

# As Placas de Petri de Samuel

**Maria Valéria Pereira de Araújo**

Programa de Pós-Graduação em Turismo – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Brasil

**Sonia Trigueiro de Almeida**

Universidade Potiguar – Brasil

**Diogo Rosado Lopes**

Centro Universitário do Rio Grande do Norte – Brasil

## Resumo

O caso para ensino “As Placas de Petri de Samuel” relata uma situação real ocorrida em um Laboratório de Análises Clínicas de pequeno porte localizado na cidade de Natal-RN. O dilema do caso trata de uma situação de decisão envolvendo João, Diretor do Laboratório Dilab e responsável pelo setor de Recursos Humanos da organização. O caso é narrado sob o ponto de vista do Diretor que se depara com uma situação onde um funcionário que trabalha na empresa há 25 anos não consegue se adaptar às novas tecnologias da área de Análises Clínicas, embora que o colaborador possua competências comportamentais e atitudinais que o diferencia dos demais profissionais. Várias foram as tentativas de capacitação desenvolvidas pelo Laboratório Dilab para Samuel adaptar o seu comportamento frente às novas exigências tecnológicas do cargo, nenhuma obteve sucesso. Diante da situação, o Diretor se deparava com um dilema: mantê-lo na empresa ou não? Caso a empresa permaneça com o funcionário, até que ponto a situação pode desestimular o desenvolvimento de ações de aprendizagem com demais? Por outro lado, a empresa teria alternativas de capacitação para desenvolver as novas competências exigidas para a ocupação do cargo? Que alternativas poderiam ser apresentadas? O caso foi construído a partir de dados observacionais e conversas informais com os funcionários e com os antigos proprietários da Empresa. Foram utilizados nomes fictícios para preservar a identidade dos envolvidos.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos. Competências. Tecnologia da Informação. Treinamento e Desenvolvimento.

# The Petri Dishes of Samuel

**Maria Valéria Pereira de Araújo**

Programa de Pós-Graduação em Turismo – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Brazil

**Sonia Trigueiro de Almeida**

Universidade Potiguar – Brazil

**Diogo Rosado Lopes**

Centro Universitário do Rio Grande do Norte – Brazil

## Abstract

The case teaching "The Petri dishes of Samuel" mentions a real situation occurred in a small business Medical Laboratory located in the city of Natal-RN. The dilemma of the case comes to a decision-making situation involving João, Director of the Laboratory Tércio Rosado and responsible for the human resources sector of the organization. The case is narrated from his point of view which faces a situation where one employee who works at the company for 25 years can not get adapted to the new technologies of the Medical Laboratory area, although the employee possesses behavioral and attitudinal competences which sets it apart from other professionals. After several attempts of training processes, trying to make Samuel adapt his behavior to the new technological requirements of the position, none of them were successful. Facing the situation the Director had a dilemma to solve: keep him in the company or not? If the company remains the employee, it might discourage the learning development of the other ones? On the other hand, the company would have other alternatives of training him in order to develop the required skills? What could be done? The case was constructed from observational data and informal conversations with employees and with the former owners of the company. Fictitious names were used to preserve the identity of the involved.

**Keywords:** Human Resources. Competencies. Information Technology. Training and Development.

## **1 Introdução**

João, Diretor do Laboratório Dilab, antigo Laboratório de Análises Clínicas Ltda – LAC, e responsável pelo setor de Recursos Humanos (RH), desperta com uma sensação que se repete a cada manhã e durante o restante do dia, João pensa mais uma vez em um assunto que persiste em causar desânimo e dor de cabeça: o que fazer com Samuel?

Samuel é o funcionário mais antigo do Laboratório, já são quase 25 anos de dedicação exclusiva, cursou até o segundo ano do segundo grau, e sempre teve uma enorme dificuldade de se adaptar aos avanços tecnológicos. Devido às maiores exigências do mercado de Análises Clínicas, principalmente no que se refere à qualidade e confiança dos ensaios realizados, o Laboratório Dilab passou por um processo de intenso investimento em tecnologia da informação (TI) e automatização dos processos. O Laboratório Dilab, desenvolveu várias ações de treinamento para capacitar Samuel, no cargo em que ocupa, apesar das tentativas, o colaborador não conseguiu se adequar as novas exigências de qualificação, principalmente nas atividades relacionadas ao uso da tecnologia da informação.

