

## Rumo à terra prometida – pessoas, horários e produtividade<sup>1</sup>

*Elaborado por Diogo Ribeiro da Fonseca, Emanuella Faria de Santana, Gisele Aparecida Gonçalves de Oliveira, Márcia Aiko Tsunoda e Marise Costa Rodrigues*

*(2016)*

*Contém nota pedagógica*

Mariazinha é uma pessoa enérgica e idealista. Começou sua carreira profissional na iniciativa privada, como analista de pessoas, em uma “gigante” das telecomunicações, onde havia uma política de gestão de pessoas muito efetiva. Os funcionários recebiam gratificações salariais proporcionais ao alcance das metas estabelecidas, e o sistema avaliativo era eficiente e com regras muito claras, baseado na metodologia 360 graus, na qual o chefe também é avaliado pelos subordinados. Não havia cobrança quanto ao cumprimento de jornada padrão, havendo possibilidade inclusive de trabalho em domicílio, de onde acessava os sistemas operacionais da empresa.

Diante da insegurança do mercado de trabalho e da concorrência grande entre as empresas de telecomunicações, Mariazinha decidiu enveredar-se no mundo dos concursos públicos. Dedicou-se fortemente aos estudos e foi aprovada. Seu novo cargo público seria para atuar como Consultora de Gestão de Pessoas na Câmara Legislativa de Nova Canaã.

Devido à sua larga experiência na área de recursos humanos, Mariazinha foi lotada no gabinete da Diretoria de Gestão de Pessoas. Logo que chegou, percebeu um grande alvoroço nos corredores e cruzou com servidores muito irritados. Moisés, um servidor antigo e experiente que a acolheu e explicou o funcionamento da casa, sugeriu que ela circulasse por todo o prédio para compreender melhor o que estava acontecendo. Foi o que fez. E ouviu:

“É um absurdo, pessoas com a nossa qualificação, tendo que se prestar a bater ponto!” - dizia um senhor grisalho, com o rosto vermelho de ira.

“Muito do meu trabalho nem é feito aqui dentro do prédio, ninguém pensou nisso?” – questionava um rapaz, também in-

1 O caso foi inicialmente desenvolvido durante a 5ª Oficina sobre Metodologia de Estudos de Caso realizada pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), em maio de 2015. Márcia Aiko Tsunoda é autora da ideia original do estudo de caso.

dignado.

“Graças a Deus, agora eu quero ver esses fantasmas terem que mostrar suas caras!”

Foi realmente estranho para Mariazinha passar a ter um controle tão rígido de horários de entrada, almoço e saída do trabalho. O sistema implantado era extremamente inflexível, sem previsões de compensações ou mesmo um banco de horas.

No decorrer da semana, Mariazinha observou que os setores não comportavam fisicamente a quantidade de servidores neles lotados. A situação catastrófica foi captada pela mídia e ganhou proporção nacional.

Muitas reclamações começaram a chegar formalmente através da Ouvidoria às mãos de Mariazinha, no gabinete da Diretoria de Gestão de Pessoas:

“Sou estudante. Existem leis que me permitem flexibilidade para meus horários. Como vocês vão resolver meu problema?”

“Sou pesquisadora, tenho filhos pequenos e sempre trabalhei no período da tarde, cumprindo com minhas obrigações e metas. Por que não posso mais trabalhar assim?”

“Meu chefe fez acordo com colegas que têm a mesma função que eu, para fazerem homeoffice (trabalhar em casa), mas para mim tal benefício foi negado. Qual o critério adotado para essa concessão?”

Diante da situação de desmotivação geral, Mariazinha fez um relatório e agendou uma reunião com o Diretor, para tratar do assunto. Entre as propostas, sugeriu a criação de banco de horas e um estudo mais aprofundado sobre lotação dos servidores, flexibilização de horário, homeoffice com os devidos controles e fórmulas de aferir produtividade e cumprimento de metas, além de um sistema de avaliação efetivo.

O Diretor não acatou qualquer proposta, pois a implantação do sistema de controle de ponto foi uma ação de “moralização”, decorrente de denúncias de que a Câmara vivia vazia. Na verdade, a insatisfação dos servidores gerou uma pressão muito grande por parte dos agentes políticos sobre o Diretor, que acabou por pedir exoneração do cargo logo em seguida.

Nesse cenário, Mariazinha é convidada a assumir a Direção da Gestão de Pessoas da Câmara de Nova Canaã. Muito empolgada, elabora uma estratégia e um plano de trabalho conforme havia sugerido ao ex-Diretor para uma discussão inicial com os demais diretores. No entanto, menos da metade dos dirigentes comparece à reunião agendada. Os presentes alertam que a questão é muito complexa e que provavelmente será de difícil implementação.

Em conversa em tom de desabafo com Moisés, Mariazinha relata o ocorrido. Moisés então profetiza:

“O grande problema, Mariazinha, é que todos os agentes políticos têm aqui dentro apadrinhados que gozam de regalias, não trabalham e não vão se submeter a nenhuma regra imposta. Isso é fato!”

E agora, Mariazinha? É possível criar no serviço público uma política de gestão de pessoas que equilibre controle (de forma a garantir que os servidores efetivamente trabalhem) com aferição de produtividade e políticas de motivação que atendam a diferentes perfis profissionais?

E como lidar com todo esse problema num cenário em que a influência política é tão grande?

**Outras questões para discussão:**

- Qual sua opinião sobre o controle de horário e o controle de produção?
- Você acha possível a implantação efetiva de homeoffice (teletrabalho) no serviço público? Como definir critérios para aferição da produtividade?
- Como administrar os conflitos interpessoais dentro de um setor com servidores atuando presencialmente e outros em sistema de home-office?
- Quais as competências e habilidades necessárias para que um chefe consiga compatibilizar o interesse/motivação do servidor com a produtividade esperada?
- Como Mariazinha pode atuar de forma a minimizar as oposições políticas ao seu projeto? Como seria possível solucionar o problema dos apadrinhados que não trabalham?
- Você acha possível administrar em meio a uma crise midiática? Quais instrumentos são necessários?
- Como a opinião pública pode influenciar o sucesso das mudanças organizacionais?
- Mariazinha buscou os aliados necessários para o sucesso de sua estratégia?
- Você entende a flexibilização do horário de trabalho, ainda que envolva metas de produtividade, como um estímulo motivacional?
- Moralizar o serviço público é apenas implantar sistemas de controle ou haveria outros mecanismos para melhorar o debate sobre horários e produtividade dentro da administração pública?