



Desapegue, Rogéria... Delege.

Andrea Assunção Ferreira da Silveira. MBA em Gestão de Projetos pelo Senac Minas – Unidade Guajajaras. Graduada em Comunicação Social com ênfase em Publicidade e Propaganda pela Faculdade Newton de Paiva. andreabakanas@gmail.com

Victor Silva Corrêa. Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG). *E-mail:* victorsilvacorrea@yahoo.com.br

RESUMO

Rogéria Gomes Ferreira tem 36 anos e é gerente financeira em uma instituição do 3º setor, a ONG “O mundo é para todos”, situada em Minas Gerais, na cidade de Uberlândia. A instituição existe há mais de 10 anos e luta por uma causa muito nobre que é a de incluir pessoas com Síndrome de *Down*, deficiências mentais e outras síndromes, na sociedade e no mercado de trabalho, oferecendo oportunidades e melhor qualidade de vida para eles e seus familiares. De 2 anos para cá, a instituição cresceu muito, e, com isso, as demandas financeiras e contábeis também, o que acabou sobrecarregando o setor de Rogéria. De acordo com colegas mais próximos, ela se sentia sobrecarregada, infeliz por não conseguir fazer as entregas nos prazos e com a qualidade que ela sempre fez, e não conseguia tomar as decisões necessárias para resolver o problema do setor. Ela precisa resolver a situação do setor antes que acarrete mais problemas para a instituição. O estudo de caso se aplica a quaisquer cursos de pós-graduação em Gestão de Pessoas, de Projetos e cursos que tenham como objetivo desenvolver habilidades na área de Liderança e Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de pessoas. Gestão de conflitos.

INTRODUÇÃO

Segundo o presidente da instituição, Rogéria é uma profissional exímia, exigente, detalhista, e foi indicada por um grande amigo seu. “Ela é um pouco cabeça dura; já falei para contratar mais pessoas para seu setor, mas é durona e quer dar conta de tudo sozinha” diz Arthur, o presidente da instituição.

Rogéria demorou um pouco para conquistar a confiança do presidente, ainda mais porque iria lidar com dados confidenciais em uma área bem delicada da instituição. Ela trabalhava sozinha em seu setor, mas resolvia também muitas questões administrativas e

adorava “tomar conta” de obras quando elas aconteciam. Já tinha uma experiência nesse ramo da construção.

Em 2018, o diretor Arthur resolveu apresentar ao Conselho Estratégico uma ampliação do instituto para um novo local, mais central e de fácil acesso, para atender ainda mais pessoas com deficiência e suas famílias. Isso acarretaria um aumento de investimentos, com uma obra enorme para ser acompanhada, e tudo isso deveria ter as contas prestadas de forma transparente. Quem ficou responsável por toda a logística da obra, além de cuidar das suas tarefas que já eram muitas, e que já não estava dando conta mais? Sim... Rogéria! “Já não basta toda a demanda que tenho no meu setor, mais as demandas que, não sei por que, eu me meto no meio, e ainda vem essa obra que tenho certeza de que vou acabar pegando como responsabilidade para mim... eu também, não me ajudo!...”.

Rogéria estava incrédula, mas já sabia que ia acabar assumindo, pois tinha uma dificuldade enorme de dizer “não” para os desafios que apareciam, e de aceitar outras pessoas no setor por não confiar a elas informações confidenciais da instituição, por não saber delegar e por não aceitar que ela realmente precisava de uma equipe para ajudá-la. “Eu não vou dar conta... vou acabar tendo um “treco” desse jeito...”.

Como previsto, a ONG cresceu, as demandas aumentaram e Rogéria não conseguia mais acompanhar a obra e fazer as entregas nos prazos necessários, causando problemas para a instituição. Por ser uma pessoa extremamente exigente consigo, Rogéria começou a sofrer por não conseguir atender, com excelência, as responsabilidades e começou a ter crises de ansiedade e uma crise de *Burnout* por excesso de trabalho e cobrança de si. “Eu estou adoecendo, estou ansiosa, não consigo fazer minhas entregas.... estou exausta!”

Agora, ela precisa tomar uma decisão ou correrá o risco de ser desligada da empresa pelo seu diretor. “Não estou dando conta de fazer as minhas entregas, preciso resolver essa situação”, diz Rogéria. O diretor confia muito no trabalho dela, não tem intenção de desligá-la, mas precisa resolver o problema do setor financeiro da instituição. “Rogéria é uma excelente gestora e tenho total confiança nela. Mas, ela precisa de mais colaboradores... é cabeça-dura...” diz Arthur. O que você acha que Rogéria deve fazer para resolver a questão?

