

MUITO OCUPADA DONA MARIA?

ARE YOU TOO BUSY MRS. MARIA?

Cinthy Muiyrielle da Silva Nogueira, Anna Cecília Chaves Gomes

Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do RN, Brasil

cinthya_muyrielle@hotmail.com

Resumo

Este caso de ensino descreve a história da Dona Maria, uma funcionária pública que trabalha no Centro de Tecnologia (CT) da UFRN, que oferece diversos benefícios aos seus servidores, desde plano de cargos e salários a cursos de capacitação e treinamento, plano de seguridade social e benefícios como auxílio alimentação, auxílio transporte e auxílio creche. Apesar de todos os benefícios que o CT oferece aos seus funcionários, Dona Maria se sente insatisfeita, pois está sendo sobrecarregada de atividades, além de não se sentir reconhecida pelo seu empenho no trabalho. Ela é cobrada por atividades que ela começou a realizar de livre e espontânea vontade por elas não terem um responsável direto, mas, com o passar do tempo as atividades que ela fazia por boa vontade se tornaram parte de sua rotina de trabalho e ela passou a ser cobrada pelos demais funcionários por essas atividades, como se ela fosse responsável direta por elas. Dona Maria precisa então tomar uma decisão a fim de acabar com essa situação, pois diante das cobranças ela já não sente prazer em fazer suas atividades extras, que antigamente ela fazia apenas por boa vontade. Ela resolve então conversar com seu chefe sobre sua situação, porém, ainda precisa encontrar uma maneira de as atividades extras que ela realiza não deixem de ser feitas dentro do centro.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Definição de Funções, Reconhecimento.

Abstract

This teaching case describes the history of Mrs. Mary, a public servant who works in the Technology Center (TC) UFRN, which offers many benefits to its servers, from plan for jobs and wages to capacity courses and training plan social security and benefits such as food aid, transportation assistance and creche assistance. Despite all the benefits that CT offers its employees, Mrs. Maria feels dissatisfied because she is being

overloaded with activities, and do not feel recognized for their commitment at work. She is charged with activities that she began to make their own free will because they don't have a direct responsibility, but over time the activities that she would willingly become a part of their routine work and she has be charged by other employees for these activities, as if it were directly responsible for them. Mrs. Mary need then make a decision to end this situation because of the charges before she no longer takes pleasure in making your extra activities that once she made just for goodwill. She then decides to talk with her boss about her situation, however, still need to find a way to the extra activities she performs don't leave to be made within the center.

Keywords: People Management, Function Definition, Recognition.

Introdução

Dona Maria, secretária de um dos setores do Centro de Tecnologia (CT) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), havia executado frequentemente diversas atividades que não eram de sua responsabilidade apenas pelo prazer de mostrar serviço e bom desempenho, além de por em prática conhecimentos que ela adquiriu em cursos de capacitação. Porém, com o passar do tempo essas atividades se tornaram parte de sua rotina de trabalho e as pessoas a cobravam como se ela fosse o funcionário responsável de fato por todas as atividades extras que ela exercia, não mais percebiam o favor que ela lhes prestava. Em 2007 ela já trabalhava no CT há 4 anos e estava insatisfeita com seu trabalho, sentia que não tinha seu desempenho reconhecido pelos demais funcionários. Ela estava sempre resolvendo o problema de todos, pois, as atividades que não tinham um responsável direto terminavam ficando sob sua responsabilidade, por isso, sentia-se sobrecarregada e sozinha em suas atividades. Mas como resolver essa situação?

Contextualização

Dona Maria é uma mulher simples e batalhadora, sempre de bom humor, gosta de trabalhar. Seu sonho era de conseguir passar em um concurso público e adquirir estabilidade no emprego. Ela estudou bastante para fazer as provas de 3 concursos públicos, até que na quarta tentativa a sorte lhe sorriu, Dona Maria prestou concurso para técnico-administrativo da UFRN e viu finalmente seu sonho realizado, era funcionária pública. Ela foi convocada e passou a trabalhar em uma unidade acadêmica da UFRN, o CT. Lá, Dona Maria foi bem recebida e passou a exercer suas atividades com empenho e empolgação. Depois de participar de alguns cursos, ela resolveu que ia colocar o que aprendeu em prática no trabalho, e, para tanto, assumiu até mesmo tarefas que não eram de responsabilidade direta de ninguém no centro. Com o passar do tempo, as pessoas passaram a ver Dona Maria como a responsável por essas tarefas e passaram cobrá-las dela. Dona Maria se viu então sobrecarregada de trabalho e sem reconhecimento de seus colegas pelo seu empenho.

