

Renata: A partir de setembro você assumirá o Setor de Pessoal.

Renata Medeiros Costa

Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

Antes de se formar, Renata estagiava em um órgão público, auxiliando o setor de pessoal, onde permaneceu aperfeiçoando seus conhecimentos por dois ótimos anos. Ao se formar em Administração, em dezembro de 2009, o contrato de estágio expirou e iniciou-se a busca por um lugar no mercado de trabalho. Após três meses distribuindo currículos por várias empresas, surgiu a oportunidade de participar de uma entrevista no Hospital da Família.

O hospital da Família é uma instituição renomada de Natal, foi fundado em 1969, quando 05 pediatras se uniram e iniciaram uma clínica que ao longo dos anos foi ampliando suas atividades, atualmente funciona como um Hospital Geral, situado em uma das principais avenidas da cidade.

Renata foi contratada no Hospital da família, iniciando suas atividades no setor de Faturamento, onde permaneceu por apenas 05 dias. Logo, recebeu uma proposta de Sr. Rafael, Gerente Financeiro, para trabalhar no Departamento de Pessoal. Renata iniciou como Assistente e após 06 meses foi promovida a Coordenadora do Departamento de Pessoal. Antes de assumir o DP, este era gerido por Dona Petônia por mais de 15 anos, porém era uma pessoa desorganizada e além disso, não delegava as atividades do setor, era bastante centralizadora. Sr. Rafael ao estabelecer que Renata assumiria o setor, deixou claro que o Departamento de Pessoal seria subdividido em dois setores: Pessoal e Recursos Humanos, onde Dona Petônia assumiria a Coordenação de Recursos Humanos e Renata a coordenação do Setor de Pessoal. Porém, a transição não foi realizada dessa forma, Dona Petônia e Renata tiveram que conviver dentro da mesma sala de costume por 04 meses e passaram por uma série de situações ruins e constrangedoras.

A contratação de Renata no Hospital da Família

No dia 02 de março de 2010, Renata dirigiu-se a Instituição e foi entrevistada pelo Gerente Financeiro, Sr. Rafael, que no mesmo dia a contratou por um período de experiência no setor de faturamento. Apesar de não ter nenhuma experiência na área, Renata aceitou muito satisfeita o emprego, mesmo sabendo que a remuneração não se diferenciava muito de sua bolsa de estágio em sua experiência anterior. No processo de integração da empresa, se interessou bastante pela instituição, porém não foi bem recebida no setor em que foi lotada, a Chefe do setor, Dona Odenir não queria ter o trabalho de treinar novamente uma funcionária, além disso, as pessoas não entendiam o que uma recém formada queria em um setor tão monótono. Dona Odenir chamou Renata para uma conversa e disse que lá ela não teria condições de crescer profissionalmente. Apesar da pressão psicológica e da péssima recepção, a situação não fez Renata mudar de idéia. Ao iniciar suas atividades, procurou entender o processo, aprender ao máximo e executar da melhor forma. No primeiro dia, se admirou com as pendências e com a facilidade do processo, as pessoas se surpreenderam em como a nova funcionária estava aprendendo rápido e Dona Odenir percebeu que não teria muita dificuldade em treiná-la, tendo em vista que estava se adaptando já em seu primeiro dia de trabalho. Passou mais um dia e Renata começou a perceber que Dona Odenir tinha toda razão quando disse que aquele setor não permitiria que crescesse profissionalmente, que ela poderia inclusive se acomodar. Renata foi pra casa triste, pensativa, prestes a tomar uma decisão, mesmo que cedo fosse.

No dia 04 de março de 2010, terceiro dia de trabalho, Renata percebeu que ficava 8 horas do dia executando o mesmo serviço monótono e rotineiro. Para sua surpresa, o mesmo Gerente que a contratou, Sr. Rafael a chamou na sala dele. Renata nem suspeitava do que se tratava e dirigiu-se até lá, onde recebeu a notícia empolgante de que surgira uma vaga no Departamento de Pessoal, como auxiliar. Sr. Rafael disse que percebeu em seu currículo experiência na área. Tiveram uma longa conversa onde Renata explicou as atividades que ela executava em seu estágio e juntos decidiram que a idéia do Departamento de Pessoal era boa.

