

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

**Estudo de Caso
Distribuidora de Alimentos – FAT BOI**

Alex Dayan Morais de Lima*

Concluinte do curso de pós-graduação da FARN em Gestão de Pessoas

E-mail: naadml@hotmail.com

Natal/RN

2010

Introdução

É início do ano, meados de 25 de janeiro de 2008, um ano que precisa ser de mudanças pelo menos é o que quer e espera o Sr. Ernesto Lopes Gonçalves proprietário da empresa Fat Boi onde vende e distribui através de licitação, aos mais diversos órgãos públicos e privados de Natal e interior, gêneros alimentícios em geral, entre cereais, frios, frutas e verduras.

Voltado a atender clientes de grande porte aguardando sempre o telefone tocar para mais uma série de pedidos diários e compras, ele para si mesmo faz a pergunta: Como será o dia de hoje? Será que tudo vai funcionar adequadamente? Ou será mais um dia de surpresas com o estoque que não bate ou um pedido que retorna ou saiu errado? Sua maior preocupação, como nos demais dias, era não atrasar a entrega dos produtos ao cliente, pois já fazia pequena distribuição diária.

Afinal ele como proprietário de forma legítima a quase 30 anos, quando fundou um mini-mercado, em bairro subúrbio de Natal. Foi lá entre uma compra e outra, que conheceu dona Graça sua primeira esposa onde teve três filhas.

Com visão sempre empreendedora como na maioria das empresas familiares, todas as decisões são centralizadas no Sr. Ernesto.

Sabendo que o mercado está mais competitivo a cada dia, os clientes mais exigentes e os recursos mais escassos, não podendo mais a empresa ser gerenciada de forma intuitiva e pelo bom senso, tal como na época de sua fundação, ele sabe que às oportunidades e às mudanças precisam acontecer. Sempre bem relacionado na cidade com empresários donos de redes de supermercados e dos mais diversos setores, de alimentos em Natal, seu Ernesto teve a idéia de mudar suas atividades de mercadinho há cerca de seis anos atrás, mas para isso mudanças organizacionais precisavam ser feitas e decisões necessitariam ser tomadas, foi daí que iniciou a sucessão para as suas filhas, onde foram delegadas a administração geral da matriz e filial, para com isso ter novas idéias e decidir o futuro a ser tomado pela empresa.

A História da Empresa

O mercadinho Fat Boi teve início na década de 80, através da iniciativa do Sr. Ernesto, pequeno comerciante, que sempre teve muito ânimo e espírito empreendedor de administrar negócios; vindo de uma família humilde, do interior do estado do Maranhão, começou a trabalhar muito jovem em um frigorífico em Natal, onde começou na função de marchante de açougue e por ter um bom relacionamento, liderança, adquiriu a confiança do dono, logo tornando-se gerente e administrador, permanecendo por mais de dez anos. Tendo já um profundo conhecimento e potencial no ramo de alimentos, sentiu que teria que ser administrador do seu próprio negócio, daí então pediu demissão para abrir a sua empresa.

Como sempre o Sr. Ernesto bastante ocupado em atividades externas, sua empresa era durante esse tempo administrada pelo Sr. Pedro funcionário da mais alta confiança sua e de sua família, ele é querido por todos, Sr. Pedro, foi um dos primeiros funcionários do Sr. Ernesto, foi quem viu as filhas dele crescer, afinal são mais de vinte anos na empresa, acreditando que ficara até se aposentar. Sendo um funcionário muito dedicado e operacional, nota-se que o Sr. Pedro não tem potencial para assumir função de liderança, apesar de atualmente ser o responsável por toda parte de alimentos frios (carnes, queijos, etc.), e controle dos ajudantes e motoristas, na separação e carregamento de mercadorias para realização das entregas do dia.

Após um ano, o negócio começou a crescer, o mercadinho começou a ganhar proporções e nome em todo o bairro onde se localizava, em bairros vizinhos e até mais distantes. Logo quando tomou a frente como um todo do negócio e com uma visão aberta e futura que sempre possuía, Sr. Ernesto sentiu a necessidade do crescimento. A fim de ganhar mercado e se desenvolver, após a abertura do primeiro negócio caracterizando-se como primeiro desafio, e já com 20 anos de atuação no mercado foi aberto uma filial, essa agora já no centro da cidade seria um ponto de apoio para um fluxo de mercado sendo uma loja de conveniência e frigorífico, onde faz a triagem e preparação (cortes) do material para entregas.

