



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

FABÍOLA MARTINS PINHEIRO

ESTUDO DE CASO PARA ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO:

A GESTÃO DE MARIA CRISTINA

ESTUDO DE CASO PARA ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO:

A GESTÃO DE MARIA CRISTINA

*Trabalho em Administração,
de Natalense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como
requisito obrigatório para obtenção do Título de
Especialista em Gestão de Negócios.*

Orientadora: Catarina da Silva Souza, MSc

**Natal – RN
2010**

FABÍOLA MARTINS PINHEIRO

**ESTUDO DE CASO PARA ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO:
A GESTÃO DE MARIA CRISTINA**

Estudo de Caso para Ensino em Administração do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovada com a nota, 4,5 (quatro e meio) em 11 de 20 de 2010, avaliada pelo membro titular:

Estudo de Caso para Ensino em Administração, apresentado a Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientadora: Catarina da Silva Souza, MSc

Catarina da Silva Souza, MSc

Orientadora

Natal - RN
2010

FABÍOLA MARTINS PINHEIRO

A Agência Consultoria e Treinamentos é uma empresa que tem sua marca consolidada no mercado por anos, mantendo-se adequada pela ética e pela satisfação de sua clientela. Nesse cenário, vamos nos voltar a sua filial na cidade de Jibón, que conta com uma equipe de 6 funcionários e que tem um sério problema de gestão de pessoas e liderança. Temos Maria Cristina como gerente, pessoa de comportamento extremamente difícil. A questão é que Maria Cristina é uma pessoa que não respeita o espaço dos colegas de trabalho, não mede esforços para lutar por seus interesses, passando por cima dos outros e não considerando os interesses que tem em sua equipe. É quando da chegada de duas recentes contratações para a sua equipe.

ESTUDO DE CASO PARA ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO:

A GESTÃO DE MARIA CRISTINA

Palavras-chave: Relações interpessoais, liderança, gestão de pessoas.

ABSTRACT

Estudo de Caso para Ensino em Administração do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, aprovado com a nota: 8,5 (), em 26 de abril de 2010, avaliada pelo membro abaixo:

The "Jibón" city has one team with 06 employees that has a serious problem of how manages people and get leadership. Maria is the manager and has a very difficult behavior. The question is that Maria Cristina is a person that doesn't respect the friends work and she fights for her interest and doesn't care about the others and never see the results that her team have. When the two new members arrive to complete the team, two younger new graduates Pedro Henrique and Teresa want to do a good and job but she felt threaten to lose her job and try to stay from the new graduates.

Key - W



Catarina da Silva Souza, MSc

Orientadora

RESUMO

A Ágatha Consultoria e Treinamentos é uma empresa que tem sua marca consolidada no mercado que atua, prezando sobretudo pela ética e pela satisfação de sua clientela. Nesse estudo vamos nos deter a sua filial na cidade de Ilhéus, que conta com uma equipe de 6 funcionários e que tem um sério problema de gestão de pessoas e liderança. Tendo Maria Cristina como gerente, pessoa de comportamento extremamente difícil. A questão é que Maria Cristina é uma pessoa que não respeita o espaço dos colegas de trabalho, não mede esforços para lutar por seus interesses, passando por cima dos outros e não reconhecendo os talentos que tem em sua equipe. E quando da chegada de duas recentes contratações para a sua equipe, dois jovens recém formados, Pedro Henrique e Teresa, com todo gás para trabalhar e contribuir com o crescimento da Ágatha, Maria Cristina, sente-se ameaçada em perder o seu cargo e se posiciona cada vez mais na defensiva.

Palavras-chaves: Relações interpessoais, motivação, gestão de pessoas.

ABSTRACT

Agatha management and trainings is a company that has its trade at the market working in its market respecting especially to the ethic and for the client satisfaction. On this study we are going to see its branch in Ilhéus' city that has one team with 06 employees that has a serious problem of how manager people and get leadership. Maria is the manager and has a very difficult behavior. The question is that Maria Cristina is a person that doesn't respect the friends work and she fights for her interest and doesn't care about the others and never see the talents that her team have. When the two new members arrive to complete the team two younger new graduates Pedro Henrique and Teresa want to do a good and job but she felt threaten to lose her job and try to stay from the new graduates.

Key – Words: Interrelations , motivation, people management.

