegar a ser mais competente?
- *Eficácia organizativa:* a unidade pela qual sou responsável é eficaz ou ineficaz e como torná-la melhor?

Esta proposta inclui vínculos nevrálgicos que são:

- a) O fator estratégico, que é aquele que, controlado ou influenciado de maneira correta, no lugar e momento adequados, criará um novo sistema ou um conjunto de condições que propõe um novo objetivo.
- b) A zona de **poder** pessoal do gestor pode ser representada como uma auréola que parte do centro para a periferia e cuja luminosidade vai de muito clara para completamente escura. No centro há uma zona de poder totalmente segura constituída por direitos claramente estabelecidos e de habilidades experimentadas, zona de poder certo; ao redor do centro, há uma zona menos clara de direitos a serem negociados e habilidades experimentáveis, zona de poder potencial; e, finalmente, ao redor desta última zona, encontra-se a zona da impotência, como se pode observar a seguir.

Figura 3: Zona de poder pessoal



Uma vez que o gestor é consciente de si mesmo como parte da situação e do seu poder, ele passa a se constituir em parte de um grupo ou equipe de trabalho.

Pode-se citar dois grupos:

- **Grupo de Co-desenvolvimento:** o eixo de reflexão movimenta-se ao redor dos **problemas pessoais** no acionar pessoal institucional. Aprende-se a resolver os problemas pessoais e a apoiar a resolução dos problemas dos outros colegas do grupo. Trata-se de um grupo informal apoiado na confiança; portanto, a ênfase se dá na zona do poder pessoal.
- **Grupo Ótimo:** o eixo de reflexão gira ao redor de **problemas institucionais** definidos. É um grupo de poder, com experiência e conhecimento, reconhecido pela direção, que

aprende a resolver problemas existentes na instituição e que perdura enquanto persiste o problema. Este grupo efetiva os fatores estratégicos da situação.

O Grupo Ótimo

O objetivo é “dar conta de um problema institucional definido”. Está constituído por um número variável de pessoas. O grupo ideal está constituído por quatro ou cinco gestores pertencentes aos níveis técnico (internacional, nacional), administrativo e assistentes de projeto. As reuniões são realizadas de acordo com as necessidades e se recomenda que a reunião não dure mais de duas horas.

O desenvolvimento dos encontros inclui:

- a) Apresentação da situação organizacional.
- b) Apresentação das principais preocupações.
- c) Perguntas de informação e esclarecimento pelos participantes.
- d) Comentários, esclarecimentos e troca de informações.
- e) Elaboração de hipóteses de ação e alternativas para a mudança (atividades, tarefas, cronograma, tempo).
- f) Registro dos resultados.

A apresentação da situação organizacional implica:

- Ter um gestor que apresente e oriente a sessão.
- Apresentar o problema tal como a pessoa imagina que ele seja.
- Apresentar aos demais é apresentar-se a si mesmo (fazendo uma apresentação, aprende-se inclusive antes que os outros reajam);
- Apresentar aos outros, ajuda a *se ver na situação*.

A apresentação das principais preocupações significa assinalar as questões que se pretende investigar mais profundamente com a ajuda dos seus colegas. Essas preocupações são interpretadas como *problemas e/ou projetos*.

O passo seguinte é realizar perguntas sobre informações factuais; para isto, antes de discutir é necessário assegurar-se de que o apresentado será compreendido adequada e suficientemente bem. Para isso, fazer perguntas simples pode levar a importantes descobertas; há ocasiões em que a familiaridade faz com que facetas importantes sejam invisíveis.

Logo, no que diz respeito a comentários, reações, discussões, propõe-se que o gestor que apresentou a situação escute o que lhe for perguntado. Neste ponto, trata-se de refletir sobre:

- as inconsistências, anomalias, incertezas, inseguranças, atitudes evasivas e ilusões;
- as sub e sobre-avaliações.

Sempre levar em consideração que tudo o que se disser deve ser feito de maneira respeitosa e responsável.

Isto permitirá formular hipóteses de ação. O que se pretende, fundamentalmente, é atingir os seguintes objetivos:

- Mudar algo dentro de sua situação de gestão.
- Aproveitar-se da experiência para ver como proceder para realizar a mudança.
- Definir as atividades, cronograma e responsáveis.

Logo depois deste processo devem-se registrar os resultados dos intercâmbios, o que implica:

- Tomar nota do que acontece, pois quando se fala da situação e preocupações dos outros, aprendem-se coisas sobre a situação e as potencialidades pessoais.
- Cada gestor conhece, ao menos vagamente, o que deve melhorar para chegar a ser mais competente, e as anotações ajudam a refletir melhor e o apóiam no desenvolvimento dos compromissos.

Isto pode ser sintetizado no seguinte gráfico:



Finalmente, apresenta-se um esquema de síntese dos resultados e possíveis ensinamentos:

Gestor	Membros
Situação	
Objetivar, ter uma síntese ou rascunho, descobrir o que conheço.	Aprender a escutar, a perceber o que foi e o que não foi dito, a estar ao mesmo tempo atento ou alerta sobre o que sinto.
Preocupação	
Esclarecer o que quero, identificar meus verdadeiros interesses, compreender onde se polarizam minhas energias.	Comparação interativa.
Perguntas	
Descobrir com a ajuda de perguntas, redescobrir o familiar, intercambiar impressões de dados factuais.	Aprender a distinguir as perguntas de informação das reações, comentários e discussões.
Reações	
Aprender com a experiência dos outros, receber <i>feedback</i> , discriminar “para-mim /não-para-mim”, ver com os olhos dos outros, ser confrontado.	Distinguir o que é útil do que me interessa, comunicar diversos tipos de reações, dar <i>feedback</i> , confrontar.
Hipótese de Ação	
Projeto inovador, aprender pela ação, resolver os expedientes.	Identificar o suficiente para sugerir hipóteses úteis.
Notas	
Distinguir o essencial do acessório.	Comparações interativas.

Edmundo Granda propõe duas partes relacionadas ao desenvolvimento de um grupo ótimo que serão expostas a seguir. Esta proposta baseia-se no mencionado por Yves Saint-Arnaud no seu documento denominado *O trabalho em equipe e o “grupo ótimo”* adaptado e traduzido, por sua vez, por Jaime Borja.

- O desenvolvimento do grupo.
- As condições do rendimento ótimo.

Em relação à primeira parte, propõem-se as seguintes definições: **grupo** é um conjunto de pessoas em interação e apontando para um objetivo ou finalidade; quer dizer, um conjunto de elementos em interação dinâmica, organizados em função de uma finalidade ou objetivo comum. Em troca, **equipe** é quando há convergência de esforços e trabalhos pessoais para realizar uma tarefa comum; e **Grupo Ótimo**: é aquele que obtém o que é ótimo ou o que é mais favorável dentro de uma determinada situação. Não aceita uma situação ideal.

Para a segunda parte, das condições do rendimento ótimo, há que se levar em conta a organização do grupo. Para isto, é necessário definir por que ao se reunir com várias pessoas trabalhando juntas e dando o melhor delas pode-se atingir um objetivo comum. Reúnem-se, exclusivamente, pessoas diretamente relacionadas com o tema da reunião capazes de estabelecer relações de colaboração com outros membros. Propõe-se que as reuniões sejam realizadas com um mínimo de três pessoas e um máximo de quinze. Isso requer uma visão comum que torna indispensável que o grupo dedique tempo para propor ou apresentar uma só visão.

A definição de papéis é fundamental: logo, o especialista dá informação sobre o assunto. O responsável pelo grupo toma a condução, é o eixo da participação, o centro que propõe, precisa, integra, explica a maneira de proceder para atingir os objetivos, sintetiza o trabalho, analisa a situação e avalia o nível de cumprimento dos objetivos. Além disso, define-se o poder outorgado aos membros e o papel que eles vão executar. O facilitador é o responsável pela animação do grupo utilizando a energia de regulação e manutenção.

Para que a participação de todos os integrantes do grupo possa gerar resultados ótimos, a pergunta pessoal chave é: **Qual é a melhor maneira de contribuir para minha produção e para a solidariedade do grupo?**

1.2 O trabalho em equipe e o Grupo Ótimo

A linguagem corrente não faz muita diferença entre: grupo, trabalho em equipe, equipe de trabalho, e a mesma situação encontramos nos trabalhos científicos e acadêmicos. Um grupo existe quando há interações apontando para uma finalidade ou objetivo comum. Uma equipe é um grupo onde a convergência de esforços permite realizar uma tarefa comum.

A noção de grupo ótimo se refere aos grupos da vida corrente: grupos de tarefa, de discussão, de encontros, de aprendizagem, de cooperação, grupos sem objetivos formais.

A expressão Grupo Ótimo opõe-se à noção de grupo ideal; trata-se simplesmente de um grupo, onde as preocupações das pessoas apontam para obter o melhor funcionamento. Neste sentido, o Grupo Ótimo é aquele que obtém o que é melhor do melhor (ótimo), o que é mais favorável frente a uma situação dada.

2. Elementos essenciais para que um grupo nasça, cresça e amadureça

2.1 O nascimento do grupo

Um grupo é uma realidade psicossocial autônoma, um organismo que nasce, que chega à maturidade e que morre. Nem toda reunião de pessoas favorece a concepção, a gestação e o nascimento de um grupo. O seu nascimento não é o resultado de automatismos naturais. O grupo é frágil e depende das opções que as pessoas que querem formá-lo tomem.

Para que o grupo nasça deve-se definir finalidades e objetivos, que devem ser mensuráveis, realistas e ser medidos pelos seus resultados. Ou seja, devem indicar o que, como, onde e o quando. A relação entre os seus membros são os laços de influência recíproca, com autonomia e poder reais compartilhados.

A percepção progressiva da **finalidade** de um grupo tem a ver com o que lhes interessa e com a obtenção de resultados concretos para chegar à situação desejada. Exemplo: transportar um móvel pesado ou identificar os problemas de gestão.

A finalidade pode já ter um valor de objetivo ao identificar os resultados esperados para obtê-los. Os objetivos têm que ser avaliáveis, mensuráveis, realistas, indicando o que e o como. Embora não haja objetivos ou estes sejam imprecisos no começo, o grupo pode continuar simplesmente compreendendo bem a finalidade.

A relação entre os membros cria laços de influência recíproca. Esta dimensão é essencial nos GO. Uma reunião de mais de 15 ou 20 pessoas já não é um grupo e caracteriza-se mais como uma assembléia onde os participantes realizam intercâmbios, principalmente com um intermediário: o presidente da assembléia. O grupo é considerado como um organismo que tem uma autonomia e poder real e compartilhado.

2.2 O crescimento do grupo

Para o crescimento do grupo é necessário ter presentes os seguintes tipos de energia: disponível e residual. A primeira implica energia em comum que permite o cumprimento de objetivos e trabalho conjunto; em troca, a energia residual é aquela que não é utilizada para o cumprimento de objetivos e trabalho conjunto, mas produz oposição, detenção, ignorância, etc. Além disso, há a energia de produção ou energia que produz resultados; energia de solidariedade, aquela que cria laços de compreensão e colaboração; energia de auto-regulação e manutenção, que se expressa quando o grupo cresce e é capaz de identificar obstáculos para suprimi-lo e elementos facilitadores para impulsioná-lo. O movimento destas energias tem como resultado o clima do grupo.

Como todo organismo vivo, o grupo dispõe de uma determinada quantidade de energia para crescer e chegar à maturidade.

A energia disponível

Cada indivíduo traz sua própria energia à reunião. Quando eles põem esta energia em comum, produzem suficiente energia disponível para que o grupo possa começar a viver. Esta transformação não se obtém automaticamente. Pouco a pouco o grupo absorve a energia individual; nesse caso, o grupo cresce normalmente; se não se consegue isso, a energia não será utilizada e se produz uma energia residual. Quando a energia residual é maior que a disponível, ocorre um problema.

A energia disponível se manifesta quando o grupo está de acordo com a finalidade da reunião e o fato de trabalharem juntos: sugerem, apresentam idéias, respeitam as opiniões dos outros, analisam, esclarecem, confirmam, expressam sentimentos, são solidários, comprometidos, há bom humor, compreendem e criticam sem atacar as pessoas.

A energia residual se manifesta de diferentes maneiras: indiferença, silêncio, ausência, sonolência, descontentamento, antipatia, oposição sistemática, discussões entre duas ou três pessoas, falta de compromisso, timidez, ignorância, receio em presença de um superior ou quando há muitas pessoas.

A energia de produção

A energia disponível se decompõe espontaneamente em dois tipos de energia: uma energia de produção e uma energia de solidariedade. Quando ao começo da reunião, a finalidade ou o objetivo passa a ser de interesse dos membros, a energia disponível se converte, espontaneamente, em energia de produção.

A energia de solidariedade

Os intercâmbios entre os membros do grupo com relação ao objetivo comum convertem uma parte da energia afetiva destas pessoas em energia de solidariedade. Quando todos compreendem o que querem realizar e sentem-se solidários trabalhando juntos, a energia de solidariedade se ativa, criando espontaneamente laços de compreensão e de colaboração.

Há uma diferença importante entre a necessidade de produzir, caracterizada pela energia de produção e a necessidade de cooperar, caracterizada pela energia de solidariedade. Esta necessidade bem humana de unir-se para obter um benefício mútuo manifesta-se pela cooperação entre membros, que é distinta do trabalho dos indivíduos que lutam cada um por si para obter algo.

A energia de auto-regulação e de manutenção

Embora um grupo que começa tenha uma tendência natural a produzir e cooperar, não há um mecanismo natural de regulação ou de manutenção para resolver os problemas que se apresentam, como é o caso de um ser vivo frente às dificuldades do meio ambiente. Sem um mecanismo de regulação e de manutenção, o grupo está condenado ao fracasso ou à apatia.

No GO todos estão vigilantes para superar os obstáculos, dificuldades, situações de maior ou menor complexidade, comportamentos etc, que possam interferir na produção ou na solidariedade. Para isto investem uma parte da energia disponível em energia de regulação e de manutenção, que é assumida por todos e de maneira particular pelo facilitador da reunião.

A energia de regulação e de manutenção é essencial no período de crescimento do grupo. Se há grupos que não progridem por falta de energia de manutenção, há outros que se afogam por tê-la em demasia.

Um grupo que cresce normalmente não é um grupo sem conflitos nem obstáculos; é um grupo que é capaz de identificar rapidamente os obstáculos para suprimi-los ou, pelo menos, para atenuar os seus efeitos.

Os climas de grupo

Um clima de grupo descreve uma dimensão sócio-emotiva em função de sua atmosfera psicológica; quer dizer, em função das impressões ou influências que o sistema produz sobre o conjunto dos membros do grupo. É o movimento das energias no grupo que define o clima de trabalho.

Se houver equilíbrio de energia de produção e de solidariedade com energia suficiente de regulação e de manutenção, o clima do grupo é de eficácia, de apoio, de harmonia e de humor. Se houver excesso ou desordem entre as energias, o clima é febril, de euforia ou de laboriosidade estressante. Se faltar energia de regulação, o clima do grupo é de desordem, apatia, dispersão, confusão ou ausências.

2.3 A maturidade do grupo

Os grupos têm diferentes níveis (índices) de maturidade, segundo a coesão e a produtividade do grupo. Considera-se como rendimento ótimo quando o grupo chega a consensos, nos quais cada membro se pronuncia a favor de uma proposta precisa, por convencimento ou aceitação. Não implica unanimidade. A maturidade é sempre parcial e raras vezes é definitiva. Um grupo pode mostrar sinais de maturidade, rapidamente, ou de maneira progressiva, intercalando períodos de dificuldades passageiras segundo os temas e as pessoas.

a) Os índices de maturidade

A coesão

A coesão é o resultado das forças presentes para que os membros permaneçam trabalhando em grupo. A produção e a solidariedade são, ao mesmo tempo, causas e efeitos da coesão. Entretanto, a presença somente da coesão não é, necessariamente, uma prova de maturidade.