Já apresentando experiência e potencial na área comercial, adquiriu uma posição de destaque no mercado local o Sr. Ernesto, injetou capital na empresa, a fim de ganhar novos mercados no ramo de alimentos diversos, sendo sua filha responsável pela administração e controle dessa loja.

Atuando há mais de 20 anos no mercado alimentício, Sr. Ernesto reconhece que há predominância de oportunidades, caracterizada especialmente pela distribuição em órgãos públicos do estado e município que iriam consumir seus produtos em grande escala, passando assim a conhecer um novo mercado até então em crescimento que foi o de licitações, onde sua empresa participa hoje em todo estado.

Há quatro anos o supermercado que funciona a loja matriz foi fechado e transformado em escritório de depósito para armazenar mercadoria para atender às licitações do grande número de clientes públicos como hospitais, forças armadas, prefeitura, escolas e demais empresas públicas de Natal e grande Natal, ficando assim a filial para atender os clientes de venda direta.

O Fat Boi em 2009/2010

Sr. Ernesto reconhece que atua numa área limítrofe de mercado, cuja principal característica é bom relacionamento, qualidade e baixo custo, por um lado, se torna um diferencial competitivo no mercado de licitações que na maioria das vezes ganha quem tem melhor preço, atrelado à marca e qualidade dos seus produtos, entretanto, se isso não for bem administrado, pode rapidamente tornar-se um ponto fraco da empresa.

Atualmente a empresa vem apresentando receitas satisfatórias; entretanto reconhece que não tem controle de estoque e custos operacionais. Conta com cerca de 25 colaboradores diretos, distribuídos nas áreas administrativa, financeira, logística, compras, faturamento e licitações.

Em termos de investimentos de capital, a empresa investiu em inovações tecnológicas e organizacionais, como aquisição de equipamentos de informática, servidores, sistema para controlar o estoque, internet banda larga e na ampliação de suas instalações físicas, como exemplo câmaras frias.

Os clientes consideram boa a qualidade dos produtos ofertados pela empresa; entretanto reclamam da falta de padronização dos produtos, horário de entregas de pedidos, variação de quantidade e troca de itens solicitados. É percebido por funcionários que os clientes públicos são muito exigentes e gostam de mandar, sendo mal acostumados, a eles acham que isso é por causa do Sr. Ernesto, que na maioria das vezes não sabe dizer não.

O sistema que foi feito para controlar os processos na empresa há pouco mais de seis meses como estoque, contas a receber, vendas possui falhas e não se adaptam a realidade da empresa no momento, o suporte é precário e o Sr. Ernesto insiste que ele tem que ser usado, pois foi investido um custo muito alto para sua implantação e manutenção. Isso está gerando um desconforto geral por parte dos funcionários mais antigos, que não estão acostumados com mudanças, o Sr. Pedro, "por exemplo," não que saber de mexer com informática, ficando somente no controle de carga e descarga, separação da mercadoria e delegando funções aos motoristas e ajudantes.

Neste contexto, permanece a questão: como implementar melhorias na empresa ? Sr. Ernesto reconhece que deve ser através das pessoas. Assim, começou a pensar sobre a área.

A Gestão e Pessoas na Empresa

Sr. Ernesto, suas filhas e genros reconhecem a necessidade de maior investimento na área de recursos humanos, em especial na capacitação e valorização dos empregados, mas não tinham noção de como sistematizar as ações neste sentido, ele por ser um executivo centralizador, adota práticas de gestão de pessoas muito peculiares, como exemplo o recrutamento e seleção é realizado por meio de indicação de parentes e de seus funcionários.

Se sentido inseguro de enfrentar novas demandas que começaram a surgir a um ano atrás foi contratada uma empresa de consultoria para fazer diagnóstico geral na empresa e organizar a área de recursos humanos e demais setores. A consultoria elaborou um plano de cargos e salários, um programa de treinamento e um sistema de avaliação de desempenho e balizaram as estratégias de gestão de pessoas aliando desenvolvimento, avaliação e recompensa.