O Centro de Tecnologia da UFRN (CT)

O Centro de Tecnologia (CT) é um centro acadêmico integrante da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), que é uma autarquia pertencente ao poder executivo na esfera federal. Fundado desde 1959, o CT é uma unidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, congregando os departamentos acadêmicos de suas áreas específicas e reunindo os cursos e programas conexos, nos níveis de graduação e pós-graduação, sendo disciplinado pelos princípios e normas desse Regimento. O CT tem como atividade fim a educação formal desenvolvendo as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas áreas de Agroindústria, Arquitetura e Urbanismo, Cooperativismo e Engenharias, congregando os departamentos acadêmicos de suas áreas específicas e reunindo os cursos e programas conexos, nos níveis de graduação e pós-graduação, sendo disciplinado pelo Estatuto da UFRN. Atualmente o centro oferece 15 cursos de graduação e 14 de pós-graduação.

O CT possui clientes internos (servidores com Dona Maria) e externos a organização (demais alunos), pois no CT, assim como em toda a UFRN, são oferecidos cursos de capacitação, até mesmo de nível superior, a servidores e a comunidade.

Dentro do estado do RN, apenas uma universidade, além da UFRN, oferece curso de nível superior nas áreas de Engenharia e Arquitetura e Urbanismo. Apesar de no momento não representar uma concorrência direta, está nascendo talvez um futuro concorrente para a UFRN em áreas específicas do CT.

No cenário Norte e Nordeste do Brasil, o CT leva a UFRN a posição de destaque, principalmente nas engenharias, devido a qualidade dos cursos, visto que possui excelente ensino e estrutura física e pedagógica para os cursos. Isso se deve aos investimentos em capacitação dos servidores e professores e infra-estrutura física.

Gestão de pessoas no CT

Por tratar-se de uma unidade da UFRN, as políticas de gestão de pessoas do CT estão diretamente ligadas a órgãos da administração central da UFRN, mais especificamente a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRH). Os servidores do CT usufruem de plano de cargos e salários e contam com um bom aparato de benefícios sociais oferecidos pela UFRN.

O CT, como órgão público, tem sua estrutura organizacional bem definida e hierarquizada, pois a autoridade é do tipo formal, ou seja, baseada em cargos, por isso

as atividades são bastante específicas para cada cargo, normalmente, sem maior participação de cada servidor em outras atividades se não as que lhe são de responsabilidade pelo cargo que exerce. As funções e responsabilidades se encontram bem definidas no Regimento Interno do centro. Para cada cargo é exigido um grau de conhecimento e instrução necessários para a boa execução das tarefas. Os servidores não podem modificar o processo das atividades que exercem para que ocorra de uma forma que lhes pareça mais proveitosa, visto que os processos são bastante padronizados e a cultura conservadora no centro dificulta a inserção de novas formas de processo das atividades. Os servidores têm total autonomia no exercício de suas funções, porém, devem observar as normas e padrões de processamento das atividades definidos no regimento interno do centro, pois eles não podem fugir desses padrões.

Ao chegar no CT, Dona Maria passou por um período de 2 anos de estágio probatório, nesse período, seu Joaquim, um tutor que ocupa cargo de nível igual ou superior ao de dona Maria e lotado no mesmo setor, a ajudou a se inteirar com a turma do CT, além de orientá-la sobre aspectos institucionais de seu interesse e inerentes às suas atribuições, o que a ajudou a adaptar-se mais rapidamente e desempenhar suas funções com qualidade.