ANTECEDENTES E CONTEXTO

Rogéria é formada em Direito e atuou na área por 4 anos, mas sua maior experiência foi em gerenciamento de obras civis e gestão financeira em construtoras, e para investidores de multinacional. Era isso que fazia seus olhinhos brilharem. Fez algumas especializações em

construção civil, gestão de pessoas, o que possibilitou desenvolver algumas habilidades como folha de pagamento, ações trabalhistas, departamento pessoal, entre outras.

Rogéria é casada. Por um problema de saúde de seu marido, e por quererem muito ter filhos, ela precisou fazer uma fertilização e acabou tendo uma gestação gemelar. Nesse período, ela trabalhava para uma multinacional, precisava dedicar muito do seu tempo e energia, mesmo depois de voltar da licença-maternidade. Lá, ela conheceu um grande amigo de Arthur (que viria a ser seu chefe em pouco tempo), o Fabrício. Com os filhos ainda bebês, e querendo ter uma maior flexibilidade no trabalho, acabou compartilhando isso com Fabrício, que teve a ideia de lhe falar sobre uma oportunidade que achava que ela tiraria de letra: trabalhar no setor financeiro de uma ONG que estava começando a se desenvolver e iria precisar de uma pessoa de confiança para criar esse setor. Assim, ela conseguiria trabalhar com mais flexibilidade e ter mais tempo com os seus pequenos. Fabrício falou que conhecia o fundador da instituição e que ele estava em busca de uma pessoa que pudesse ocupar esse lugar na empresa. “Rogéria, você tem todas as qualidades necessárias para esse cargo, e ainda vai ter flexibilidade para ficar com seus filhos. Pense com carinho e me dê uma resposta.”, disse Fabrício.

O salário não seria o mesmo, na verdade, seria bem abaixo do que Rogéria ganhava na multinacional. Mas, a flexibilidade de trabalho e o tempo de dedicação também não seriam os mesmos. Pelo menos, era isso que Rogéria imaginava: “eu posso trabalhar *home office*, a dedicação será menor, e eu ainda poderei ter mais tempo com meus filhos.... será perfeito! A parte financeira irá diminuir em 30% do que eu ganho, mas acredito que valerá a pena. Terei qualidade de vida com meus pequenos.”.

Rogéria pensou, planilhou e ao longo de 1 mês decidiu que seria melhor para ela fazer a opção de trabalhar na ONG, diminuir seus rendimentos, mas ter um tempo de qualidade com seus filhos. Não foi fácil chegar a essa decisão, mas acabou chamando seu amigo Fabrício e aceitou a oferta que ele havia feito.

ONG “O MUNDO É PARA TODOS”

A ONG “O mundo é para todos” surgiu em 2009, pois Arthur Mendes de Sá, o presidente fundador do instituto, por ter um irmão com deficiência intelectual e ver a dificuldade que seus pais passaram na época em que ele nasceu, por falta de profissionais e clínicas especializadas que oferecessem terapias e estímulos que pudessem ajudar seu irmão a se desenvolver, pensou em ter um lugar onde fosse possível ajudar essas pessoas e suas famílias a terem os atendimentos necessários e a esperança de que seus filhos pudessem ter um futuro digno.

A ONG começou em uma casa pequena, com poucos colaboradores que acabavam por desenvolver, às vezes, 2 a 3 funções ao mesmo tempo para darem conta das tarefas e fazerem a instituição funcionar. Todos estavam aprendendo juntos e Arthur sempre foi muito visionário, pensava totalmente fora da caixinha. Depois de 5 anos de existência, em 2014, a ONG se desenvolveu bem, contratou mais funcionários, já recebia algumas doações e precisava de um setor financeiro para organizar o pagamento de pessoal, contas e prestação de contas de forma transparente.

Diante dessa constatação, Arthur, em um encontro com o amigo Fabrício, comentou como andava a instituição e sobre a necessidade de se criar o setor financeiro com uma pessoa de confiança, que pudesse cuidar dessa parte tão delicada da ONG: “pois é, meu amigo, as coisas estão indo um pouco mais rápido do que eu esperava, e agora preciso de uma pessoa que possa me ajudar com essas questões. Precisamos prestar contas, o quadro de funcionários está aumentado... o que é muito bom, mas é necessário profissionalizar.” Fabrício pensou na mesma hora em sua amiga Rogéria, mas precisava conversar com ela antes para saber se seria de seu interesse. Imaginou que seria uma excelente oportunidade para ela, dado o momento em que estava vivendo. “Arthur, conheço uma pessoa que tem todas as qualidades de que você precisa para esse cargo. Ela é dedicada, perfeccionista e muito objetiva. Vou conversar com ela, é uma pessoa de total confiança. Tenho certeza de que ela vai conseguir atender suas necessidades.”