Porém às orientações da consultoria não foram aplicadas e levadas em consideração, e muita delas não se aplicam a empresa, o Sr. Ernesto, seus filhos achavam que isso não era adaptável naquele momento a realidade da empresa. Mas como resultado, ele achou que obteve informações importantes que o fizeram repensar a gestão de pessoas e os processos organizacionais.

Os funcionários de um modo geral trabalham satisfeitos, com presteza e dedicação, porém reclamam que são mal remunerados e os seus salários poderia ser melhores, em razão do aumento nas atividades e ganho de clientes de grande porte, sendo mais de 90% órgãos públicos.

A cultura organizacional da empresa identifica-se pela flexibilidade e caráter pessoal das relações interpessoais, mas alguns funcionários, são resistentes as mudanças. A empresa vem passando por muitos problemas, a Gerente Geral que é uma de suas filhas, não demonstra habilidades totais como liderança e jogo de cintura e muitas vezes tentado mostrar serviço ao seu pai age sem pensar e exagera em muitos casos na hora de criticar os subordinados por erros insignificantes que cometem.

Para tocar o negócio como um todo a empresa conta com os gerentes que são gerentes de Licitações e Financeiro, o gerente de licitações demonstra habilidades e liderança para com o grupo de funcionários subordinados, juntos eles resolveram iniciar um processo de profissionalização, para dar suporte a condução do negócio, contrataram uma pessoa para área de faturamento, com

a intenção de trabalhar essa pessoa para outras funções de liderança depois de um tempo.

A empresa possui uma gama de funcionários muito antiga com mais de vinte anos, como exemplo o Sr. Pedro um dos primeiros funcionários da empresa desde a época de mercadinho, vê-se no Sr. Pedro um homem muito forte e trabalhador que atende todas as solicitações do Sr. Ernesto a fimco, porém é um funcionário que podia ter uma função de gerência na empresa, mas não quis se especializar, e não quer nem saber de informática, nem demonstra perfil de liderança para com os outros.

A estrutura de cargos e salários não atende às necessidades dos empregados, pois a remuneração é baixa e os cargos de hierarquia já estão ocupados. Os empregados dificilmente têm como ascender a funções mais complexas, pela própria estrutura da empresa, com poucos níveis hierárquicos.

O recrutamento e seleção são realizados por Sr. Ernesto e filha. A principal fonte de recrutamento é a indicação de candidatos pelos próprios empregados e os critérios considerados têm como base a experiência profissional no cargo. A seleção é feita mediante uma rápida entrevista, além de testes práticos na área de atuação.

Os programas de treinamento e desenvolvimento têm ênfase no treinamento em serviço, cuja principal característica se encontra no fato de um empregado antigo transmitir conhecimentos para os novos funcionários.

A avaliação de desempenho tem caráter eminentemente informal. Os funcionários são avaliados pelo seu desempenho na função e os principais critérios têm base nos aspectos técnico-operacionais.

Está sendo contratado uma empresa para recrutar e selecionar pessoas, afim de que possa buscar melhor qualificação de empregados.

Processo Decisório e Estilo de Liderança

O poder de decisão encontra-se centralizado na área gerencial, limitando a participação dos empregados, principalmente no que diz respeito às definições de metas e mudanças nos processos de trabalho. Os gestores têm estilos de liderança democráticos, apesar de, em certas circunstâncias, torná-los eminentemente autocráticos, principalmente nas situações críticas emergenciais, gerando clima de insatisfação dos funcionários e instabilidade no ambiente.

Percepção da Empresa pelos Funcionários

Os funcionários, de modo geral, mencionaram estar satisfeito com o seu trabalho, considerando o relacionamento com as pessoas, bom ambiente de trabalho, a liberdade para trabalhar, existência de pessoal divertido e especialmente gostar do que faz.

Dentre as principais dificuldades para trabalhar na empresa, os funcionários destacaram: a sobrecarga de trabalho, quantidade de entregas diárias, a falta de organização dos pedidos, o tratamento por parte de algumas pessoas e as condições precárias na rotina de trabalho, tais como, o motorista dos caminhões na maioria das vezes, dirigem e descarregam a mercadoria no cliente.

A maioria dos funcionários considerou que o fato de trabalhar com pessoas da mesma família têm interferência no seu trabalho, principalmente pela diferença de opinião entre os gestores, destacando que existiam diferentes pessoas a darem ordem.