A produtividade

Há produtividade quando o grupo é capaz de realizar coletivamente algo que não foi possível ser realizado por uma só pessoa, nem por várias, ainda que combinados os esforços individuais. Da mesma forma que com a coesão, a produtividade, se estiver sozinha, não constitui uma prova de maturidade.

b) O rendimento ótimo

O grupo chega a sua maturidade quando é capaz de produzir consensos utilizando o melhor de cada membro para obter os resultados esperados da reunião. O consenso se refere a uma realidade bem concreta; é o acordo que existe entre as pessoas.

O consenso

Há consenso quando cada membro se pronuncia a favor de uma proposta precisa; uns, porque estão pessoalmente convencidos e demonstraram que é a melhor; outros, porque estão de acordo com os primeiros, tendo em vista as circunstâncias e pessoas envolvidas. Isto supõe que a proposta não lhes provoca maior problema e que aderem, não por submissão, nem por despeito, mas em virtude do reconhecimento das competências de seus colegas e da confiança que têm no grupo.

Como se mencionou, o consenso não é a unanimidade; é muito raro que exista unanimidade entre os membros; a diversidade é a maior riqueza de um grupo.

O questionário de avaliação

O questionário de avaliação é um instrumento que serve para medir o rendimento de um grupo ótimo ao final de uma de suas reuniões¹. Além de medir o rendimento global do grupo, o questionário mede duas dimensões distintas:

1. Enunciados que servem para medir a satisfação dos participantes com relação aos OBJETIVOS.
2. Enunciados que servem para medir a satisfação dos participantes com relação à utilização dos RECURSOS.

Finalidade do questionário

Conhecer o que cada integrante do grupo opina sobre a última reunião do GO do qual participou. Este questionário foi concebido para ajudar a expressão de opiniões e sentimentos de uma maneira fácil e rápida, conservando o anonimato.

Instruções

Apresenta-se uma lista de 16 enunciados que devem ser lidos atentamente. Cada enunciado está seguido de seis colunas identificadas com números de 1 a 6. Deve-se indicar com um **X** na coluna correspondente, caso haja concordância ou discordância com o enunciado. Isto é: ao se marcar próximo do 1, está mais de acordo; se for mais perto do 6, está mais em desacordo. Caso haja indecisão perante um enunciado, não é necessário respondê-lo.

1 Do Laboratório de Investigação sobre o Grupo Ótimo. Departamento de Psicologia da Universidade do Sherbrooke, Québec, Canadá. Adaptação e tradução de Jaime Borja Mg., Consultor em Gerência Pública.

Definição de termos utilizados no questionário

Objetivo é a razão das reuniões de grupo: por exemplo, para discutir, para trocar informações, para realizar uma tarefa comum, para tomar decisões, para coordenar-se, para aprender, para se divertir, para se encontrar entre amigos.

Recursos: são os recursos pessoais, as contribuições que cada membro aporta durante a reunião. Não se trata de recursos materiais nem financeiros.

Questionário de avaliação

Fatores de rendimento:	Concordo			Discordo		
	1	2	3	4	5	6
>1. Minha opinião é que sim, sabíamos para onde íamos.						
2. <i>Parece-me que alguns membros contribuíram pouco com o grupo.</i>						
3. Tenho o sentimento de que não trabalhamos sobre a mesma coisa.						
>4. O grupo cumpriu o que queria fazer.						
5. <i>Penso que o grupo não pôde utilizar os recursos de cada um dos seus membros.</i>						
6. Não pudemos definir nossos objetivos em comum.						
>7. <i>Tenho a impressão de que eu fiz minha parte, neste grupo.</i>						
8. Se pelo menos tivéssemos sabido o que queríamos...						
9. <i>Parece-me que alguns membros foram ignorados.</i>						
>10 Consequimos um acordo sobre o que devíamos fazer.						
11. <i>Certos membros pedem a opinião dos outros, mas não as levam em conta.</i>						
12. Penso que os objetivos do grupo foram imprecisos.						
>13. <i>Senti-me útil para o grupo durante a reunião.</i>						
>14. Tenho a impressão de que o que havia que fazer estava claro para todos.						
15. <i>Parece-me que o grupo não utilizou os seus recursos.</i>						
16. Penso que nos ocupamos pouco dos objetivos.						

Nota: as perguntas com escrita normal medem a satisfação dos participantes com relação aos OBJETIVOS da reunião. As perguntas em *itálico* medem a satisfação dos participantes com relação à UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS do grupo.

Resultados do questionário de rendimento ótimo

- As perguntas com os números: **1, 3, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16** são da categoria OBJETIVOS.
- As perguntas com os números: **2, 5, 7, 9, 11, 13, 15** são da categoria RECURSOS.
- Obtenha a média de cada uma das categorias somando os números que os participantes assinalaram nas perguntas.
- Nas perguntas que começam com > inverter o resultado. Por exemplo, se na pergunta 7, a resposta foi 2, o seu valor é 5.
- O total das respostas sobre OBJETIVOS deve ser dividido por 9, que é o número de questões relacionadas a OBJETIVOS. O total das respostas sobre RECURSOS HUMANOS deve ser dividido por 7. Estes resultados devem ser divididos pelo total dos que responderam ao questionário.
- A média geral é obtida dividindo o total de resposta por 16 e pelo número de respondentes.
- Quando os resultados se aproximarem de 6 é quando o grupo funciona melhor. Quando se aproximarem de 1 é quando o funcionamento apresenta problemas.

3. Condições de rendimento ótimo

3.1 O eixo da participação

“A participação designa as interações de cada membro com relação ao conteúdo da reunião. A pergunta de fundo é: Qual é a melhor maneira de um membro contribuir na produção do grupo?” (St-ARNAUD, 1997).

Com relação aos princípios de participação, considera-se que qualquer posição no eixo de participação abaixo descrito pode apoiar a construção do grupo, desde que seja feito de forma positiva; um membro que ocupa diversas posições apóia de melhor forma a construção do grupo, e um membro apóia mais quando ocupa as posições de emissor e de receptor.

A noção do eixo de participação é utilizada para designar as relações que estabelece um membro do grupo com a finalidade ou objetivo da reunião. Cada membro se localiza, em determinados momentos, em posições diferentes, segundo o seu nível de competência e de participação.

Posição	Descrição da posição
1	Posição de centro
2	Posição de emissor
3	Posição receptor
4	Posição de satélite
5	Posição de ausente

Cada membro pode trocar de posição ou se estabelecer em uma só das cinco posições. As posições são ocupadas naturalmente ou voluntariamente, segundo o desenvolvimento da discussão em grupo.

O centro:

- Propõe, precisa o conteúdo da discussão, integrando em sua proposta os elementos aportados anteriormente pelos outros membros do grupo.
- Intervém sobre a maneira de proceder para obter o objetivo comum, integrando nas suas proposições as contribuições dos outros membros do grupo.
- Dá sua opinião, integrando-a em um resumo ou síntese dos diferentes elementos já entregues na discussão.
- Analisa a situação atual e dá sua opinião sobre o alcance ou não do objetivo comum.

O emissor:

- Entrega a sua opinião pessoal, que é testemunha de uma consciência de grupo, sem generalizar.
- Expressa, verbal ou não, suas idéias sobre uma opinião já apresentada, sem generalizar, e manifestando consciência de grupo.
- Expõe perguntas que se referem à busca, a definição ou ao cumprimento do objetivo comum.
- Responde verbal ou não, sem generalizar, a uma pergunta exposta.

O receptor:

- Expressa verbal ou não um critério ante outro membro que ocupa a posição de emissor ou de centro.
- Responde uma pergunta esclarecedora a um membro que é emissor ou centro.
- Reformula ou resume a contribuição que outro membro acaba de entregar.

O satélite:

- Manifesta verbal ou não a saturação ou fadiga que está vivendo.
- Duvida do objetivo do grupo, quando estima que ele não é realista.
- Desculpa-se por ter estado distraído, temporariamente, e explicita as razões.
- Faz comentários e questiona a comunicação no interior do grupo.

O ausente:

- Ausenta-se momentaneamente do grupo para procurar informação que o grupo necessita para continuar.
- Ausenta-se momentaneamente do grupo para falar, em seu nome, a instâncias exteriores que têm influência sobre o que está sendo discutido.
- Retira-se do grupo para que os intercâmbios sejam mais fáceis, porque percebe que sua presença impede a entrega de informações que possuem os outros membros do grupo.
- Avisa que vai chegar atrasado, ou adverte que partirá antes do fim da reunião.

Princípios de participação

- Um membro pode contribuir para o bom funcionamento do grupo, qualquer seja a posição que ocupa no eixo de participação, se a ocupar de maneira positiva. Se o fizer negativamente, obstaculiza o processo de produção e é necessário empregar a energia de manutenção para corrigir a situação.
- Um membro que ocupa várias posições contribui mais para o crescimento do grupo que os que se limitam a uma ou duas posições. Se a maioria dos membros ocupa a posição de “satélite”, há um problema de grupo que terá que ser remediado com a energia de manutenção.

- Um membro contribui ainda mais para a produção do grupo quando ocupa, preferivelmente, as posições de “emissor” e de “receptor” no eixo de participação. A posição de “receptor” está no centro do rendimento ótimo.

3.2 A comunicação: o círculo de interações

“O fator que permite ao grupo converter a energia residual disponível é a comunicação, que possibilita aos membros relacionar-se para trabalharem juntos.” (ST-ARNAUD, 1997)

Os círculos de interações são os laços positivos que se criam entre as pessoas reunidas para atingir o objetivo comum. A vida em grupo dá lugar a uma multiplicidade de círculos de interações: o círculo emissor-receptor, o círculo de ausentes, de satélites, do centro.

Quando um membro ocupa uma posição, todos se situam no eixo da sua participação; ele exerce uma influência positiva sobre cada um dos outros membros, assim como sobre o grupo, não somente na busca, definição e alcance do objetivo comum, mas também na criação de uma solidariedade de grupo.

As afinidades criadas no grupo são diferentes dos laços pessoais de amizade. É a finalidade ou o objetivo comum que cria estas novas relações que são de solidariedade com o grupo e não de atração entre indivíduos.

Quando o grupo começar é muito útil os membros manifestarem, pelo menos, a intenção de ser solidários como grupo.

a) A comunicação ótima

A comunicação ótima tem algumas características que serão expostas a seguir, sendo a consciência de grupo a que mais apóia para a construção da solidariedade.

- O primeiro princípio da comunicação ótima consiste na manifestação de atenção a todas as pessoas reunidas, bem como reconhecer os recursos que cada um proporciona.
- A comunicação é fonte de solidariedade no grupo. Um membro contribui eficazmente na comunicação ao criar um círculo emissor-receptor, informando-se, procurando opiniões, provocando, escutando.

- Quando os membros adquirem uma consciência de grupo, eles solidarizam e se dirigem ao grupo quando realizam as suas intervenções e não a um indivíduo só ou ao que preside a reunião.
- É útil que um membro compartilhe com os outros os elementos sócio-afetivos que o impedem de ser solidário com outros membros, desde que possa fazê-lo de maneira descritiva: relatando fatos e não julgamentos ou avaliações.

b) A liderança

A liderança se dá quando se facilita o ingresso de construtores e o bloqueio de destruidores. Além disso, quanto mais liderança têm os membros de um grupo, melhor caminha o grupo. É necessário aproximar-se dos fatos e ter cuidado com os julgamentos. A manutenção do grupo é um aspecto que implica uma maior complexidade, pois quanto mais avançar o grupo, mais requerida será a energia de manutenção.

Trata-se de uma liderança que favorece o funcionamento ótimo do grupo para atingir o objetivo comum. Há liderança quando um membro favorece a entrada de outros membros em um círculo emissor-receptor ou ocasiona a ruptura de círculos de interações que prejudicam o rendimento ótimo do grupo.

Não se trata de líderes naturais, mas daqueles que criam uma força de atração, que gera um conjunto de comportamentos que têm como efeito criar laços de afinidade entre os membros que exercem esta força e com os outros integrantes do grupo.

Esta liderança é eficaz quando cada membro exerce essa força de atração sobre os outros, quando são capazes de suscitar círculos de interação que permitem ao grupo progredir ou rompem círculos de interação que impedem o rendimento eficaz do grupo.

A maturidade do grupo

O *Grupo Ótimo* precisa dotar-se de mecanismos de auto-regulação para manter o seu crescimento e alcançar a maturidade. A prática demonstra que quando a participação e a comunicação entre os membros aumentam, a energia de manutenção é utilizada.

c) O facilitador

As funções de facilitação implicam: definição de termos ou petição de esclarecimentos, reformulação, resumo-síntese, explicitação e organização da reunião; quer dizer: dar a palavra, ser moderador, controlar o tempo, propor pausas, identificar emoções, avaliar, etc. A função de

auto-avaliação pode realizar-se como um momento de funcionamento do grupo ou como um processo definido, e a função de decisão inclui: identificação da situação, apresentação e discussão de propostas, decisão, plano de ação e avaliação dos resultados obtidos.

As funções de facilitação

As funções de facilitação são maneiras de prevenir os obstáculos ou de responder às chamadas de energia de manutenção que surgirem espontaneamente nos grupos, à medida que os participantes trabalham para obter o objetivo comum e se comunicam.

Quando um grupo conta com um facilitador, ele pode exercer as suas funções de forma exclusiva, se não for, ao mesmo tempo, participante. Ainda assim, o exercício da função de facilitação depende de cada membro do grupo. Em nenhum caso o facilitador deve exercer um monopólio das funções de facilitação. A função de facilitação é exercida com:

A definição de termos

É comum que determinadas palavras técnicas não tenham o mesmo significado para todos. Nos *Grupos Ótimos* são solicitados esclarecimentos cada vez que alguém utiliza um termo ou vocábulo que não é compreendido por todos. O facilitador é o mais apto para dar estes esclarecimentos.

A reformulação

Outra forma de esclarecimento consiste na reformulação do que acaba de ser dito com a intenção de assegurar-se que todos tenham compreendido bem o ponto de vista expressado. Esta função pode ser assumida por um membro do grupo; com frequência se utiliza a frase “Você me dirá se eu compreendi bem o que você acaba de dizer...”

O resumo-síntese

Consiste em resumir uma parte da discussão anterior ou realizar uma síntese dos elementos já discutidos no grupo. O resumo-síntese pode contribuir para alcançar o objetivo comum ou pode versar sobre aspectos de dinâmica do grupo. Qualquer membro pode exercer esta função, embora comumente seja cumprida pelo facilitador.

Explicitar

Quando um membro intervém de maneira muito concisa de tal forma que é difícil compreender o significado da sua intervenção, o facilitador ou um membro do grupo interpreta o dito para ter certeza do que efetivamente ele quis dizer. Esta função melhora a circulação das idéias no grupo.

Organizar

Para realizar um trabalho de grupo coerente é necessário um mínimo de procedimentos. Em geral, a função de organização é assumida pelo facilitador, mas todos os membros do grupo podem também exercê-la.

A função de auto-avaliação

A função de auto-avaliação pode ser exercida sem que seja necessário deter o funcionamento do grupo. O grupo pode abandonar o conteúdo de seus intercâmbios durante alguns minutos para avaliar a sua maneira de funcionamento e examinar o que está passando no grupo. Se o problema for maior, pode ser deixado para ser discutido em uma próxima reunião.

Sempre se solicita ao final da reunião uma breve retroalimentação e sugestões a cada membro sobre o conteúdo e o funcionamento do grupo, preferivelmente por escrito. Posteriormente, elas são lidas e comentadas em grupo.

Para medir o rendimento ótimo do grupo, pode-se utilizar o *questionário do rendimento ótimo*, pedindo a um membro do grupo ou ao facilitador que realize a consolidação e análise, seguindo o método correspondente.

