



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS
18ª TURMA

CASO PARA ENSINO: “AS FÉRIAS DE RUTHY”

ALUNA: Cristiane Rodrigues Ximenes

ORIENTADORA: Profª. Patrícia Whebber

NATAL
SETEMBRO / 2013

As Férias de Ruthy

Autoria: Cristiane Rodrigues Ximenes

Introdução

Eduarda, Diretora de Administração e Planejamento do Centro de Ensino Tecnológico Maria Cavalcanti (CETMAC), chega à empresa para mais um dia de trabalho, ainda com o pensamento voltado para as tarefas não concluídas no dia anterior. Não se deu conta que se tratava da última sexta-feira do mês. Como qualquer outro dia, o expediente na empresa começou exatamente às 8h, porém com certa expectativa, pois sexta-feira é o dia que antecede o final de semana, período que normalmente os trabalhadores utilizam para recuperar as energias que foram consumidas durante a semana.

Mal sabia Eduarda que o seu dia não iria terminar bem. Ao findá-lo recebeu a notícia que a sua assistente direta, Ruthy, entraria de férias por trinta dias, a partir de segunda-feira, quando então ficaria sem contar com os seus prestimosos serviços. Neste momento, as perguntas inquietas que não saem da sua mente: quem iria lhe assessorar no lugar de Ruthy? A pessoa substituta iria realizar as tarefas de sua assistente com eficiência, eficácia e efetividade no período de seu afastamento?

A ausência da colaboradora apresenta as principais dificuldades para o processamento da administração dos afastamentos de funcionários na empresa, o que tem sido um dos maiores problemas enfrentados pelo setor de Recursos Humanos, no qual recai a responsabilidade de controlar não só os afastamentos, mas também as atividades relativas à vida profissional de cada um dos integrantes da Organização.

Eduarda retoma o pensamento: “lembro-me perfeitamente que no ano passado essa cena aconteceu e agora o filme está se repetindo. Segunda-feira vou me reunir com o Diretor Geral e propor mudanças para serem colocadas em prática, de tal maneira que as tarefas realizadas pelos funcionários, quando de seus afastamentos, não percam solução de continuidade”.

A Organização

O Centro de Ensino Tecnológico Maria Cavalcanti (CETMAC) tem as suas atividades voltadas para o ensino profissionalizante e disponibiliza, em média, por ano,

quinhentos novos alunos para o mercado de trabalho, com conhecimentos técnicos nas áreas de Informática e Tecnologia, Administração, Hotelaria, Inglês, Espanhol e Segurança do Trabalho.

Foi fundado em Janeiro de 1997 por Osvaldo Cavalcanti. Em sua primeira turma, com 13 alunos o CETMAC Curso iniciou suas atividades e tornou-se 16 anos depois a maior estrutura de ensino profissionalizante e de qualificação profissional particular da cidade de Curitiba, Estado do Paraná. O CETMAC, com a vasta experiência na implantação de cursos técnicos livres e profissionalizantes, tem como propósito e compromisso institucional propiciar condições para a melhoria da capacitação profissional de jovens e adultos, facilitando tanto suas condições de ingresso no mercado de trabalho quanto suas possibilidades de ascensão profissional, nas áreas em que já atua. Assim, abrem-se novas oportunidades visando o estreito relacionamento entre as necessidades do mercado e a procura dos interessados, buscando sempre a mais profunda formação teórica e prática. E a previsão para o ano que vem é de abertura de mais cursos de níveis profissionalizantes e ampliação da área de atuação para outros Estados da Federação, por intermédio de franquia.

Como se observa no Organograma em anexo, a estrutura do CETMAC é composta por um Diretor Geral, função exercida pelo Sr. Osvaldo, proprietário e fundador da instituição, que antes era professor da rede de ensino público e, após ter herdado uma herança dos pais, resolveu abrir o seu próprio negócio. Começou com uma pequena loja no centro de Curitiba, que a transformou em sala de aula e atualmente conta com um complexo de salas, sendo algumas com capacidade para cinquenta alunos. O Centro de Ensino ainda possui salas para Coordenadores e Diretores, setores de apoio e administração e um auditório para até cem pessoas. Conta ainda com uma área externa circundada por árvores e ao centro uma praça, onde muitos alunos aproveitam para momentos de lazer.

