

# ORGANIZAR A CONFUSÃO

## Informação geral

- Objectivos:** Os participantes devem ser capazes de:
- Consciencializar sobre o sistema e os processos organizacionais da própria instituição
  - Perceber a importância da estruturação e do fluxo de informação (comunicação interna) numa instituição
  - Mudar a sua própria conduta para ser mais eficiente em situações de stress
  - Analisar a sua habilidade organizacional pessoal.
- Duração:** 1.5 hora
- Tipo de técnica:** Exercício de simulação
- Nível de dificuldade:** Médio
- Requisitos:**
- Pequenos cartões (metaplan recortados ao meio). Cada um com um símbolo pertencente a uma das possíveis sequências (ver material de apoio). Baralhe os pequenos cartões e coloque a mesma quantidade de cartões (50-60 por envelope) em dois ou três envelopes (dependendo do tamanho do grupo).
  - Flipchart e papel
  - Dois quadros macios
  - Cartões metaplan de diferentes cores
  - Marcadores de diferentes cores
  - Uma caneta esferográfica para cada um
  - Frascos de cola
  - 10 folhas de papel A4 para cada um
- Preparação da sala:**
- Plenário; disposição normal de cadeiras em semicírculo
  - 3 ou 4 mesas

## Introdução

Diariamente somos bombardeados com muita informação, umas importantes e outras sem importância nenhuma. Decisões são tomadas com base nessas informações e dados. Muito tem que ser levado em conta e nunca pode se perder a visão geral.

Estamos sobrecarregados com informações; o gestor deve saber distinguir entre uma informação importante e uma sem importância. Bem, os funcionários são treinados para essa tarefa de qualquer maneira. Mas o que acontece se uma dessas "boas almas" adoecer ou demitir-se. Nesse caso, começa a busca de informação e o problema é permanente. A situação torna-se ainda mais caótica, se diferentes departamentos utilizarem a mesma base de informações e trocá-las regularmente.

Com relação a isto foi desenvolvido este exercício para ilustrar o quão importante é, para uma instituição, uma boa estrutura organizacional, assim como um estruturamento de operações uniforme e regulado. Além disso os participantes aprendem a reconhecer as coesões lógicas e a organização.

Vamos considerar que os grupos que acabamos de formar são divisões de uma instituição.

No caso de um superior hierárquico (Director ou gestor) solicitar uma determinada informação urgentemente, todas as divisões da instituição (2-3 grupos) devem estar com seus documentos em ordem em um período muito curto de tempo. Para fazer isso cada grupo vai receber um envelope com uma série de informações (cartões com diferentes símbolos). Os cartões devem ser sistematizados e organizados em uma sequência lógica. Entretanto, as sequências podem não estar sempre obviamente repartidas ou estar incompletas porque alguma informação foi equivocadamente arquivada ou às vezes, simplesmente não passou pelas outras divisões. Os envelopes também incluem informação completamente sem importância ou dados confidenciais, os quais o superior hierárquico jamais deve saber. As divisões têm exactamente 10 minutos para organizar os dados da selva.

<b>Passos</b>	<b>Tempo</b>	<b>Conteúdo mais importante</b>	<b>Material requerido</b>	<b>Dicas</b>
Introdução	5'	Assinale a importância de uma boa organização operacional numa instituição. Normalmente esses aspectos são descuidados principalmente em instituições que estão em processo de mudança. Conte a história da solicitação do superior hierárquico apresentada na introdução ou invente outra.		O facilitador apresenta o exercício como uma possibilidade de praticar as qualidades de gestão de informação.  Incrementalmente a motivação ao anunciar que um prémio será concedido a equipe vencedora.
Instruções	5'	Forme 2-3 grupos e explique que eles formam várias divisões de uma instituição que tem a tarefa de organizar a confusão nos seus documentos. Neste momento cada grupo recebe um envelope com informação diversa. A informação provida é representada por símbolos. Agora o objectivo do exercício é identificar os símbolos que pertencem ao mesmo grupo e decifrar a sua sequência lógica. Quando expirar o tempo dado, o grupo com mais sequências (pelo menos 3) vence.		O facilitador pede a todos que escutem atentamente porque ele só dará as instruções uma única vez.  Caso os grupos não aperceberem que é possível que a informação de uma divisão tenha sido incluída incorrectamente em uma outra permite-lhes que procurem em outros grupos.