Introdução

A Ágatha Consultoria e Treinamentos é uma empresa com 11 anos de atuação no mercado, sediada em Salvador/BA e com filial na cidade de Ilhéus, a empresa presta os serviços de consultoria e treinamentos para empresas dos mais diversos ramos de atividade. Apesar de trabalhar com inovação e tecnologia e dentre outras áreas prestar consultoria em recursos humanos, a empresa tem em seu quadro funcional a gerente da filial, Maria Cristina, que já está no cargo há 7 anos e é uma pessoa de difícil convivência no trabalho.

O caso de Maria Cristina não difere de tantos que conhecemos, de pessoas egoístas e amargas. Entretanto ele nos leva a refletir. Como encontra-se a gestão de pessoas dentro das organizações e os relacionamentos interpessoais? E até que ponto o clima organizacional fica comprometido mediante os problemas de desenvolvimento de equipes e relações interpessoais?

Contexto

Maria Cristina é economista e administradora, a funcionária mais antiga da filial e sempre ocupou o cargo da gerência. Hoje, aos 44 anos de idade, Maria Cristina é uma pessoa acomodada, que parou no tempo, ela acredita que irá se aposentar na gerência da Ágatha e por isso trata tão mal seus colegas de trabalho. Ela é uma pessoa centralizadora, entretanto prega a gestão participativa da "boca para fora", pois até se reúne com a equipe de trabalho pedindo para que os colegas coloquem sua opinião na resolução de problemas, mas não reconhece quando uma opinião é melhor que a sua e ao final sempre a decisão é sua sem considerar a colocação dos demais.

Com atitudes que expressam a sua falta de respeito com o trabalho e espaço do outro, e ainda, tem o hábito de dizer algo e depois não assumir o que disse, quando percebe que o que falou não é o correto ou interessante, Maria Cristina consegue desmotivar a equipe, que muitas vezes trabalha para simplesmente cumprir uma tarefa e contribui para que o clima da organização se torne pesado quando na sua presença.

Maria Cristina tem sua vida pessoal mal resolvida, ela também não se conhece, o que a faz uma pessoa amarga, não superando este trauma ela o leva para dentro do trabalho, logo, prejudica sua convivência com os demais funcionários da empresa.

Ela participa de muitas capacitações, inclusive de congressos de gestão de pessoas, mas não consegue colocar em prática esses conhecimentos que recebe. Ela também é uma pessoa conhecida na cidade. Por uns, querida porque nunca trabalharam com ela e alguns já conhecem ou já ouviram falar de sua procedência como chefe.

Situações Constrangedoras

A cada dia passado, Maria Cristina, tem tornado os dias de seus subordinados cada vez mais difíceis. Certa vez, aconteceu a seguinte situação: precisava-se de um dado, número do PIS, de um consultor que sempre realizava trabalhos para Empresa, para a efetivação de seu pagamento pelo serviço prestado e a responsável pela atividade financeira, Cláudia, não tinha este dado. Maria Cristina disse e insistiu que existia o referido dado em um caderno de anotações deixado pela pessoa que ocupava o cargo financeiro anteriormente. Assim, Cláudia procurou em todos os arquivos da empresa e pediu ajuda para que os seus colegas de trabalho a ajudassem, entretanto, não encontrando resolveu ligar para o consultor e quando a chefe percebe que ela estar falando com ele a respeito de seu número de PIS começa a situação constrangedora:

__ Desligue o telefone, ordena Maria Cristina.

Cláudia encerra a conversa e desliga o telefone.

__ Cláudia, você estar atestando sua incompetência. Como você pode ligar para o consultor para pedir um dado que temos? Isso é um absurdo! Diz Maria Cristina.

__ Nós não temos este caderno aqui. Eu já procurei em todos os lugares, disse Cláudia bastante constrangida.

A situação foi horrível para todos, pois aconteceu na presença de todos da equipe e realmente o caderno se quer existia, enfim independentemente de sua existência ou não, a grosseria e a falta de respeito predominaram na cena.

Outra vez, Adriana, funcionária da empresa estava sobrecarregada de trabalho e seus colegas lhe ofereceram ajuda, quando a Gerente percebe que outros membros da equipe estão ajudando a colega diz:

__ Venha cá Teresa, faça esta ligação para mim e depois me passe.

Teresa, então levanta-se e faz o que lhe foi pedido e Maria Cristina chama o outro também que estava ajudando Adriana e lhe atribui outra atividade. E depois dizia para Adriana:

__ Não vai dá tempo você terminar seu serviço e a empresa se prejudicará, disse Maria Cristina. E ainda fez com que Adriana carregasse caixas pesadas para colocar no carro da empresa, mesmo a mesma dizendo:

__ As caixas estão pesadas e eu não consigo colocá-las no carro sozinha.

__ Divida o material e leve de duas vezes, mas leve, disse Maria Cristina.

O fato é que ela sentia prazer em ver um colega não completar uma tarefa, e o espírito de equipe? Onde fica?