Atualmente, a instituição possui cinquenta e três funcionários, entre professores contratados, administradores e faxineiros. O Diretor conta com uma Chefia de Gabinete, pessoa de sua confiança, que o substitui em sua ausência. Subordinado a Chefia de Gabinete existe uma equipe de trabalho que realiza as funções de Assessor de Comunicação e Pesquisador Institucional. Possui ainda, uma Diretoria de Administração e Planejamento que tem sob sua subordinação a Coordenadoria de Administração e Finanças e Coordenadoria de Planejamento. Importante ressaltar que a estas Coordenadorias estão subordinados os setores Financeiro e Contábil, Infraestrutura, bem como os setores de compras, licitações e contratos. Completando a estrutura da empresa, a instituição possui ainda a Diretoria de

Ensino, Pesquisa e Extensão que tem sob sua subordinação as Coordenadorias de Ensino e Pesquisa e Extensão e a estas estão subordinados os setores de Registro Acadêmico, Assistência ao Educando e Setor de Atividade Social.

No ano de 2005, o Diretor de Administração e Planejamento aposentou-se por idade e Osvaldo contratou Eduarda para substituí-lo. Na época, foi designada a funcionária Ruthy, para atuar como assistente direta da nova Diretora. Esta foi escolhida pelo Diretor Geral como assistente de Eduarda por ser uma das colaboradoras mais antigas da empresa e possuir bastante experiência na área financeira.

Descrição dos processos na empresa

A empresa cumpre todas as legislações em vigor, principalmente o que está previsto na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Concede férias anuais para todos os seus funcionários de acordo com o Art. 129 da CLT, que diz: “Todo empregado terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração”, bem como outros direitos constantes na legislação trabalhista referentes aos afastamentos dos trabalhadores de suas atividades laborais, como nos casos de gestantes, doenças, acidente de trabalho, aposentadoria, dentre outros.

O processo de concessão de férias é feito pela empresa da seguinte maneira: no início do segundo semestre de cada ano, o setor de pessoal confecciona os períodos de férias para o ano seguinte e os incluem em uma planilha. Repassa aos chefes de setores a planilha com os dados para estes escolherem em quais períodos de férias os seus funcionários tem interesse. De posse desses dados, o setor de Recursos Humanos (RH) elabora o Plano de Férias e partir deste documento, passa a realizar o controle.

Referentes a outros tipos de afastamentos, por exemplo, licença maternidade e incapacidade temporária por motivo de doença, os chefes repassam os problemas para o setor de pessoal que por sua vez, verifica a situação dos funcionários e faz o controle dos períodos de ausência. Após a verificação, o setor de pessoal interage com o setor financeiro para averiguação dos benefícios financeiros que serão subtraídos ou concedidos.

Sobre as atividades laborais dos colaboradores afastados, não há um planejamento de sucessão nos cargos e funções, dificultando a transferência de conhecimento. A continuidade das atividades fica a cargo daqueles funcionários mais antigos que atuaram outrora naquele setor, e com isso as tarefas não perdem solução de continuidade. Entretanto, tais atividades não atendem aos prazos previstos para a entrega, além de apresentarem baixa qualidade.

Mesmo procedimento é realizado para outros tipos de afastamentos, por exemplo, aposentadoria e demissão de funcionários, com relação às tarefas laborais a situação se repete, porém, a empresa recorre a uma agência contratada de recrutamento e seleção de trabalhadores para admissão de um novo profissional, preferencialmente com o mesmo perfil do aposentado/demitido. O setor de Recursos Humanos recebe de colaboradores internos indicações de amigos e parentes e repassa as indicações à agência contratada, entretanto não exerce interferência nos trabalhos da empresa no processo de contratação.

Sobre a capacitação e treinamento dos funcionários, na transição do primeiro semestre para o segundo, o setor de Atualização Técnica, pertencente à Coordenadoria de Ensino, elabora uma planilha com os cursos que tem interesse para serem realizados pelos colaboradores no ano seguinte e repassa aos chefes de setores para que eles indiquem em quais cursos de atualização/capacitação pretende que os seus subordinados sejam indicados. Posteriormente, é enviado ao Diretor Geral para análise e aprovação, quando então, após o crivo deste, o setor passa a por em prática por intermédio de um planejamento.