Os funcionários relataram ter dificuldades ao lidar com as diferenças de opinião entre os membros da família, em especial o Sr. Ernesto e sua filha, conforme relatos a seguir: “[...] em relação às entregas uma pessoa dar opinião e a outra dar outra opinião”; “um dar uma ordem e o outro dar outra, deixando o funcionário confuso”; “[...] um manda dar prioridade em uma entrega de determinado cliente e outro dia outra coisa”; e ainda ocorre de algumas vezes o

trabalho dos funcionários ser direcionado para resolver assuntos pessoais da família, como fazer feira, pegar menino no colégio, deixar carro da família no lava jato, etc..

Quanto aos benefícios para os funcionários e para a família empresária, os mesmos alegaram existir diferenças, sendo todos tratados de maneira diferente de acordo com sua função.

Os funcionários, de modo geral, mencionaram não ter medo de dar opinião a qualquer pessoa da família, considerando que é melhor emitir sua opinião e dizer o que está ocorrendo de errado, desejando desta forma, o melhor para a empresa. Outros, apesar de não ter medo, destacam que sua opinião não é levada a efeito.

Dentre os pontos positivos da empresa, destacaram-se prioritariamente: o bom relacionamento com o proprietário e com os colegas, a sinceridade e disponibilidade do patrão, administração do proprietário, amizade e união com as colegas de trabalho e o crescimento e desenvolvimento da empresa em curto prazo. Além de férias e salário em dia, pagamento correto e adiantamento dos salários, quando necessário.

Como pontos negativos, consideraram: forma de tratamento com os empregados, falta de colaboração dos colegas, falta de organização, falta de comunicação, falta de um setor de Pessoal (RH) para poderem recorrer á suas necessidades, falta de um plano de saúde, em relação ao plano de saúde alegam que a empresa teria condições de oferecer e isso não oneraria encargos de grande potencial, além de condições precárias na rotina de trabalho, baixos salários, e que precisaria ter profissionais treinados, e que não existe treinamento da equipe, como realização de novos cursos e reciclagem.

Quanto às medidas que tomariam para melhorar o ambiente de trabalho, os empregados investiriam na redefinição de funções, na sua capacitação, na melhoria nos relacionamentos entre os colegas e nos salários, um vez que existem pessoas eu ganhar um salário mínimo por mês, melhoras na aquisição

adequada de produtos, pois muitas vezes a mercadoria chegar no dia da entrega ou os próprios motoristas vão compra para poder entregar, gerando desgaste e atrasos.

Os funcionários alegam sua permanência na empresa pelos seguintes motivos: necessidade de trabalhar; bom relacionamento e sinceridade do patrão; amizade e relacionamento com colegas; gostar do que faz; pontualidade no pagamento, ambiente de trabalho e uma maneira de participar da família. Para os funcionários, a empresa poderia melhorar o tratamento entre o patrão e empregado, principalmente em situações de estresse; a organização, comunicação e ambiente organizacional.

Quanto aos erros atuais da empresa, os funcionários não deixariam acontecer na sua própria empresa que alguns trabalhassem com falta de atenção, fizessem coisas erradas e não assumissem, trabalhassem sem compromisso e conversassem na hora do trabalho; trabalhariam melhor o estoque e condicionamento, recebimento e distribuição dos produtos; não teriam tratamento inadequado com os funcionários e não deixariam ter falta de organização e de higiene.

O Sr. Ernesto pensa no que afinal permanece ocorrendo hoje na empresa, fazendo um resumo mental, reconhecendo quanto os funcionários têm dado de contribuição para melhoria dos processos; mas as atividades do dia-a-dia não permitem que essas melhorias sejam efetivadas.

Reflexões do Sr. Ernesto

Sr. Ernesto não tem mais tempo a perder, precisa repensar e reformar seu processo organizacional. A sua empresa estava crescendo dia após dia através de ganho processos licitatórios e aquisição de mais clientes, que ele mesmo acompanhava em sua rotina diária.

Após o movimento do dia, por volta das 17 horas, Sr. Ernesto volta a pensar como direcionar os rumos de sua empresa, passando agora a pensar na parte dos gestores.

