

Os Desafios de Um Jovem Gestor

VINÍCIUS SOARES OLIVEIRA DE SOUSA GERVÁSIO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

Os Desafios de Um Jovem Gestor

Breve introdução

As Universidades Federais de Ensino possuem na sua estrutura organizacional um setor que é responsável pela seleção dos candidatos que pleiteiam uma vaga em um dos cursos de graduação ou vagas para compor o quadro de servidores. O caso em questão irá tratar os desdobramentos que ocorrem dentro da DIRSE - Diretoria de Seleção de uma Instituição Federal de Ensino.

Atualmente a Diretoria passa por mudanças relacionadas a ferramentas tecnológicas e no quadro de funcionários. Uma servidora de carreira, técnica administrativa, responsável por operacionalizar o setor de correção de provas há 10 anos está prestes a aposentar-se e, neste ínterim, busca um substituto que possa dar continuidade aos trabalhos desenvolvidos por ela no setor. Concomitantemente a isto, o setor está passando por uma estruturação na forma de correção das provas que deixará de ser manual, utilizando-se de papel e caneta, para uma estrutura de correção informatizada, utilizando-se de um sistema informatizado para a correção das provas.

O caso contará, portanto, a história de Henrique, servidor técnico administrativo convidado a fazer parte do setor de correção de provas da DIRSE, vivenciando assim um momento de grande mudança em sua vida profissional. Henrique se vê diante de situações que lhe exigirão habilidades para tomada de decisão de forma mais “racional” possível para conseguir administrar todas as adversidades típicas de uma função gerencial de uma grande instituição pública de ensino. Por fim, o que nos interessa estudar aqui são os aspectos organizacionais do caso e os comportamentos dos atores sociais envolvidos.

O Convite

Tudo estava bem calmo naquela manhã de quarta-feira quando o telefone da Coordenação de Engenharia Mecânica tocou. Solicitamente o secretário da coordenação atendeu a ligação e do outro lado da linha estava a senhora Márcia, subcoordenadora da área de correção da Diretoria de Seleção (DIRSE). Na oportunidade a ligação era para convidar o secretário Henrique, para participar de um processo de correção de provas, uma possibilidade de ganhar um extra. Rapidamente o convite foi aceito e já na semana seguinte, na segunda-feira os trabalhos foram iniciados.

A função dada para Henrique, um jovem com 23 anos, e recém concursado, tinha 2 anos que havia ingressado na Universidade, era o de trabalhar no setor de digitalização das notas. Márcia havia conhecido Henrique em um treinamento sobre legislação, que a Universidade estava oferecendo para os servidores. Durante o treinamento, Márcia percebeu que Henrique era bastante dedicado, interessado e que possuía algumas características interessantes como, facilidade em relacionar-se com as pessoas e facilidade nas ferramentas de trabalho digitais. Ainda, Márcia notou que o rapaz possuía uma preocupação em aprender sobre a legislação e os cuidados que se deve ter para ser um bom funcionário público em conformidade com as leis. Desde este dia Márcia passa a convidar Henrique para diversos trabalhos do setor de correção da DIRSE.

Para o trabalho em questão Henrique iria receber as notas das salas onde os professores estavam corrigindo e lançá-las em um sistema informatizado, neste período a correção se dava de maneira manual por parte dos professores, que corrigiam nas suas mesas com a velha companheira caneta vermelha. Márcia, cuidava da organização do processo de correção de provas com grande habilidade e dedicação. Este processo envolvia muitos servidores como suporte, cerca de 15 funcionários, e uma estrutura que necessitava de 20 salas de aulas.

Ela era uma funcionária de carreira, com mestrado e que levava muito a sério a função que era responsável, afinal, Márcia entendia que deste trabalho dependia a realização de sonhos de muitos candidatos. Por isso, Márcia estava incomodada com o fato de estar próxima de se aposentar e deixar o setor que tanto gostava nas mãos de alguém que talvez não pudesse compreender a importância e dar o devido cuidado nos processos de correção. Foi quando despertou em Márcia o interesse em convidar Henrique para fazer parte da equipe de funcionário da DIRSE, mais especificamente substituí-la em sua aposentadoria.