Sobre a ausência dos colaboradores que são indicados para realizarem cursos, de um modo análogo ao afastamento por gozo de férias, é deslocado um funcionário para o setor do indicado a fim de que este execute as atividades que o substituído realizava, de tal maneira que as tarefas laborais continuem em seu processo normal, com determinada perda de qualidade nos resultados anteriormente apresentados.

O Problema

Dentre vários colaboradores que trabalham na CETMAC, Ruthy, segundo o Diretor Geral, é uma que se destaca positivamente na empresa. O Diretor expressa com clareza a sua opinião quando a encontra nos corredores das instalações ou quando se dirige ao seu setor trabalho (Financeiro e Contábil), dizendo as seguintes frases para outras pessoas próximas: “esta é a minha melhor funcionária; sempre deu conta do recado; é um exemplo a ser seguido aqui no CETMAC”. Com estas indagações demonstra muito apreço e carinho pela colaboradora. Também expressa a sua opinião sobre as qualidades da colaboradora nas reuniões que promove com a alta direção da empresa, especialmente quando entra em pauta assunto relacionado com as finanças da empresa, ocasião em que aproveita para fazer o seguinte destaque: “é uma excelente funcionária, pode confiar nos dados constantes em seu relatório”.

Após alguns anos de trabalho a frente da Diretoria de Administração e Planejamento e ratificando a opinião do Diretor Geral, Eduarda observou também várias qualidades em Ruthy, não por ser uma das funcionárias mais antiga da empresa, pois trabalha no setor Financeiro e Contábil do CETMAC há mais de dezesseis anos, praticamente desde o início da sua inauguração, mais porque observou que ela realmente é uma pessoa que está sempre disposta e procura ajudar a todos com os afazeres do setor; seus serviços são bastante requisitados, desde o setor pedagógico, passando pelo setor de infraestrutura até a alta administração; demonstra prazer em realizar as suas tarefas e deixa bem claro que não se incomoda em ser acionada, por telefone, para tirar dúvidas; a propósito, quando lhe é perguntado se estar incomodando, ela responde: “tenho prazer em servir”. Contudo, este ano Eduarda se deparou com o seguinte dilema: Ruthy vai se ausentar da empresa por trinta dias de férias e desta vez é diferente, pois ela viajará para os Estados Unidos da América (USA). Neste momento, Eduarda parou para refletir: “férias foi um direito que a funcionária adquiriu após doze meses de trabalho ininterrupto e eu não posso intervir. Tenho que resolver o problema da sua ausência com ajuda de outros funcionários do setor”.

Eduarda, ao se deparar com este quadro, percebeu em vários momentos a importância dos conhecimentos de Ruthy, especialmente quando Osvaldo, Diretor Geral e proprietário fundador da empresa, lhe faz uma avalanche de perguntas referentes à área financeira da empresa: “Qual é o nosso crédito para pagamento? Temos crédito para adquirir tal produto? Temos crédito para despesas de transporte e hospedagem, pois preciso viajar a São Paulo para participar de um *workshop*? Quero em minha mesa, às 16h, a planilha de receitas e despesas do mês em curso”. Neste último caso, o estresse é ainda maior e deixa Eduarda atordoada e sem direção, pois se trata praticamente de uma entrevista ao vivo em que ela tem que ter as respostas certas e repassá-las na hora. Já prevendo uma situação desta, ano passado, Eduarda havia designado Carlos, funcionário do setor Financeiro e Contábil, para ajudar Ruthy em seus afazeres e adquirir parte de seus conhecimentos, de modo que, na sua ausência, não fosse sentida a sua falta. Porém, transcorridos oito meses, Carlos pediu demissão, em virtude de ter optado por um novo emprego e, com a rotina do trabalho, Eduarda não se deu conta que um dia novamente, por motivo de força maior, Ruthy se ausentaria da empresa.