## **2 A Empresa**

O Laboratório de Análises Clínicas Ltda - LAC, surgiu no início do ano de 1983, na cidade de Natal - RN. No ano de 1989, o então jovem Samuel, filho do vigilante noturno da empresa foi contratado como funcionário do laboratório.

A atividades de Samuel no LAC eram: o preparo de amostras para análise (separação e identificação de amostras de soro, confecção e coloração de distensões sanguíneas, preparo de pesquisas de células, pipetagem manual para dosagens bioquímicas, etc) e preparo dos meios de cultura, colocação nas placas de Petri, que consiste em um recipiente de vidro, onde é colocado o meio de cultura e é "esfregado" o material a ser analisado no laboratório.

Com o passar dos anos houve uma queda muito intensa no público, isso ocorreu principalmente pelo fato dos proprietários terem conhecimento técnico, porém falhavam no conhecimento administrativo, além disso, não faziam investimentos em novas tecnologias. Assim, decidiram vender a empresa.

### **3 A Nova Gestão - Investimentos Em Estrutura E Tecnologia**

No mês de outubro de 2007 a venda foi formalizada e o casal de Farmacêuticos João Lopes e Diana Lopes eram os novos proprietários do LAC.

Durante uma conversa entre Dr. Paulo, antigo proprietário, e Dr. João surgiu o assunto sobre a permanência, ou não, dos atuais funcionários do LAC e foi assim dito por Dr. Paulo:

“não sei com relação aos outros, você terá que entrevistá-los e verificar se devem ficar ou não, mas você tem que ficar com Samuel, ele é extremamente competente, conhece o laboratório como ninguém e precisa desse emprego mais do que os outros. Ele até me auxiliava nas tarefas pessoais, como pegar meus filhos, ainda crianças, na escolinha de inglês que ficava nas redondezas. Além disso, assim que ele casou-se e teve sua primeira filha Juliana, o ajudei a construir sua casa no bairro de Nova Natal. Lembro que depois disso vieram os outros filhos Samuel Júnior e Bruna, foi quando Samuel largou os estudos, cursando até a oitava série do primeiro grau.”

João e Diana resolveram acatar o apelo. No início do ano de 2009, os proprietários adquiriram um equipamento totalmente automatizado para as realizações de exames no setor de bioquímica, o equipamento escolhido realizava as pipetagens e as leituras das reações de forma automatizada, sem a necessidade de presença do operador durante todo o processo, além do consumo de reagente ser aproximadamente 50% menor que os equipamentos manuais. Fizeram ainda, um investimento na aquisição de um *software* capaz de gerenciar o cadastro de pacientes, falta de materiais, gerar relatórios de promessa de entrega, solicitar recoletas, gerar etiquetas com código de barras para os recipientes das amostras no momento da coleta, disponibilizar resultados na internet, entre outras funções.

O *website* do Laboratório foi criado e as inclusões do equipamento automatizado de bioquímica e do *software* de gerenciamento dos processos mudaram bastante a qualidade do serviço realizado pelo Laboratório, os exames agora eram realizados de forma bem mais rápida, pois os resultados não precisavam ser transcritos para um livro de registro e

confiável, pois as pipetagens dos equipamentos automatizados são mais precisas e fazem a leitura do código de barras que identifica o paciente.

#### **4 Mudanças Tecnológicas E Novas Competências Para Os Colaboradores Do LAC**

As alterações ocorridas no ano de 2009 tiveram forte influencia nas atividades realizadas diariamente por Samuel, foram eliminadas 50% das planilhas de preenchimento manual, já que o sistema gerava os relatórios e as pipetagens manuais que eram necessárias para as dosagens bioquímicas dos equipamentos antigos não precisavam mais ser feitas. Com as mudanças, Samuel passou a se dedicar mais ao setor de Microbiologia, principalmente no que se referia ao preparo e distribuição dos meios de cultura nas placas de Petri, assim como o fracionamento das amostras para análise. Samuel não demonstrou preparo para operacionalizar o novo equipamento, o qual diferente dos anteriores, era gerenciado através de um computador conectado à internet, eram necessários conhecimentos básicos de informática para acessar as ferramentas do *software* do equipamento como: fazer *backup*, enviar lista de impressão e a própria digitação de dados. Foram feitas várias tentativas de treinamento na operacionalização dos equipamentos automatizados e no manuseio do *software*, mas viu-se logo que não havia preparo para tarefas bastante elementares como utilizar o *mouse*, assim uma nova funcionária foi treinada e designada para essa função.

