

FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RN - FARN

Rua Pref. Eliane Barros Cabral, 2000 – Tirol
Natal RN

Pós-graduação

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS – turma 08

Estudo de caso: A batalha do Servidor Epitácio

Aluno: **Epitácio Ramiro da Silva**

Professor-orientador: **Maria Valéria Pereira de Araújo**

Natal-RN – Setembro/2010

Resumo:

Este estudo de caso trata da história do servidor Eptácio Ramiro da Silva no que se refere a sua luta por um reconhecimento, no âmbito da Instituição, de seu potencial. Os dados deste trabalho foram obtidos por meio do seu depoimento, bem como de alguns colegas seus de trabalho. A Instituição da Previdência Social, a qual pertence até os dias de hoje, é um órgão federal que tem como missão “Garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de um Sistema Público de Política Previdenciária Solidária, inclusiva e sustentável, com o objetivo de promover o bem-estar social”, autarquia esta que o deixa orgulhoso em fazer parte. No entanto, encontrava-se, na época, desmotivado, pelo fato de não está lotado num setor em que pudesse colocar em prática os conhecimentos na sua área de formação. O empecilho se dava por um simples entrave burocrático: o desvio de atribuições do seu cargo. Depois de longa batalha, contando com ajuda de colegas, das oportunidades de capacitação que surgiram e também com a instituição do plano de cargos e salários, o problema foi resolvido. Hoje ele atua no setor de capacitação de pessoas, desenvolve atividades de instrutoria e coordenação de cursos, algo que sempre almejou na Instituição. As informações prestadas neste trabalho são verídicas e, para garantir sua fidelidade, tanto os gestores, colegas de trabalho e familiares foram consultados. A sua publicação foi autorizada pela Gerência Executiva do INSS.

Abstract:

This case study deals with the history of the server Eptácio Ramiro da Silva regarding their struggle for recognition within the institution, its potential. Data from this study were obtained through his testimony, as well as some of your colleagues at work. The Institution of Social Welfare, which belongs to the present day, is a federal agency whose mission is "To ensure protection to workers and their families, through a Public System of Social Security Policy Partnership, inclusive and sustainable, with the objective to promote social welfare", municipality that this makes you proud to be part. However, she was at the time discouraged, because it is not packed in an industry that could put into practice the knowledge in their field of training. The stumbling block was effected by a simple bureaucratic obstacle: the misuse of powers of his office. After long battle, with help from colleagues, the training opportunities that arose and also with the institution's plan for jobs and wages, the problem is resolved. Today it operates in the sector to train people, develop the instructional activities and coordination of courses, something that has always longed for in the institution. The information provided in this work are accurate and to ensure their loyalty, both to managers, colleagues and relatives were consulted. Its publication was authorized by the Executive Management of the INSS.

Introdução:

Era uma segunda-feira, do ano de 1998, não diferente das demais, no ano em que completava 10 anos de admissão no IAPAS(Instituto de Administração da Previdência e Assistência Social) por meio de concurso público, o servidor Eptácio Ramiro da Silva, sabia que aquele dia seria mais um de sua rotina de trabalho, onde se encontrava desmotivado há bastante tempo. A maior parte do seu serviço se limitava a apertar o botão de uma máquina. Fez concurso para um cargo de nível auxiliar em maio de 1988 na esperança de, assim que completasse um ano

de cargo efetivo, teria ascensão funcional para um cargo de nível mais elevado, uma vez que já ingressou no Serviço Público com graduação em nível superior.

Não esperava este servidor que, naquele mesmo ano, estaria sendo promulgada a nova Constituição Federal a qual trazia como novidade o ingresso em cargo público apenas através de concurso de provas ou provas/títulos. Com isso, a progressão funcional havia sido extinta. Sem chance de ascender na empresa, continuou a desempenhar suas atribuições como Agente de Portaria, entregava documentos, tirava cópias xerográficas, etc.. Muito almejava desempenhar tarefas dentro do seu potencial, porém isto não seria permitido pelo fato de configurar desvio funcional.