Eduarda, sabedora que a área de finanças da empresa é um setor muito delicado e exige pessoa com perfil adequado e de confiança para trabalhar no local, resolveu buscar

soluções mais eficazes para cobrir as ausências de Ruthy e pretende, em curto prazo, implementar ações práticas e racionais que sejam capazes de resolver de uma vez o problema, de tal maneira que as tarefas realizadas no setor não percam solução de continuidade e os setores mantenham a qualidade nos serviços prestados, tanto para o público interno como para o externo.

Com o apoio irrestrito de Osvaldo, Diretor Geral, criou uma Comissão composta pelo encarregado do setor de pessoal, encarregado do setor de finanças e encarregado do setor de capacitação. A Comissão foi criada com a finalidade de resolver a situação de capacitação de funcionários e transmissão de conhecimentos, com vistas a mitigar os problemas da lacuna deixada pelos funcionários quando dos seus afastamentos e as tarefas que, até então são realizadas por eles, continuem a serem desempenhadas, sem perda de qualidade, com a mesma eficiência, eficácia e efetividade.

No decorrer, Eduarda reuniu-se com a Comissão para discutir os principais problemas da organização, realizando um diagnóstico situacional da gestão atual. Após troca de experiência entre os componentes da Comissão, foram elencados como causas, os seguintes itens:

1 - A falta de transmissão do conhecimento pelos detentores da informação, devido a uma cultura de não disseminação dos procedimentos utilizados por alguns, em vários setores, é um dos pontos que não permite a socialização da informação para os demais, e, assim, impede a manutenção e a permanência do conhecimento no Setor.

2 - A falta de um Documento com Normas de Ação, por exemplo: Calendário Administrativo Anual abrangendo todos os setores da empresa e Manuais contendo as Rotinas das Atividades de cada setor, que permite, por vezes, que atividades de diversos setores da empresa mantenham uma rotina de continuidade das funções que ali são exercidas. A despadronização dos procedimentos adotados pelos colaboradores de diversos setores causa inúmeros problemas nas atividades laborais, a saber: retardo na confecção de processo, erro de encaminhamento, não observância da legislação em vigor, inovações de procedimentos sem metas definidas, etc.

3 - Os processos de aposentadoria e outros afastamentos (férias, licença para tratamento de saúde, etc.), são situações que implicam na evasão do conhecimento. Um fato que incomodava muitos setores da empresa é a **não permanência no setor devido à alta rotatividade**. Os funcionários deveriam manter-se por um período que pudessem, além de

assimilar melhor as suas funções, passar aos novatos as informações inerentes às atividades. Por muita das vezes algumas pessoas transitam em vários setores da empresa, o que dificulta a massificação do conhecimento afeto à área de atuação.

4 - A alta operacionalidade de alguns setores é mais um fator que leva a evasão do conhecimento, tendo em vista a ausência de parte dos colaboradores em determinados momentos do ano.

5 - O desinteresse nas atividades exercidas é um fator que dificulta a passagem do conhecimento. Talvez a matriz desse problema seja a não adoção de uma norma padrão para desenvolver as atividades. Tal fato contribui para um retrabalho das inúmeras tarefas. O refazer, nas diversas atividades de um processo, contribui para o aumento no tempo de sua execução e, concomitantemente, no desestímulo da efetivação da tarefa.

6 - A falta de capacitação/treinamento das pessoas que trabalham em vários setores das organizações contribui para a queda na eficácia, eficiência e efetividades das tarefas. A busca pelo preparo técnico-profissional esbarra, na maioria das vezes, nos escassos recursos orçamentários destinados à realização de cursos de treinamentos.

7 - O número de funcionários reduzido é uma situação comum a todas as empresas com ou sem fins lucrativos, devido as altos custos financeiros em se contratar e manter funcionários. Essa situação culmina no acúmulo excessivo de tarefas atribuídas a um único setor. Vale salientar a má distribuição das atividades, corroborando para a ineficiência da máquina administrativa e/ou operacional.