No ano de 2010 foi verificado que o setor de Microbiologia não era lucrativo e que seria mais interessante para o Laboratório enviar essas amostras para terceirização. A microbiologia passou então a ser terceirizada e o setor foi fechado.

Com o fechamento do setor, as atividades de Samuel tiveram que ser reformuladas, não havia mais placas de Petri. Samuel passou então a fazer o preparo dos poucos exames que ainda eram feitos de forma manual, como por exemplo, a classificação sanguínea, a coloração das distensões sanguíneas, o VHS (Velocidade de Hemo-Sedimentação - velocidade com que os glóbulos vermelhos se separam do soro) e o exame de gravidez, além desses, Samuel passou a realizar toda a lavagem e esterilização das vidrarias utilizadas na bancada.

Em 2011 foi implantado no laboratório o sistema de coleta de sangue utilizando-se tubos vácuo com gel separador, que recebem diretamente a etiqueta com código de barras

que são lidas pelos equipamentos, esses dispensam o fracionamento secundário das amostras de sangue, diminuindo para zero a possibilidade de troca de amostras de pacientes. Assim, uma das funções que Samuel ainda tinha, o de separação das amostras, deixou de existir.

Atualmente a função de Samuel no laboratório resume-se a separação de algumas amostras que são colhidas de forma convencional, realização de alguns exames manuais, lavagem e esterilização das vidrarias e limpeza e manutenção de toda a estrutura do laboratório.

Os outros vinte e sete funcionários do laboratório atuam como agentes administrativos e possuem cursos técnicos na área e foram selecionados por João, considerando-se os Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Profissional de Nível Técnico estabelecido pela Secretaria de Educação Média e Tecnologia que destaca a importância do aprimoramento e atualização dos Recursos Humanos, de modo a acompanhar os avanços científicos, tecnológicos e mecatrônicos da área, em virtude do surgimento de novas tecnologia em análises clínicas.

## **5 O Problema**

Nas palavras de João:

“Para o ano de 2013, temos novos projetos que incluem a aquisição de um equipamento, para realizarmos *in house* os exames sorológicos, um novo equipamento para as dosagens dos íons (padrão ouro) e um equipamento para a realização dos exames de coagulação (atualmente elaborados de forma manual). Especificamente, em relação a Samuel, já fizemos várias tentativas de alocá-lo em outras funções, porém devido ao seu desconhecimento das ferramentas de informática não foi possível colocá-lo em outros setores técnicos. Tentamos também alocá-lo em serviços burocráticos relacionados à administração, mas além dessas unidades também requererem conhecimento de informática, se faz necessário, boas características no que se diz respeito à comunicação escrita e verbal. Nos preocupamos em demiti-lo, dificilmente ele conseguiria outro emprego, a esposa dele nunca trabalhou e os filhos são recém ingressados no mercado de trabalho. Por outro lado, manter um colaborador cuja produtividade diminuiu bastante nos últimos anos está se tornando inviável, pois os resultados precisam ser cada vez melhores perante as novas exigências do mercado de Análises Clínicas.”

## NOTAS DE ENSINO

### 1 Objetivos De Aprendizagem

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) Elaborar uma política de recursos humanos para a empresa, a partir da estratégia organizacional; 2) Definir o perfil de competências dos cargos para os profissionais da saúde, principalmente nas atividades que exigem conhecimentos de tecnologia da informação; 3) Apresentar um diagnóstico das competências exigidas e a serem desenvolvidas para esses profissionais; 4) Elaborar um sistema de avaliação de desempenho funcional; 5) Apresentar um programa de Treinamento e Desenvolvimento organizacional; 6) Desenvolver ações de *coaching*, para colaboradores que não conseguiram acompanhar a evolução tecnológica.

