



E AÍ, ALENCAR: PAGAR HORAS EXTRAS OU UM NOVO FUNCIONÁRIO?

Autor: Paulo Caldeira Junior. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Senac Minas

Orientador (a): Aline Rodrigues da Fonseca. Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. aline.fonseca2609@gmail.com

Resumo

O presente caso relata um dilema vivenciado pelo gestor de um Posto de Atendimento Bancário, de uma grande instituição pública financeira. Ainda que saiba criar meios para alcançar as metas de negócios estipuladas pela Superintendência Regional, por ser um líder servidor, o referido Gestor tem um grande problema para resolver, trata-se de um gargalo existente na execução das rotinas internas que suprem a demanda de serviços oriundas do seu maior cliente. Este caso destina-se aos cursos de graduação e pós-graduação em administração, com ênfase em gestão estratégica de pessoas, gestão de projetos e gestão de custos. Os dados que o embasaram foram extraídos de pesquisa em normativos internos da instituição, e de entrevistas realizadas com o Gerente Alencar.

Palavras-chave: Gestão de custos; Liderança; Gestão de projetos; Recrutamento e seleção.

1. Introdução

O preclaro gerente Alencar, há dois anos vem gerindo o Posto de Atendimento bancário de uma grande instituição financeira, que por força de contrato, presta serviços exclusivos para um órgão público federal e para os profissionais liberais que a ele se vinculam.

Acontece que, dado ao pequeno número de funcionários e à reduzida carga horária, a agência vem sofrendo para entregar, a tempo, o grande volume de serviços oriundos daquele organismo judicial. Diante desta alta demanda, Alencar vem, ao longo destes dois anos, liderando sua equipe de forma a fortalecer e entusiasmar cada um de seus membros para que não fraquejem, buscando energia suficiente para não deixar que o estresse individual, comum nesses casos, venha se tornar mais um obstáculo.

Mas Alencar chegou à conclusão de que não é mais possível continuar “sugando” a sua equipe que, mesmo trabalhando no limite, não consegue cumprir os prazos estipulados pelas autoridades judiciárias. E para solucionar de vez o gargalo que impacta de forma negativa a sua agência, ele tem à sua frente duas soluções.

A primeira seria aumentar a carga horária através da disponibilização de horas extras eventuais e, assim, privilegiar seus atuais empregados. Mas esta prática, hoje, não é estimulada pela matriz do banco.

A segunda opção seria aumentar o número de funcionários. E aqui surge um novo dilema para este guerreiro gerente. Para que haja acréscimo no corpo funcional da unidade, se faz necessária a contratação externa, pelo Banco, de um novo empregado, que poderá tomar posse na agência demandante, ou ir para outra unidade, e esta, por sua vez, supre a vaga da agência de Alencar, transferindo-lhe um funcionário com mais tempo de casa.

2. O Bom Filho à Casa Volta

Era meados de maio de 2016, quando Alencar foi reconduzido ao posto de gerente geral do PAB – Posto de Atendimento Bancário, que serve com exclusividade um Órgão Regional da Justiça do Trabalho, na cidade de Guaxinim (MG).

Na agência, instalada no final do corredor central do pavimento térreo do prédio que abriga o Tribunal, num pequeno espaço de duas salas, Alencar encontrou, no mesmo lugar, a escrivanhinha que usara quando foi gerente pela primeira vez. E foi ao entorno dessa mesa que ele se reuniu com seus três funcionários, a estagiária e o vigilante da época, e partilhou com eles os seus planos para gerir aquela unidade, dentro do escopo que a Superintendência esperava dele, principalmente quanto ao atingimento das metas estipuladas para aquele semestre.

Naquele momento, o PAB TRT GUAXINIM estava entre as agências de melhor performance da sua Superintendência, gozando, assim de prestígio entre os gestores da regional, o que fazia aumentar a responsabilidade de Alencar na condução da unidade.

Embora o número total de clientes fosse reduzido, cerca de 1.200, entre pessoas físicas e jurídicas, e mesmo tendo o próprio Tribunal entre eles, aos olhos de

especialistas externos esse número parecia um obstáculo ao crescimento da agência. Mas não para Alencar, que já conhecia todas as rotinas dos serviços especializados ali executados e o perfil dos melhores clientes, possibilitando encontrar os recursos necessários para continuar trilhando os caminhos para o sucesso. E, assim, não demorou para que ao final de 2017 fosse agraciado com o reconhecimento de Gerente Geral Modelo. Era o reflexo dos bons serviços prestados pelo gestor e sua brava equipe de funcionários.

3. Não Existe Caminhos 100% Plano

Mas, não obstante, os excelentes resultados alcançados, nem tudo são flores no PAB de Alencar, o que tornou sua gestão até aqui ainda mais brilhante. Acontece que o problema enfrentado, naquela unidade, vem de tempos anteriores à sua volta como gestor.