Parecia que naquele dia ele estava inspirado. Assim, procurou analisar as principais divergências entre suas opiniões e as de sua filha e seus genros, fazendo uma espécie de lista mental, refletiu.

Sr. Ernesto observou que às divergências e conflitos entre eles são enormes, e que apesar da empresa está em ascensão os processos internos não estão satisfatórios dos familiares; concordam em que os pontos positivos da empresa estão relacionados à qualidade do produto, atendimento ao cliente, preço baixo, ótima localização e pagamento dos funcionários em dia.

O Problema

Sr. Ernesto pensa, agora, o que fazer para compartilhar sua percepção com todos “como posso começar o processo de mudança na empresa, sem afetar minhas relações familiares”. Gostaria de começar pelos funcionários, mas como ? Contrato um especialista (gestor, administrador) externo para cuidar de tudo com um bom salário ? Mas o que todos vão achar e pensar ? Já perdi muito tempo. Eis que começa um turbilhão de idéias, conflitos e sentimentos em sua mente, volta a refletir de como será o dia seguinte e qual decisão imediata terá de tomar a fim de que às melhorias aconteçam e não tentem satisfazer ou não a todos.

Notas de ensino

Resumo

As empresas familiares de pequeno porte apresentam uma série de peculiaridades e desafios, em especial na administração de recursos humanos. Este caso descreve uma situação real de uma empresa, Ernesto Lopes Gonçalves – EPP, Fantasia: Fat-Boi, que retrata as relações entre fundador sua família e empregados e suas conseqüências nas políticas e práticas de recursos humanos. O relato é narrado sob o ponto de vista do proprietário, que pensa sobre a situação da empresa em momento atual e sua fase de

crescimento e como devera ser essa nova administração, de maneira que não se traga maiores conflitos entre seus familiares que estão nos maiores cargos atualmente, com a contratação de um gestor geral do mercado externo para tocar e administrar os negócios, e de como irão reagir os funcionários com base nas suas reflexões sobre os rumos da empresa, e seus questionamentos sobre a forma de gerenciar a contribuição, principalmente por reconhecer sua importância para o presente e futuro da empresa. Este caso trata da complexidade da administração de recursos humanos em ambiente organizacional familiar.

Palavras-chave: empresa familiar; administração de recursos humanos; ambiente organizacional.

Abstract

The familiar companies of small transport present a series of peculiarities and challenges, in special in the administration of human resources. This in case that it describes a real situation of a company, Ernesto Lopes Gonçalves - EPP, Fancy: Fat-Ox, that portraies the relations between founder its family and used and its consequences in the practical politics and of human resources. Story is told under point of view of proprietor, that thinks on situation of company about moment current and its phase of growth and as administration must to be this new, thus if she does not bring greater conflicts between its familiar ones that they are in the Fatgest positions currently, with the act of contract of a general manager of the external market to touch and administrator the businesses, and of as will go on the basis of to react the employees its reflections on the routes of the company, and its questionings on the form of managing the contribution, mainly for recognizing its importance for the gift and future of the company. This in case that it deals with the complexity of the administration of human resources in familiar organizational environment.

Key words: family business; management of human resources; organizational environment.

Objetivos de Aprendizagem

O caso enfatiza as principais dificuldades do gerenciamento de uma empresa familiar, justamente pela justaposição dos papéis: empresa, família, nova gestão e funcionários. Estas dificuldades refletem-se nas políticas e procedimentos de administração de recursos humanos.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes:

- 1) conhecimentos sobre as peculiaridades da empresa familiar;
- 2) reconhecimento da possibilidade de aplicação dos conceitos de administração de recursos humanos;
- 3) capacidade diagnóstica na área numa concepção estratégica e sistêmica;
- 4) análise crítica da literatura;
- 5) busca de alternativas de ação para equilibrar os fatores impulsores e restritivos;
- 6) capacidade de estabelecer claramente o *link* entre teoria e prática.

Fontes dos Dados

O caso em tela relata uma situação real, iniciada em meados de 2008, numa empresa da área de distribuição de alimentos. As situações apresentadas são fieis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação no dia-a-dia dos funcionários e gestores. Para garantir a fidelidade das informações, os responsáveis pela empresa foram consultados e autorizaram esse trabalho.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 50 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração de recursos humanos e gestão de empresas familiares.