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Execução	10'	Os grupos têm agora exactamente 10 minutos para terminar a actividade. Não intervenha no curso do exercício. Não responda perguntas. Mas observe atentamente como os grupos estão trabalhando e resolvendo o problema. O trabalho é organizado? Alguém no grupo assumiu a liderança? Como é a comunicação com as outras divisões?	Envelopes com a informação (cartões metaplan divididos em 3 partes, com símbolos). Exemplos podem ser encontrados no anexo 1, papel de Flipchart e quadros metaplan.	O factor de stress pode ser aumentado ao anunciar em voz alta o tempo restante e/ou ao lembrar os participantes a visita do superior hierárquico.
Apresentação dos resultados	5'	Os grupos apresentam os seus resultados. O facilitador conta o número de sequências e sistemas e determina o vencedor. Se houver um empate, a instituição como tal também venceu (o caso ideal)	Prémios	A sequência tem que ter no mínimo 3 símbolos que pertencem ao mesmo sector. Não se deixe influenciar quando os grupos insistirem em sequências imaginárias.
Processamento	30'	A discussão deve ser sustentada com o objectivo de analisar o comportamento daqueles envolvidos com respeito aos objectivos a alcançar. Como o grupo identificou as sequências? Onde estavam as dificuldades e como foram solucionadas? Como foi a colaboração entre os elementos do teu grupo e com os outros grupos?		

Passos	Tempo	Conteúdo mais importante	Material requerido	Dicas
Generalização e aplicação	15'	<p>Os participantes têm algum conhecimento sobre sistemas organizacionais? Como eles manuseiam pessoalmente a informação e os dados? Eles têm experiência com o manuseio de dados e informação em processo? Eles conhecem alguns exemplos positivos e negativos de sua própria experiência? Distinguimos entre a informação importante e a absolutamente supérflua?</p> <p>Os participantes podem utilizar tais sistemas de informação em suas próprias instituições? Que conclusões gerais podem ser tiradas disto para o sector organizacional?</p>		<p>As sequências devem estar conectadas a situações típicas de gestão de informação e a organização em uma instituição.</p> <p>Aqui podem ser elaboradas conclusões e teorias, se for possível.</p>
Síntese	10'	<p>Apresente diferentes tipos de sistemas organizacionais.</p> <p>Dê exemplos concretos tirados da vida real de instituições, mesmo que tenham um sentido negativo. Como última mensagem aos participantes, neste exercício, destaque as consequências de uma organização satisfatória.</p>		

## **Dicas para a preparação, situações e problemas típicos**

Toda instituição necessita de uma organização que funcione bem. Muitas sequências operacionais seguem, na maior parte, uma sequência lógica. Um bom gestor deveria não apenas ser um talento em organização, mas também ser capaz de pensar logicamente para poder organizar a instituição. Diga aos participantes que você vai testar o potencial deles. Divida os participantes em 2-3 grupos. Cada grupo representa uma divisão de uma nova empresa.

A competição entre os grupos é para sistematizar os tipos de informação existentes, e para ordená-los de forma lógica. As sequências identificadas são coladas no papel do flipchart e publicadas. O grupo com mais sequências (no mínimo 3 elementos) é o vencedor. Entretanto, são concedidos pontos negativos se forem publicadas informações privadas (isso não é dito aos participantes!).

Os cartões com várias informações têm que ser desenhados antecipadamente e as sequências são determinadas pelo facilitador. Por favor tome cuidado ao fazer os cartões de sequências, para que elas não estejam incompletas e fiquem sem sentido. Cada grupo recebe a mesma quantidade de cartões (50-60 por envelope). As sequências escolhidas devem ser compreensíveis para todos para evitar discussões desnecessárias.

Dê instruções claras aos grupos, para que o desenvolvimento do jogo não seja interrompido com perguntas.

Observe exactamente como os grupos vão avançando com o trabalho. Estão trabalhando individualmente ou estão organizados? Alguém assume a responsabilidade de líder? Como os grupos interagem com as outras divisões? Busque informação com um objectivo e caminho orientado.


## Sequências - Exemplos

A, B, C, D, ... K, L, M, N  
 A1, A2, A3 ... B1, B2, B3,

1, 2, 3, 4, 5  
 1.1, 1.1, 1.3, 1.4  
 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3  
 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3




1000, 2000, 3000  
 1100, 2100, 3100

(a), (b), (c), (d)

(i), (ii), (iii), (iv)  


$\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\chi$ ,  $\delta$

**Adicional:** Cartões em branco em diferentes tamanhos e cores, assim como cartões contendo “informação sem sentido” (que não faça sentido e que não possa ser atribuída a nenhuma sequência), por ex.:

 ,  , 

Informação confidencial:

