

Luana Paula de Oliveira Brandão

Maria Valéria Pereira Araújo

Ela vai ficar aqui mesmo? Não estou sabendo de nada...

INTRODUÇÃO

Havia apenas alguns meses que a Administradora Ana Luiza trabalhava naquele órgão público. Era uma Secretaria de Estado, localizada na cidade do Natal. Era o mês de setembro de 2009, a chefe, Dr^a Renata, lhe chamou para que fosse a outro setor conversar com o Coordenador, Dr. Selton, sobre um documento importante.

Chegando ao referido setor, Ana Luiza teve que passar por Neivinha, a Secretária de Dr. Selton. Quando observou que o memorando não estava exatamente nos padrões desejados, ela despejou toda sua ira na Administradora. Neivinha há muito tempo reclamava de tudo e de todos, especialmente dos recém-nomeados daquele órgão. Reclamou que o documento estava errado, que aquilo não poderia acontecer, e quase o rasgou. Mas, o que faltava ao documento era um detalhe ínfimo, que não comprometia o entendimento do assunto. Entretanto, Neivinha estava tomada pela raiva e não cansou de dizer grosserias.

Ana Luiza voltou ao seu setor transtornada com a situação, por ter sido tratada tão mal. Ela desabafou com sua colega de trabalho dizendo: “Fomos

jogados aqui, a maioria dos funcionários antigos não sabe lidar com os que estão chegando, não houve nenhum tipo de treinamento para o grupo”.

A SECRETARIA

A Secretaria de Estado de Assuntos Especiais foi fundada em 1964, a estrutura da sua organização na Unidade Administrativa Central é composta atualmente de um Secretário, um Secretário Adjunto, duas Assessorias, seis Coordenadorias e 18 Subcoordenadorias, além da Chefia de Gabinete e do Sistema Estadual de Auditoria. Além disso, possui outras 51 Unidades de trabalho na Capital Potiguar e no interior do Rio Grande do Norte.

A sua missão é promover a descentralização para os municípios dos serviços e das ações de assuntos especiais, bem como, acompanhar controlar e avaliar estas ações, proporcionando apoio técnico e financeiro, coordenando o processo na perspectiva da proteção individual e coletiva.

PROCESSO DE SELEÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Este órgão há cerca de vinte anos não realizava um Concurso Público para seleção e renovação de seu quadro geral de funcionários. Ocorreram demasiadas aposentadorias, falecimentos e pedidos de exoneração durante este período. Para suprir este déficit, era preciso a realização de uma nova seleção pública.

A empresa Seleção e Recrutamento LTDA foi a organizadora da seleção para provimento de cargos públicos e cadastro de reservas da Secretaria. As provas foram aplicadas em outubro de 2008 nos municípios do Natal, Mossoró,

Caicó e Pau dos Ferros (RN). No ano seguinte, foi convocado um número muito grande de novos servidores.

Os antigos funcionários estavam acostumados com a monotonia dos seus serviços, bem como com a prática ultrapassada, frequentemente, de algumas atividades administrativas - muitas vezes por comodidade, mas também pela falta de atualização profissional - e com a rotina de encontrar sempre os mesmos colegas de trabalho.

O clima organizacional mudou com a chegada dos novos servidores, um simples “Bom Dia” por várias vezes não era respondido. Existia certa hostilidade com quem estava ingressando na instituição. Comentários do tipo “Esses novatos se acham muito”, “Eles pensam que sabem de tudo”, foram muito ouvidos nos corredores.

O setor mais atribulado daquela organização era o que Ana Luiza estava trabalhando, o Gabinete do Secretário. Havia uma grande circulação de pessoas nesse setor, e ocorriam muitas reuniões, inclusive com alguns tumultos, principalmente pelos membros do Sindicato dos Servidores.