O período de avaliação é mais eficaz se for possível manter um clima de solidariedade no grupo. O clima de grupo é o resultado de um conjunto de atitudes que asseguram uma boa comunicação entre as pessoas. Às vezes, a presença de um facilitador externo ao grupo pode ser o mais indicado.

A função de decisão

O **consenso** é um dos indicadores do nível de maturidade de um grupo, que pode ser implícito ou exigir um procedimento de decisão. A tomada de decisão em grupo pode ser uma operação fácil ou delicada. Em todo caso, é útil acordar o procedimento para aplicar a decisão, confiando a um facilitador o seu controle.

Exemplo de um procedimento para decidir:

Etapa 1: Identificação do problema ou situação

A identificação do problema ou situação deve ser precisa e compreendida por todos da mesma maneira. Isto é fundamental porque todos devem pronunciar-se sobre a mesma realidade. As propostas que serão objeto de consenso ou de voto são somente aquelas que estão relacionadas ao problema ou situação proposta. As demais podem ser discutidas posteriormente.

Etapa 2: Apresentação de propostas

Depois de ter definido claramente o problema ou situação, cada um apresenta sua ou suas propostas, sem comentários. É preferível escrevê-las e lê-las no momento de apresentá-las. O facilitador pode escrevê-las em folhas grandes e colocá-las à vista de todos.

Etapa 3: Discussão de propostas

Cada membro comenta sua ou suas propostas, argumenta, esclarece e responde as perguntas dos outros membros. É a etapa mais crítica e o papel do facilitador é fundamental. Pode-se avaliar as opiniões seguindo critérios definidos antes do processo de decisão e selecionar somente as que respondem a determinados critérios.

Etapa 4 : A decisão

É a fase final onde todos estão preparados para pronunciar-se sobre as propostas selecionadas. Se estas forem corrigidas durante a discussão ou se forem elaboradas outras novas, é importante assegurar-se, de novo, que todos compreenderam. Pode-se dar um tempo antes de votar; isto predispõe a realizar uma melhor eleição.

Segundo o tipo de processo de decisão adotado procede-se à votação ou à coleta de posições favoráveis ou opostas. Embora seja decidido por consenso, pode-se recorrer à votação; esta será uma etapa prévia para alcançar o consenso.

Se houver um voto majoritário, convida-se à minoria para intervir de novo e lhes é solicitado, a cada um, unir-se à maioria, desde que estejam dispostos a isso. O GO não conclui até obter o consenso.

Há consenso somente se todos os membros, ao final da reunião, sentem-se solidários com as decisões que foram tomadas assumindo-as. Posteriormente, é explicada a todos a decisão tomada em grupo, explicitando as razões.

Nada impede que também possa ser explicado que a decisão não foi unânime e que alguns membros aceitaram a decisão adotada, embora tivessem preferido que fosse adotada uma outra decisão.

Etapa 5 : O plano de ação

O processo de decisão foi completado quando se esboça um plano de ação simples e realista, respondendo às perguntas chaves: Quem? O quê? Quando? Onde? Como?.

Se a decisão for complexa e não houver urgência, pode-se deixar para a próxima reunião a elaboração de um plano de ação mais completo para obter os resultados esperados.

Etapa 6: Avaliação de resultados obtidos

Segundo o cronograma adotado, o grupo **avaliará** em tempo e lugar pré-estabelecidos os **resultados obtidos**. Se não foram obtidos os resultados esperados, seja por uma razão interna ou externa, o grupo expõe de novo o problema ou situação e o processo do rendimento ótimo recomeça.

4. A aplicação da metodologia dos Grupos Ótimos na OPAS/OMS

Como foi apresentado nesta seção, a iniciativa dos GO sustenta-se na proposta da “aprendizagem na ação”, fundamentada nas contribuições teóricas de *Payette*, da Universidade de Québec e nas de *Yves St-Arnaud* da Universidade de Montreal, que foram adaptadas e aplicadas por Edmundo Granda, Jaime Borja e Diego Vitória, inicialmente na OPAS/Equador e depois estendidos a outros escritórios de Representação, como a do Brasil.

O principal objetivo dessa iniciativa é promover a análise e possibilitar as propostas de solução para situações-problema identificadas a partir da prática do trabalho em equipe, da participação, da comunicação e da aprendizagem.

Nesse contexto, duas Representações destacaram-se na aplicação dos GO para apoiar a gestão participativa.

A **Representação do Equador** foi pioneira e teve como base a tarefa de gerar um processo de capacitação que pudesse cumprir com sua visão e missão. Apoiada na estratégia de educação permanente da OPAS/OMS foram recuperados os princípios da incorporação do aprender e ensinar na vida cotidiana, as práticas sociais e de trabalho ao contexto real por meio da educação problematizadora e a abordagem da equipe de trabalho como estrutura de interação.

A partir da experiência no Equador, a **Representação do Brasil** procurou a cooperação de Edmundo Granda para a realização de uma oficina de capacitação para todos os funcionários e a adaptação de alguns dos elementos metodológicos à realidade desta Representação. Isto se encontra consolidado em um documento orientador para a estruturação dos GO no Brasil.

As duas experiências serão detalhadas nas seções seguintes.

SEÇÃO III

APLICAÇÃO DE GRUPOS ÓTIMOS NOS PAÍSES.

CAPÍTULO BRASIL

A. Marco metodológico e conceitual na OPAS/OMS Brasil

Diego González e Luciana Chagas

B. Experiências bem-sucedidas na OPAS/OMS Brasil

Diego González, Luciana Chagas,

Renato Tasca, Alessandra Soroa,

Guillermo Gopceovich

A. Marco metodológico e conceitual na OPAS/OMS Brasil

“Um grupo é um espaço psicológico produzido pela interação de três pessoas ou mais, reunidas frente a frente na busca, definição e alcance de uma finalidade ou objetivo comum” (St-ARNAUD,1978).

1. Introdução

A metodologia dos Grupos Ótimos foi introduzida na Representação da OPAS/OMS no Brasil em abril de 2007, pelo Dr. Edmundo Granda. Para a sua implementação foram desenvolvidas algumas atividades que enunciamos a seguir:

- Capacitação de todo o pessoal tanto administrativo e de apoio quanto profissional, para uma melhor compreensão desta modalidade de trabalho em equipe.
- Estruturação de um grupo de apoio para a implementação e monitoramento dos Grupos Ótimos (GIM-GO), que trabalhou na adaptação da metodologia original à realidade da OPAS/OMS no Brasil. Atualmente, este grupo continua atuando como grupo de apoio para o seguimento dos Grupos Ótimos que são propostos.
- Elaboração do documento “Estratégia de implementação dos Grupos Ótimos na OPAS/OMS no Brasil”. Este documento constitui a base para a estruturação, o desenvolvimento e a implementação dos Grupos Ótimos e define as fases para: formalização, realização de reuniões de discussão, elaboração de proposta e apresentação ao Representante para a definição final, processo que consta no fluxograma localizado no anexo 1.

Na OPAS/Brasil, os Grupos Ótimos são concebidos como um grupo selecionado de funcionários que procuram apoiar a Representação para que ela:

- Eleve a sua capacidade produtiva.
- Fortaleça a comunicação e o trabalho em equipe.
- Impulsione a aprendizagem.
- Reforce valores institucionais.
- Desenvolva competências centrais e de gestão.
- Contribua para a tomada de decisões coletivas.

Para que os Grupos Ótimos tenham êxito, é requisito que os seus integrantes estejam dispostos a aprender uns com os outros, de forma a melhorar a sua prática cotidiana. A participação de todos na busca de soluções em uma determinada situação-problema pode propiciar um maior compromisso para que as ações acordadas possam tornar-se viáveis e eficazes.

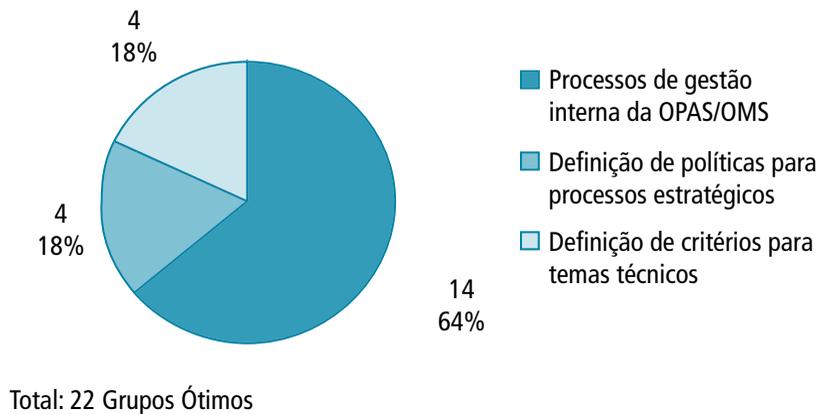
Algumas condições básicas para garantir o êxito dos Grupos Ótimos:

- a. Disposição de apoio e compromisso com a Representação da OPAS/OMS do Brasil.
- b. Boa colocação e identificação da situação-problema.
- c. Atitude de aprendizagem.
- d. Clima de confiança.
- e. Tempo para reflexão.

2. Etapas para a estruturação dos Grupos Ótimos

A estruturação de um Grupo Ótimo se inicia a partir da percepção de um objetivo comum entre pessoas que desejam alcançar resultados concretos para chegar a uma situação desejada. Para isto é necessária a clara identificação de uma situação-problema. As situações que se apresentam podem ser muito variadas. Do início da aplicação da metodologia, desde abril de 2007 até dezembro de 2008, na Representação da OPAS/OMS do Brasil foram constituídos **22 Grupos Ótimos** que trabalharam temas relacionados a processos de gestão interna da Representação, definição de políticas para processos estratégicos e definição de critérios para temas técnicos, como pode ser observado no gráfico 1.

Gráfico 1: Classificação de temas trabalhados nos Grupos Ótimos constituídos na OPAS/OMS do Brasil



Alguns exemplos de situações que originaram a estruturação de GO na Representação da OPAS/OMS Brasil:

Grupos Ótimos	Situação-Problema
Centros Colaboradores da OPAS/OMS no Brasil	Falta de orientações sistematizadas para o acompanhamento dos Centros Colaboradores pelas unidades técnicas. Necessidade de identificar um ponto focal na Representação da OPAS/OMS Brasil que acompanhe as informações de todos os centros colaboradores da OPAS/OMS no Brasil.
Política para a elaboração do instrumento de Cooperação Técnica entre Países (TCC - sigla em inglês) na OPAS/Brasil	Surgiram vários TCCs sem critérios estratégicos definidos e sem uma clara orientação de como devem ser acompanhados, executados e avaliados.
Indução de novos funcionários da OPAS/OMS Brasil	Necessidade de harmonizar os procedimentos para a recepção e indução dos novos funcionários da OPAS/OMS Brasil.

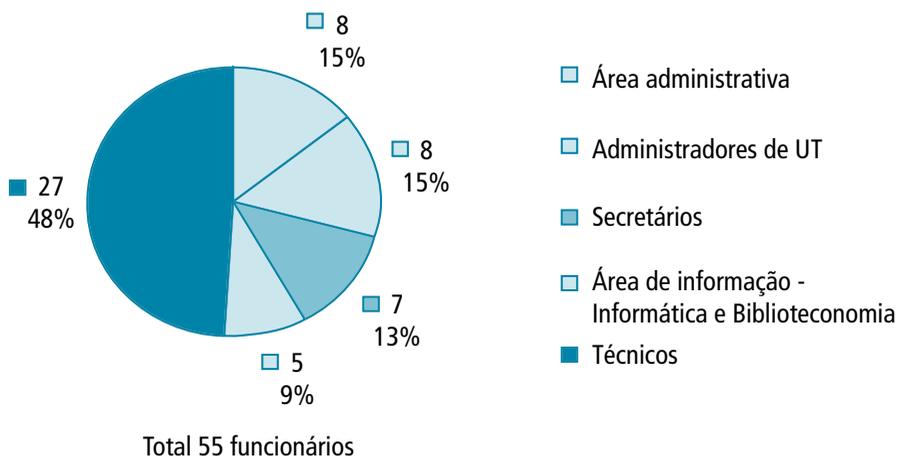
A situação-problema poderá ser originada pelo próprio Representante ou pelas áreas técnicas, administrativas e de apoio. Isto demonstra que o processo de estruturação dos Grupos Ótimos é um processo democrático.

O Grupo Ótimo deverá ser formalizado por meio de um formulário específico (anexo 2), que será encaminhado ao responsável do Grupo de Implementação e Monitoramento de Grupos Ótimos (GIM-GO). O grupo analisará a situação-problema apresentada, para verificar sua pertinência, propor preliminarmente os participantes do GO e definir se o problema apresentado é de caráter geral ou específico: o problema é definido como geral quando está relacionado com uma situação que afeta a toda a Representação e específico quando a problemática se refere a um tema particular no âmbito do conhecimento ou está relacionado com uma prática particular de um grupo da Representação. Uma vez esclarecidos todos os detalhes do GO, este é submetido à apreciação do Representante, que dará sua aprovação final para o início das atividades.

Aprovada a modalidade (geral ou específica) e o tema, o GO será divulgado na *Intranet*, informando o seu objetivo e a sua composição. No caso de um Grupo Ótimo Geral, uma vez divulgada a composição do grupo, que foi acordada em discussão com o facilitador do grupo e o Representante do GIM-GO, pode haver adesão voluntária de outros funcionários que considerem estar em condições de prestar sua contribuição ao tema em debate.

É importante a participação de grupos multidisciplinares neste exercício de tomada coletiva de decisões, e por isso podemos observar que os 22 Grupos Ótimos estruturados na Representação da OPAS/OMS no Brasil contaram com 55 funcionários de diferentes categorias (gráfico 2).

Gráfico 2: Funcionários participantes dos Grupos Ótimos, por categoria



Um grupo ótimo específico pode ser originado por interesse de algum funcionário da OPAS/OMS Brasil, e como surgem para resolver problemas que são mais focalizados para uma área de trabalho específica, os seus integrantes serão selecionados pela própria área. O processo seguirá a lógica e passos do grupo ótimo geral, com a posterior divulgação dos resultados e início da aplicação do plano de execução. Até a presente data, na Representação da OPAS/OMS Brasil não se estruturou nenhum grupo ótimo específico.

Tanto para os GO gerais como para os GO específicos, cada componente tomará conhecimento do problema a ser discutido e apresentará as suas propostas de solução. Os acordos baseados em consenso serão entregues ao Representante e o parecer final se tomará em grupo e será divulgado na *Intranet* para conhecimento de todos os funcionários da Representação.

Esse parecer final pode ser:

- Aprovação de todas as propostas com ou sem mudanças.
- Rechaço da proposta. Há ocasiões em que isto pode acontecer, sobretudo quando não houve consenso no grupo ou quando as propostas apresentadas não são viáveis.
- Aceitação das propostas, mas adiando a sua aplicação para um momento mais adequado.
- Solicitação de estruturação de um novo grupo ótimo que proponha novas idéias de solução.

Nos casos em que as propostas envolvam assuntos administrativos, o GO deverá apresentá-las, previamente, ao Administrador da OPAS/OMS Brasil, de preferência antes da reunião agendada com o Representante.

Os produtos finais de um GO podem ser muito variados. Alguns dos principais, obtidos nos grupos que já finalizaram o seu trabalho na Representação da OPAS/OMS Brasil, são mencionados a seguir:

- Documento contendo diretrizes para a elaboração e gestão de termos de cooperação.
- Fluxo interno de assinaturas.
- Distribuição da correspondência interna.
- Funções dos administradores das unidades técnicas.
- Funções das/os secretárias/os e assistentes administrativos.
- Proposta para ações de descentralização da administração.
- Definição do posicionamento da OPAS/OMS em relação aos Centros Colaboradores.
- Maior interatividade na plenária geral.