Naquele semestre, a Instituição estava recrutando um profissional externo para ministrar aos servidores da casa um curso de Redação Oficial. O Servidor Eptácio já era conhecido por ministrar cursos deste porte em Instituição como SENAC, SEBRAE, UFRN, TJ, etc., Seria bem mais vantajoso financeiramente para o órgão aproveitá-lo como instrutor interno, porém esbarrava num aspecto puramente burocrático que era as atribuições de sua categoria funcional. Um plano de cargo estava sendo implantado porém não mudaria a situação dele. E agora, o que fazer diante de tal situação?

Naquele dia, cansado de conviver com a realidade do órgão público, resolveu tomar uma decisão: estudar para concursos públicos e sair do INSS pois, como trabalhava oito horas diárias, não tinha como se preparar. Chegou até a unidade de Recursos Humanos para fazer a seguinte proposta: Ou a Instituição apresentava um plano de cargo que o valorizasse, ou o lotaria num setor onde pudesse desempenhar funções dentro da sua capacidade ou, caso nenhum dos dois pedidos fossem aceitos, pediria exoneração do seu cargo perante a Instituição.

A situação da chefe da unidade de Recursos Humanos ficou difícil. Não queria perder aquele servidor pois era considerado por ela um profissional de competência e conduta exemplares. O que fazer diante desta problemática?

O Servidor Eptácio

Eptácio Ramiro da Silva é formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte–UFRN, admitido no INSS em 06 de maio de 1988 . ***“Quando realizei o concurso Federal, tive a opção de escolher entre o INSS e a Secretaria de Educação do Estado. Escolhi o INSS, pois vislumbrava uma progressão funcional”***

Antes de entrar no serviço público, ele já tinha experiência no mercado de trabalho. “Comecei a trabalhar desde cedo, com 17 anos, quando concluí o curso de 2º Grau”. Iniciou sua trajetória profissional na cidade do Natal como professor do ensino fundamental ao Pré-vestibular; também começou a atuar em consultorias, ministrando cursos das áreas de Comunicação e Comportamental tais como Redação Oficial, Relações Humanas, Atendimento ao Público, Expressão Verbal, Formação de Gerentes e Avaliação de Desempenho, enfim, nos cursos voltados para a Administração Pública.

Professor, como ele é conhecido, é natural de Equador, interior do Rio Grande do Norte, Casado há 16 anos; refere-se à sua mulher como sua grande incentivadora e aos seus dois filhos como as paixões de sua vida. Evangélico, gosta de contemplar a natureza, viajar com a família, caminhar, estudar e estar numa sala-de-aula.

Fora da empresa, exercia suas funções de magistério nas horas vagas. Lecionava Língua Portuguesa e Inglesa, pois tinha formação em Letras. Também atendia num consultório particular como Psicanalista nos finais de semana. Foi a sua primeira pós-graduação.

SOBRE A ORGANIZAÇÃO

No ano de 1923, com a Lei Eloy Chaves, foi implantada no Brasil a Previdência Social, na forma de pensão e caixas de aposentadoria, contemplando apenas algumas classes de trabalhadores. Mas foi a partir dessa lei que surgiram outras caixas de aposentadorias e pensões, sendo os benefícios estendidos a praticamente todas as categorias de trabalhadores urbanos.

A partir de 1933, a previdência iniciou uma nova fase com a criação dos Institutos de Aposentadorias e Pensões. Entretanto, como cada instituto operava de forma distinta, fez-se necessária a uniformização da legislação aplicável à Previdência Social, bem como a unificação administrativa. Somente em 1960, com a Lei Orgânica da Previdência Social, houve a unificação das Leis Previdenciárias. Restava, portanto, a unificação administrativa, fato que ocorreu somente em 1966, com a fusão dos Institutos de Aposentadoria e Pensão (IAP's), sendo criado o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS).

No início, o sistema previdenciário brasileiro tinha muitos contribuintes e poucos aposentados. Naquela época a expectativa de vida do brasileiro era, em média, de 43 anos. Para cada aposentado, havia oito pessoas trabalhando e contribuindo. Hoje, a expectativa de vida do brasileiro está em torno de 68 anos, e a relação contribuinte/beneficiário diminuiu para 1,2.