No primeiro dia de trabalho, Ana Luiza sentiu o impacto de como seria tratada pelos colegas de trabalho mais antigos. Ela chegou para se apresentar no setor esclarecendo sobre sua nomeação e explicou que o Setor de Recursos Humanos a encaminhou para trabalhar no Gabinete. A secretária Guilhermina quem a recepcionou foi um pouco rude, perguntando na frente da Administradora às outras duas colegas: “Ela vai ficar aqui mesmo? Não estou

sabendo de nada. Sente aí e espere Drª Renata chegar”. A Administradora ficou sentada no sofá esperando a Chefe por quase duas horas.

Havia também outros funcionários novos no Gabinete, que acabaram se unindo muito. Eles perceberam que os serviços, que antes pareciam super complicados, eram bem simples. Com a ajuda de alguns outros poucos funcionários mais experientes, os novatos se esforçavam e aprendiam juntos. Mas quando cometiam algum erro, ainda tinham que ouvir as piadinhas dos mais antigos.

PROGRAMA DE ACOLHIMENTO AOS NOVOS SERVIDORES

Passados cinco meses do ingresso dos novos servidores, o Setor de Recursos Humanos, especificamente seu Coordenador, Dr. José Andrade, resolveu organizar o “Programa de Acolhimento aos Novos Servidores”, com o intuito de apresentá-los à estrutura organizacional e aos projetos desenvolvidos pela Secretaria.

Este Programa foi realizado no Centro de Formação de Pessoal, em outubro de 2009, no qual foram convidados todos os funcionários novos. Foi feita inicialmente uma apresentação pessoal dos convidados, havendo também um café-da-manhã e almoço coletivos. Alguns Coordenadores apresentaram slides sobre a história e a estrutura do órgão, e direitos e deveres dos servidores.

Todavia, este projeto foi bem tardio, não sendo aproveitado pelos interessados pela falta de um bom planejamento do tempo por parte dos organizadores. Muitas reclamações foram feitas entre os colegas de trabalho,

como: “Não serviu pra mim, porque aprendi tudo no dia-a-dia, ainda tendo que ouvir críticas daqueles chatos”, disse Ana Luiza para seus colegas; “Depois que eu já sabia de todo o funcionamento da Secretaria é que aconteceu o Acolhimento ao Servidor, depois de meses de trabalho”, comentou Denise, Comunicadora Social; “Achei este Programa incompleto, parece que foi feito às pressas”, queixou-se Cátia, Assistente Administrativa.

O PROBLEMA

Quando se começa a trabalhar em uma organização pública, é necessário que o servidor conheça bem a estrutura e as atividades do cotidiano para melhor atender ao público. “Como é a estrutura organizacional de onde estou trabalhando?” “Qual a principal atividade de cada setor?” “Quais serão as minhas principais atribuições?” Todas estas perguntas deveriam ser respondidas pelo Setor de Recursos Humanos numa recepção inicial.

O Gestor de Recursos Humanos, José Andrade, deveria ter pensado nestes questionamentos que iriam surgir. O que José Andrade poderia ter feito para evitar os problemas relativos à socialização e ao relacionamento interpessoal entre os antigos servidores e os recém-nomeados?

NOTAS DE ENSINO

RESUMO DO CASO

Os servidores daquela Secretaria Estadual não estavam preparados para a mudança que iria acontecer depois da chegada dos novos colegas de trabalho... Após vários anos sem haver nomeações naquele órgão, os servidores recém-nomeados não foram bem recepcionados pelos colegas, e muito menos treinados. Este Estudo de Caso tem como objetivo mostrar o valor do treinamento e da socialização - no tempo certo - a partir do ingresso de novos funcionários em uma organização, para que a cultura nova não vá de encontro com a antiga. Os dados foram obtidos pelos acontecimentos pessoais no local de trabalho da autora, protagonista do caso, e ocorreram a partir de maio de 2009. Propõe-se a aplicação deste caso nos cursos de Administração, Psicologia e Pós-Graduação em Administração, nas Disciplinas de Gestão de Mudanças e Cultura Organizacional e de Gestão de Pessoas e outras correlatas.