A mudança de setor

No dia 05 de março de 2010, Renata foi ao Hospital satisfeita e ansiosa para dar início a suas atividades no novo setor. Ao chegar à Instituição, dirigiu-se imediatamente a sala de Sr. Rafael que a aguardava com a chefe do Departamento de Pessoal, Dona Petônia que se apresentou e levou Renata ao novo setor. Chegando lá, Sr^a Petônia apresentou toda a equipe, o departamento era composto por ela, uma auxiliar Geysa, um estagiário Paolo e um aprendiz Breno. Aparentemente a recepção foi boa, o que chamou a atenção de Renata foi a disponibilidade e boa vontade que Geysa lhe explicava o funcionamento do departamento, sempre disposta a ajudar e ensinar o que sabia.

O tempo foi passando e Renata começou a perceber que existiam muitas coisas erradas no departamento, muita desorganização, Dona Petônia centralizava a maioria do serviço, não delegava atribuições a Geysa e aos demais funcionários, agia como uma mãe para eles, não havia condições de Dona Petônia gozar de suas férias pois não existia ninguém que a substituísse. Renata o tempo inteiro buscava aprender cada vez mais, sempre pedindo ajuda a Geysa, observando os processos de Dona Petônia e pesquisando sobre o que não tinha conhecimento. Na medida em que pedia a chefe para lhe delegar determinadas atividades, ela nunca se sentia segura ou dizia que não tinha condições de Renata fazer sozinha, Renata não entendia, sempre pedia e dizia para conferir no final, não desistia e queria aprofundar seus conhecimentos.

Passaram-se dois meses e Renata estava cada vez mais a vontade no Departamento de Pessoal, ajudava bastante Dona Petônia e Geysa passou a aprender juntamente com Renata as principais atividades. Finalmente Dona Petônia, mesmo sem perceber, começou a delegar as atividades do setor, que eram totalmente centralizadas nela, Renata percebeu que estava valendo a pena à insistência, mesmo que as vezes inconveniente fosse.

Em Junho de 2010, Renata e Geysa já trabalhavam em uma grande parceria, uma aprendendo com a outra, dando suporte a Dona Petônia. O setor bastante harmonioso, todo mundo se entendia bem e trabalhava muito.

Passaram-se 02 meses e em agosto de 2010, Renata foi chamada novamente por Sr. Rafael que elogiou bastante o seu trabalho e apresentou uma proposta improvável, assegurou que a partir do mês de setembro iria subdividir o Departamento

Pessoal em dois setores: Pessoal e Recursos Humanos, e afirmou “ Renata, a partir de setembro você assumirá o Setor de Pessoal”. Certificou que a folha de pagamento já era de seu conhecimento e perguntou se entendia sobre os demais processos do setor. Na verdade Renata ainda estava insegura, existiam processos que ainda não eram de seu total conhecimento, porém sabia que seria capaz de assumir tal proposta. Apesar da vontade de aceitar, perguntou a Sr. Rafael o que aconteceria com Dona Petônia, a resposta é que ela seria transferida para o setor de RH da empresa que estava em recente formação. O que Sr. Rafael mais queria era ver o Departamento de Pessoal organizado e firme, Renata se comprometeu a atingir as expectativas.

A Promoção de Renata para a Coordenação do Setor de Pessoal

Após receber a notícia de que o assumiria o Setor de Pessoal, Renata ingressou na Coordenação cheia de idéias, porém só pensava em como a equipe receberia a notícia. Sr. Rafael chamou Dona Petônia para uma conversa e comunicou sua transferência para o setor de RH, que inclusive era um grande sonho de sua vida, participar da formação do RH do Hospital da Família. Dona Petônia reuniu todo o setor onde divulgou a decisão da diretoria. Tentou ao máximo amenizar o comportamento de cada um, Renata estava tensa, porém não esperava a reação que a equipe tivera. A notícia foi bastante reprovada.

Em depoimento de Geysa, a mesma relatou:

Foi muito difícil para mim, não consegui entender essa mudança tão radical, fiquei triste e não sabia o que iria acontecer, era muito estranho não ver Petônia como a Chefe do Setor de Pessoal e ver uma recém admitida ocupando o seu lugar.

Já Breno desabafou:

Não suportei o fato de que Dona Petônia não era mais minha chefe, e em seu lugar ficou uma menina praticamente de minha idade, que estava a pouco tempo na empresa, não entendia porque Renata com tão pouco tempo de empresa assumiria o lugar de Dona Petônia.