Em seu primeiro dia de trabalho na “velha” agência, e depois das apresentações de praxe, Alencar quis saber de cada empregado, quais eram as suas expectativas e o como estava a agência naquele momento. Foi quando uma das caixas do PAB, a Maria, adiantando-se aos demais colegas, dirigiu ao seu amigo e colega de muitos anos, dizendo:

- Alencar, quando soube que você seria nosso gerente de novo, uma grande alegria tomou conta de mim, pois sempre gostei de trabalhar com você, pela sua capacidade e companheirismo. Conte comigo para o que der e vier.

- Ah, Maria! Minha velha companheira, que me desculpem os demais colegas, mas tê-la na minha equipe, sempre foi um sossego para mim. Você, além de competente, sempre foi muito leal à empresa e a mim.

Nesta hora, Jenicleyson, o único empregado que não conhecia Alencar, cortou a sua fala, e em tom de brincadeira disse:

- É! Já vi que teremos panelinha na agência.

- Como assim, panelinha? Na minha agência não tem lugar para “inhas”, o que teremos aqui é um caldeirão mesmo, e nele caberá todo mundo. Comigo ninguém fica de fora do time.

Retrucou Alencar, também com ares descontraído.

- Que bom.

Completo Jenicleyson que, aproveitando a oportunidade, também se colocou à disposição do novo gestor.

- E aí, Rubens, você e a nossa agência estão como deixei há 3 anos, ou temos novidades?

- Uai Alencar, comigo tudo na mesma. Agora, com relação ao PAB, creio que a mudança mais significativa foi o aumento de serviço. Há alguns meses, estamos passando por um sufoco danado para dar conta de entregar os serviços demandados pelo Tribunal, e assim mesmo não estamos conseguindo cumprir o prazo regulamentar estipulado por eles.

- Ora! Isso é muito grave. E vocês têm alguma explicação para isso?

Maria, sendo a empregada com maior experiência nos serviços prestados por aquele PAB, responde:

- Acontece, Alencar, que as quatro varas daqui continuam abarrotadas de processos antigos e, com isso, todos os dias nos trazem vários Ofícios para serem cumpridos. E, como a equipe é pequena, quando um de nós sai de férias, a situação piora.

- Bem, meus preclaros colegas, espero que possamos juntos equacionar esse problema e trabalhar com tranquilidade. Nesses próximos dias, irei tomar pé da real situação e fazer um planejamento condizente com as nossas necessidades mais urgentes.

Alencar sabia das peculiaridades que revestem as rotinas de trabalho daquele PAB, e o que o difere das outras agências da mesma instituição. Entendia muito bem quais eram as tarefas de um caixa executivo, que além de cuidar dos pagamentos e recebimentos financeiros tradicionais, cumpre alvarás e ofícios judiciais que demandam, às vezes, mais de 15 minutos por documento, devido às suas características e complexidades”.

E isso fez Alencar tomar algumas medidas para sanar os gargalos existentes. E a sua primeira decisão foi pagar horas extras para Jenicleyson, um dos dois caixas da agência, fazendo com que mais duas horas fossem somadas à uma hora que Maria

já dedicava ao cumprimento dos ofícios protocolados. Tempo este suficiente para desbastar a enorme pilha de documentos assentados sobre a mesa de Alencar.

Não demorou muito para que a agência estivesse entregando os serviços dentro dos prazos legais. Mas, como dizem os bons filósofos, tudo que é bom dura pouco. Passados alguns meses depois da posse de Alencar, dois acontecimentos impactaram de forma negativa o fluxo regular de serviço, criando um novo gargalo. O primeiro foi o fim das horas extras, uma medida tomada pela matriz do Banco, visando a diminuição das despesas. E a segunda acontece concomitante à primeira. São as merecidas férias de Maria.

Sem as horas extras, os dois caixas, que além do atendimento ao público, se dedicavam ao cumprimento dos ofícios, fechavam seus respectivos movimentos do dia, praticamente na hora de bater o ponto, restando lhes, assim, pouquíssimo tempo para os trabalhos internos.

Esta situação piora com o desligamento da estagiária, que havia sido contratada como menor aprendiz, e que ao completar 18 anos tinha que sair. E por decisão da Matriz, ela não seria substituída e as tarefas por ela executadas teriam que ser absorvidas pelos três empregados efetivos.

A ausência da estagiária parecia uma coisa fácil de resolver, mas logo Alencar percebeu que o tempo que deveria ser gasto, por exemplo, na execução de trabalhos com maior valor agregado, tal como a comercialização de produtos e serviços do Banco, ou mesmo no cumprimento de ofícios, estava sendo direcionado para a digitalização de documentos ou simplesmente para o arquivamento destes. Foi quando decidiu que, embora uma solução imediata fosse difícil, faria de tudo para resolver esta questão, e que não cederia à pressão do momento.

E sem deixar de lado as metas comerciais estipuladas pela Superintendência, Alencar motivava sua pequena equipe a superar os obstáculos do dia a dia, e assim os meses foram passando. E o resultado dessa liderança veio no final de 2017, quando a agência alcançou a alta performance, destacando-se entre as primeiras da sua regional.