- Proposta de fluxo e diretrizes para a elaboração e gestão dos TCC.
- Proposta de fluxo de correspondência e arquivos.
- Proposta para a sistematização e divulgação dos produtos da cooperação técnica.

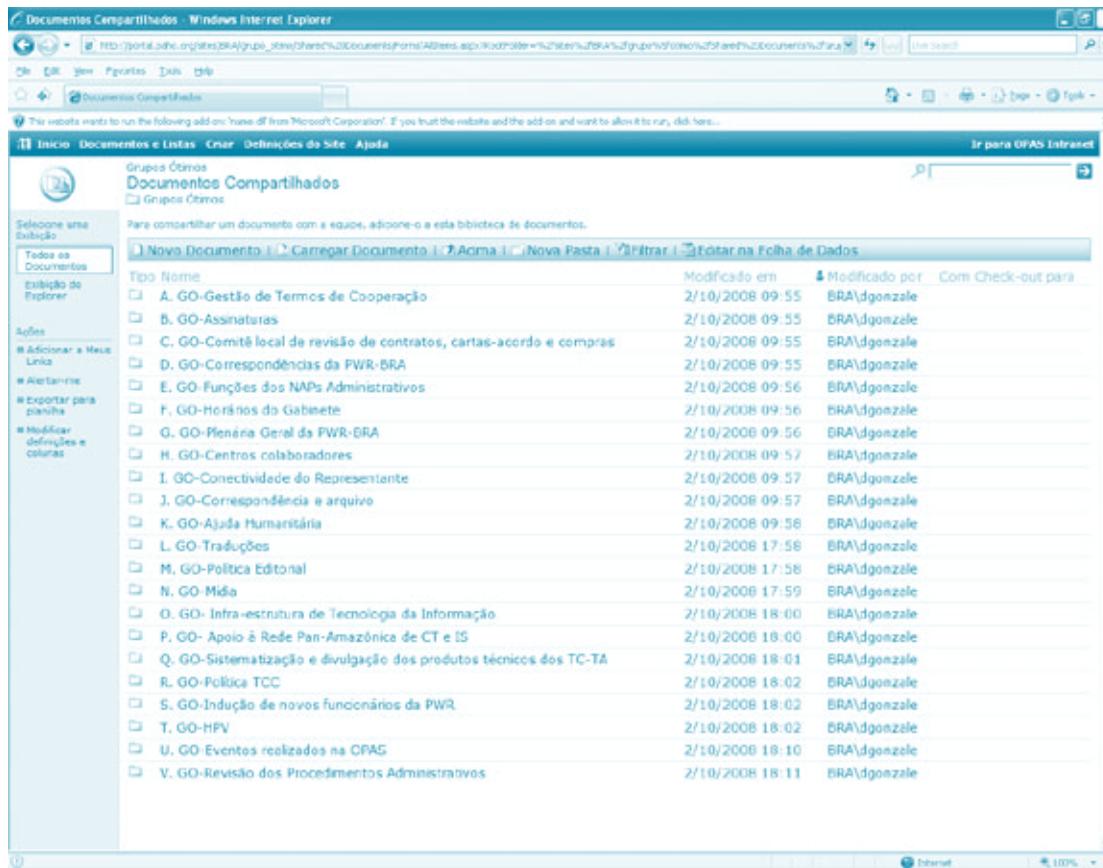
O próximo passo será iniciar um plano de execução de ações que se realizará fora dos GO, provavelmente com a criação de um grupo de implementação. Esse último grupo pode estar constituído pelos participantes do grupo e para ilustrá-lo, citamos, como exemplo, o grupo ótimo da plenária geral, que depois de concluído o GO com a aprovação das recomendações, ficou como grupo de ajuda para a Representação, para os efeitos da implementação das ações.

Observações

1. O facilitador, ou seja, a pessoa responsável pela apresentação do problema aos demais, tem a tarefa de fazer uma apresentação com a maior clareza possível e, embora já possa ter propostas de solução, não as deve apresentar de início, mas somente após ouvir as dos demais integrantes da equipe.
2. Nos casos em que não exista consenso no grupo em relação às propostas de solução da situação-problema, há três caminhos possíveis a serem definidos pelo Representante:
 - Sugerir que o grupo continue tratando o tema até encontrar soluções obtidas consensuadas.
 - Estruturação de um novo grupo ótimo com apoio externo.
 - Discussão e aprovação de propostas pelo próprio Representante.
3. Uma atividade que na Representação da OPAS/OMS no Brasil tem dado resultado é o intercâmbio que pode gerar-se entre os GO em execução. Trata-se de uma reunião para apresentar os avanços e dificuldades que têm os grupos, e, geralmente, esta troca é estimulada pelo próprio Representante da OPAS/OMS, em uma reunião como a ilustrada na imagem a seguir.

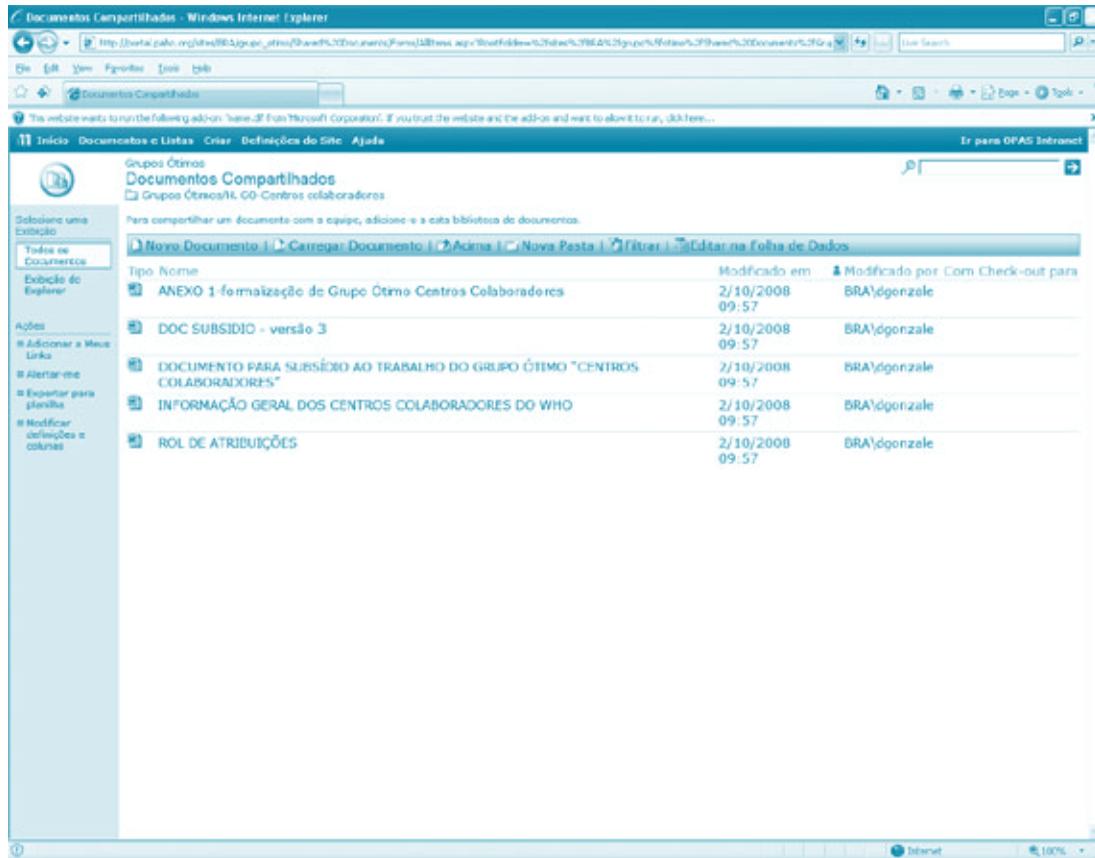
4. Com o objetivo de socializar a informação do desenvolvimento dos Grupos Ótimos, desde a sua formalização até o seu término, na Intranet da OPAS/OMS no Brasil há uma página que é atualizada periodicamente (gráfico 3).

Gráfico 3: Página de Grupos Ótimos na Intranet da OPAS/OMS Brasil



Para cada um dos Grupos Ótimos informa-se para conhecimento de todos: o formulário de formalização do grupo, documentos que são discutidos no grupo e que, por sua relevância, é pertinente compartilhar com todos os funcionários da Representação, e o documento final com as recomendações discutidas e aprovadas pelo Representante (gráfico 4).

Gráfico 4: Exemplo do conteúdo de cada pasta de um Grupo Ótimo na Intranet



B. Experiências bem-sucedidas na OPAS/OMS Brasil

A seguir, **algumas das experiências de maior êxito** entre os Grupos Ótimos efetuadas na OPAS/OMS Brasil. Para cada uma delas utilizou-se um mesmo formato, que inclui os seguintes dados: Nome do Grupo Ótimo, Facilitador, Participantes, Situação-Problema, Objetivos e Recomendações.

2

Grupo Ótimo: “Elaboração e Gestão dos Termos de Cooperação²”
Facilitador: Guillermo Gopceвич
Participantes do GO: Eji Pons, João Risi, Luciana Chagas, Paula Vilas-Bôas, William Rodrigues
Situação-Problema: A Representação da OPAS/Brasil não conta com critérios claros de como deve ser elaborado e administrado um Termo de Cooperação (TC), assim como os seus fluxos e processos.
Objetivos do GO: Orientar os processos de elaboração e gestão dos termos de cooperação (TC) assinados entre a OPAS/OMS e o Ministério da Saúde (MS) do Brasil, definindo critérios e procedimentos que possibilitem compatibilizar os esforços empreendidos por diferentes organismos e instituições nacionais e internacionais responsáveis pela condução de ações de natureza técnica, científica, operativa e administrativa de cooperação em áreas específicas da saúde.

2 Os Termos de Cooperação são importantes instrumentos para viabilizar os objetivos da atuação conjunta entre a OPS/OMS e o governo brasileiro, por meio de um processo de orientação às prioridades definidas na estratégia de cooperação técnica da Organização, com vistas a contribuir, progressivamente, para a superação dos desafios atuais no fortalecimento e aperfeiçoamento do Sistema Único de Saúde e a consolidação da política do governo para a cooperação sul-sul no campo da saúde.

Recomendações:

Foram elaboradas diretrizes para orientar os processos de elaboração e gestão dos termos de cooperação (TC) que são assinados entre a OPAS/OMS e o Ministério da Saúde do Brasil.

Estas diretrizes incluem:

- Análise das bases legais.
- Análise da situação atual da cooperação.
- Supostos.
- Mecanismos de coordenação, incluindo o Comitê Executivo, a Comissão de Coordenação Geral e a Comissão Técnica-administrativa.
- Instrumentos de trabalho, incluindo: proposta técnica, termos de cooperação, termos de ajuste, plano de trabalho, prestação de contas, relatório técnico, atas de reuniões e relatórios anuais.
- Os processos gerenciais (fases) dos termos de cooperação: fase de elaboração, fase de aprovação, fase de execução, fase de acompanhamento e controle e fase de financiamento.
- Definição de um fluxograma para o processo de aprovação dos termos de cooperação e preparação de um anexo onde se mostra, de maneira clara, as etapas internas e externas à OPAS, para aprovação de um TC.
- Desenho de formatos para: a elaboração do plano de trabalho e para a prestação de contas financeiras.

Estas diretrizes já estão sendo aplicadas na Representação.

Grupo Ótimo “Sistematização e Divulgação dos Produtos Técnicos dos Termos de Cooperação/ Termos de Ajuste (TC/TA)”

Facilitador:

Renato Tasca

Participantes do GO:

José Moya, Rosa Silvestre, Alex Pinheiro, Myrza Macedo, Leandro Freitas, Glauciane Oliveira, Diego González, Luciana Chagas e Renato Tasca

Situação-Problema:

O atual processo de sistematização e divulgação dos produtos técnicos dos TC/TA encontra-se pouco estruturado. A definição de critérios e fluxos de análise técnica e administrativa é insuficiente para garantir um processo de análise eficiente e profundo dos produtos técnicos dos termos de cooperação. Também é importante destacar o enorme volume de produtos de TCs que chegam para serem revisados pelos técnicos da OPAS/Brasil, que impõe a necessidade de racionalizar e institucionalizar os processos de análise e sistematização dos produtos de TCs com o objetivo de torná-los rápidos e eficientes.

Objetivos do GO:

Objetivo 1:

- Levantamento e análise dos atuais processos, fluxos técnicos e administrativos, e aprovação dos produtos dos termos de cooperação nas Unidades Técnicas selecionadas.
- Identificação de redundâncias, incoerências e outros problemas que tornam o processo ineficiente/incorreto.
- Elaboração de uma proposta de reestruturação destes processos.

Objetivo 2:

- Elaboração de um novo processo para identificar e valorizar os produtos mais relevantes.
- Identificação de estratégias de aproveitamento dos produtos para o desenvolvimento de ações de cooperação técnica da OPAS/OMS.

Recomendações:

A proposta de processo de análise, sistematização e divulgação dos produtos técnicos dos TCs articula-se em 4 fases:

Fase 1. Análise Administrativa;

Fase 2. Análise Técnica;

Fase 3. Parecer técnico sobre relevância do produto;

Fase 4. Valorização do Produto.

Grupo Ótimo “Sistematização e Divulgação dos Produtos Técnicos dos Termos de Cooperação/ Termos de Ajuste (TC/TA)”

Fase 1: Análise Administrativa

A análise administrativa dos produtos dos TCs é de responsabilidade do/a administrador/a da Unidade Técnica, com o apoio da equipe administrativa da unidade. O processo de análise administrativa divide-se em quatro etapas:

- Avaliação da coerência entre o produto e o contrato.
- Verificação de que o produto seja inter-programático.
- Verificação de que a documentação esteja completa.
- Preenchimento da solicitação de pagamento.

O processo antes descrito deve ser concluído em 2 (dois) dias úteis.

Nesta fase, os eventuais problemas que forem identificados serão resolvidos pela administração da Unidade Técnica, mediante contato direto com o contratado.

Fase 2: Análise Técnica

A análise técnica dos produtos dos TCs é de responsabilidade do Coordenador/a da UT, com o apoio da equipe técnica da unidade. O processo de análise técnica divide-se em quatro etapas:

- a) Análise da coerência do produto com o contrato.
- b) Avaliação da coerência interna do produto.
- c) Emissão de parecer técnico sobre relevância.
- d) Assinatura e envio para conhecimento do Representante e para a Unidade Técnica de Gestão de Informação e Conhecimento (UT GIC)*.

(* Somente quando a avaliação for favorável.

O processo antes descrito deve estar preparado em 5 (cinco) dias úteis.

Vale destacar que a implementação deste processo requer pequenas mudanças nos atuais formulários de acompanhamento dos produtos e provavelmente nos sistemas informáticos internos da OPAS/Brasil.

Nesta fase, eventuais problemas são administrados pelos técnicos da Unidade Técnica da OPAS/Brasil com a área técnica da contraparte que avaliou e aprovou o produto.

Grupo Ótimo “Sistematização e Divulgação dos Produtos Técnicos dos Termos de Cooperação/ Termos de Ajuste (TC/TA)”

Fase 3: Parecer técnico sobre relevância do produto

A avaliação técnica prevista nas fases anteriores terá como resultado a formulação de um parecer técnico sobre a relevância do produto.

Dado o grande volume de produtos e com o objetivo de manter a rapidez e eficiência, foram estabelecidas quatro categorias de produtos e ações respectivas:

- Não interessante: Vai ao arquivo da Unidade Técnica de competência.
- Interessante Interno: vai à UT de Gestão de Informação e Conhecimento para divulgação às outras Unidades Técnicas via Intranet.
- De interesse geral: Divulgação Interna e Externa mediante Intranet e Internet (páginas Web da OPAS) e divulgação para outras instituições.
- Elevado Interesse para Gestão de Informação e Conhecimento: Publicação de um livro ou artigo em revista (Publicação em papel e via eletrônica).