Nota-se a importância da sequência dos passos:

- 1) Explicação sobre a empresa familiar e uso dos conceitos da área;
- 2) leitura individual;
- 3) discussão em pequenos grupos;
- 4) discussão em plenária;
- 5) apresentação pelo professor da temática e da situação.

Questões para Discussão

- 1) Com base no ambiente onde a empresa está inserida analise os seus pontos fortes e fracos.
- 2) Fazer uma análise da organização no seu atual estágio, em especial da gestão de pessoas.
- 3) Que estratégias de gestão de pessoas devem ser adotadas pela empresa?
- 4) Relacione as alternativas de ação na gestão de pessoas, podendo associá-las às ações de outras áreas organizacionais, necessárias em curto, médio e longo prazo.
- 5) Como a literatura de gestão de pessoas e comportamento organizacional contempla os problemas apresentados no caso?

Análise do Caso

Pode-se começar a discussão do caso, abordando a gestão de pessoas no contexto organizacional, considerando o ambiente em que a empresa se insere, o porte e tipo de empresa, em especial o fato de ser empresa familiar.

Deve-se destacar que o sistema da empresa familiar é composto por três subsistemas: interdependentes, mas superpostos: gestão/empresa, propriedade e família (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997).

Neste contexto, as políticas e gestão de pessoas devem ser definidas de acordo com as demandas organizacionais, considerando que a empresa é de pequeno porte, devendo-se evitar a sofisticação e burocratização da área. Assim, não se devem neutralizar os pontos fortes da Empresa.

Deve-se reconhecer os paradoxos e contradições organizacionais, entendendo que a empresa não funciona como máquina, de forma linear e previsível, mas com elementos que se influenciam mutuamente (Morgan, 1996).

Como premissa básica, deve-se considerar o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, incluindo a existência de um acordo implícito que permeia as relações entre empresa e funcionários (Milkovich & Boudreau, 2000)

A partir daí, ganha força a necessidade de discutir a elaboração das políticas e práticas da gestão de pessoas, sempre na justa medida das demandas e recursos organizacionais. De nada adianta estabelecer-las sem que a empresa possa implementá-las e mantê-las.

Práticas de Gestão de Pessoas

Quanto às práticas de gestão de pessoas, deve-se considerar a concepção estratégica e sistêmica (Jamrong & Overholt, 2004). O Recrutamento por indicação de funcionários deve ser visto como positivo, visto que há pessoas potencialmente bem avaliadas e aceitas pelos funcionários; entretanto o processo de seleção deve ser profissionalizado. Realizando-o sem critérios, a empresa corre o risco de contratar profissionais com perfil inadequado para o cargo.

Em face disso, sugere-se que seja discutido com o grupo a importância de ações de treinamento e desenvolvimento, considerando a necessidade da empresa de ter seus processos padronizados e voltados para o cliente.

Nesta etapa, chega-se a uma das questões fundamentais da gestão de pessoas, o sistema de salários, benefícios e incentivos. Pode-se, assim, ressaltar que as políticas salariais de uma empresa devem levar em conta as características do ambiente externo, as condições organizacionais e características individuais (Milkovich & Boudreau, 2000).

Neste sentido, deve-se, ainda, considerar a importância da análise e descrição dos cargos (Milkovich & Boudreau, 2000), gestão de desempenho (Lucena, 1995) e reconhecimento dos funcionários (Robbins, 2002).

O que se deve mostrar é que as políticas e práticas de gestão de pessoas devem estar interligadas, desencadeadas a partir das necessidades organizacionais, que não são pontuais nem factuais.

Liderança e Participação dos Funcionários

Uma questão importante a ser abordada é a importância da liderança e seus impactos no comportamento dos liderados. A liderança tem papel crucial no comportamento do grupo, visto que o líder oferece a direção para o alcance dos objetivos (Robbins, 2002).

Quando se discute a questão da liderança, é importante destacar as variáveis situacionais, tais como se defendem nas teorias contingenciais. Pode-se subsidiar a discussão, abordando a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986), destacando que não existe um único modo de influenciar pessoas e que o estilo do líder depende da maturidade dos liderados (Hersey & Blanchard, 1986).

Deve-se concluir a discussão do caso, tratando a temática de participação e reconhecimento dos funcionários (Robbins, 2002).