Privado: 1,2,3,  
 Segredo: x, y, z,  
 Confidencial: 1.3, 1.4., 1.5  
 Nota do devedor: A, B, C

## **Variação**

Esse exercício foi desenvolvido com base na organização de um escritório. Ele foi feito para ilustrar como uma boa organização é importante para uma instituição. No mesmo contexto, pode ser observado entre os participantes, um certo pensamento de competição. Tudo depende de quem é o grupo alvo e quais são as metas de aprendizagem. É possível que o facilitador tenha que desenvolver arquivos de dados e sequências para isto. Esse exercício é apropriado para os seguintes conceitos:

- Desenvolvimento organizacional
- Organização de processos
- Organização de sequências de produção
- Administração do tempo
- Administração da informação
- Administração do conhecimento
- Técnicas de negociação



## **Material de Fundo**

### **Problemas Frequentemente Encontrados na Organização da Instituição**

1. O fluxo de informação é insuficiente.
2. Muitos níveis hierárquicos impedem decisões rápidas.
3. A burocracia na instituição impede ações e processos rápidos e flexíveis.
4. Existe uma grande distância entre os gestores/funcionários e o cliente.
5. Algumas vezes as qualificações dos funcionários não são adequadas às necessidades da instituição.
6. Falta a interligação e comunicação entre os departamentos.
7. Todas as decisões estão centralizadas no nível de topo.
8. Os funcionários não conhecem as suas tarefas e responsabilidades específicas.

## **Comunicação em Instituições**

### **Informação**

Uma instituição em actividade é, por natureza, um sistema aberto e interactivo suportado por uma rede de processos articulados, onde os canais de comunicação existentes dentro da instituição e entre esta e o seu meio envolvente são irrigados por informação.

Informação é um processo que visa o conhecimento, ou, mais simplesmente, Informação é tudo o que reduz a incerteza... Um instrumento de compreensão do mundo e da acção sobre ele. A informação constitui o suporte de uma instituição e é um elemento essencial e indispensável à sua existência.

Actualmente as instituições estão rodeadas de um meio envolvente bastante turbulento com características diferentes das habituais e os gestores apercebem-se de que, em alguns casos, a mudança é a única constante. As mudanças exigem a qualquer profissional estar bem informado e conhecer o mundo que o rodeia.

### **Acesso a informação**

A informação é considerada como o ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão, mas se, por um lado, uma instituição não funciona sem informação, por outro, é importante saber usar a informação e aprender novos modos de ver o recurso informação para que a instituição funcione melhor, isto é, para que se torne mais eficiente. Assim, quanto mais importante for uma certa informação para as necessidades da instituição, e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa instituição poderá atingir os seus objectivos.

A organização da informação é de grande importância para se obter produtividade, ou seja, para se produzir mais, com menos esforço, tempo e custo, sem perda da qualidade.

### **Comunicação Interna**

Hoje, apesar de termos muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre estamos nos comunicando. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações nem se sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado facto. Daí o valor da Comunicação Interna numa instituição.

Quando uma instituição não se comunica bem os problemas logo aparecem: funcionários desmotivados, fornecedores que perdem a confiança e clientes insatisfeitos, não existindo uma comunicação interna e externa.

A Comunicação Interna é constituída por interacções, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. A Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da Direcção para os níveis subordinados e vice-versa; e horizontalmente, entre os funcionários do mesmo nível de subordinação.

É por meio da comunicação que uma instituição recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas”.

A comunicação não deve ser distorcida, deve ser clara e objectiva de forma com que o receptor receba a mensagem sem ruídos. Exigindo inteligência, reflexão, estudos de casos, processos, disciplina, bom senso, velocidade, trabalho em grupo, etc. É ciência e técnica.

### **Mas por que a Comunicação Interna é tão Importante numa Instituição?**

1º- Em primeiro lugar, porque os funcionários são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos eles estarão com aquela instituição e sua missão. A Comunicação interna amplia a visão do funcionário, dando-lhe um conhecimento sistémico do processo.

2º- Em segundo lugar, os funcionários são os melhores porta-vozes da instituição em que trabalha. A sua opinião sobre a organização vale muito para quem está de fora. Ele é o maior propagandista da sua organização. Funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar, com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. Fica fácil acreditar no que eles dizem porque, afinal de contas, eles vivem lá dentro.

3º A Comunicação Interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interacção entre os vários segmentos da instituição e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios.