Após um tempo, Dona Maria passou pela avaliação de desempenho da PRH, através da qual ela identificou oportunidades de melhorar a sua produtividade dentro da organização. Essa avaliação é realizada no Sistema de Gestão do Desempenho Humano (GDH), que funciona em meio eletrônico e está disponível em rede para todas as unidades administrativas e acadêmicas da instituição. Após o processamento dos dados inseridos no Sistema GDH, são emitidos os seguintes relatórios de resultados: Relatório Individual de Desempenho, que apresenta os resultados quantitativos individuais e é emitido no setor de trabalho imediatamente após a etapa de registro e fica acessível ao próprio servidor, à chefia imediata e à equipe de gerenciamento do Sistema GDH; e o Relatório Síntese da Unidade e seus Setores, que apresenta as médias dos resultados individuais dos servidores lotados por setor, por departamento e por unidade.

A fim de melhorar seu desempenho, Dona Maria realizou cursos de informática e de atualização para secretárias junto a Divisão de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) da UFRN. Foi nessa época que Dona Maria começou a assumir atividades que não eram suas, pois ela estava bastante empolgada com sua

melhoria e em por em prática tudo que estava aprendendo no curso. A meta de Dona Maria sempre foi de conseguir a tão sonhada progressão por mérito profissional, alcançada apenas por servidores que atingirem a pontuação mínima de 2/3 do total de pontos possíveis na avaliação de desempenho.

Para identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos servidores é feito pelo DDRH um levantamento das inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho, a fim de capacitar os servidores para evoluções dos processos dentro da UFRN. Os servidores podem sugerir ao DDRH cursos dos quais sinta a necessidade, e também a avaliação de desempenho anual dos servidores e a avaliação institucional ajuda a identificar eventuais necessidades de capacitação que estes tenham, com base nos resultados da avaliação.

O desenvolvimento do servidor na carreira dá-se, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, progressão por capacitação profissional ou progressão por mérito profissional. Progressão por capacitação profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses. Progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Dona Maria se julgava uma mulher de sorte, pois o CT oferece plano de cargos e salários, onde cada servidor recebe um salário fixo de acordo com o nível do cargo que ele ocupa e as exigências para ocupá-lo. Além desse salário fixo, é garantido a todos a gratificação natalina e o adicional de férias, além de adicionais que os servidores podem receber por vários motivos, como por exemplo devido a obtenção de títulos acadêmicos e por tempo de serviço, o que representa incentivos salariais.

Há ainda os benefícios do Plano de Seguridade Social do servidor, que compreendem: aposentadoria; auxílio-natalidade; salário-família; licença para tratamento de saúde; licença à gestante, à adotante e licença-paternidade; licença por acidente em serviço; assistência à saúde; garantia de condições individuais e ambientais

de trabalho satisfatórias; e ainda benefícios para dependentes do servidor, que são a pensão vitalícia e temporária; o auxílio-funeral; o auxílio-reclusão; e a assistência à saúde. A UFRN ainda oferece aos servidores auxílio alimentação, auxílio transporte e auxílio creche. Percebe-se que os servidores do CT, como em toda a UFRN, possuem vários benefícios e incentivos salariais, assim como um plano de cargos e salários maduro.

Dona Maria participava ainda do Programa de Capacitação da UFRN, a partir do qual ela pode ingressar na faculdade, para fazer o curso de Gestão Pública, tendo a possibilidade de ter acesso ao conhecimento, no nível de graduação e obter a progressão por capacitação profissional.

Apesar de contar com um excelente aparato de caráter avaliativo de desempenho de funcionários, o CT, bem como a própria UFRN, não acompanha o nível de satisfação dos seus servidores. Até o momento, no âmbito do CT, só foram realizados estudos isolados por alunos sobre a satisfação dos servidores do CT no trabalho.

Problema

Mesmo com todos os benefícios oferecidos a Dona Maria, ela ainda está insatisfeita com seu trabalho, pois está sobrecarregada de atividades e sente que seu desempenho não é reconhecido pelos demais funcionários.

Dona Maria percebeu então que precisava fazer algo para mudar essa situação, não poderia mais continuar realizando atividades extras quando estava sobrecarregada e já não se sentia feliz com seu trabalho. De uma coisa ela estava certa, não deixaria de trabalhar no CT, pois é uma ótima empresa. Se ela conseguisse apenas se livrar de seu fardo de atividades já poderia se sentir bem novamente. Se ao menos as pessoas reconhecessem seu empenho e esforço em vez de lhe cobrar por atividades que nem eram de sua responsabilidade, ela já poderia se sentir feliz novamente. Ela resolveu então que iria conversar com seu chefe, o senhor José, para redefinir suas atividades no CT. Porém, ela sabia que se deixasse de realizar suas atividades extras, não haveria quem as fizesse, o que era uma grande preocupação para Dona Maria. Além disso, ela sente que precisa mais do que deixar de ser sobrecarregada de trabalho, pois ela sabe faria atividades extras de bom grado caso tivesse seu empenho reconhecido por seus companheiros.