A partir daí a situação de Renata começou a ficar insuportável, as pessoas não queriam aceitar o fato de que naquele momento ela respondia pelo setor e delegava as demais atividades.

Renata estava sempre tentando formular idéias, mudar processos, organizar o setor e principalmente diminuir a reprovação de seus colegas de trabalho, esforço que parecia em vão. Sempre que tentava mudar um processo, a resposta era: “ Dona Petônia não fazia assim”, sempre que tirava suas duvidas com Dona Petonia era respondida com indiferença ou má vontade. Mas Renata não desistiu, continuou passando por cima de todas as coisas ruins.

Sr. Rafael resolveu fazer uma reunião onde apresentaria Renata como a nova chefe do Setor de Pessoal, foi dada a noticia e as pessoas cada vez mais curiosas e sem entender. Por incrível que pareça, a única pessoa que aparentemente fez uma expressão de aprovação durante a divulgação da noticia foi Dona Odenir, que procurou Renata para parabenizá-la e reforçar o que já havia dito no inicio:

Sabia que com o seu potencial em outro setor você ganharia oportunidades para crescer profissionalmente.

Renata se sentiu muito feliz com as palavras, agradeceu e mesmo com os olhares de reprovação da maioria dos funcionários, não pensava em desistir da oportunidade que lhe fora dada.

O Processo de Transição de Cargos

Dona Petônia, em setembro de 2010, estava com suas férias já programadas, e, em comum acordo com Sr. Rafael, permaneceu com a programação, imaginou que ao retornar de suas férias estaria em uma nova sala, assumindo a Coordenação do novo setor, como foi estabelecido por Sr. Rafael, porém, ao retornar às suas atividades, em outubro de 2010, Dona Petônia e Renata se depararam com uma situação completamente diferente do combinado, tiveram que conviver no mesmo setor durante 04 meses. Nesse período, ambas passaram por situações muito constrangedoras, a equipe do setor de pessoal não sabia a quem se dirigir, pois Petônia permanecia sentada em sua mesa de costume. Os demais funcionários da empresa, ao entrar no setor, se dirigiam diretamente a Dona Petônia. Renata não sabia

o que fazer diante de tal situação, queria muito o carisma de sua equipe, mas tendo em vista o clima que a circunstância gerou, isso estava cada vez mais longe de se alcançar.

Geysa afirmou:

Tudo ficou ainda pior diante das duas permanecerem no mesmo setor, tentando executar o trabalho que não era mais o mesmo, pois Petônia se sentia desrespeitada, triste e em um alto nível de estresse e isso transparecia para a equipe. A situação era muito constrangedora, não sabíamos a quem se dirigir, eu sentia um aperto no coração e me colocava o tempo todo no lugar de Petônia, isso dificultava aceitar Renata como a chefe do setor de pessoal. Acho que o Sr. Rafael deveria ter sido mais profissional e ter conduzido Petônia para o setor de RH imediatamente, assim Renata teria tempo para conquistar a equipe, e evitado grandes transtornos emocionais e profissionais. Acho que faltou um pouco de bom senso e respeito por parte de Sr. Rafael que na minha opinião não entende nada sobre o fator humano.

Dona Petônia desabafou:

É uma situação que não desejo a ninguém, superei porque tive maturidade, confiança em Deus e conhecimento para não desistir. A situação foi constrangedora porque sabendo, o diretor financeiro, de minha vontade em implantar o RH na empresa, usou este artifício como desculpa, sendo que não me foi dada, na ocasião, nenhuma condição de assim proceder. A postura do diretor financeiro foi deselegante, arbitrária, não teve nenhuma atitude profissional nem humana, não soube fazer a transição, escolheu o momento errado e a forma errada.

O Problema

Renata, durante todo o processo de transição de Auxiliar para Coordenadora do Setor de Pessoal, sofreu, junto com Dona Petônia e sua equipe, situações de constrangimento, pressão psicológica e rejeição.

Ao analisar o processo de transição de cargos, Renata sentiu-se enganada, só pensava que lhe foi apresentado uma proposta aparentemente irrecusável, onde tanto ela como Dona Petônia se sentiram valorizadas, cada uma em seu setor, porém, nada disso aconteceu como prometido, ao invés disso, tiveram que conviver na mesma sala durante 04 meses, tempo este que ocasionou uma tempestade de conflitos.