Ciente do problema a ser resolvido e das soluções possíveis e aplicáveis, Eduarda passou a trabalhar no sentido de definir um novo padrão de gerenciamento das tarefas administrativas, acreditou ser de bom alvitre a sequência ordenada de procedimentos com o objetivo de solucionar o caso. Em uma primeira análise, concluiu que para o sucesso da utilização, como controle gerencial, dos Fluxogramas das Tarefas Administrativas Planejadas e Eventuais, há a necessidade de serem implementadas na empresa as seguintes ações:

- Um Calendário Administrativo Anual atualizado;
- Confecção de Manuais normatizando tarefas; e
- Os seus colaboradores estarem devidamente treinados e capacitados.

Uma vez definidas as soluções possíveis, com o objetivo de ajustar o processo de

gerenciamento das tarefas administrativas, Eduarda, após informar ao Diretor Geral do CETMAC sobre as mudanças que seriam implementadas, solicitou que redesenhasse o fluxograma dos setores da empresa de modo a tornar seu entendimento mais fácil pelos colaboradores, respeitando os prazos, as etapas, as metas dos setores e também o devido controle gerencial, conforme abaixo:

- 1- Realocação do Layout dos setores para encurtar o distanciamento entre eles;
- 2- Disponibilização de material de expediente suficiente para as necessidades básicas dos setores; e
- 3- Implementação de melhoria nos recursos de Tecnologia da Informação (TI): computador, rede e programas.

Referente à capacitação e treinamento dos colaboradores, Eduarda determinou ao setor de Atualização Técnica que realizasse um planejamento de indicações para cursos de capacitação de funcionários que fossem de ampla aplicabilidade nos setores do CETMAC. A sua implementação trará resultados excelentes à empresa, pois melhorará o conhecimento técnico profissional dos colaboradores, aumentará a produtividade, sedimentarão os conhecimentos tácitos, reduzirá consideravelmente os erros, gerando autoconfiança e reconhecimento por parte dos clientes externos e internos.

Por fim, após rever as ações que foram implementadas na resolução do caso, Eduarda chegou à conclusão que a problemática a oportunizou: conhecer na prática e por meio documental algumas situações da rotina da empresa; os desdobramentos de um processo decisório; a quebra de paradigmas; a construção de respostas para os problemas de afastamento de funcionários; cumprimento de prazos; e de concessão de benefícios, especialmente os relacionados às ***férias regulamentares dos colaboradores da empresa***.

Retornando ao cenário inicial do Caso para Ensino: era uma bela manhã de segunda-feira, Eduarda sentindo-se um pouco mais aliviada após a transposição dos obstáculos que encontrou, chega à empresa para começar mais um dia de trabalho, quando de repente alguém entra em sua sala com um largo sorriso na face e a cumprimenta em inglês: “***good morning!***”. Tratava-se de Ruthy apresentando-se por término de férias.

Notas de Ensino

Resumo

Com vistas ao debate, característica essencial de um Caso para Ensino, foi idealizado o presente trabalho. O Caso para Ensino “As Férias de Ruthy” tem como tema principal a falta de um plano de sucessão e de substituição dos funcionários-chaves quando do afastamento temporário ou permanente de suas funções. Na organização usada como exemplo (CETMAC) não há uma forma prevista de controle que seja capaz suprir a ausência de determinado funcionário, em especial àqueles com função de assessoramento da alta direção.

O objetivo deste estudo é discutir os principais problemas e possíveis soluções na área de gestão de pessoas, referentes ao controle de afastamentos dos colaboradores e preparação de seus eventuais substitutos.

Palavras-chave: férias, controle de afastamentos e colaboradores.

Fonte dos dados

Os dados deste estudo foram obtidos através da vivência prática do problema pela Gestora de Pessoal do Centro de Ensino Tecnológico Maria Cavalcanti. Os dados tanto primários como secundários foram obtidos através da observação, pesquisa e entrevistas com os funcionários e gestores envolvidos. Para garantir a fidelidade das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando a sua publicação por intermédio de nomes fictícios.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 min na sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação e/ou de pós-graduação em Administração e Gestão Estratégica de Pessoas. Recomenda-se: 1) uma breve explanação sobre os tipos de afastamentos, por força de Lei, concedidos aos funcionários; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) a exposição da temática e da situação pelo professor(ra).