Na Ágatha Consultoria se trabalhava com um sistema (software) de atendimento onde se registrava todos os atendimentos feitos com os clientes e, que o número do CPF era impreterível para a efetivação deste registro da informação no sistema. Com relação a isto aconteceu o seguinte episódio: Maria Cristina dizia para todos os funcionários que o cliente

que não quisesse porventura falar o número do CPF não tinha problema, porque o sistema aceitava.

__ Não estar mais aceitando o registro sem o CPF, disse Teresa.

__ Exatamente! Disse Pedro Henrique. __ Em uma capacitação em Salvador, Marta enfatizou que sem o dado não há como registrar no sistema, complementou o rapaz.

__ Pode sim. Diz Maria Cristina.

Posteriormente, Maria Cristina, Pedro e Teresa foram juntos para participar de uma reunião na matriz em Salvador. Lá chegando, encontram com Marta e perguntam sobre a obrigatoriedade do CPF no registro do atendimento e a mesma confirma que sem o dado não há condições do registro. Maria Cristina ao vê-los conversando com Marta salta e diz em tom alto: __ Vamos Teresa e Pedro! Vamos!

Retornando no escritório de origem, Maria Cristina diz que falou que o registro do atendimento poderia ser feito sem o registro do RG e não do CPF. Dessa forma, o fato dela não sustentar o que diz e de não reconhecer que se equivocou ou errou, dificulta o trabalho e o desenvolvimento da equipe.

A Problemática

A situação de Maria Cristina é muito delicada, pois ela é uma pessoa que precisa de ajuda, no entanto, não se permite ajudar. Com seu jeito áspero de tratar as pessoas faz com que todos se afastem dela, logo dificulta uma conversa amiga e franca com as pessoas.

Na verdade seus colegas de trabalho sentem por muitas vezes pena dela, mas reconheciam que ela não fazia muita coisa para ser uma pessoa melhor e uma profissional competente. Maria Cristina estava há muitos anos no cargo da gerência por mera amizade aos donos da empresa e por outras influências que possui, que permitem sua conveniência ao cargo. Assim, questiona-se o que seus colegas de trabalho poderiam fazer por Maria Cristina? Ou pela Empresa? Como tornar o clima organizacional mais ameno nesta situação?

NOTAS DE ENSINO

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 20 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração. A metodologia indicada deverá iniciar: a) leitura individual e discussão em pequenos grupos; b) levantamento de soluções para as situações-problema; c) discussão das alternativas em plenária; d) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos Educacionais

A Gestão de Maria Cristina deve levar os alunos a refletirem sobre a importância e o papel da gestão de pessoas dentro das organizações, sob um olhar crítico para que a discussão possa ser rica. Pretendendo-se desenvolver nos alunos: a) reflexões sobre o desenvolvimento do trabalho em equipe; b) os fatores que influenciam o clima organizacional; c) a influência das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Questões

- 1) Identifique qual o principal problema no caso apresentado.
- 2) Em sua opinião, quais as consequências do estilo gerencial de Maria Cristina para a referida empresa de consultoria?
- 3) Como as relações interpessoais podem ser afetadas pelo estilo de liderança praticado na organização?
- 4) sob o ponto de vista da satisfação no trabalho, como se encontra o fator motivacional dos funcionários da empresa?

Direcionamento para as questões

- 1) Recomendamos uma leitura sobre comportamento organizacional, que envolve aspectos ligados a produtividade e a satisfação no trabalho (LAKATOS, 1997), assim como fatores ligados ao clima organizacional.
- 2) No caso apresentado dentre outros assuntos relatados esta o comportamento do líder, que influencia de forma negativa ou positiva as atitudes e o desempenho das pessoas (BATEMAN e SNELL, 1998). Sugere-se que o leitor tenha conhecimento além dos estilos de liderança, também tenha sobre comportamentos de desempenho e de manutenção (BATEMAN e SNELL, 1998).
- 3) Para melhor responder esta questão recomenda-se a leitura sobre a Teoria dos estilos de liderança, que segundo essa teoria existem três estilos: o autocrático, democrático e o laissez-faire (VERGARA, 2009).
- 4) Na resolução a este questionamento, vale ressaltar que o indivíduo sente-se motivado a trabalhar quando encontra fatores motivadores, tais como: progresso e realização profissional (LAKATOS, 1997).

Referências Bibliográficas

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1997

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 11. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.