No momento em que Renata e Dona Petônia encontravam-se na mesma sala, Renata pensava em como amenizar tal situação, como fazer para a equipe e os demais funcionários do Hospital da Família aceitá-la em seu novo cargo: Coordenadora do Setor de Pessoal.

Diante das circunstâncias, Renata só pensava em alternativas para amenizar os problemas do DP, gerados pela má condução do processo de transição de cargos, se preocupava em conquistar o carisma e harmonia de sua equipe e refletia sobre como diminuir os impactos relacionados a tal problema.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O caso em questão retrata uma situação de transição de cargos entre diferentes estilos de liderança, que provocou resistência a mudanças e conflitos entre as partes envolvidas, levando o aluno a refletir sobre a condução do processo de mudança.

O caso é real, acontecido em um ambiente Hospitalar no ano de 2010. As informações apresentadas foram coletadas através de entrevistas com os envolvidos

no caso. Para garantir o sigilo exigido pela empresa, tanto o nome da empresa como dos personagens são fictícios.

Sugere-se que seja aplicado em cursos de Graduação e/ou Pós Graduação, em disciplinas que envolvam Administração de Conflitos, Resistência a Mudanças, Liderança e Gestão Empresarial.

Recomenda-se inicialmente uma leitura por parte de cada aluno, logo após, discussão e análise em grupos, por fim, apresentação das conclusões dos grupos com a participação do professor.

Abstract

This case depicts a situation of transition positions between different leadership styles, which led to resistance to change and conflicts between the parties involved, leading the student to reflect on the conduct of the change process.

The case is real, happened in a hospital environment in 2010. Such information has been collected through interviews with those involved in the case. To ensure the confidentiality required by the company, both the company name as the characters are fictitious.

It is suggested to be applied in undergraduate courses and / or Graduate in disciplines involving Conflict Management, Resistance to Change, Leadership and Business Management.

It is recommended that an initial reading by each student, soon after, analysis and discussion groups, finally, presenting the conclusions of the groups with the participation of the teacher.

Objetivos de Aprendizagem

O caso retrata uma situação de transição de cargos entre diferentes estilos de liderança, que provocou resistência a mudanças e conflitos entre as partes envolvidas. Objetiva levar o aluno a refletir sobre a condução do processo de mudança.

Os objetivos do caso são:

- 1) Estimular análise sobre administração de conflitos;
- 2) Capacidade de identificar diferentes estilos de liderança;
- 3) Proporcionar entendimento sobre resistência a mudanças e seus impactos;
- 4) Estabelecer relação entre teoria e prática;

Fontes dos Dados

O caso em questão é real, acontecido em um ambiente Hospitalar no ano de 2010. As informações apresentadas foram coletadas através de entrevista com os envolvidos no caso. Foi dada a empresa o nome fictício de Hospital da Família, para garantir o sigilo exigido pela Administração do Hospital. Os nomes dos reais personagens foram alterados com exceção de Renata, autora do caso.

Sugestões para Discussão do Caso

Para a aplicação do caso, sugere-se que seja aplicado em cursos de Graduação e/ou Pós Graduação, em disciplinas que envolvam Administração de Conflitos, Resistência a Mudanças, Liderança e Gestão Empresarial.

Recomenda-se inicialmente uma leitura por parte de cada aluno, logo após, discussão e análise em grupos, por fim, apresentação das conclusões dos grupos com a participação do professor.

Questões para Discussão

- 1) Como você avalia o comportamento de Sr. Rafael na condução da mudança? Ele pode ser considerado um líder?
- 2) Baseando-se na conduta de Renata e Dona Petônia, o que poderia ser feito para amenizar os transtornos ocorridos durante o processo de mudança?
- 3) Se você estivesse no lugar de Sr. Rafael que medidas teria tomado na condução do processo de transição de cargos?

- 4) Baseando-se em Renata, o que teria feito para minimizar a má aceitação de sua equipe?