Fase 4: Valorização do Produto

Nos casos de produtos de franco interesse (itens c e d anteriores), os técnicos das Unidades deverão preparar uma proposta de “Projeto de Valorização” (PdV), que indique as eventuais necessidades de “tratamento” do produto como, por exemplo:

- Listas de referências bibliográficas.
- Integração ou revisão de algumas partes do texto.
- Revisão gráfica e edição final do texto.
- Interesse da contraparte na publicação.
- Gastos eventuais necessários para a valorização/publicação e fonte de recursos.

A Unidade Técnica de Gestão de Informação e Conhecimento avalia os Projetos de Valorização e negocia com as unidades técnicas propondo mudanças até definir uma proposta final de valorização a ser encaminhada ao Representante da OPAS/Brasil.

A unidade técnica de Gestão de Informação e Conhecimento deverá apoiar o processo de seleção e divulgação. Todo o processo de publicação deverá ser orientado e acompanhado pela unidade técnica.

O Representante do OPAS/Brasil analisa a documentação e toma a decisão final sobre o produto.

Grupo Ótimo “Correspondência e Arquivo”

Facilitador:

Alessandra Soroa

Participantes do GO:

Elânia Castro, Maria Angélica Corrêa e Castro, Leandro Freitas e Nykolay Mendes.

Situação-Problema:

Falta de controle sobre os documentos que ingressam, o que pode levar, dentre outras coisas, à perda dos mesmos; indefinição do fluxo de documentos; acumulação de produtos nas unidades técnicas; falta de conhecimento, de alguns funcionários, do sistema de arquivo; saturação do arquivo passivo; falhas do sistema de protocolo e falta de funcionários com perfil adequado na área de protocolo.

Objetivos do GO:

O principal objetivo do grupo ótimo é propor soluções para os atuais problemas de correspondência e arquivo. Para atingir este objetivo foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- Visita a dois organismos internacionais (BID e Banco Mundial) com o objetivo de conhecer os sistemas de controle de correspondência e arquivo por eles utilizados.
- Análise do atual fluxo de recepção e tramitação da correspondência na OPAS/OMS do Brasil e proposta de um novo fluxo.
- Reuniões com todas as unidades técnicas e setor de administração da Representação para apresentar o novo fluxo e verificar as suas necessidades específicas.
- Elaboração da descrição do perfil do profissional responsável pela área de protocolo.
- Reunião via *Elluminate* com a OPAS/OMS do Equador para conhecer o sistema de controle de correspondência que está atualmente vigente em oito representações da OPAS/OMS: Equador, Colômbia, Venezuela, Peru, Uruguai, Panamá, Paraguai e a República Dominicana.
- Missão do Sr. Marco Ramos (ITS/ECU) ao Brasil para adequação do sistema às necessidades da OPAS/OMS do Brasil.
- Atualização das siglas de todas as unidades, em concordância com a nova estrutura organizacional do escritório central.
- Atualização do Manual de Arquivo.
- Início da tradução do sistema informático.
- Início da realização de provas do sistema.

Grupo Ótimo “Correspondência e Arquivo”

Recomendações:

- Consideramos que o *software* desenvolvido pela Representação da OPAS/OMS Equador, com a incorporação das alterações solicitadas pelo GO, é adequado para ser utilizado na OPAS/OMS Brasil e se recomenda a sua implementação substituindo o atual sistema.
- Implementação do novo fluxo de recepção e tramitação de correspondência.
- Implementação do novo Manual de Arquivo.
- Formalização dos três pontos anteriores por meio de uma Diretiva da Representação.
- Contratação imediata de um profissional de arquivo, de acordo com a descrição do perfil delineado pelo GO, que será responsável pela coordenação de todo o sistema de correspondência e arquivo da OPAS/OMS Brasil, assim como pela orientação aos novos funcionários.
- Revisão e atualização da Diretiva 05/07, relacionada com a distribuição da correspondência na OPAS/OMS do Brasil.
- Descentralização do envio de fax.

Ações de seguimento a serem implementadas:

1. inalação dos ajustes e tradução do sistema informático;
2. treinamento aos usuários do sistema, que será realizado pelo ITS/BRA (Tecnologias da Informação) conforme cronograma a ser estabelecido;
3. treinamento sobre o sistema de arquivo para secretários, assistentes administrativos e pessoal da administração, a ser realizado pelos componentes do GO conforme cronograma a ser estabelecido;
4. instalação, atualização e manutenção periódica do sistema nos computadores da Representação;
5. elaboração do “Instrutivo sobre o Processo de Correspondência e Arquivo da OPAS/OMS do Brasil”;
6. atualização da tabela de temporalidade do Manual de Arquivo;
7. análise e seleção do material do arquivo passivo por um profissional a ser contratado (atividade de longo prazo).

Grupo Ótimo “Plenária Geral da Representação da OPAS/OMS no Brasil”

Facilitador:

Diego González

Participantes do GO:

Douglas Melgaço, Paola Marchesini, Luciana Chagas, Sabrina Baiocco.

Situação-Problema:

Pouca ou nenhuma participação dos funcionários na Plenária Geral da OPAS/OMS Brasil.

Objetivos do GO:

Identificar necessidades e possíveis soluções para estimular a participação ativa dos funcionários e um melhor aproveitamento da plenária geral como espaço de interatividade de todo o pessoal da OPAS/OMS Brasil.

Recomendações:

As propostas de solução ao problema apresentado partem do suposto de que as reuniões devem procurar envolver os seus participantes, adquirindo um caráter de confraternização e intercâmbio de informações, experiências e lições aprendidas, além de abrir um espaço para trabalhar temas de construção coletiva, que possibilitem a interatividade. Desta forma, os funcionários podem sentir-se parte e apropriar-se dos temas discutidos na plenária.

Nesse sentido, o grupo elaborou e foram aprovadas as seguintes recomendações:

- Em relação ao título da reunião: o título da Plenária Geral será modificado para “Plenária de intercâmbio de informações e experiências da OPAS/OMS Brasil - período”.
- Em relação ao ambiente da reunião: as plenárias deverão ter música ambiental durante a recepção dos funcionários e ao final da plenária.
- Em relação à periodicidade das reuniões: As plenárias serão realizadas a cada dois meses, para que os conteúdos a serem apresentados sejam menos extensos, melhor compreendidos pelos funcionários e possam gerar mais debates e intervenções.
- Em relação à dinâmica das apresentações das reuniões: Em caráter de intercâmbio, as plenárias terão diferentes momentos de apresentações:
 - a) Sobre as apresentações:
 - Apresentações de 30 minutos no máximo.
 - Dar preferência a que diferentes pessoas possam participar.

Grupo Ótimo “Plenária Geral da Representação da OPAS/OMS no Brasil”

b) Sobre os momentos das apresentações:

- Informativo: o Representante apresenta as principais informações sobre a cooperação técnica, destacando alguns pontos e solicitando aos profissionais que os detalhem.
- Apresentação de outros temas: podem realizar-se apresentações de temas específicos por um convidado externo ou pelos próprios funcionários da Representação. No caso dos funcionários deve-se estimular as unidades técnicas para que apresentem experiências bem-sucedidas ou alguma lição aprendida.
- Discussão: depois de cada apresentação deve-se estimular a participação, utilizando-se, se necessário, perguntas dirigidas.
- Atividade de confraternização e integração: a plenária deve ser concluída com um momento de integração e intercâmbio entre o pessoal, por meio de dinâmicas; por exemplo, atividades de trabalho em equipe ou através de um almoço, brunch ou coffee break.

Recomenda-se que o grupo que conformou o grupo ótimo continue trabalhando como grupo assessor da Representação para a elaboração dos programas das plenárias gerais.

SEÇÃO IV

APLICAÇÃO DE GRUPOS ÓTIMOS NOS PAÍSES.

CAPÍTULO EQUADOR

A. Marco metodológico e conceitual na OPAS/OMS Equador

Cristina Merino

B. Experiências bem-sucedidas na OPAS/OMS no Equador

Cristina Merino

A. Marco metodológico e conceitual na OPAS/OMS Equador

No Equador, o gestor e impulsor da conformação e desenvolvimento dos Grupos Ótimos foi o Doutor Edmundo Granda Ugalde; é por isso que o que se apresenta nesta seção é uma reconstrução do seu pensamento e trabalho, baseados nos arquivos em *Word* e *Power Point* que ficaram em seu computador, bem como em relatórios da Representação.

A OPAS/OMS no Equador decidiu, em agosto de 2002, iniciar uma experiência de capacitação para todos os seus funcionários, que permitisse cumprir os seguintes objetivos: a) elevar sua capacidade produtiva; b) fortalecer a comunicação e a solidariedade; c) afiançar os valores institucionais; e d) impulsionar o desenvolvimento de suas competências centrais e de gestão.

O Escritório Central da OPAS/OMS tinha atualizado, para essa oportunidade, sua visão, sua missão e seus valores institucionais; havia realizado, também, uma primeira aproximação sobre Competências Centrais e Competências de Gestão. A tarefa fundamental para a Representação do Equador consistiu, então, em gerar um processo de capacitação que atendesse os objetivos anteriormente expostos, para o que se recuperou, em primeiro lugar, a experiência desenvolvida pelos países e pelo Escritório Central da OPAS/OMS em torno da estratégia de Educação Permanente em Saúde e, além disso, os princípios relativos à Capacitação Baseada em Competências impulsionada pelo Escritório de Desenvolvimento de Pessoal/Escritório Central.

Alimentada com estas reflexões e experiências, a Representação do Equador procurou a cooperação da Universidade de Quebec, que tinha desenvolvido interessantes experiências de capacitação em serviço, por meio da implementação de “Grupos de Co-desenvolvimento Profissional” e de “Grupos Ótimos”, que se compatibilizavam muito bem com os objetivos definidos pela Representação. O professor Jaime Borja apoiou o desenvolvimento de três oficinas de capacitação, em 2002, 2003 e 2004.

Considera-se a educação permanente como elemento fundamental em todas as instituições para que o pessoal mantenha as suas competências. Para isto, busca-se incorporar o aprender e o ensinar à vida cotidiana de organizações e às práticas sociais e de trabalho; em suma, ao contexto real. Utiliza-se a educação problematizadora como estratégia educativa, que parte dos problemas reais. Considera-se a equipe ou o grupo como estrutura de interação, e não fragmentações

disciplinares. Trata-se de ampliar os espaços educacionais fora da aula e dentro de organizações, comunidades, clubes, dentre outros.

Para este trabalho, resgata-se o indivíduo como construtor de suas competências; quer dizer, são sujeitos que refletem sobre a sua prática, construtores de conhecimentos e, sobretudo, construtores de alternativas de ação. Trata-se de combinar e mobilizar um equipamento duplo de recursos. Por um lado, os recursos incorporados que, principalmente, são o conhecimento, o saber fazer, as qualidades pessoais, as experiências; e, por outro, as redes de recursos do seu entorno, ou seja, redes profissionais, redes documentais, bancos de dados.

A base conceitual e metodológica assumida foi o modelo reflexivo de Adrien Payette, Jaime Borja, mencionados na seção I. Este modelo está baseado em uma pergunta fundamental: *Quais são as exigências da situação e como respondo a elas como gestor?* Esta pergunta concentra a Heidegger que coloca “O ser-no-mundo” e a Payette com “A pessoa-na-situação”.

B. Experiências bem-sucedidas na OPAS/OMS Equador

A partir das reflexões e experiências da Representação da OPAS/OMS Equador, decidiu-se buscar a cooperação da Universidade de Québec, pois já havia experiências interessantes de capacitação em serviço por meio da implementação de Grupos de Co-desenvolvimento Profissional e de Grupos Ótimos, compatíveis com os objetivos da Representação. O professor Jaime Borja ofereceu seu apoio para desenvolver uma primeira oficina de capacitação com a metade do pessoal da instituição, o que aconteceu nos dias 25 e 26 de outubro de 2002 e contou com a cooperação da Secretaria de Saúde de Québec. A segunda reunião de capacitação com a outra metade dos funcionários foi realizada nos dias 9 e 10 de abril de 2003. Uma terceira reunião ocorreu nos dias 22 e 23 de março de 2004.

Portanto, a partir de outubro de 2002, foram estruturados seis Grupos de Co-desenvolvimento (GC) na Representação do Equador, que funcionaram, regularmente, até setembro de 2003. A maior parte deles estava integrada por pessoal diverso: profissionais internacionais, profissionais nacionais e pessoal administrativo.

Destacam-se dois grupos de co-desenvolvimento. Um dos grupos foi estruturado com a participação de todas as assistentes de projetos e contava com a participação do Representante da OPAS/OMS no Equador, o Ministro da Saúde, o Diretor do CONASA e o Presidente da Comissão de Saúde do Congresso Nacional. Outro teve o propósito de dar resposta à Representação da OPAS/OMS sobre problemas concretos existentes como dificuldades com o pessoal da instituição, o que incluía diversas complicações administrativas e técnicas, uma vez que se sabia que os grupos propiciam a comunicação, impulsionam o trabalho em equipe, possibilitam a aprendizagem contínua e se fundamentam os conhecimentos e habilidades em planejamento e administração, dentre outros.

Dos seis Grupos Ótimos estruturados, cinco estavam em Quito e um no escritório de Guayaquil. Todos os grupos haviam contribuído para o tratamento e solução de importantes problemas relacionados à administração geral, à cultura organizacional, à assistência de projetos, à comunicação, ao desenvolvimento virtual, à documentação, à gerência do escritório de Guayaquil etc, produtos que fazem parte do Plano de Desenvolvimento da Representação do Equador.

Em dezembro de 2003, quando se realizou a Avaliação Conjunta da Cooperação Técnica OPAS/OMS do Equador 2002-2003, considerou-se que o avanço dos grupos do Co-desenvolvimento

e Ótimos da Representação foi importante já que 70% deles estavam funcionando. Estes grupos, uma vez que realizaram a análise individualizada de problemas do pessoal da Representação, entraram em uma etapa de paralisação; portanto, foi programada uma terceira oficina a ser realizada em março de 2004.

As duas primeiras oficinas centraram a sua preocupação nos GC, mas a Representação no Equador estava, nessa ocasião, mais interessada no aprofundamento do conhecimento sobre os GO, visto que trabalhava com sete Grupos Ótimos, cujos membros solicitavam maior clareza sobre distintos assuntos metodológicos. Dessa forma, foi realizada uma terceira oficina com três objetivos a serem alcançados. O primeiro deles visou a esclarecer as dúvidas dos membros dos GO existentes.

Em 2004, a OPAS/OMS do Equador tinha sete Grupos Ótimos: Grupo Ótimo de Desenvolvimento Administrativo, Grupo Ótimo de Assistência de Projetos, Grupo Ótimo de Informação e Comunicação, Grupo Ótimo de Desenvolvimento Virtual, Grupo Ótimo de Clima Organizacional, Grupo Ótimo Pedagógico (temporário) e Grupo Ótimo Subsede de Guayaquil.

Assim, a Representação propôs para essa época um novo “Mecanismo – Ação Comunicativa”, que estabelecia quatro níveis de ação, sendo um deles o GO, onde se estabelece que a comunicação seja indispensável em cada um e entre os níveis e com os atores externos com os quais o trabalho é desenvolvido e são mantidas relações. A Representação definiu como um segundo objetivo discutir o problema de comunicação.

Um terceiro objetivo correspondeu a uma nova aproximação à metodologia dos GC, que tinha tido uma ampla vigência em 2003, mas que logo sofreu uma paralisação.