Para ela, seria uma ótima ideia e uma boa escolha pois, na sua percepção o perfil era adequado para as exigências do cargo que estava para sofrer algumas mudanças ligadas a questões de inovações tecnológicas. Neste mesmo dia, Márcia comentou a ideia com seu coordenador que também já conhecia Henrique e o achava qualificado para desempenhar a função. Estava tudo acertado, faltava somente convidar Henrique para o cargo e treiná-lo, caso aceitasse.

Na manhã seguinte, pontualmente às 8h, Henrique chega ao local onde estava sendo realizado os trabalhos da correção e como de costume cumprimenta a todos. Márcia lhe dá o mesmo bom dia de sempre, com grande empolgação e um sorriso elegante, que combinava muito com seus olhos azuis. Após cumprimentá-lo Márcia informa que gostaria de conversar com Henrique no intervalo do almoço. O intervalo de almoço chega e então Henrique procura Márcia para ver o que poderia ser, estava preocupado e ansioso, pois tinha receio que pudesse estar fazendo algo que não estava agradando a subcoordenadora de correção e, com isso perder a oportunidade de receber um adicional no salário.

Sentaram-se em uma mesa do lado de fora do local onde estava ocorrendo a correção e então Márcia conta para Henrique que iria aposentar-se em breve. Não fez muito suspense, como era de se esperar do seu perfil, e disse logo a Henrique que gostaria muito de contar com ele para substituí-la no cargo de subcoordenador de correção da DIRSE. Henrique recebe a notícia um pouco surpreso e não consegue lhe dar uma resposta de imediato, afinal Henrique tinha 23 anos, não havia terminado a graduação e pensando bem, não se sentia preparado para tamanha responsabilidade, uma vez que era uma área estratégica e que envolvia muitas pessoas tanto internamente quanto a público externo à Universidade. Henrique não imaginava, mas esta característica já lhe dava pontos para assumir o cargo, pois a preocupação maior de Márcia era se o seu substituto iria entender a dimensão e a importância do trabalho.

Henrique assustado, não respondeu de imediato e resolveu dar a resposta na semana seguinte.

A tomada de decisão

A Coordenação do Curso de Engenharia Mecânica era um local bastante agradável para se trabalhar, durante duas vezes no ano o trabalho era mais apertado, no período conhecido como matrícula e ajuste de matrícula, no restante do ano era bem calmo e assim Henrique conseguia dedicar-se um pouco aos estudos.

Tudo isso vinha com certa frequência na cabeça de Henrique, afinal precisaria tomar uma decisão em deixar um local onde já estava familiarizado com o trabalho e, que não era estressante, para assumir um dos setores de maior fluxo de tarefas dentro da Universidade. Seria uma boa oportunidade para o jovem Henrique crescer na carreira pública, mas por outro lado, não queria perder o tempo que tinha para poder dedicar-se à graduação e futuramente ao mestrado e doutorado. Henrique estava muito bem na sua zona de conforto e teria que tomar a decisão de continuar ou expandi-la.

Passado-se uma semana, após refletir com base nas informações que tinha, Henrique volta a encontrar com Márcia, ainda ansioso se havia tomado a melhor decisão. Neste momento preferiria que não lhe fosse perguntado se tinha tomado a decisão, mas Márcia não tinha tempo a perder e rapidamente questionou o jovem. Henrique após já ter pesado os prós e contras e sabendo de seu perfil para aceitar desafios, disse sim para Márcia. Desse modo, seriam breves 3 meses de treinamento onde Henrique iria aprender muito e ajudar em um dos processos mais importantes para o setor de correção de provas, a transição entre a correção manual para a correção *on-line*. Ele iria ajudar a implementar um processo de mudança organizacional dentro da instituição. Seria um grande desafio.

O sistema *on-line* e o novo gestor

Passados por todos os trâmites legais necessários para a troca de setor dentro de uma Instituição Federal de Ensino, Henrique e Márcia deram início ao treinamento. O primeiro dia já foi com a participação em uma reunião, no café da manhã, onde Henrique foi apresentado pelo diretor a todos os demais servidores lotados na DIRSE. Henrique sentiu-se bem recebido por todos, apesar dos olhares de dúvida de alguns que pairavam sobre sua pessoa, certamente pela questão da sua pouca idade. Henrique seria o mais novo da turma, mas isso não lhe pesou como desvantagem, pelo contrário, sentiu-se reconhecido pelos trabalhos que haviam sido desenvolvidos por ele até ali. Em seguida houve uma reunião específica com o coordenador de correção e o CTI - Centro de Tecnologia da DIRSE.