Estratégias de Gestão de Pessoas

Sr. Ernesto, neste sentido, deve priorizar a definição de estratégias de gestão de pessoas, antes de mobilizar os recursos organizacionais para outras áreas, sem perder o foco na visão sistêmica da organização.

A empresa tem pontos impulsores que devem ser reconhecidos e que contribuem para seu desenvolvimento; entretanto apresenta alguns problemas que precisam ser resolvidos.

Como estratégias de gestão de pessoas, Sr. Ernesto deve priorizar:

- 1) Definição de atribuições, objetivos e metas dos funcionários.
- 2) Investimento em treinamento e desenvolvimento, até mesmo para os gestores.
- 3) Participação e envolvimento dos funcionários.
- 4) Valorização e reconhecimento dos funcionários, seja por participação, produção, tempo de serviço, etc, para que seja concedido algum aumento, ou benefício.

Alternativas de Ação

Divergência de Opinião entre os Gestores

De acordo com os funcionários, as dificuldades de trabalhar na empresa decorrem, em grande parte, das divergências de opinião entre os gestores. Suas filhas e genros, têm opiniões distintas para o sucesso no negócio; entretanto, no atual estágio da empresa, há necessidade de conhecimentos técnicos que podem ser adquiridos com a participação em cursos, tais como: Liderança; Gerência e Gestão de negócios.

Assim, poderão definir adequadamente suas responsabilidades, além da visão e estratégias do negócio, priorizando a empresa em detrimento das divergências familiares.

Cultura Organizacional Baseada na Informalidade

A informalidade e pessoalidade nas relações interpessoais contribuem para um bom ambiente de trabalho, percebido pelos próprios funcionários; entretanto em excesso podem levar à falta de clareza na definição de objetivos, metas e processos organizacionais. Desse modo, há necessidade de a empresa começar a padronização dos processos organizacionais, incluindo a produção, e definir políticas e práticas de gestão de pessoas.

Processo Decisório Centralizado

Apesar dos gestores não demonstrarem uma visão empreendedora. Com isso, há uma tendência à centralização das decisões no Sr. Ernesto, isso deve ser minimizado e não deixar que os processos mais simples sejam decididos pelo dono isso atrasaria o bom funcionamento organizacional e poderia trazer consequências ruins, podendo ser resolvido bem rapidamente com a atuação dos seus familiares e funcionários, sem precisar sempre da interferência ou decisão do Sr. Ernesto. Tal fato limita a autonomia e responsabilidade dos funcionários. Desta forma, vai se ter uma atuação política que estimula a participação dos funcionários.

Deficiência no Processo de Comunicação

Como o processo de comunicação na empresa se encontra deficitário, entre os próprios gestores, Sr. Ernesto deveria realizar reuniões semanais de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho.

Falta de Definição das Atribuições e Responsabilidades

Não há definição de responsabilidades das áreas/funcionários; estes não conhecem claramente as expectativas dos gestores. As atribuições não estão bem definidas. Nota-se que há necessidade da descrição e análise dos cargos

para o conhecimento das competências: conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao ocupante dos cargos.

Seleção de Pessoal Deficitária

O recrutamento e seleção podem ser aperfeiçoados, em termos dos critérios e técnicas utilizadas. Por exemplo, com a contratação de empresa especializada em recrutamento e seleção como está acontecendo atualmente, uma atitude que trará sim benesse a empresa, uma vez que os novos colaboradores foram filtrados de acordo com os requisitos do cargo que irão ocupar.

Falta de Capacitação e Reconhecimento dos Funcionários

As ações na área de treinamento e desenvolvimento da empresa estão calcadas no treinamento em serviço. Nota-se que há necessidade de investimento em treinamentos na área comportamental, em especial: Qualidade no atendimento ao cliente; Relacionamento interpessoal e Trabalho em equipe.

Quanto ao reconhecimento dos funcionários, esse é um ponto muito discutido entre todos, tanto os funcionários e familiares alegam que o Sr. Ernesto não paga um salário de acordo com suas atribuições e dedicação, a quantia é pouca, e que ele podia ser aumentada, podendo também implantar um plano de benefícios e incentivos como: plano de saúde, premiação incentivos e participação nos lucros. Sendo esse último somente prometido a sem ser cumprido, levando a um descrédito e desconforto, pois a empresa tem condições de financeiras para arcar com o ônus e não faz.