Na década de 70, surgiram inovações importantes na legislação previdenciária, entre elas a criação do salário-família, e o salário-maternidade passou a constar no rol dos benefícios previdenciários. A reunião dessas e de outras formas legais surgidas, resultou na criação da Consolidação das Leis da Previdência Social (CLPS), em 1976.

Em 1977, visando reestruturar a Previdência Social e as formas de manutenção e concessão dos benefícios e serviços, além de reorganizar a gestão administrativa, financeira e patrimonial, foi criado o Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS), abrangendo os seguintes órgãos: INPS, IAPAS, INAMPS, FUNABEM, LBA, CEME e DATAPREV.

O INSS foi criado em 27 de junho de 1990, por meio do Decreto nº 99.350, assinado pelo então presidente Fernando Collor de Melo. O novo órgão, autarquia vinculada ao Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), era o resultado da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (Iapas) com o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS).

Em 1994, o reajuste dos benefícios previdenciários foi desatrelado do reajuste do Salário-mínimo. Logo em seguida, foi criado o Fator Previdenciário. Trata-se de uma regra matemática que diminui o valor do benefício: quanto mais jovem o trabalhador alcança o tempo de se aposentar, menos irá receber.

Em Dezembro de 1998, uma Emenda Constitucional provocou diversas mudanças no sistema de Previdência Social, das quais se destaca:

- determinou que o benefício salário-família seria devido somente ao trabalhador de baixa renda;
- proibiu qualquer trabalho para menores de 16 anos, salvo na condição de aprendiz a partir dos 14 anos;
- estabeleceu novas regras para concessão de benefícios previdenciários a funcionários públicos;
- criou diretrizes para o regime de Previdência Privada.

Nos dias atuais, a Previdência continua passando por constantes reformulações. Dentre elas, destaca-se a Ampliação da Licença-maternidade de quatro para seis meses e a obrigatoriedade da contribuição de, no mínimo, treze anos e meio para aqueles que desejam se aposentar por idade.

Sobre o plano de carreira

A carreira do Seguro Social promulgada através da [Lei nº 10.355, de 26 de dezembro de 2001](#) dispõe sobre a reestruturação da Carreira Previdenciária, instituindo a Carreira do Seguro Social, fixa os respectivos vencimentos e vantagens e dispõe sobre a transposição, para esta Carreira, de cargos efetivos, vagos e ocupados, integrantes do Quadro de Pessoal do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS. Esta limitou-se em instituir uma gratificação pelo desempenho das atividades do servidor e a transformação de alguns cargos. Também deixa bem claro no art 3º, Parágrafo 9º, que não ocorrerá mudança de nível, o que também está contido na Constituição Federal. A esperança do servidor de ascender profissionalmente e de a Instituição aproveitar o seu potencial parecia sem chance.

Daí, questiona-se: Que ações em nível organizacional podem ser feitas para reconhecer e valorizar as competências e o potencial dos servidores? Que programas poderiam ser implementados a fim de que estes fiquem motivados para o trabalho? Como evitar que um servidor venha desencadear uma crise de identidade profissional e pessoal? Eis as suas inquietações.

NOTAS DE ENSINO

Fontes de dados:

Os dados deste trabalho foram obtidos por meio do levantamento da história do Servidor, bem como do depoimento de alguns colegas seus de trabalho, além de fontes de pesquisa bibliográficas consultadas. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, tanto os gestores, colegas de trabalho e familiares foram consultados. A publicação deste caso foi autorizada pela Gerência da Instituição em que o servidor atua.

Sugestão para discussão do caso:

Sugere-se a leitura deste caso em cursos na área e Psicologia e Gestão de Pessoas. Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de gestão de Pessoas. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre as questões da política de gestão de pessoas nas organizações públicas no que tange à valorização e motivação do servidor; b) conceitos e fatores psicossociais e organizacionais relativos ao tema; c) leitura individual e discussão em pequenos grupos; d) levantamento de soluções para as situações-problema; e) discussão das alternativas no grande grupo; f) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos educacionais

O estudo de caso do Servidor Público Eptácio tem como objetivo nos levar a uma reflexão sobre a motivação para o trabalho e a política voltada para a gestão de pessoas em organizações públicas, face às limitações da Legislação. Além disso, permitir uma análise à luz da associação entre a teoria e a prática. Este estudo também pretende desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre a questão da motivação para o trabalho; b) reconhecimento da interface das políticas de gestão de pessoas; c) a importância de um plano de cargo que valorize o servidor; d) análise crítica das referências teóricas sobre o tema; f) possibilidade de articular o conhecimento teórico com o que acontece na prática.