Na terceira oficina foram definidos os seguintes grupos:

- Grupo Ótimo Desenvolvimento Administrativo, constituído pela Engenheira Ana Maria Frixone (Administração); Edith Villacreses, Robin Paz, Fernando Lara e Ángela Raura (Administração, Finanças); Patricia Castellanos (Administração, Pessoal); María Elena Pazmiño (PALTEX³), Víctor Pullas, Marco Ramos (Sistemas) e Betty Maldonado (Assistente administrativa);
- Grupo Ótimo Assistência de Projetos: constituído por todas as assistentes de projetos: Mónica Duque, Beatriz Aguirre, Martha Fuertes, Margarida Cañar, Patricia Alvarado, Silvana Benítez e Betty Maldonado;

3 PALTEX: Programa Ampliado de Livros de Texto e Materiais de Instrução.

- Grupo Ótimo Informação e Comunicação: composto pelo Engenheiro Diego Vitória (Representante), Dr. Ricardo Pérez (Profissional Internacional), Lic. Martha Rodríguez (Profissional Nacional), Sra. Margarita Cañar (Assistente de Projetos - Informática), Engenheira Ana María Frixone (Administração) e a Lic. Gloria Briceño (Profissional Internacional);
- Grupo Ótimo Desenvolvimento Virtual: constituído pelo Dr. Miguel Machuca (Profissional Internacional), Engenheiro Eduardo Ortiz (Profissional Internacional), Lic. Gloria Briceño (Profissional Internacional), Lic. Ricardo Pérez (Profissional Internacional), Dr. Víctor Arauz (Profissional Nacional), Dr. Edmundo Granda (Profissional Nacional), Sra. María Elena Pazmiño (PALTEX), Sra. Margarita Cañar, (Informática), Sr. Víctor Pullas (Sistemas) e Dra. Cristina Acosta (Profissional contratada);
- Grupo Ótimo Clima Organizacional: formado pelo Engenheiro Diego Vitória (Representante), Dr. Miguel Machuca (Profissional Internacional), Lic. Ricardo Pérez (Profissional Internacional), Engenheira Ana María Frixone (Administração), Sra. Mónica Duque (Assistente de Projeto) e Dr. Víctor Arauz (Profissional Nacional);
- Grupo Ótimo Pedagógico (Temporário): constituído pelo Engenheiro Diego Vitória (Representante), Dr. Miguel Machuca (Profissional Internacional), Lic. Ricardo Pérez (Profissional Internacional), Engenheira Ana María Frixone (Administração), Sra. Mónica Duque (Assistente de Projetos), Dr. Víctor Arauz (Profissional Nacional), Dr. Edmundo Granda (Profissional Nacional) e Sra. Patricia Castellanos (Administração, Pessoal);
- Subsede Guayaquil: Dr. Ángel Valencia, Dra. Caroline Chang, Sra. Elsa Fuel e Sra. Carmen Maruri;
- Pessoal de Portaria e Condução: formado pelos senhores Rafael Collahuaso, Juan Cedeño, Fausto Herrera, Pedro Quispe, Miguel Macías e Víctor Arreaga.

A oficina cumpriu os três objetivos propostos. Utilizou-se de variadas metodologias, com uma marcada ênfase em aproximações de aprendizagem organizacional (*action learning*), reflexão sobre a prática, observações vivenciais grupais, trabalhos de grupo, plenárias de socialização e momentos de aprofundamento teórico-metodológico. Tudo isso foi possível graças ao conhecimento e experiência do Professor Borja, pelo apoio e constante impulso do Representante e pela entrega e desejo de aprendizagem de todos os funcionários da Representação; mas, sobretudo, pelo excelente e incansável trabalho de Edmundo Granda.

É importante destacar o “aprender fazendo”, a reflexão com a ação, o compromisso da Representação e o seu Plano de Desenvolvimento Organizacional totalmente envolvido com as metodologias e técnicas educacionais.

Os resultados da oficina foram:

- a) Todos os grupos de trabalho comprometeram-se em cuidar e fortalecer os Grupos Ótimos que funcionavam na Representação. Definiu-se, também, constituir novos grupos, conforme as necessidades do trabalho.
- b) Estabeleceu-se a necessidade de destinar maior atenção ao entorno dos grupos do GC e explorar as suas potencialidades. Nesse sentido, os participantes descobriram os erros que estavam cometendo e a necessidade de flexibilizar a aproximação à metodologia.
- c) Definiu-se que o Comitê Pedagógico da Representação do Equador, seria:
 - Guardião e facilitador do *método otimal* e de GC;
 - avaliador do rendimento *otimal*;
 - apoio na organização dos GO e GC;
 - informante periódico dos resultados obtidos nos grupos (nascimento, crescimento e maturidade).

Nessa oficina também foi definida a necessidade de que a problemática da comunicação seria abordada com maior profundidade e amplitude, razão que levou a encomendar o tratamento do tema ao Grupo Ótimo de Desenvolvimento Virtual e Comunicação.

Finalmente, ao término da oficina os participantes adquiriram uma boa compreensão da teoria do método de GO e a praticaram; leram o texto “O trabalho em equipe e os Grupos Ótimos” e discutiram as dúvidas que este texto lhes suscitou; experimentaram o método do GO; compreenderam a situação que se vivia *versus* a situação que se desejava quanto à comunicação interna e externa da OPS/OMS do Equador; escolheram em grupo as melhores formas para atingir a situação desejada da comunicação *otimal*, dando idéias, sugestões simples, econômicas e eficazes; e, finalmente, os participantes compreenderam os princípios do enfoque dos GC e os praticaram.

O Grupo Ótimo Pedagógico não cumpriu um trabalho adequado como “Guardião do Método”, pelo que, na reunião de avaliação, foi decidido estruturá-lo de outra maneira; isto é, com a participação de um representante de cada um dos Grupos Ótimos vigentes.

Além disso, o Grupo Ótimo Capacitação por Competências solicitou a análise das mudanças propostas, estratégias, condutas, temas de capacitação e prioridades indicadas no Plano de Aprendizagem e Desenvolvimento para a Representação do Equador e as complementações ou mudanças consideradas convenientes.

Em março de 2005, o Dr. Edmundo Granda informou sobre as atividades realizadas para apoiar o trabalho dos Grupos Ótimos e afirmou que “Foram mantidos os Grupos Ótimos que vinham funcionando desde 2004, e estruturado um novo grupo”.

A seguir, o estado de situação de cada grupo, em 2005:

- Desenvolvimento Virtual: Manteve reuniões periódicas; abordou diversos problemas: comunicação e meios de comunicação; programou formas de investigação e análise dos problemas (enquete) e gerou propostas de solução apresentadas ao nível decisório.
- Assistentes de Projeto: realizou reuniões periódicas, analisou diversos problemas, trabalhou com o Grupo ótimo de Administração, gerando soluções: curso de capacitação e um estágio na área de finanças.
- “Integrais da Costa”: realizou reuniões periódicas. Em ocasiões, não trabalhou como Grupo Ótimo mas, quando o fez, analisou problemas e propôs soluções: capacitação na metodologia de análise DAFO⁴ e Planejamento Estratégico.
- Clima Organizacional: realizou reuniões periódicas. Analisou a diretoria do Escritório Central para cumprir um processo de capacitação em “Assédio Moral⁵” e propôs uma reunião para abordar o Assédio Moral, *share point* e Capacitação por Competências. Analisou o tema salários e aspectos de satisfação de pessoal.
- Grupo Administrativo: Funcionou como grupo de projeto ou grupo de programa e não como grupo ótimo.
- Grupo Pedagógico: Trabalhou como Grupo de Capacitação por Competências com o objetivo de propor um novo plano de capacitação para a Representação, utilizando-se do proposto pelo Escritório Central da Guatemala.

Não se evidenciou a existência de GC.

Para o desenvolvimento dos GO foram identificados, por um lado, como fator limitante, a carga intensa e extensa de trabalho dos funcionários; por outro, como fator favorecedor, o impulso e cooperação dos funcionários da Representação. Para continuar as atividades, foi proposto manter e fortalecer o trabalho e melhorar o funcionamento do Grupo Pedagógico como grupo de apoio, mas não como GO.

4 Nota do tradutor: o termo DAFO é uma sigla formada pelas primeiras letras das palavras Debilidades, Ameaças, Fortalezas, Oportunidades (em inglês SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

5 Nota do tradutor: refere-se, exclusivamente, ao ambiente de trabalho.

Na avaliação realizada em 2005 em relação aos Grupos Ótimos, o Dr. Granda relata que havia oito deles em funcionamento, alguns dos quais tiveram uma vida muito curta e outros funcionaram durante todo o ano. Aqueles com vida curta caracterizaram-se por enfrentar o problema e produzir possíveis soluções que foram apresentadas ao nível decisório.

Os grupos segundo a sua duração foram:

- Grupos de longa duração:
 - Clima Organizacional
 - Administração
 - Assistentes de Projeto
 - “Integrais da Costa’
- Grupos de curta duração:
 - Análise Salarial
 - Análise das Cartas Acordo
 - Estacionamento de Veículos
 - Plano de Aprendizagem

Os encontros dos Grupos Ótimos tiveram a seguinte seqüencia:

- Apresentação da situação organizativa pelo cliente;
- Apresentação dos requerimentos de apoio aos consultores;
- Perguntas de informação e esclarecimento pelos consultores;
- Comentários, reações e intercâmbios pelos consultores;
- Elaboração de hipóteses de ação e alternativas para a mudança (atividades, tarefas, cronograma, tempo) pelo cliente, de forma consensuada com os consultores;
- Avaliação do aprendido.

Além dos produtos apresentados pelos GO na correspondente gestão, foram obtidos os seguintes subprodutos:

- Participação de todos na busca, análise e solução de problemas: a organização é nossa, a solução dos problemas organizativos é de nossa responsabilidade (estrutura de pertencimento);

- Interação entre os diferentes níveis: direção, técnicos, administrativos, assistentes (superação de fragmentação ou divisão do trabalho);
- Criação de um espaço da ação que estabelece as próprias normas de análise (resgate da criatividade);
- Aprendizagem na prática (*action learning*);
- Melhoria da comunicação;
- Contribuição para a solução de problemas;
- Metodologia de fácil aplicação que oferece segurança aos atores.

A seguir, apresenta-se uma síntese dos ganhos dos GO de curta duração e a correspondente análise DAFO de sua situação:

O Grupo Ótimo Salários desenvolveu as seguintes atividades: busca de informação relevante que permita refletir a realidade do mercado trabalhista para realizar a revisão da escala salarial do pessoal (profissionais nacionais, pessoal atribuído e de agências). A proposta foi enviada para a área de Gestão de Recursos Humanos do Escritório Central da OPAS/OMS (HRM) para a correspondente aprovação. A HRM aprovou a revisão das escalas salariais, da seguinte forma:

- Pessoal atribuído pelo Ministério de Saúde Pública e contratado: incremento de 20% do seu salário, a partir de agosto de 2004.
- Para os Profissionais Nacionais, incremento de 20% no salário, a partir de outubro de 2004.

A análise DAFO do grupo determinou que, como fortaleza, o grupo cumpriu integralmente o objetivo para o qual foi constituído, por uma adequada organização, seleção de variáveis para estudo e o fato de ter contratado um assessor econômico de bom nível. Entre as oportunidades, foram mencionadas o apoio da Representação para o desenvolvimento desta atividade e a sensibilidade do Escritório Central para a revisão dos salários. Por outro lado, como uma debilidade, consta desconhecimento do mercado trabalhista. Não foi visualizada nenhuma ameaça. Finalmente, o grupo cumpriu com a missão encomendada e dissolveu-se. Será estruturado um novo grupo se necessário.

O Grupo Ótimo “Integrais Da Costa” teve como objetivo criar um espaço para discutir e contribuir à solução de problemas que afetaram de alguma forma o trabalho da Organização, com particular ênfase no trabalho de cooperação técnica na subsele de Guayaquil.

Foram realizadas várias reuniões: na primeira, o objetivo foi revisar o documento “Plano de Ação 2005 para o Manejo do Clima Organizacional” com o fim de operacionalizar o seu

conteúdo dentro da equipe da subsede, bem como o uso do Seguro de Saúde (BMI) na subsede. Como resultados desta reunião foram elaboradas propostas para enriquecer o Plano de Ação, particularmente relacionadas ao aprofundamento do trabalho em equipe e a operacionalização dos mecanismos de comunicação-ação, dentro da subsede; por outro lado, também foram enviadas sugestões para o BMI.

A segunda reunião teve como objetivo principal incentivar a participação de todos os integrantes do grupo durante as reuniões, para o qual foi sugerido melhorar os conhecimentos sobre temas que contribuam para motivar a participação individual. O resultado desta reunião mostra que os participantes da equipe compreenderam os aspectos relacionados ao enfoque estratégico e à construção de uma matriz DAFO.

Meses mais tarde realizou-se a terceira reunião cujo objetivo foi ter um maior conhecimento para responder perguntas telefônicas e pessoais, assim como solicitações de informação, realizadas pelas famílias e vizinhos, em relação à gripe aviária. O resultado foi que os participantes obtiveram conhecimentos uniformizados em relação à ameaça de pandemia da gripe, as vacinas, os medicamentos antivirais e, fundamentalmente, as medidas preventivas relacionadas com o manejo, conservação e consumo de mantimentos avícolas e do comportamento e higiene pessoal.

As principais preocupações nas reuniões do GO foram:

- Critérios de desempenho, eficiência, responsabilidade e confiança;
- organização para entregar respostas operacionais às contrapartes;
- clima organizacional favorável para o trabalho em equipe;
- desenvolvimento individual para melhorar o desempenho cotidiano.

O grupo manifestou a sua satisfação em relação ao alcance dos objetivos e, como consequência das reuniões, os participantes puderam argumentar adequadamente sobre os temas e suas contribuições consideradas como parte das propostas finais. A reunião do GO fortaleceu a capacidade de relacionar-se tecnicamente com as contrapartes, a complementaridade entre as funções de cada membro da equipe foi fortalecida, fazendo evidentes as potencialidades individuais e coletivas. Os participantes estiveram sempre dispostos a solucionar obstáculos de comunicação e dificuldades na organização, visualizando como resultado final uma cooperação técnica eficaz.

O Grupo Ótimo Análise De Cartas-acordo foi criado para realizar um instrutivo que normatizasse a entrega de cooperação na forma de Carta-Acordo. No segundo semestre de 2005, por solicitação do Representante, foi conformado esse GO, que realizou três reuniões de trabalho

onde foram analisadas as diretrizes e instruções recebidas e consultadas no Escritório Central para a entrega de cooperação por meio de uma Carta-Acordo. Foram especialmente enfatizadas as próprias experiências percebidas na Representação. O resultado deste trabalho foi a elaboração de uma Diretriz Local que regulou os trâmites de cooperação realizados por esse instrumento administrativo, distribuída a todo o pessoal. As contrapartes contaram também com um guia para a operacionalização das Cartas-Acordo.

Entre as fortalezas do grupo foram mencionadas: o conhecimento do tema, a experiência prática, o apoio da Representação e a predisposição dos participantes. As debilidades descritas foram: limitações de tempo e dificuldade para a participação do grupo. Como uma oportunidade: o *feedback* técnico e financeiro eficiente; e como ameaça, que os envolvidos no tema não levassem em conta o Manual elaborado.

O grupo propôs realizar uma reunião para o seguimento das Cartas-Acordo em execução e para a análise de problemas que poderiam ocorrer em relação a esse tema.

O Grupo Ótimo Clima Organizacional reuniu-se periodicamente e tratou aspectos importantes como capacitação e competências, gestão do conhecimento e assédio moral; além disso, trabalhou em temas relacionados com o melhoramento do clima de trabalho e de outros aspectos em busca de uma boa relação e comunicação na Representação. Elaborou um plano para o melhoramento do clima organizacional e a programação das linhas prioritárias de trabalho para a sua execução no Plano de Trabalho Semestral. Foram realizadas reuniões entre os níveis supervisor/ supervisionado, foi aprovada a proposta de atividades pelo Grupo Desenvolvimento Virtual, no marco da comunicação e Intranet, foi aprovado o Plano de Capacitação da Representação, foi implementado o “Código de Ética” através das diretorias da Representação. Quando se realizou a avaliação do grupo, concluiu-se que houve um elevado rendimento em todos os seus níveis, especialmente quanto aos objetivos. Em geral, o grupo cumpriu suas expectativas.