Objetivos de Aprendizagem

O Caso aborda os principais problemas e possíveis soluções na área de gestão de pessoas, referentes ao controle de afastamentos dos colaboradores e preparação de seus eventuais substitutos.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) uma visão abrangente do controle de pessoal; 2) reconhecimento das peculiaridades de um setor de Recursos Humanos de uma empresa; 3) reconhecimento da possibilidade de aplicação das ferramentas de Gestão Estratégica de Pessoas no controle do número de colaboradores de uma empresa e gestão de tarefas; 4) capacidade de diagnosticar, compreender e desenvolver alternativas para a solução de problemas; 5) um senso crítico sobre as referências teóricas e a prática abordada.

Alternativas para a análise do caso

Em qualquer setor de trabalho, as melhores práticas estão, muitas vezes, na mente de seus colaboradores. Isso é encarado com certa naturalidade, e os problemas decorrentes dessa situação só aparecem quando o detentor do conhecimento não pertence mais a empresa ou, por motivo de força maior, (Art. 501 da CLT – Entende-se como força maior todo acontecimento inevitável, em relação à vontade do empregador, e para a realização do qual este não concorreu, direta ou indiretamente) se afastam temporariamente.

Sabe que a análise e melhoria de um processo devem ser norteadas pelos princípios da satisfação total dos clientes, gerência participativa, desenvolvimento humano, constância de propósitos, melhoria continua, gestão de processo, gestão de informação e comunicação, garantia da qualidade e busca da excelência. Talvez por este motivo, Eduarda, a principal protagonista do problema que fora apresentado, optou por criar uma Comissão, devido aos pontos fortes apresentados pelo trabalho em grupo na tomada de decisão, tais como: informações e conhecimento mais completo; maior diversidade de pontos de vista; decisões de qualidade mais elevada; e melhor aceitação de uma solução. Destacou-se sobremaneira ao repassar à Comissão as etapas de uma ação planejada em processo decisório, a saber: 1º) Reconhecer uma necessidade; 2º) Identificar claramente o problema; 3º) Reunir todas as informações disponíveis; 4º) Identificar alternativas possíveis; 5º) Executar sua ação; e 6º) Acompanhar os resultados.

Neste contexto, outro exemplo que se encaixa na resolução da problemática vivida pela Diretora de Administração e Planejamento do CETMAC é a adoção de ações corretivas e preventivas para eliminar as causas do problema por meio do ciclo PDCA. Conforme abaixo especificado, é uma metodologia aplicada para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão, e pode ser utilizada em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independente da área de atuação da empresa. O ciclo começa pelo planejamento; em seguida, a ação ou conjunto de ações planejadas e executadas; depois, checka-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente); por fim, toma-se uma ação para eliminar, ou ao menos, minimizar defeitos no produto ou no serviço ou na sua execução.

Os elementos do PDCA são:

Planejamento (Plan)

Fase do processo na qual é determinado como o problema será avaliado e resolvido.

Execução (Do>)

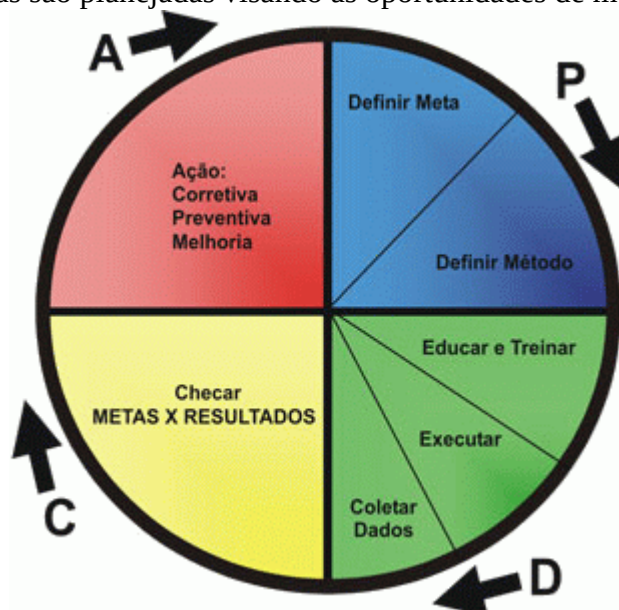
Fase do processo onde a solução é implementada, avaliando-se o progresso conforme é concluído.