### 2 Fontes Dos Dados

Esse caso relata uma situação real cujo início se deu no final da década de 1980, perdurando-se até 2013. As informações coletadas são de caráter primário, utilizando-se técnicas de observações e conversas informais com os colaboradores e os antigos proprietários do Laboratório. Para garantir a fidelidade das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando sua publicação. Na tentativa de se preservar a imagem dos envolvidos os nomes foram modificados.

### 3 Sugestões Para Discussão Do Caso

Inicialmente, sugere-se uma leitura individual (em torno de 20 minutos) do caso em sala de aula com discussão em pequenos grupos, na sequência, discute-se o caso em plenária. Sua aplicação pode ser feita em cursos de graduação, bacharelados em Administração e tecnólogos em Recursos Humanos e/ou especialização em Administração de Recursos Humanos e Gestão de Empresas. Ressalta-se ainda, que o professor não deverá fornecer uma resposta definitiva para a solução do caso, pois o objetivo é que o professor faça uma mediação das análises de todas as propostas apresentadas para solução do conflito, ponderando, juntamente com os alunos, as vantagens e desvantagens de cada escolha.

#### **4 Questões Para Discussão E Análise Do Caso**

1) No texto fica evidente que existe uma política de gestão de pessoas nessa empresa? Com base nas características da empresa, identifique quais seriam as consequências, para a empresa e o colaborador de uma possível demissão ou, caso a empresa permaneça com o funcionário e até que ponto a situação pode desestimular o desenvolvimento de ações de aprendizagem nos demais?

No texto não há indícios que haja uma política formal de gestão de pessoas, com regras documentadas que devem ser seguidas, mas certamente existem alguns parâmetros aleatórios e subjetivos no pensamento do gestor de RH. Em um estudo realizado por Tanure et al (2010) para apenas 9,2% dos presidentes das 500 maiores empresas brasileiras, a área de RH de suas empresas tem papel fundamental na modelagem do futuro do negócio. Sugere-se a criação de uma política de RH formal, que inclua o passo a passo das etapas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, socialização, avaliação de desempenho, salários e benefícios, entre outros. A definição da política, além de fortalecer o posicionamento estratégico da organização nortearia o desenvolvimento das ações de recursos humanos construindo um perfil de competências vinculado aos valores organizacionais.

A demissão de Samuel certamente acarretaria um forte impacto no clima organizacional afetando diretamente a motivação dos demais funcionários que o vêem como um pai, assim como nos gestores que o têm como um amigo. As principais afecções do bem-estar psicológico, segundo Alvaro (1992), seriam: transtornos mentais leves, depressão, baixa auto-estima, sentimento de insatisfação com a vida, dificuldades cognitivas e dificuldades de relacionamento familiar. Em estudo realizado por Arlogo & Araújo (2004) na cidade de Natal com 642 indivíduos (trabalhadores empregados e desempregados) concluiu-se que os trabalhadores desempregados apresentam deterioração do bem-estar psicológico maior do que a dos empregados. Milkovich & Boudreau (2000) fazem algumas reflexões sobre o tema: é justo mandar embora empregados que não fizeram nada de errado e que têm servido há muito tempo lealmente à empresa? Quais as situações em que a demissão é considerada apropriada? A presença de um funcionário que não é produtivo nos treinamentos, porém continua fazendo parte da equipe, poderia sim levar a um desestímulo de aprendizado para os demais colaboradores?



Até que ponto a organização poderia desenvolver um sistema de treinamento individualizado para o colaborador, para não perder um profissional muito dedicado mais que precisava de um apoio no desenvolvimento das novas competências exigidas para o setor?

2) Identifique as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) de Samuel atuais e a serem desenvolvidas.

As competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional (Carbone et al, 2005). Houve uma época em que os conhecimentos técnicos e habilidades de Samuel supriam perfeitamente as necessidades de um Laboratório de Análises Clínicas, porém devido ao grande avanço tecnológico esse conhecimento técnico tornou-se defasado. Contudo, percebe-se que nas mais diversas áreas de formação, principalmente na saúde, o maior enfoque continua sendo na capacidade de reter as informações que surgem no dia-a-dia especialmente as de caráter técnico e procedimental. (Nosow, 2009) Por outro lado, apesar de Samuel não conseguir se adequar as novas demandas operacionais e tecnológicas, possui uma larga experiência de trabalho na instituição, além de competências atitudinais que o diferenciavam dos demais colaboradores e que sempre foram dignas de louvor, tanto na gestão anterior, como na atual gestão do laboratório, entre elas destacam-se: confiança, comprometimento, comunicação, bom relacionamento com a diretoria e com os colegas e a postura de liderança.