Questões para discussão:

1) Que fatores de ordem psicossocial interferem na motivação do servidor para o trabalho? 2) Quais as políticas de gestão de pessoas adotadas pelas Instituições? Quais soluções poderiam ser apresentadas para o problema apresentado?

Alternativa para análise do caso:

O caso foi resolvido em maio de 2002 quando o servidor foi convocado para participar de um evento de integração promovido pelo INSS com um instrutor externo. Nesta ocasião, ele teve a chance de desenvolver suas habilidades de educador, sendo inclusive convidado pelo instrutor para auxiliá-lo na condução das dinâmicas. Nesta oportunidade, a coordenadora do evento que era Técnica em Assuntos Educacionais, percebeu o seu desempenho no curso e convidou-o para integrar à equipe de Capacitação de Pessoas dos Recursos Humanos.

Era tudo que o servidor almejava, porém difícil seria essa condução pois não fazia parte das atribuições do seu cargo. A coordenadora não desistiu de lutar até que conseguiu incluir o servidor numa capacitação de Instrutoria para atuar como multiplicador. Esta capacitação foi realizada em Brasília pela UNB, o que fazia parte do PMA- Programa de Melhoria do Atendimento e cada servidor indicado ficaria responsável por formar um quadro de Instrutores no seu Estado. Esta foi sua primeira atuação como educador na Instituição.

A partir desta ação, como ele já fazia parte do quadro nacional de Educadores, já teria um requisito para atuar no setor de Treinamento já que era multiplicador da Metodologia de Ensino. Porém, outra luta teria que travar: a sua chefia, que o avaliou como um ótimo servidor, não queria liberá-lo para outra unidade. Depois de longo período de negociação, enfim, em março de 2002, o servidor é lotado no Serviço de Recursos Humanos.

Neste momento, o servidor passa a integrar a equipe de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Capacita os primeiros instrutores que fariam parte do quadro de Instrutoria interna, não só da gerência de Natal, como em outros Estados. Atua nos cursos voltados para a Administração pública, Comunicação e os da área Comportamental no âmbito do INSS. Quando não está em sala-de-aula, atua na coordenação de cursos. O servidor também foi designado a coordenar o PSQV- Programa de Qualidade de Vida da Gerência de Natal, fazendo parte dos Educadores que recebem os novos servidores e também coordena o programa de estágio em toda a gerência.

Com carinho, Epitácio diz que além de toda a bagagem profissional, traz também do INSS a lembrança de cada colega com quem trabalha. Espera que o INSS continue nesse processo contínuo de aperfeiçoamento a fim de cumprir com sua missão institucional e espera que cada servidor compreenda o seu papel fundamental para que a Instituição cumpra seu dever.

A Instituição lhe trouxe desafios, alegrias, amigos e muita aprendizagem. Respira fundo ao lembrar seus objetivos profissionais, que não os deixaram nunca parar. Para sintetizar esse momento, cita Miguel de Cervantes: "***O homem que perde seus bens, perde muito; o que perde seus amigos, perde muito mais; mas aquele que perde a coragem, perde tudo***". Diante do exposto pergunta-se: Por que as Instituições não investem numa política de valorização do Servidor, numa busca constante por talentos e potencialidades?

Bibliografia sugerida:

- SPECTOR, Paul. Psicologia nas organizações. SP: Editora Saraiva-3ª edição, 2002.
- MARILENE, Silva. Administração de Departamento de Pessoal. Editora Érica, 2001.
- NOBRE, Thalita. Motivação: os desafios da Gestão de Recursos Humanos na Atualidade. Curitiba pr: Editora Juruá – 1ª edição, 2010.
- VERGARA, Sylvia. Gestão de Pessoas. SP: Editora Atlas – 8ª edição, 2009.
- DEMO, Gisela. Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações – Papel dos Valores Pessoais e da Justiça Organizacional – SP: Editora Atlas – 3ª edição, 2010.