A análise DAFO entregou os seguintes resultados: Entre as fortalezas foi mencionado que o grupo está ativo há dois anos, foram designados substitutos para a continuidade nas reuniões e tarefas e foram planejados e executados programas e atividades. Entre as oportunidades foram mencionados o apoio político da Representação e do Escritório Central aos temas do grupo: clima trabalhista e comunicação, o interesse dos funcionários e a integração com outros processos da Representação, como por exemplo, o Plano de Capacitação. Como debilidade foi mencionado o tempo insuficiente dos integrantes; e como ameaça, a insuficiente disponibilidade de recursos para as ações já programadas.

O grupo expôs como perspectivas: clara identificação dos problemas relacionados com o clima trabalhista e o desenvolvimento de ações concretas e específicas relacionados com os problemas identificados.

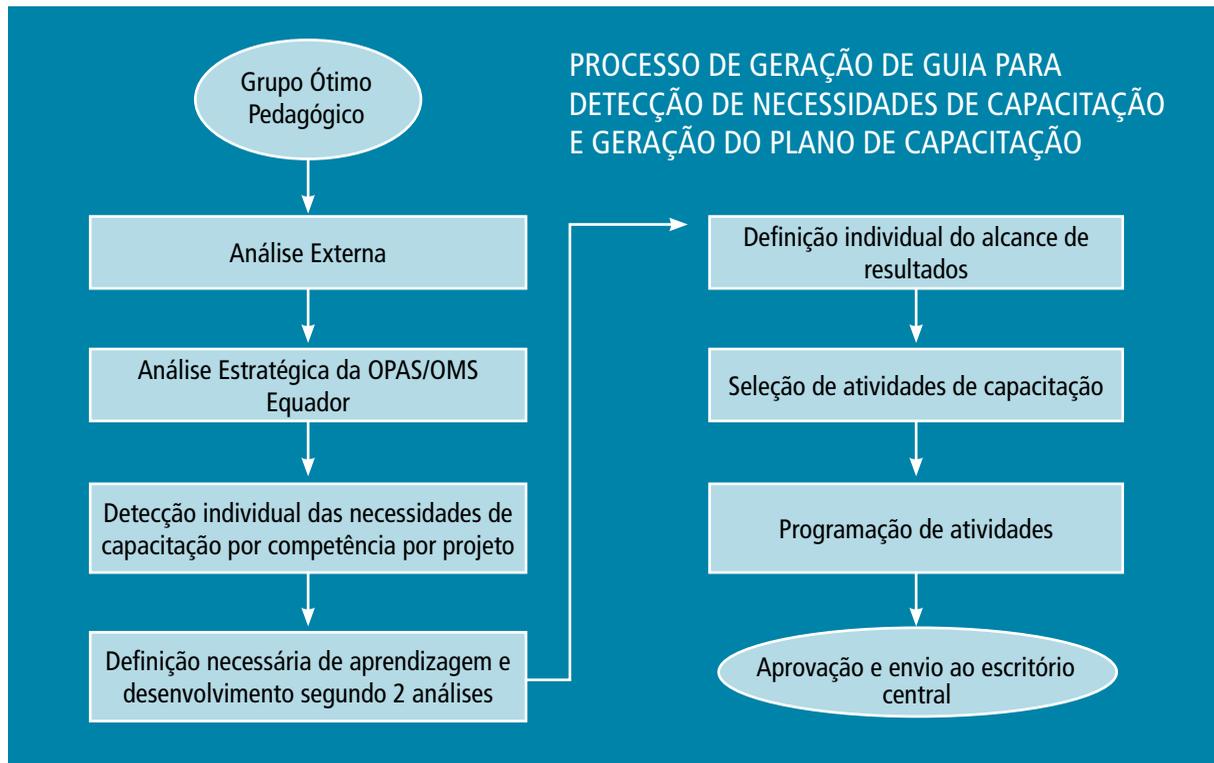
O Grupo Ótimo Desenvolvimento Virtual executou as seguintes ações: elaboração e execução de enquetes sobre o Portal da Intranet da Representação e um relatório para o Grupo Ótimo Clima Organizacional contendo recomendações resultantes da pesquisa. Em relação à análise DAFO, expressaram-se como fortalezas: que o grupo foi muito ativo e propositivo ao abordar os temas, foi receptivo ao incorporar recomendações metodológicas e no âmbito de trabalho dos integrantes, viabilizou as suas contribuições e participação. Entre as debilidades: a disponibilidade limitada de tempo dos participantes do grupo para participar nas reuniões e dificuldades para coordenar as suas agendas. Como oportunidades: o interesse pelos temas abordados e a existência de estratégias organizacionais (OPAS/OMS) sobre estes temas. Entre as ameaças: os problemas no entendimento da metodologia para sua correta aplicação. Entre as perspectivas foram mencionadas a identificação dos temas (objetivos) de trabalho compartilhados e coordenados com outros GO da Representação e a incorporação das recomendações do grupo pedagógico e dos outros grupos para melhorar o rendimento.

O Grupo Ótimo Pedagógico teve as seguintes responsabilidades: coordenar a preparação do Plano de Capacitação da Representação do Equador, apoiar os processos de capacitação, colaborar na organização dos GO e GC, ser o guardião e facilitador do “método de Grupos Ótimos e do Co-desenvolvimento” e avaliador dos resultados obtidos nos diferentes grupos (nascimento, crescimento e maturidade).

Entre as atividades e problemas abordados citam-se preparar, desenvolver e dar seguimento ao Plano de Capacitação da Representação do Equador. Para dar resposta a isto, aplicaram-se dois instrumentos para avaliar as necessidades de desenvolvimento de competências gerais e individuais por meio da capacitação. Elaborou-se o Plano de Capacitação da OPAS/OMS do Equador para 2005, que foi enviado ao Escritório Central, e obteve-se um apoio financeiro para a sua implementação; posteriormente, foi desenvolvida uma oficina sobre Capacitação e Competências com a participação de todo o pessoal para socializar a metodologia. Em novembro de 2005, foi enviada ao Escritório Central uma avaliação do cumprimento do Plano de Capacitação.

A seguir, o esquema de trabalho do GO Pedagógico:

Figura 4: Processo de geração de guia para detecção de necessidades de capacitação e geração do plano de capacitação



Com a finalidade de responder às necessidades de capacitação do pessoal sobre *Resolução de Conflitos no Lugar de Trabalho, Capacitação por Competências, Uso do Sharepoint*, três cursos–oficinas foram desenvolvidos e realizados com todo o pessoal. O Grupo Ótimo Pedagógico não foi acionado para apoiar a organização de novos grupos. Esse GO não teve um comportamento pró-ativo e, apesar de ter opinado sobre a metodologia quando lhe foi solicitado, não cumpriu o papel de “Guardião” e não realizou uma avaliação dos GO durante o ano.

Definiram-se como fortalezas a capacidade de dar respostas perante requerimentos, o conhecimento teórico e metodológico, a experiência prática, o apoio ao Representante, o apoio a todos os funcionários. Entre as debilidades mencionaram-se a falta de seguimento às atividades programadas, deficiências na coordenação para gerar reuniões que possibilitem uma discussão acerca das necessidades de desenvolvimento do pessoal, cumprimento parcial de responsabilidades atribuídas, limitações de tempo. Como oportunidades, expressaram-se a necessidade de fortalecimento do mecanismo de ação-coordenação da Representação, o reconhecimento

pela OPAS/OMS do Equador das vantagens na utilização do método e as possibilidades de fortalecimento com a preparação dos planos de capacitação. Entre as ameaças, a possibilidade de que os GO se debilitem e esta iniciativa perca força, incluindo o Grupo Pedagógico.

Por outro lado, mencionaram-se as seguintes perspectivas: preparação do Plano de Capacitação 2006-2007, desenvolvimento dos processos de capacitação que constam do Plano, impulso e acompanhamento dos GO, análise permanente de problemas relacionados com capacitação do pessoal da Representação para ser apresentado ao nível político e desenvolvimento das ações pertinentes.

O Grupo Ótimo Administrativo realizou reuniões quinzenais com os assistentes, a fim de discutir e resolver problemas relacionados com os seguintes instrumentos administrativos: processo de cursos e seminários, utilização de elementos orçamentários, processo de contratos, procedimento a serem seguidos com a agência de viagens, orçamento e obrigações, sistema de Planejamento, Programação e Avaliação (AMPES), programação e informes semestrais, desprogramação de recursos, novo desenho do *wintravel*, autorização de viagem para cursos e seminários. Além disso, a equipe administrativa realizou suas próprias reuniões como grupo ótimo, com a finalidade de analisar e propor soluções aos seguintes temas: o PALTEX, Plano Estratégico, inventário, *software* de correspondência, remodelação do oitavo andar, revisão de normas e procedimentos, revisão periódica de linha orçamentária e obrigações, auditoria interna e cumprimento de observações, recuperação do registro, cotas OPAS/OMS, serviços de alfândegas/*broker*, banco e análise de relações administrativas com a subsede para otimizar o tempo de processamento. As soluções foram apresentadas ao Representante e basearam-se na definição de propostas de capacitação e/ou mudança de processos.

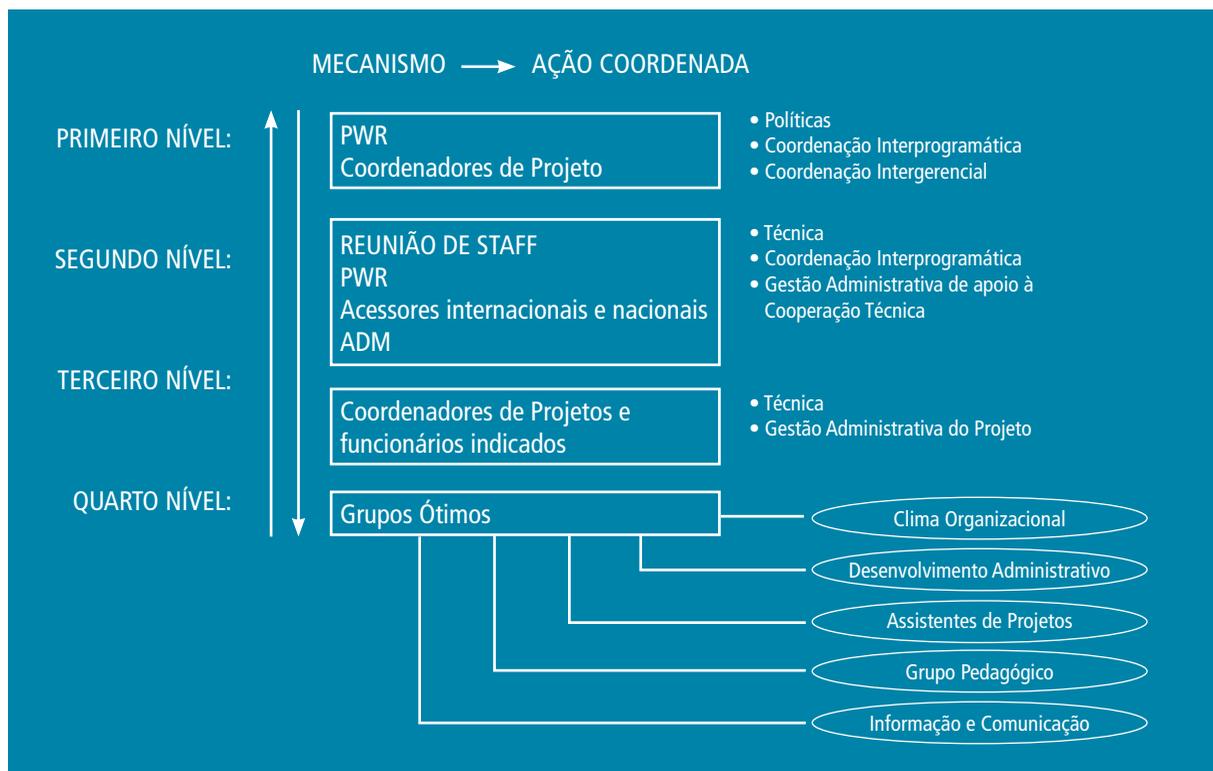
Como fortalezas foi mencionado o funcionamento como uma só equipe, com conhecimento, transparência e experiência sobre a sua área de trabalho. A automatização de ferramentas é uma oportunidade para fazer um trabalho mais eficiente. Entre as debilidades, o monitoramento e, como ameaça, a carga de trabalho. Finalmente, como perspectivas: a análise de funções administrativas e implementação de soluções apoiadas na realidade e demandas da cooperação técnica; capacitação contínua em novas ferramentas; simplificação de processos/ automatização/ eficiência/eficácia; valor agregado e um melhor uso do Ampes/Omis e suas possibilidades.

O planejamento para o desenvolvimento da Representação do Equador 2006-2007 baseou-se em uma avaliação realizada por Edmundo Granda em fevereiro de 2006. Em síntese, os GO estruturados trabalharam bem. A partir dessa análise, foi elaborado o Plano de Aprendizagem Bienal, desenvolvido de forma participativa, o qual foi enviado ao Escritório Central. Em julho

do mesmo ano, houve uma reunião em que foram atualizados e enriquecidos aspectos teórico-metodológicos relacionados aos GO. Cinco GO foram considerados de coordenação interna da Representação: Clima Organizacional, Desenvolvimento Administrativo, Assistentes de Projetos, “Integrais da Costa” e o Grupo Pedagógico.

Em agosto de 2006, os GO foram inseridos no Mecanismo de Ação de Coordenação da Representação da OPAS/OMS no Equador (figura 5). Até essa data, funcionavam os GO de Clima Organizacional, Assistentes de Projetos, “Integrais da Costa” e Desenvolvimento Administrativo. Todos estes grupos abordaram diversos problemas analisados por seus integrantes que entregaram diversas propostas de solução ao primeiro nível do Mecanismo Ação de Coordenação. Dois grupos tiveram curta duração: Análise Salarial e Estacionamento de Veículos, que permaneceram ativos até o momento em que foram formuladas propostas de solução aos seus problemas.

Figura 5: Esquema de coordenação da Representação da OPAS/OMS do Equador



Uma nova estrutura que facilitasse a comunicação e a organização foi proposta, passando de um sentido unidirecional para bidirecional (figura 6).

Figura 6: Esquema de estrutura e ação



Uma nova avaliação dos GO foi descrita no Relatório de Progresso do primeiro semestre 2006. Nesse relatório, constaram os avanços dos seguintes GO:

O **Grupo Ótimo Clima Organizacional** teve como objetivo propor a que os funcionários da Representação do Equador pudessem apoiar ações que favorecessem um ambiente de trabalho ótimo para desenvolver ao máximo suas capacidades pessoais e profissionais em benefício da OPAS/OMS. Dentre as atividades desenvolvidas e os resultados mencionam-se: Plano de Desenvolvimento aprovado pelo HRM/SD por 12.000 dólares, dos quais 3.000 correspondem a recursos do HRM/SD e 9.000 de recursos regulares da OPAS/OMS do Equador. Até agosto de 2006 foram executadas duas das onze atividades aprovadas. Em relação à situação salarial: revisou-se a escala salarial em 20% de aumento, desde janeiro de 2006; identificaram-se alguns problemas e o Representante propôs a estruturação de diversos grupos e cada um deles devia apresentar um relatório individual. Em relação ao Plano de Atividades de Integração Social, a Associação Local de Pessoal coordenou a celebração dos aniversários, mas não se conseguiu estruturar um Plano de Atividades Anuais. Por outro lado, o pessoal conhece a política de assédio moral e o Código de Ética que seria aplicável em todas as atividades.