Análise do Caso

Inicialmente é interessante analisar o ingresso de Renata na equipe do DP, que aparentemente foi tranquilo, o ambiente de trabalho poderia ser considerado agradável e, na medida em que os dias passavam, a equipe se tornava cada vez mais entrosada e harmoniosa, situação esta antes do processo de transição de cargos acontecer. Nota-se que após a alteração de cargos, momento em que Dona Petônia assumiria a Coordenação de RH e Renata a Coordenação do Setor de Pessoal, os transtornos começaram a aparecer e os conflitos dentro do DP foram surgindo, não mais poderia ser considerado um setor harmonioso.

Neste contexto, verifica-se que o motivo maior, causador da grande maioria dos conflitos foi a forma errônea, desagradável e incoerente com que Sr. Rafael conduziu todo o processo.

Os alunos podem discutir até que ponto Sr. Rafael foi o grande pivô da situação em questão. Pode-se comentar sobre as decisões tomadas por Sr. Rafael, e a partir daí analisar seu estilo de liderança.

Argyris, (1970) apud Takeshy, (2003) refere-se às seguintes condições necessárias para uma mudança bem-sucedida: informação; escolha livre e informada para todas as pessoas envolvidas na mudança; compromisso de todas as pessoas envolvidas.

Boa comunicação, ética profissional, liderança e consideração eram fatores que Sr. Rafael não poderia ter deixado de inserir na condução da mudança em questão.

Ainda nesse contexto, o que pode ser feito para contornar a situação gerada por essa má condução do processo de mudança? Que fatores devem ser levados em consideração e que ações devem ser postas em prática para a solução do problema?

Robbins, Decenzo (2009) citam que “os melhores gerentes são aqueles que conseguem identificar os problemas críticos, assimilar os dados apropriados, compreender o sentido das informações e escolher o melhor curso de ação a tomar na resolução de um problema”.

Como dizia Robbins, Decenzo (2009) (...) quando os gerentes motivam os funcionários, direcionam as atividades de outros, selecionam os canais de

comunicação mais eficazes ou resolvem os conflitos entre os membros, eles estão liderando.

Inicialmente, Sr. Rafael poderia convidar Dona Petônia para uma conversa esclarecedora. A melhor alternativa é uma explicação sincera do que ocorreu, mostrar quais as reais intenções, reconhecer e pedir desculpas pelos transtornos causados, pela falta de comprometimento e apresentar um planejamento. É de extrema relevância mostrar a Dona Petônia a importância da criação do setor de Recursos Humanos, o quanto a participação dela será precisa e indispensável para colocar os projetos do novo setor em prática e, desejar—lhe um bom ingresso no setor de RH. Essa é uma pequena ação que trará grandes melhorias.

Sr. Rafael também deveria providenciar uma sala para o setor de Recursos Humanos para consolidar a separação do DP e tanto Dona Petônia como Renata se sentirem a vontade para desenvolver suas atividades em seus respectivos setores.

Nessa mesma finalidade de amenizar os problemas ocasionados pela má condução do processo de transição de cargos, Sr. Rafael deveria reunir Renata e Dona Petônia, informar que apesar dos conflitos e situações constrangedoras vivenciadas por elas no DP, ambas são importantes para a empresa, cada uma com suas qualidades e competências, mostrar a elas a grande parceria que podem e devem fazer, os ganhos e desenvolvimento que podem proporcionar a empresa e aos funcionários.

Analisando o caso, torna-se importante ressaltar a importância da gestão de mudanças, que se mal conduzida, provoca resistência.

Tachizawa, Takeshy (2003) descrevem que “são essas as condições necessárias para uma mudança bem-sucedida: informação; escolha livre e informada para todas as pessoas envolvidas na mudança; compromisso de todas as pessoas envolvidas ”.

Tal citação explicita claramente o motivo no qual houve tanta resistência a mudança de cargos proposta por Sr. Rafael.

Outro ponto a ser discutido é a situação em que Renata foi submetida dentro do Setor de Pessoal, após todos os conflitos ocasionados devido a má condução do processo de transição de cargos, o que ela poderia fazer para amenizar a rejeição de sua equipe? Como diminuir o impacto causado durante toda a mudança? Renata precisa passar para sua equipe que independente da forma com que foi conduzida a

mudança, ela tem a intenção de aperfeiçoar a qualidade da prestação de serviço do setor, para isso ela precisa da ajuda e confiança de sua equipe.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**, 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; JUNIOR, Joao Benjamim da Cruz; ROCHA, José Antônio de Oliveira. **Gestão de Negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.