A CHEGADA DE ROGÉRIA

Rogéria então agendou uma conversa com Arthur para entender como seria seu trabalho na ONG, definir salário, horários e flexibilidade, pois queria ter um tempo de qualidade com seus filhos. Depois de tudo acertado, pediu demissão na multinacional em que trabalhava, na esperança de que iniciaria um ciclo mais “calmo” e “tranquilo” profissionalmente.

Iniciou na ONG em meados de 2014. O setor financeiro ainda não existia, então já dá para imaginar a bagunça que estava com relação a documentações, prestação de contas, declarações etc. Rogéria teve que criar, organizar e implementar processos, uma vez que, com o crescimento da instituição, era preciso ter mais controle e organização com relação a pagamentos e prestação de contas, organização da folha de pagamento de pessoal etc. Para isso, criou processos relacionados a compras de necessidades administrativas. Deu trabalho, mas ela deixou as coisas mais organizadas. E não foi tão fácil, pois o diretor não era muito organizado nessa parte e ela acabou tendo que impor algumas regras, o que fez com que ele tivesse um “pouco de resistência” com ela no começo. “Ela é muito mandona, mal chegou, nem conhece

a instituição direito e já quer definir regras e padrões...” dizia Arthur. Mas, com o tempo ele adquiriu confiança e viu que essa organização realmente era necessária.

Rogéria ia poucas vezes presencialmente ao instituto. Realizava a maior parte do seu trabalho em *home office*. Mas, com o tempo as demandas foram aumentando, e ela foi se sentindo na obrigação de comparecer mais vezes presencialmente. Quando percebeu, já estava em uma rotina diária, em horário comercial e além do setor financeiro. Ela ainda fazia o administrativo da ONG. Não estava tendo qualidade de tempo com seus filhos e a cada dia que passava se sentia ainda mais sobrecarregada. “A demanda só aumenta, não consigo ficar com meus filhos.... estou cansada e frustrada...” era o pensamento de Rogéria.

E para maior surpresa veio a notícia de que Arthur havia apresentado ao conselho estratégico uma proposta de expansão da instituição, para um novo local onde mais famílias poderiam ser atendidas. Seria uma obra de 2 bilhões e muitas responsabilidades. Sabendo da inexperiência do seu chefe em obras, obviamente Rogéria acabou pegando essa responsabilidade para si, e o resultado disso foi: a obra saiu impecável, dentro do prazo estipulado pelo Arthur. Ela deu conta de resolver todas as questões entre engenheiros, arquitetos, trabalhadores, orçamentos, entregas etc. Por mais estressada que poderia estar, era visível que ela gostava muito de fazer, e fazia com maestria. Mas, as atividades do seu setor mesmo acabaram ficando prejudicadas, pois ela era uma só para dar conta de tantas atividades. E foi aí que suas crises de pânico começaram a surgir e sua saúde ficou muito fragilizada.

Uma gestora de outra área, mas muito próxima de Rogéria, chegou a conversar com Arthur sobre a situação, pois estava preocupada com ela, que precisava urgente de mais pessoas no setor para ajudá-la. “Arthur, você sabe como a Rogéria é, ela não diz não, ela pega tudo para resolver, mas, no final, ela fica estressada, sobrecarregada, trabalha de madrugada em casa, já foi parar no hospital com crise de *Burnout*.... Converse com ela... ela precisa de uma equipe para ajudá-la. Isso seria possível?...” disse a Fabiana, gestora de Comunicação e grande amiga de Rogéria.

Arthur chamou Rogéria para conversar, liberou a contratação de pessoas para o setor, mas ela era muito cabeça-dura. “Rogéria, sei que você é extremamente profissional, confio em você e no seu trabalho, mas acho que já está na hora de montar uma equipe para te ajudar. Peça ajuda ao DP para fazer um processo seletivo, determine os perfis, assim você não ficará mais sobrecarregada.” - Disse Arthur na reunião. Rogéria disse que iria pensar a respeito, mas saiu da sala bufando: “imagina parar agora, no olho do furacão, para treinar outras pessoas... como passar dados tão sigilosos para pessoas que não conheço? Eu vou acabar me estressando e me desgastando ainda mais. Vou deixar isso para depois.” E assim Rogéria continuava perdendo

prazos, atrasando documentações, pois não dava conta de resolver tudo e Arthur mudava as prioridades a todo momento, o que a deixava ainda mais cansada e estressada.