Por isso, o processo de comunicação interna precisa ser valorizado e os canais que ele dispõe (jornais, boletins, intranet, etc.) disponibilizados de forma eficaz e atractiva para que realmente cumpram sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma instituição. Comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. E neste processo, todos os funcionários possuem o seu valor e actuam de forma a tornar uma informação bem informada ou não. Enfim, uma boa comunicação interna depende de todos nós.

# ANÁLISE DE PROBLEMAS

## Informação geral

<b>Objectivos:</b>	Participantes percebem o conceito básico da análise de problemas
<b>Duração:</b>	45 min
<b>Técnicas:</b>	Apresentação
<b>Nível de dificuldade:</b>	Médio
<b>Requisitos:</b>	Equipamento Metaplan
<b>Preparação da sala:</b>	Cadeiras colocadas em forma de U

## Introdução

A análise de problemas é uma das ferramentas de diagnóstico mais importantes. No contexto apresentado aqui, consiste em 4 passos, finalizando com a visualização da relação causa - efeito num diagrama chamado “árvore de problemas”.

## Procedimento

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
Introdução	5'	Introduzir a análise de problemas como uma das ferramentas de diagnóstico mais importantes.		
Apresentação do facilitador	15'	Apresentar o conceito da teoria (ver material de fundo)		
Ação	20'	Distribua o texto com o exemplo das Pombas. Os participantes devem	Ter cartões para árvore de	

Passos	Tempo	Conteúdos mais importantes	Material requerido	Dicas
		ler. Os participantes devem ler. Pergunte aos participantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>Quais são os problemas existentes? (colocar os cartões sem ordem)</li> <li>Qual é a relação causa-efeito entre os problemas (colocar os cartões como árvore de problemas, ver resultado no material de fundo)</li> <li>Verificar a ordem perguntando em cada cartão “porquê” (de cima para baixo) e “quais os efeitos (de baixo para cima)</li> </ul>	problemas preparados	
Processamento e Generalização	10'	Falar sobre as possibilidades de aplicação da análise de problemas, que é ferramenta poderosa tanto para a vida profissional e privada		

## **Dicas para a preparação, situações e problemas típicos**

Embora à primeira vista a análise de problemas parece uma ferramenta fácil, é muito importante realizar um exercício de aplicação depois da apresentação da teoria para assegurar que os participantes entendam bem as relações de causa - efeito lógicas.

## **Variação**

### **Minimizar e Maximizar**

Se o tempo for suficiente pode-se fazer um exercício da vida profissional real dos formandos. Eles em grupos tem que definir um problema e seguir os passos para análise de problemas do material do fundo.

## Material de Fundo

### ANÁLISE DE PROBLEMAS

A técnica Análise de Problemas consiste nos passos seguintes:

- Análise da situação existente ao redor de uma área de problemas;
- Identificação das condições de problemas mais importantes na área;
- Definição do problema principal ('*core problem*') dentro das condições de problemas mais importantes,
- Visualização das relações causa - efeito num diagrama chamado Árvore de Problemas

#### Notas:

1. Um problema deve ser descrito numa frase negativa, e deve ter uma solução.
2. Identificar os problemas existentes, não os problemas prováveis, os imaginativos ou os futuros.
3. A posição do problema na Árvore de Problemas não diz nada sobre a importância do problema.
4. O problema principal pode ser definido como o problema que tem o impacto negativo mais tremendo sobre os outros problemas.

**Vamos a um exemplo:**

A prefeitura contratou-o para resolver um problema numa praça. Nela há muitas pombas e toda hora elas bombardeiam e sujam o monumento. A prefeitura gasta muito limpando este monumento.

Qual o problema? Bons, o problema são as pombas, que ficam sujando as estátuas. Como consequência, um segundo problema é que há um alto custo para manter as estátuas limpas.

Você já sabe o problema, agora, precisa tratá-lo, mas... o que você faria? Primeiramente você pensa... “vamos capturar as pombas e solta-las noutro lugar”. Em menos de um mês, as pombas voltam.

Porque isso aconteceu? Você fez uma análise superficial do problema (como mais de 80% das pessoas fazem), você tratou o problema, não a causa.

Um amigo lhe sugere a técnica dos “por quês”. Ele explica mais ou menos e você vai na praça e começa a conversar com as pessoas. Conversando com um senhor você começa:

Você: O senhor sabe porque a estátua esta sempre suja?

Senhor: Moço, isso todo mundo sabe, são as pombas

Você: Mas por que as pombas sujam a estátua?

Senhor: Porque elas comem...

Você: Mas o que elas comem?

Senhor: De vez em quando alguém dá alguma coisa para elas

Você: Elas comem mais alguma coisa?