Verificação (Check)

Fase do processo na qual os resultados são avaliados de forma crítica, respondendo-se às seguintes perguntas: O que aconteceu de certo? O que aconteceu de errado? Por quê?

Ações Corretivas (Act)

Fase do processo na qual as melhorias são obtidas no curso normal das operações e as ações futuras são planejadas visando às oportunidades de melhoria.



Este ciclo sempre é repetido dando continuidade aos sucessos das melhorias anteriores.

Não é fácil realizar essa tarefa e obter sinergia entre os setores de uma organização. Contudo, para que essa sinergia ocorra da melhor forma possível, é fundamental que o fluxo de informações exista de forma efetiva entre o meio externo e interno que envolve a organização, para que não haja maiores problemas, perda de tempo e um custo desnecessário (BALLOU, 1993).

Em face disto, sugere-se a discussão da aplicação da visão sistêmica de processos gerenciais, pois as intensas mudanças do mundo moderno estão requerendo dos profissionais uma revisão da sua forma de atuação. Portanto, é imprescindível que esta característica seja trabalhada ainda na formação do profissional, desenvolvendo uma nova visão, repensando suas práticas e construindo novas formas de ação que permitam lidar de forma eficiente com situações inesperadas, integrando-se em redes mais amplas de relações. A organização que possui funcionários com essa forma de visão responde rapidamente as mudanças em sua volta (SENGE, 2004).

Também cabe nesse contexto, uma breve explanação sobre a importância da tecnologia e sistemas de informação no controle de afastamentos dos funcionários e transmissão de conhecimento. Ao perceber que o ativo, depois do ser humano, mais importante de uma organização é a informação, bem como a necessidade de armazenar e recuperar de forma estruturada o dado requerido, as empresas passaram a desenvolver sistemas de informação que atendessem a sua necessidade. Uma melhor transmissão de conhecimento e gestão de tarefas utilizado no CETMAC já seria de grande valor para uma maior eficiência nas ações gestão de processos.

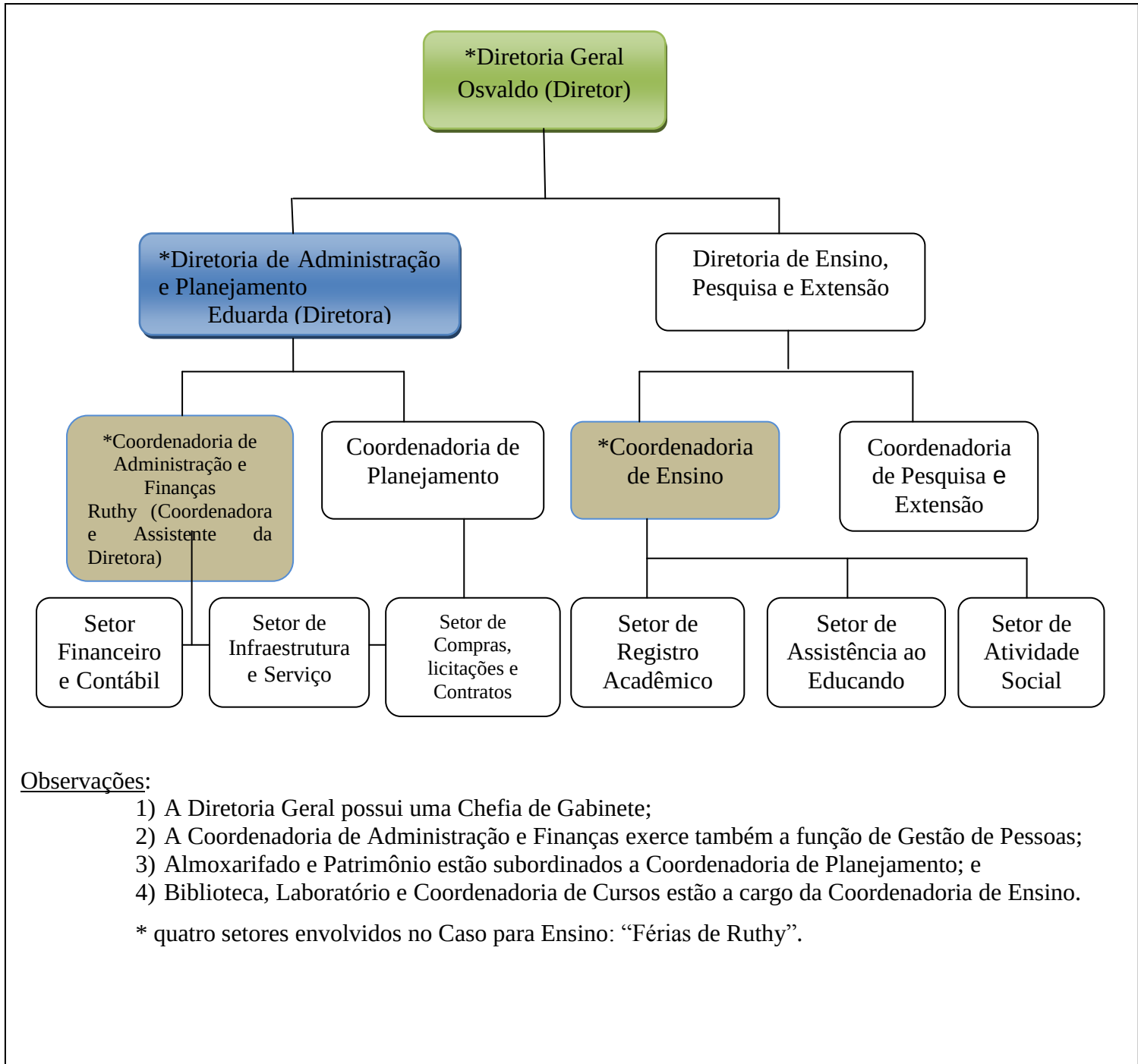
Diante deste contexto, deve-se estimular o aluno na busca de alternativas de ação na situação que foi exposta.