O setor de correção é o responsável por planejar e organizar para que as diversas correções de provas ocorram da melhor maneira possível, num espaço onde o professor

contratado para esta tarefa tenha que se preocupar tão somente com a correção das provas. Todos os demais problemas deverão ser resolvidos pelo subcoordenador de correção - agora Henrique - junto com o coordenador. O setor exige que o profissional esteja preparado para relacionar-se com professores dos mais diversos cursos e titulações, além de ser o negociador de prazos para correções e ministrar treinamentos.

A novidade apresentada nesta reunião à Henrique estava relacionada com a implementação pelo Setor de Tecnologia (TI) de um sistema *on-line* de correção em que os professores não utilizariam mais do papel e da caneta vermelha para a correção das provas. Nesta reunião foi apresentado o sistema de correção *on-line* pelo seu programador Juscelino, que apresentou as vantagens em se passar a utilizar de um sistema e não mais da correção manual. O que de imediato notou-se com a implantação do sistema era que a partir daquele momento a correção não mais era uma responsabilidade exclusiva do setor de correção, pois passava a ser dependente diretamente do setor de TI da DIRSE.

Juscelino, agora seria o responsável por digitalizar as provas, e disponibilizá-las no sistema, para que os professores pudessem iniciar as correções. O setor de correção passa então a ter que trabalhar em conjunto com o setor de TI para o andamento da correção. Henrique e Juscelino teriam que ter muito diálogo a partir daquele dia em diante. Henrique logo notou que precisaria estreitar os laços com o novo colega de trabalho, pois sabia que não seria possível atingir os objetivos da correção das provas de forma eficiente sem a cooperação do setor de TI.

Durante a reunião, o jovem rapaz não abria a boca e olhava atentamente para todos, tentando de alguma maneira apreender tudo que fosse possível. Sentado ali do lado de Márcia, que como sempre estava muito bem vestida e com um ar de que tudo estava sob controle. Ele então, tentou seguir seu exemplo. Após finalizar a reunião, Márcia e Henrique foram para o setor de Correção e passaram a manhã conversando e definindo as estratégias para que as correções daquele ano pudessem ocorrer de maneira a causar o menor impacto para os corretores, se é que isso seria possível.

Henrique estava preocupado, pois seriam duas mudanças muito grandes, a primeira relacionada com a maneira de corrigir, pois a correção de provas já era feita de forma manual há mais de 30 anos. A mudança para o sistema *on-line* e, logicamente, para a tela do computador, traria diversos sentimentos entre os corretores, e um deles poderia ser o de insatisfação e resistência o que dificultaria a implementação do novo formato para a correção das provas. Outra questão de mudança era quanto ao gestor, Márcia era muito querida por todos, muito competente e dinâmica, conhecia inclusive os gostos alimentares dos corretores (quase todos com mais de 45 anos e com alguma restrição alimentar) eles iriam sentir muito a substituição de Márcia por Henrique.

Enfim, a decisão estava tomada, os procedimentos e cronogramas já estavam sendo seguidos, todas as formalizações e apresentações já haviam sido feitas, além de reuniões semanais e as vezes diárias. Não dava para retroceder, o caminho era seguir em frente. Dias, semanas, meses se passam, Márcia recebe sua carta de aposentadoria e despede-se de todos da DIRSE. Henrique ainda não dominava todos os procedimentos, mas dispunha de muita vontade de fazer o que fosse necessário para atender as expectativas de Márcia e dos demais dirigentes da Diretoria de Seleção. A partir de agora a responsabilidade estava com ele, sentiu-se um pouco inseguro no primeiro dia que entrou na DIRSE, mais especificamente no setor de correção e não encontrou Márcia. A mesa agora não tinha mais a presença firme e segura de Márcia, Henrique então chegou a conclusão: ele era o novo gestor.

A execução

A correção das provas do vestibular de inverno naquele ano teve início às 8h de uma manhã fria de sábado. Henrique havia seguido todos os procedimentos e seu *check-list* tinha sido revisado várias vezes no dia anterior, pois nada poderia sair errado. Naquela manhã ele teria a presença do Reitor, Vice Reitor, Pró-Reitor de Graduação, Diretor da DIRSE, o Coordenador de correção, Márcia que iria à Universidade para acompanhar o início das correções, todos os 190 professores que começariam a corrigir, assim como sua equipe de 12 servidores. Todos estavam ansiosos para que a correção *on-line* começasse.