Embora o sucesso estivesse ao lado de Alencar, o gargalo dos ofícios ainda era uma pedra no seu caminho, e teria que ser solucionada de uma vez por todas. Imbuído do

desejo de ver as coisas caminhando de forma eficaz, Alencar, ao final do primeiro semestre de 2018, reuniu a sua equipe para discutir o futuro da agência.

- Bem, pessoal, não é necessário que eu explique a situação da nossa agência, né? Todos vocês têm amplos conhecimentos de tudo o que se passa aqui e sabem que, embora estejamos alcançando os resultados financeiros estipulados pela nossa Superintendência, continuamos estagnados quanto à execução dos serviços demandados pelo Tribunal. E isso, de certa forma, prejudica a imagem da Instituição junto ao nosso maior cliente. Então, eu lhes pergunto, o que poderemos fazer para modificar esta situação calamitosa?

Mas, os sinais de boas mudanças começaram a aparecer, e antes de terminar a reunião, Alencar dá uma ótima notícia para seus empregados.

- Meninos, depois de muito lutar, eu consegui que nos liberassem um novo menor aprendiz. Teremos que aguardar apenas a realização de um novo processo seletivo, que será realizado nos próximos dias pela empresa terceirizada encarregada da seleção de estagiários.

- Que ótima notícia, preclaro chefe. – Completou Jenicleyson, demonstrando grande entusiasmo com a informação.

4. E as Ideias Surgem

Ao saírem daquela reunião, que tinha por objetivo estancar o problema existente na rotina de trabalho da agência, os empregados foram para suas casas pensativos, buscando, cada um a seu modo, *insights* que trouxessem soluções para o grande problema.

No dia seguinte, como de praxe, Jenicleyson chegou junto com Alencar no prédio do Tribunal, e antes que entrasse na agência e demonstrando uma aparente alegria, como se tivesse descoberto o ovo de colombo, foi logo contando a sua nova ideia para seu gestor.

- Sabe Alencar, nesta noite, pensei muito sobre o nosso problema e acho que você deveria solicitar a volta das horas extras, assim, teríamos mais tempo para dedicar aos serviços internos. Você lembra que no período em que eu prorroguei conseguimos entregar todos os ofícios dentro do prazo estipulado pelo Tribunal.

- Ora, Son, (era assim que Alencar chamava seu colega) que bom que você se preocupou com o nosso problema, mas como você bem sabe, as horas extras não são bem vistas pela matriz, que praticamente retirou esta rubrica do orçamento das agências.

- Ah! Eu sei, mas mesmo assim, acho que você deveria dar um toque no nosso Superintendente. Quem sabe ele se sensibiliza com a nossa causa e faz um pedido oficial para a matriz.

- Bem, agora vamos entrar e começar o batente, depois verei isso com carinho.

Não demorou para que chegassem Maria e Rubens, trazendo em suas cabeças pensamentos semelhantes para equacionar o problema. Para eles, o aumento no quadro de funcionários seria a melhor solução.

Foi até engraçado, os dois em frente à mesa de Alencar começaram a falar ao mesmo tempo.

- Alencar eu entendo que a melhor solução é o aumento da nossa equipe. Com um funcionário a mais, teremos tempo para executar todas as rotinas com folga, inclusive com melhoria na qualidade das entregas.

- Eu iria falar justamente isso. – Ponderou Rubens.

- Bons, meninos... – disse Alencar, feliz por perceber o envolvimento de seus liderados nas questões da agência – Só que vocês sabem que para vir um novo empregado, este deverá ser contratado pelo Banco entre os aprovados no último concurso. E aqui tem dois caminhos, ou este novo funcionário vem direto para agência, e teremos que instruí-lo começando do zero, ou podemos pedir que ele vá para uma grande agência, e esta nos transfira um empregado com mais tempo de casa e, conseqüentemente, mais experiente, contudo mais caro para nós.

Só que, também, esta saída não estava nas mãos do gestor da unidade. Assim, tanto as horas extras como a vinda de um novo funcionário deveriam passar pela anuência da alta direção da empresa.

5. Com as Cartas na Manga

Com a atitude de um líder servidor, Alencar passou a ponderar as sugestões dos colegas, analisando-as com muito carinho, profissionalismo e, principalmente, com

muito entusiasmo, uma vez que as ideias vieram da sua equipe. E estas eram as duas cartas que Alencar tinha nas mãos para planejar sua próxima jogada no *business game*.

E aí Alencar, o que fazer? Lutar para conseguir horas extras para que seus funcionários trabalhem mais felizes e com maior produtividade, mas com reflexos negativos no custo da agência, ou pedir um novo funcionário, que poderá ser um empregado experiente vindo de outra unidade, mas que, também, elevará o custo mensal do PAB, ou um recém contratado de baixo custo, mas sem experiência, o que, por consequência, demandará tempo maior para a resolução do problema?