Além disso, como os funcionários demonstraram valorizar o ambiente de trabalho e os relacionamentos interpessoais, o Sr. Ernesto poderia promover maior integração social na empresa, com participação da família: comemoração de datas especiais. Estas atividades, em geral, apresentam baixo

custo e permitem maior envolvimento do funcionário e da família com a Empresa.

Avaliação de Desempenho Informal e Alicerçada em Critérios Técnicos

Não foram identificadas ações sistemáticas de avaliação de desempenho na Empresa. Na justa medida, sem burocratizar os processos organizacionais, poder-se-ia investir no sistema de negociação e avaliação do desempenho, incluindo critérios técnicos e comportamentais e definição de objetivos e metas funcionais.

Como todas as ações não podem ser desenvolvidas simultaneamente, as mudanças devem ser incrementais. Considerando os recursos organizacionais, sugere-se que estas sejam delimitadas em curto, médio e longo prazo, conforme tabela a seguir.

Principais Problemas e Ações Sugeridas em Curto, Médio e Longo Prazo

- Principais Problemas
- Ações a Serem Desenvolvidas
- Divergência de opinião entre os gestores

- Treinamentos:

1) Liderança e gerência;

2) Gestão de Negócios Definição de responsabilidades de cada gestor
Definição de visão estratégias do negócio

- Cultura organizacional baseada na informalidade
- Definição de critérios e procedimentos para gestão de pessoas
- Padronização dos processos organizacionais
- Processo decisório centralizado

- Ação política dos gestores
- Incentivos a participação e envolvimento dos funcionários
- Deficiência no processo de comunicação
- Realização de reuniões semanais
- Falta de definição das atribuições e responsabilidades
- Definição das responsabilidades de cada área
- Elaboração da análise e descrição de cargos
- Seleção de pessoal deficitária
- Utilização da análise e descrição de cargos
- Avaliação de desempenho informal e alicerçada em critérios técnicos
- Negociação e avaliação do desempenho (incluindo critérios técnicos e comportamentais e definição de objetivos e metas funcionais).

Naturalmente não existe uma única maneira de tratar questões tão complexas como aquelas relacionadas à gestão de pessoas; entretanto deve-se ressaltar que não é necessária a burocratização, nem sistemas altamente sofisticados de gestão, se o porte da empresa não os justifica; mas é necessária a profissionalização da empresa, através de políticas consistentes e inovadoras de gestão de pessoas, com nova forma de organização do trabalho produtivo.

REFERÊNCIAS

BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo. Atlas, 2001.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, J. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares* (N. Montingelli Jr., Trad.). São Paulo: Negócio, Editora. (Obra original publicada em 1997).

Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional* (E. Royer, Trad.). São Paulo: EPU. (Obra original publicada em 1982).

Lucena, M. D. S. (1995). *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de recursos humanos* (R. C. Marcondes, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1997).

Morgan, G. (1996). *Imagens da organização* (C. W. Bergamini & R. Coda, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1986).

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional* (9a ed.). (R. C. Marcondes, Trad.) São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 2000).

LEITURAS RECOMENDADAS

Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In M. T. L Fleury (Coord.). *As pessoas nas organizações*. São Paulo: Editora Gente.

Coda, R., Cesar, A. M. R. V. C., & Garcia, M. N. (2005, setembro). Um novo RH: avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Brasília, DF, Brasil, 29.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, J. (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares* (N. Montingelli Jr., Trad.). São Paulo: Negócio, Editora. (Obra original publicada em 1997).

Hersey, P., & Blanchard, K. (1986) *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional* (E. Royer, Trad.). São Paulo: EPU. (Obra original publicada em 1982).

Jamrong, J. J., & Overholt, M. H. (2004). Building a strategic HR function: continuing the evolution. *HR Human Resource Planning*, 27(1), 51-62.

Leone, N. M. C. P. G. (2005). *Sucessão na empresa familiar: reparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Morgan, G. (1996). *Imagens da organização* (C. W. Bergamini & R. Coda, Trad.). São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 1986).

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional* (9a ed.). (R. C. Marcondes, Trad.) São Paulo: Atlas. (Obra original publicada em 2000).