NOTAS DE ENSINO

Fonte dos Dados

Os dados foram obtidos a partir de entrevista e observação do ambiente, realizados no ano de 2007, antes da funcionária conversar com seu chefe e ter suas atividades redefinidas e divididas com outra funcionária.

Sugestões para discussão do caso

O caso pode ser lido e discutido em sala de aula. Como trata-se de uma linguagem clara e são apenas 6 páginas de leitura, é possível exigir dos alunos uma leitura de 10 a 15 minutos. Após, pode ser realizada uma discussão em pequenos grupos, que deverão também responder as questões deste caso dentro de 30 minutos e ao final apresentar e discutir suas respostas em sala de aula, tendo o professor como intermediador. Para finalizar, o professor pode fazer orientações conceituais e reflexões sobre o assunto junto aos alunos.

Objetivos educacionais

Este caso objetiva mostrar para os alunos a importância de se ter as atividades bem definidas dentro de uma instituição, com um responsável por cada atividade da organização, para não sobrecarregar nenhum funcionário. Outra questão objetivo deste caso é a importância de oferecer reconhecimento aos funcionários dentro da empresa, pois, programas simples como o de funcionário do mês fazem a diferença para aqueles que buscam reconhecimento.

Os alunos devem refletir durante a leitura desse caso sobre como funciona um bom programa de gestão de pessoas, através do exemplo retratado no CT; reconhecer os principais incentivos e benefícios oferecidos aos funcionários nesse caso; identificar problemas relacionados a forma como as atividades são processadas.

Alternativas para análise do caso

O professor pode iniciar a problemática com a seguinte questão: Qual a importância de se ter todas as atividades da organização bem definidas em com um responsável direto por ela?

Depois deve-se fazer o aluno refletir sobre os problemas que a falta de definição de algum responsável para cada atividade de um organização pode causar dentro da empresa, fazendo com que ele perceba mais a fundo a gravidade desse assunto, os males que isso provoca.

Deve-se discutir sobre a importância do reconhecimento do funcionário, pois outras práticas de gestão de pessoas não podem substituir algo tão importante quanto o reconhecimento do funcionário pelo seu desempenho. Isso faz diferença até mesmo na produção do trabalhador.

Os incentivos e benefícios também podem ser retratados nesse caso, visto que o CT oferece uma gama deles, o que foi importante para a decisão da Dona Maria em permanecer no CT, pois ela mesma se julgava como uma pessoa de sorte por trabalhar em uma empresa que oferece uma boa gama de incentivos e benefícios em seu programa de gestão de pessoas.

Como unidade da UFRN, o CT está submetido ao estatuto da mesma, por isso, tem limitações quanto a suas decisões como centro acadêmico.

O professor pode solicitar ainda que os alunos sugiram melhorias no programa de gestão de pessoas do CT.

É importante que o professor faça um plano de aula para este caso, adaptando o assunto ao nível dos alunos.

Este caso é bastante apropriado para ser aplicado em cursos de Administração. Acredita-se que este caso pode gerar bastante discussão em sala de aula, sendo bastante proveitoso, visto que retrata uma realidade muito próxima do dia a dia de muitas pessoas.

O professor também pode adaptar este caso para ser retratado de forma que ele acredite repassar mais claramente o assunto aos alunos, ou de forma mais divertida.

Questões para discussão

- 1) Que estratégias você adotaria para resolver o problema de sobrecarga de trabalho da Dona Maria?

- 2) Que estratégias podem evitar a reincidência desse tipo de problema no CT?
- 3) O que você sugere como forma de reconhecimento de bom desempenho no CT?
- 4) Qual deve ser a postura de Seu José?
- 5) Identifique os principais incentivos e benefícios oferecidos pelo CT aos funcionários?

Referências recomendadas

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

RUANO, A. M. **Gestão por competências, uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003