Questões para discussão

- 1) Identifique quais os principais problemas enfrentados por Eduarda concernente ao afastamento da funcionária Ruthy, por entrar de férias?
- 2) Que estratégias envolvendo o controle de ausência devem ser adotadas pela empresa para minimizar o problema em questão a curto e em longo prazo?
- 3) Que ações o setor de RH da empresa pode tomar, sem precisar de uma ação conjunta com outros setores, para que não venha a ter tantos problemas quando da ausência de determinado funcionário?

ANEXO “A”

ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Observações:

- 1) A Diretoria Geral possui uma Chefia de Gabinete;
- 2) A Coordenadoria de Administração e Finanças exerce também a função de Gestão de Pessoas;
- 3) Almoxarifado e Patrimônio estão subordinados a Coordenadoria de Planejamento; e
- 4) Biblioteca, Laboratório e Coordenadoria de Cursos estão a cargo da Coordenadoria de Ensino.

* quatro setores envolvidos no Caso para Ensino: “Férias de Ruthy”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLIPRANDINI, D. **Aprendizagem organizacional**. Disponível em: <http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/learning_enterprise.html>. Acesso em: 01/09/2013.
- BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 2. ed. São Paulo: 2006.
- BRASIL. **Constituição Federal (1988)**. 37. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. 37. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**. Editora Campus, 7ª Edição, 2010.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas**, Campus, 3ª Edição, 2009.
- DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Thomson Learning. 2006.
- DLEURY, Maria Teresa leme ET all. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente. 2002.
- Trabalho apresentado em evento. MIRANDA, ROBERTO C. ROCHA. A Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento são diferentes em sua essência, mas pertencem à mesma família da Gestão de Dados. In: **II CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (GECIC)**. Tema Central: Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Potencialidades Tecnológicas. Brasília, 31 de Julho de 2008.
- NONAKA I. TAKEUCHI, H. **Criando conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**, 2ª edição. São Paulo: Atlas 2002.
- PACHECO, Luzia ET all. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração, Mudanças e Perspectivas**. Editora Saraiva, 1ª Edição, 2000.
- SENGE, P. M. **A Quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 16 ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.