Senhor: Sim, elas gostam de uma fruta que dá naquelas árvores.

Você: E essas árvores estão há muito tempo

Senhor: Não, foram colocadas no ano passado para ter sombra para as pessoas

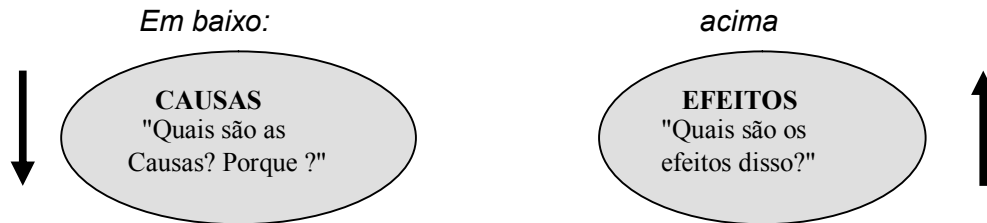
Nessa conversa você chegou no ponto-chave, a causa raiz do problema. Ou seja, as pombas ficam ali porque elas gostam de uma pequena fruta de um tipo de árvore que esta plantada na praça. Pesquisando mais a fundo, você descobre que as pombas adoram aquela fruta.

Então, para tirar as pombas de lá, você sugere retirar aquelas árvores e plantar outras (que as pombas não gostem).

No exemplo acima, tratamos da CAUSA real do problema. Na maioria das vezes, as pessoas “acham” que já sabem como resolver um problema, sugerem melhorias e o problema persiste. A relação causa - efeito (Análise de problemas) trata disso, identificar a causa real de um problema e propor soluções para resolver o problema.

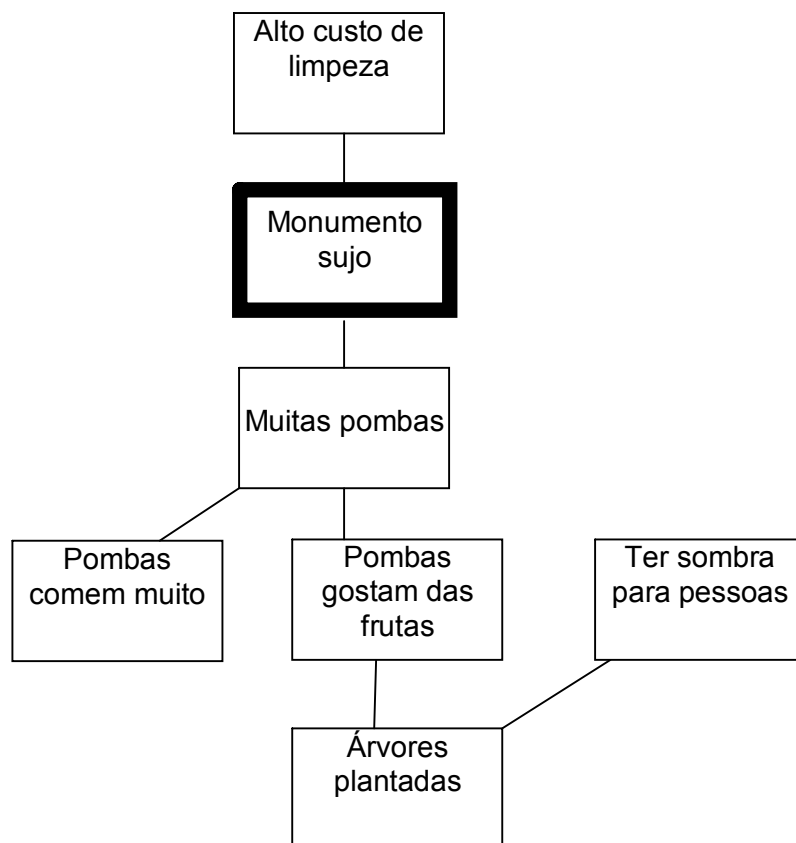


**Visualização Causa - Efeito :**



**Visualização: Árvore de Problemas (Exemplo do texto na página anterior)**

Veja também: <http://www.arvoredeproblemas.com>



## **Erros comuns na Análise de Problemas**

- Tomar sintomas em vez de problemas
- Preconceitos sobre as causas dos problemas
- Ver os problemas desde o seu lado técnico
- Ignorar como outras partes da organização percebem os problemas
- Não finalizar o diagnóstico do problema
- Análise de problemas muito simples
- Análise de problema (árvore do problema) feito numa linha vertical só (com respeito a somente um aspecto)
- Concentrar em muitos problemas sem focalizar