PALAVRAS-CHAVES: Socialização; Cultura; Treinamento.

ABSTRACT:

The servers of that State Secretariat were not prepared for the change that would go to happen after the arrival of the new fellow workers... After some years without having nominations in that organization, the just-nominate servers were not well received by the colleagues, much less trained. This Study of Case has as objective to show the value of the training and the socialization - in the certain time - from the ingression of new employees in an organization, with

intention that the new culture does not go of meeting with the old one. The data had been gotten by the personal events in the workstation of the author, protagonist of the case, and had occurred from May of 2009. It is considered application of this case in the courses of Administration, Psychology and After-Graduation in Administration, in matters of Management of Changes and Culture of Organizations and of Management of People and others correlatives.

KEYWORDS: Socialization; Culture; Training.

FONTE DOS DADOS

Os dados foram obtidos pela vivência e observação da própria autora e dos relatos ouvidos dos colegas de trabalho durante os fatos. A história real ocorreu a partir de maio de 2009. Os nomes dos personagens e das organizações são todos fictícios.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este Estudo de Caso tem como objetivo sensibilizar os alunos para a importância de um Planejamento de Recursos Humanos: Recrutamento, Seleção, Treinamento; Entender o reflexo da cultura na estabilidade das ações e da cultura de inovação; Associar a teoria à prática. Sugere-se a sua aplicação nos cursos de Administração, Psicologia e Pós-Graduação em Administração, nas Disciplinas de Gestão de Mudanças e Cultura Organizacional e de Gestão de Pessoas e outras correlatas.

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE

Sugere-se que o aluno reflita sobre os erros cometidos pelo Gestor de Recursos Humanos, José Andrade e sobre as críticas que foram feitas ao Programa de Acolhimento aos Novos Servidores, o porquê de não ter sido visto como uma ação que pudesse ter ajudado a quem foi destinado.

Propõe-se que o aluno atue como gestor, observando sobre a importância de se fazer um levantamento das necessidades de treinamento. A partir de então, que seja feita uma análise dos dados para conhecer o perfil dos novos servidores e identificar as lacunas dos perfis dos cargos e o perfil de cada profissional. Depois disso, fazer um quadro de competências existentes para desenvolvê-las e com isso, programar o treinamento.

O treinamento seria iniciado com a socialização, fazendo-se um acolhimento, os antigos servidores recebendo os novos. Em seguida, as diretrizes de funcionamento da Secretaria e os direitos e deveres dos servidores seriam apresentados. Logo após, seriam indicadas as novas competências a serem desenvolvidas. No final do acolhimento, os novos nomeados seriam apresentados aos seus tutores, que seriam os funcionários mais experientes, para haver uma aproximação das culturas distintas e evitar futuras rivalidades. Esses tutores fariam um acompanhamento dos novatos, ensinando as atribuições pertinentes ao cargo e também os avaliando, fazendo relatórios.

É importante que o professor deixe clara a importância do Planejamento de Recursos Humanos, o momento que o projeto de socialização e treinamento deve ser feito para que se tenha a eficácia desejada e também que haja uma

discussão sobre Cultura Organizacional, ponderando-se sobre o choque de culturas que aconteceu.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- 1- Como Gestor de Recursos Humanos, como você organizaria um Programa para a chegada de novos servidores? Descreva em etapas.
- 2- O que fazer para que não haja conflitos de relacionamentos entre a cultura antiga e a inovadora?
- 3- Você já passou por situações como as do caso? De que forma foi resolvido?

BIBLIOGRAFIA

BOOG, Gustavo; BOOG Magdalena (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento:** processos e operações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 421 p.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 1999. 339 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7 ed. São Paulo: Editora Manole, 2008. 210 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier – Campus, 2009. 522 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos:** conceitos, ferramentas e procedimentos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 267 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 332 p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.