Henrique havia participado de muitas reuniões nos dias anteriores com diversos setores que organizavam a estrutura de correção, tais como: limpeza, vigilância, empresa responsável pelo lanche, espaço físico, pessoal do apoio administrativo e lógico com Juscelino, seu braço direito com o sistema de correção. De nada adiantaria uma estrutura totalmente organizada e pronta para a correção se o sistema não funcionasse de maneira adequada, o propósito de tudo era a correção das provas.

Vários testes e treinamentos haviam ocorrido anteriores àquela manhã, tudo estava checado. Eis que chega o dia de implantar o sistema de correção *on-line*. Como tudo se daria? Como Henrique organizou, planejou e executou todas as atividades para o início das correções? Como seriam os comportamentos daqueles que no ano anterior estavam sentados na mesma sala de apoio com ele e agora o tinham como gestor? Como seria para Henrique liderar seus colegas de trabalho? Como sairia da situação de ter que substituir uma funcionária de tamanha capacidade e respeitada por todos? Como teria que se impor e como seria recepcionado? Muitas dúvidas e muito trabalho.

Foi uma manhã bastante corrida, Henrique sentia-se empolgado com o trabalho e com o cumprimento à risca do que havia sido planejado. Durante a correção sempre teve que lidar com as perguntas e as vezes críticas por parte dos professores quanto a algum procedimento e ou alguma organização que não era feita conforme o estilo de Márcia.

Henrique ouvia a todos atentamente e se dispunha sempre a melhorar o que fosse possível de imediato e o que não fosse, para a próxima correção. O jovem focou sua gestão na cordialidade, atenção e cooperação para com os colaboradores, pois compreendia que para atingir os objetivos da correção seria necessário o envolvimento de todos e os objetivos individuais dos colaboradores deveriam estar alinhados com os objetivos da instituição. Ainda, buscou ser firme para lidar com os fatores que mais preocupavam-lhe: a pouca idade que aparentaria para muitos falta de competência, o sentimento de afeto que todos nutriam por Márcia e a resistência por parte dos corretores para trabalharem no sistema *on-line*. As mudanças produziram medo e ansiedade para todos os envolvidos, uma vez que deveriam aprender novas formas de convivência e de trabalho. Assim, foi a decisão tomada por Henrique para que os professores e até mesmo seus colegas de trabalho, agora sob sua gestão, estivessem mais adeptos e receptivos às mudanças.

A resistência à mudança no processo de correção

Quando a correção era feita de forma manual os corretores tinham um ritmo de correção definido por eles, o coordenador da banca de correção tinha pouco controle imediato sobre as ações dos corretores, devido a necessidade de aguardar relatórios para avaliar o desempenho dos corretores. Com o sistema de correção online passou a ser possível identificar quanto tempo o corretor gastava para corrigir uma prova em comparação com outro corretor, assim que corrigia o sistema já mostrava se a prova teve uma nota discrepante (diferença entre a nota de um corretor e de outra) entre a dupla que estava

corrigindo a prova. Dessa forma o sistema coletava informações em tempo real (revelando erros e problemas na correção). Assim o coordenador da banca poderia fazer uma supervisão mais direta, com comparações e *feedback* ao professor, ajustando de imediato as disfunções do processo de correção. Era possível também definir metas de provas a serem corrigidas por hora, período (manhã e tarde), dia e semana. Todas essas mudanças trazidas pelo sistema online de correção implicou numa redução da liberdade individual dos corretores o que naturalmente gerou resistência para a implantação do sistema. Dessa forma a correção passou a ser monitorada assim que os professores estavam corrigindo o que de certo modo contribuiu para que os professores se sentissem mais pressionados e vigiados.

A correção foi encerrada na tarde de domingo da semana seguinte, foram 7 dias de muito trabalho, acertos e erros que mexeram muito com a percepção de gestor do jovem. Henrique sentiu-se muito realizado quando ajudou a colar na porta da DIRSE a lista com os nomes dos candidatos aprovados no Vestibular e quando viu os olhos afoitos dos candidatos buscando por seu nome nas listas afixadas na parede. Neste momento Henrique sentiu o peso da responsabilidade que Márcia temia que se perdesse, afinal, não era somente uma vaga em um curso de uma Universidade Federal, Henrique estava trabalhando com sonhos dos candidatos.