SITUAÇÃO-PROBLEMA

Rogéria se sentida esgotada, não realizava as entregas nos prazos que precisava, sua saúde estava em risco e a qualidade de tempo que ela tanto almejava em ter com os filhos não existia. Se ela continuasse dessa forma, as demandas só aumentariam e ela entraria em colapso, pois não tinha condições de um único funcionário conseguir fazer tantas entregas. O diretor já havia liberado a contratação de profissionais para a criação do setor, sabia das dificuldades de Rogéria, confiava em seu trabalho e continuava delegando e cobrando as entregas.

Em pensamento, Rogéria ponderou: “ou eu resolvo essa situação, ou vou acabar internada em um hospital, estressada, sem ver meus filhos e ainda serei substituída! Arthur, ao mesmo tempo que fala que está tudo bem, para eu ir no meu tempo, vem com cobranças e mudanças de prioridade. Não aguento mais levar trabalho para casa, trabalhar de madrugada, nos finais de semana, feriado, e, ainda assim, não dar conta de atender as demandas e os prazos... Não vai ter jeito, não tenho como fugir, preciso tomar uma atitude e tem que ser agora!”

Rogéria precisa tomar uma decisão ou será desligada da empresa, pois sem suas entregas no prazo, o trabalho da instituição fica em risco. O que você acha que Rogéria deve fazer? Por onde começar? Só a contratação de funcionários para o setor irá resolver o problema? Quais passos você acha que Rogéria deve tomar para resolver a questão?

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Bruno Eduardo Rocha; *et al.* **Compreendendo o adoecimento mental pelo esgotamento profissional da Síndrome de *Burnout***: uma revisão integrativa *Understanding Burnout Syndrome mental illness: an integrative. Brazilian Journal of Health Review*, v. 5, n. 1, p. 2642-2658, 2022.

BARBOSA, Ana Beatriz. **Síndrome de *Burnout***. Vídeo. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=4VAaU5ENyIQ>. Acesso em: 24 mai. 2024.

BARRETO, Nathalia Pedro Marcelino; VIEIRA, Patrícia Loes da Costa. **Síndrome de *Burnout***: um estudo sobre suas causas nos colaboradores e a respectiva responsabilidade das empresas. 2020. Artigo Científico. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/4725>. Acesso em: 21 mai. 2024.

GESTÃO COM PESSOAS. **O que é gestão de pessoas?** Vídeo. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XBkbqVNRJwc>. Acesso em: 24 mai. 2024.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional:** gestão de pessoas e organizações. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

GUIMARÃES, Bruna. **Descrição de cargos:** o que é, exemplos e como fazer. 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/descricao-de-cargos>. Acesso em: 21 mai. 2024.

KARNAL, Leando. **Liderança de sucesso.** Vídeo. Série Profissional do Futuro. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kokSkCIOZAY>. Acesso em: 24 mai. 2024.

LEÃO, Thiago. **Competências e habilidades de gestor:** as 10 principais que você precisa desenvolver. 2022. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/competencias-e-habilidades-de-gestor/>. Acesso em: 21 mai. 2024.

MERLONE, Tiago. **Gestão de pessoas:** o que é, principais processos, objetivos e seus pilares. 2024. Disponível em: <https://www.portaldorh.ms.gov.br/artigo-gestao-de-pessoas-o-que-e-principais-processos-objetivos-e-seus-pilares/#:~:text=O%20que%20C3%A9%20gest%C3%A3o%20de,com%20as%20metas%20da%20organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 24 mai. 2024.

ORUCA, Homero Gomes. **Gestão de conflitos no ambiente de trabalho nas empresas de pequeno e médio portes.** Trabalho de Conclusão de Curso. Repositório Institucional Evangélico, 2021.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários:** carreiras e remuneração. São Paulo: LTr Editora, 2021. p. 43-44.

PONTOTEL, Time. **Processo de admissão:** guia completo com etapas e passo a passo! 2023. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/processo-de-admissao/>. Acesso em: 21 mai. 2024.

REDAÇÃO SELPE. **Liderança e gestão de pessoas:** qual o papel do líder? Disponível em: <https://www.gruposelpe.com.br/blog/lideranca-e-gestao-de-pessoas/#:~:text=O%20papel%20do%20l%C3%ADder%20vai,respeito%20e%20colabora%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho>. Acesso em: 24 mai. 2024.

RIBEIRO, Marcelo Afonso. **Psicologia e gestão de pessoas:** reflexões críticas e temas afins. São Paulo: Vetor Editora, 2024.

VARELLA, Drauzio. **Síndrome de burnout.** Vídeo: DrauzioCast. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=TuGbn-9jK1g>. Acesso em: 24 mai. 2024.