O grupo teve duas reuniões no semestre e acordou ações que seriam realizadas com o apoio dos demais GO bem como a sua execução, por meio da administração, contando com a decisão e aprovação do Representante. Entre as perspectivas, cita-se continuar a favorecer um ambiente de trabalho ótimo, com o compromisso e a colaboração de todo o pessoal da Representação.

O **Grupo Ótimo Assistentes de Projetos** teve como objetivo geral obter um alto nível de assistência administrativa para apoiar as atividades que a OPAS/OMS desenvolve, além de colaborar com a melhoria da comunicação entre o pessoal técnico, administrativo e os assistentes para a execução apropriada da cooperação técnica. Para isso, foram realizados encontros de coordenação em cada projeto e o Curso de Protocolo.

Os resultados deste grupo foram: uma melhor coordenação das atividades graças às reuniões periódicas com os projetos, pois o curso lhes proporcionou a oportunidade de desenvolver-se e/ou adquirir capacidades de coordenação para a execução de encontros; as sessões com a administração permitiram uma melhor coordenação de ações, uma constante atualização dos procedimentos e propostas de solução mais adequadas.

Para cumprir o objetivo de desenvolver novas estratégias e fortalecer as existentes para o melhoramento do trabalho em equipe, as assistentes participaram de reuniões técnicas locais. Os resultados foram o conhecimento com maior profundidade do processo de trabalho técnico de cada projeto e também a prática dos conhecimentos e experiências adquiridas, bem como as possibilidades de compartilhar novos conhecimentos e experiências.

O **Grupo Ótimo “Integrais da Costa”** teve como objetivo criar um espaço onde os integrantes do grupo pudessem expressar, abertamente, as suas inquietações e contribuir com sua colaboração para a melhoria do trabalho de cooperação técnica na subsede. O grupo reuniu-se duas vezes; na primeira, foi apresentado um novo membro e se preparou a apresentação do grupo para o Plano de Desenvolvimento 2006-2007. Na segunda reunião, foi revisado o Plano, quando se constatou que as propostas enviadas pelo grupo foram incorporadas, o que gerou compromisso para o trabalho em equipe; também foram operacionalizados os mecanismos de comunicação-ação para oferecer uma melhor cooperação técnica.

Como resultados constam: ter obtido um melhor critério sobre desempenho, eficiência, responsabilidade e confiança; melhoria da organização para oferecer respostas operacionais adequadas às contrapartes; obteve-se um favorável clima organizacional para o trabalho em equipe; e melhoria na disposição para o desempenho cotidiano. O grupo manifestou como aprendizado o trabalho em grupo como estrutura de interação, o rompimento do medo de participar e aceitar que cada um é dono de qualidades pessoais, experiências, conhecimento e ação

e o entendimento sobre o poder dos GO, não se limitando a solucionar problema mas também a permitir a reflexão e a discussão de aspectos para melhorar a equipe de trabalho.

Entre as perspectivas citou-se o seguimento à proposta do Plano de Desenvolvimento 2006-2007, as capacitações do semestre e a sua consolidação como uma equipe de trabalho, com conhecimentos básicos de seus componentes técnicos.

O **Grupo Ótimo Desenvolvimento Administrativo** teve como finalidade manter o nível de controle eficiente dos gastos operacionais e melhoria contínua de outros itens operacionais identificados. Além disso, as áreas de aquisições, pessoal, finanças, orçamento e serviços, assim como eventos, revisaram os seus processos com a finalidade de simplificá-los e fazê-los mais eficientes para dar cooperação técnica; também foi mencionada a criação de novos serviços comuns em benefício da instituição.

Da mesma forma, no âmbito informático, a finalidade foi procurar fazer com que os sistemas informáticos da Representação funcionem de forma ótima e se mantivessem atualizados, acompanhando o desenvolvimento tecnológico e as políticas institucionais da OPAS/OMS. Portanto, propôs-se a implementação de uma nova tecnologia e sistema de segurança em servidores, implementação de controle centralizado de antivírus, implementação de *software anti-spam*, manutenção preventiva e corretiva do processo de *backup* e de políticas de segurança para garantir a validade da informação, assim como ferramentas de atualização de *software* implementadas e funcionando. Além da implementação da nova Intranet, da melhoria da equipe de conectividade da rede, da manutenção e verificação do funcionamento de um ambiente adequado para a área de servidores, da implementação de um novo sistema para a conexão da subsede com o sistema da Representação e, finalmente, da melhoria da administração de sistemas, foi proposta a capacitação na área de comunicações para melhorar a administração na rede e a autocapacitação para utilizar a nova tecnologia.

O grupo de curta duração denominado “Análise Salarial” revisou a situação de cada funcionário atribuído e do pessoal contratado por meio da agência, pois havia um bônus que criava falta de equidade. Propôs-se uma revisão completa da escala levando em conta uma série de aspectos. Pela complexidade do tema, o grupo sugeriu que fosse contratada uma empresa ou um profissional com experiência no tema, a fim de preparar uma proposta para ser apresentada ao Representante e ao Escritório Central.

O grupo de curta duração de “Estacionamentos de veículos” teve como propósito encontrar uma alternativa para estacionar onze veículos de funcionários da Organização que não tinham esse serviço. Para solucionar a situação foram realizadas consultas ao Escritório Central e à

Representação da Guatemala e propostas várias sugestões, inclusive individuais, para resolver o problema.

Em junho de 2007, foi identificada a continuidade de quatro GO: Clima Organizacional, Desenvolvimento Administrativo, Assistentes de Projetos e “Integrais da Costa”; em maio de 2008 somente foram mencionados três Grupos Ótimos: Clima Organizacional, Assistentes de Projetos e “Integrais da Costa”.

Lamentavelmente, com o falecimento do Dr. Edmundo Granda, o trabalho na Representação do Equador sofreu um estancamento, mas pelos benefícios observados até o presente momento, existe o compromisso da Representação de retomá-lo ativamente a partir de janeiro de 2009.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diego Victoria e Jorge Luis Prosperi



Considerações finais

Este livro registra a experiência da OPAS/OMS no Brasil e no Equador no desenvolvimento de Grupos Ótimos como uma iniciativa que permite a participação e a aprendizagem na Organização. Todas as experiências apresentadas caracterizam-se por compartilhar objetivos e procedimentos voltados para a interação entre os participantes que constituem estes grupos. Isso faz que os diferentes modos de atuação permitam recuperar a prática diária como espaço de aprendizagem, dar especial importância à comunicação entre os integrantes, fomentar o trabalho em equipe e utilizar o pensamento coletivo na solução de problemas institucionais.

Esta forma de atuação da OPAS/OMS em ambos os países permite a troca de experiências entre os seus componentes, que favorece a gestão e a disseminação de conhecimento nesses países e em outros países da Região.

Podem-se ressaltar os seguintes aspectos dos Grupos Ótimos apresentados nos capítulos anteriores:

- O trabalho desenvolvido pelos Grupos Ótimos permite compartilhar um ou mais objetivos que determinam a direção para a qual o grupo se moverá.
- O trabalho coletivo permite o bom desempenho da equipe organizacional.
- A equipe é mais eficaz se houver uma clara definição dos papéis dos seus integrantes e suas conexões dentro da estrutura organizacional em que atuam.
- As transformações político-estratégicas proporcionadas por uma gestão organizacional participativa potencializam a identificação de objetivos comuns e o compromisso na execução das atividades da organização.
- Uma gestão organizacional participativa requer mudanças na cultura da organização, propiciando, principalmente, a motivação, que conduz ao esforço, dedicação, persistência e compromisso.
- Uma organização participativa promove um estilo de gestão dinâmico e democrático, valorizando as pessoas que fazem parte da organização, propiciando o seu desenvolvimento, sem deixar de lado a participação do indivíduo.
- Uma organização que aprende deve apoiar o estímulo e o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem do seu capital intelectual de forma sistêmica e integrada, por meio do trabalho em equipe e do acesso a ferramentas e estruturas adequadas para desenvolver a

contínua reflexão e ter uma visão do todo que possa guiar melhor a tomada de decisões e a resolução de problemas.

- Uma organização aprendiz se envolve na aprendizagem organizacional como um processo contínuo que consegue repercutir sobre os seus sistemas, possui uma visão compartilhada e estimula a aprendizagem em equipe.

Cabe destacar que, para obter um trabalho efetivo em equipe, é necessário seguir superando os desafios e continuar criando as condições que permitam essa modalidade de trabalho.

Os principais desafios são:

- A perfeita integração dos atores que constituem as diferentes equipes, levando em consideração as diferentes opiniões e conhecimentos;
- A articulação das ações institucionais para melhorar o intercâmbio de informação e a socialização de conhecimentos, com o fim de obter a complementaridade e evitar a sobreposição e a dispersão de ações e recursos;
- A introdução de mecanismos de seguimento e de avaliação, importantes para o monitoramento das ações propostas a serem implementadas e o seu impacto na área de atuação com a qual busca contribuir.

Finalmente, o trabalho em equipe é uma oportunidade de atuação democrática que permite a abertura para participação do seu pessoal e o constante intercâmbio de informação e experiências. Além disso garante, em grande medida, atingir os objetivos comuns ou complementares, já que interconecta os atores que a compõem. As diferentes propostas que surgem do trabalho em equipe podem ter uma força muito maior que aquelas desenvolvidas por meio de um único tipo de atuação.

REFERÊNCIAS



Referências

ACETTA, Lúcia Teresa Alexim de Sousa, SILVA, Eliana Napoleão Cozendey da, ZOTES, Luis Perez. **Gestão participativa, comportamento e motivação na administração pública**. Tese de mestrado, UFF. 2006. Disponível em (jan. 2009): <http://www.ivt-rj.net/sapis/2006/pdf/LuciaAccetta.pdf>

COSTA, Sely. **A aplicação da Metodologia de Sistemas Flexíveis em um programa de mudança organizacional: o caso do CID**. Projeto de Pesquisa para o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) / Universidade de Brasília (UnB) / Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), 2003.

GARVIN, David A. Construindo a organização que aprende. **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001

HO K. K. J, SCULLI, D. **Organizational theory and soft systems methodologies**. Journal of Management Development. Vol. 13. n. 7. 1994. PP. 47-58. Acesso pelo portal da Capes (fev. 2005):

<http://lysander.emeraldinsight.com/vl=3696648/cl=46/nw=1/fm=docpdf/rpsv/cw/mcb/02621711/v13n7/s6/p47>

PAYETTE, Adrien. **La eficacia de los gestores y las organizaciones**. Tradución: Horacio José Rose. Universidad Quebec/Canada. 1997.

PAYETTE, Adrien. **La eficacia de los gestores y las Organizaciones**, Editor P U De Québec, 2000.

PLATT, A, & WARWICK, S. **Review of soft systems methodology**. Industrial Management & Data Systems. Vol. 95 No. 4, 1995, pp. 19-21. Acesso pelo portal da Capes (fev. 2005): <http://lysander.emeraldinsight.com/vl=3696648/cl=46/nw=1/fm=docpdf/rpsv/cw/mcb/02635577/v95n4/s4/p19>

SAINT-ARNAUD, Yves. **Les petits groupes**. Gaetan Morin, Quebec, Canadá, 1978.

SAINT-ARNAUD, Yves. BORJA, Jaime. **O trabalho em equipe e o Grupo Ótimo**. 1995

SAINT-ARNAUD, Yves, **Les petit groupes**: Participation et communication. Editor: Morin Gaetan. Segunda edição. Quebec, 2002.

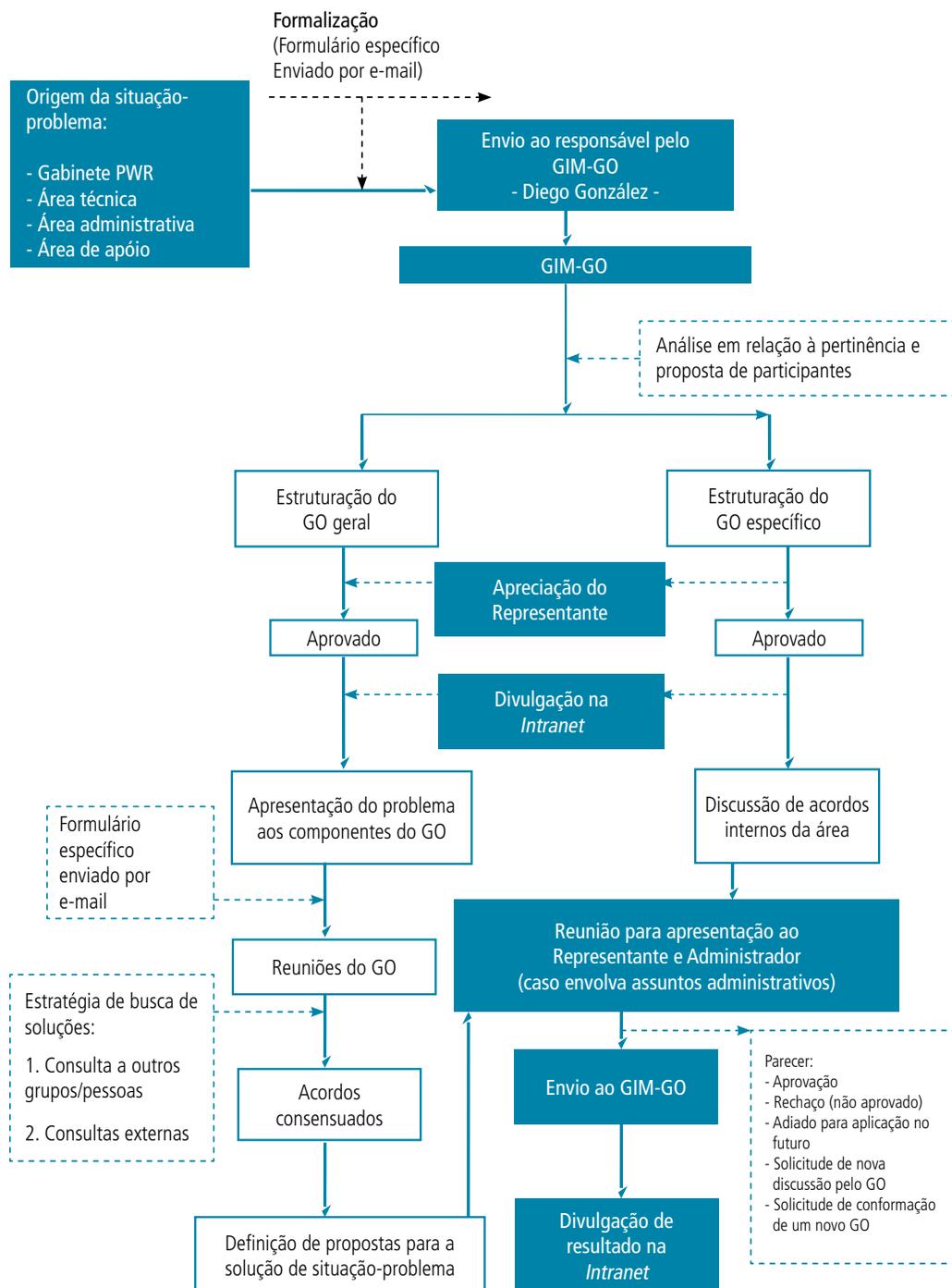
SCHOLTES, P. R. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade**. Rio de Janeiro, QualityMark, 1992

SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16 ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

ANEXOS



Anexo 1 - Fluxo de conformação dos GO na OPAS/OMS Brasil



Anexo 2 - Formulário para a formalização e apresentação da situação-problema ao GIM-GO

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE

REPRESENTAÇÃO NO BRASIL

Grupo Ótimo para discutir e propor soluções a:

"XXXXXXXX XXXXXX XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX"

Data:

Componentes do Grupo Ótimo (GO):

- Facilitador:

- Participantes:

-
1. Tema
 2. Situação atual
 3. Identificação da situação-problema
 4. Ajuda esperada dos consultores do GO