3) Diante das novas exigências profissionais exigidas para os cargos dos profissionais que atuam nos serviços laboratoriais apresente alternativas de capacitação para desenvolver as novas competências exigidas para a ocupação dos cargos.

Certamente, o primeiro passo para resolver esse problema utilizando o programa de capacitação seria identificar as competências dos funcionários, essa tarefa envolveria quatro etapas: 1) Levantar quais são as estratégias da empresa, sua missão, visão de futuro, metas; 2) Identificar as competências essenciais ao negócio; 3) Desdobrar essas competências nas áreas; 4) Desdobrá-las em grupos individuais (Boog, 2006). Os alunos poderiam ainda discutir a implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento que tem como objetivo principal o fato de criar entre os colaboradores do Laboratório uma

cultura de aprendizado, o que gera no funcionário a satisfação com o emprego, pois o mesmo percebe a preocupação dos gestores com a qualidade do trabalho realizado levando ao crescimento pessoal, além de homogeneizar o conhecimento através da disseminação deste entre os setores, aperfeiçoando a qualidade na prestação dos serviços. Além disso, incluir um sistema de *coaching* para auxiliar os colaboradores que não conseguem se adaptar as novas exigências de qualificação, onde o colaborador apresenta sua necessidade (pode ser a partir dos dados de avaliação), seu estado atual e o estado desejado, ou seja, as metas que deseja alcançar e que naquele momento, fatores: emocionais; profissionais ou pessoais estão o impossibilitando de atender essa nova qualificação. A partir desta definição são realizadas sessões, encontros semanais, onde o *coach* atua, orientando para que seu cliente desenvolva novas competências, habilidades, vença crenças limitadoras e mobilize seus conhecimentos, de forma efetiva, para o alcance rápido e assertivo de seus objetivos profissionais.

## Referências

Alavaro, J. *Desempleo y Bienestar Psicológico*. Siglo XXI, 1992.

Argolo, J.; Araújo, M. O Impacto do Desemprego sobre o Bem-Estar Psicológico dos Trabalhadores da Cidade de Natal. *Revista de Administração Contemporânea*, 2004.

Boog, G.; Boog, M. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações*. Pearson Prentice Hall, 2006.

Carbone, P.; Brandão, H.; Leite, J. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Fundação Getúlio Vargas, 2005.

Milkovich, G.; Boudreau, J. *Administração de Recursos Humanos*. Atlas, 2000.

Nosow, V. *O ensino dos conteúdos atitudinais na formação inicial do enfermeiro*. Dissertação (Mestrado Enfermagem). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009.

Tanure, B.; Evans, P.; Cançado, V. As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2010.



**Maria Valéria Pereira de Araújo**

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB (2004). Atualmente é Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e Vice-Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFRN. Coordenadora da Base de Pesquisa do Método do Caso na UFRN. Atua nas áreas de Administração e Turismo, com ênfase em: Marketing, Logística, Metodologias de Ensino e Casos para Ensino.

email: valeriaraujoufpb@gmail.com

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9227834040889428>.



**Sonia Trigueiro de Almeida**

Doutora em Administração pela Université Pierre Mendes France- Grenoble Fr. Professora e Pesquisadora da Universidade Potiguar. Orientou mais de 50 alunos nos cursos de Mestrado e de Doutorado. Autora de livros, o mais recente *Marketing II-MEC/UFMT-EaD.2011*. Artigos publicados em revistas: Global Manager, RAC e RA-USP. E também em congressos: Encontro de Marketing da Anpad, SIMPOI entre outros. Interesses de Pesquisa: comportamento do consumidor. Áreas de estudo: Turismo e Marketing.

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9995963434860331>



**Diogo Rosado Lopes**

Graduação em Farmácia com Habilitação em Análises Clínicas pela UFRN. Especialista em Citopatologia pela UNG (Universidade de Guarulhos). Ex-professor substituto da disciplina de Imunologia Clínica do Curso de Farmácia da UFRN. Proprietário do Laboratório de Análises Clínicas e Micologia.

email: diogorlopes@hotmail.com