

ESTUDO DE CASO ADMINISTRANDO SUA LIDERANÇA

Autora: Thaís Barbosa Ferreira

Orientadora: Maria Valéria Pereira Araújo

INTRODUÇÃO

São seis horas da manhã de segunda-feira e Domitila prepara-se para um novo dia de trabalho. Após 17 anos afastada do mercado de trabalho, ela é hoje a administradora do Condomínio Mar. Ao chegar à portaria e perguntar à colaboradora Andréa sobre o plantão de domingo, Domitila recebe a seguinte resposta:

“Foi ótimo, passei o dia aqui na portaria. A senhora sabe que domingo é dia de descanso”.

Domitila fica sem ação, como não faz parte do seu perfil se exaltar com as pessoas, ela prefere silenciar e conversar com Andréa num segundo momento.

Apesar de ser inteligente, estar capacitada para o trabalho e ter ótimo relacionamento com as pessoas, Domitila tem enfrentado o desafio diário de delegar tarefas e liderar uma equipe de onze pessoas com baixa instrução. Um dos seus problemas é a falta de liderança, que tem resultado na pouca motivação e baixo comprometimento de seus colaboradores. O que Domitila deve fazer para reverter essa situação?

Vida Acadêmica e Profissional de Domitila

Domitila nasceu no Rio de Janeiro, porém, reside desde 2003 na cidade do Natal. Domitila é pedagoga, formada pela Associação Brasileira de Ensino Universitário – ABEU, no Rio de Janeiro. Após alguns anos afastada das salas de aula, Domitila ingressou, em 2008, por meio de concurso, na primeira turma do curso Técnico em Serviços Condominiais do Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN.

“O meu retorno à sala de aula deu-se exatamente pela vontade de voltar ao mercado de trabalho, por me sentir ainda bastante disposta, com bastante garra, sentindo muita vontade de voltar a trabalhar. Mas como

eu havia ficado muito tempo afastada, como pedagoga eu sei a importância da reciclagem, a importância de voltar a estudar, de me aperfeiçoar. Foi quando descobri, navegando pela internet, que estava aberto o concurso do IFRN, na época ainda CEFET/RN para formar a sua primeira turma do curso Técnico em Serviços Condominiais da cidade do Natal e isso me chamou muita atenção por que a área condominial sempre me despertou interesse.”

Em janeiro de 2010, Domitila celebrou com seus amigos e familiares sua graduação, descerramento de placa, ato ecumênico e baile de formatura.

“Hoje, nós somos constantemente chamados a participar de todos os eventos organizados pelo IFRN, normalmente somos indicados como orientadores e indicadores de opinião na outra turma, porque hoje já há outra turma. Então sempre somos lembrados por esse lado e isso é muito bom, isso faz com que você sinta-se, além de realizada, muito feliz. Eu vejo que tudo o que eu fiz para estudar esse curso, me preparar, valeu à pena e está valendo à pena. Tenho ainda, dentro dessa área, começado a traçar alguns planos. Ainda são planos, mas todos dentro da área condominial”.

Na cidade do Rio de Janeiro, entre os anos de 1977 e 1985, Domitila trabalhou como auxiliar e, anos depois, secretária de vendas da Lemac S/A Indústria Heliográfica e foi auxiliar de escritório da Editora Globo. Em 1991, quando morou pela primeira vez em Natal, ela trabalhou como coordenadora de cursos em diversas áreas no SENAC/RN – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

Em 1992, Domitila voltou ao Rio de Janeiro, onde morou com a família no Condomínio Terra, lugar amplo com dez prédios, de 96 apartamentos cada. De forma voluntária, ela atuou como Diretora Social e Cultural do condomínio em questão e ajudou a implantar e organizar a primeira biblioteca para moradores do local, por meio de doações e muita força de vontade. Além disso, ela era a responsável pela organização de vários eventos, como festas em comemoração ao dia das crianças, festa para os casais, discotecas para os adolescentes e alguns cursos, como violão, etiqueta, capacitação profissional, entre outros.

“Eu e minha família moramos 10 anos em um condomínio residencial, onde eu exerci algumas atividades na parte cultural, na parte social e auxiliava também, em parte, na área administrativa e eu gostava bastante, sempre gostei muito”.

A Volta ao Mercado de Trabalho

“Com a possibilidade de fazer o curso no IFRN, eu prestei o concurso, fui aprovada e passei dois anos estudando, aprendendo muita coisa. Antes ainda de concluir o curso, eu fui, junto com alguns colegas da turma, tentar um estágio num condomínio. Chegando à seleção, eu fui a selecionada, mas não para estágio, pois a administração preferiu me contratar como funcionária.”

Naquele momento, como aluna, ela foi convidada a participar de uma entrevista de estágio no Condomínio Lua junto com outros colegas de curso. Domitila não só foi selecionada, como a proposta inicial de estágio foi substituída por uma de emprego com carteira assinada. Isso aconteceu no momento da contratação, provando todo o seu potencial.

Seis meses após a primeira experiência no Condomínio Lua, Domitila participou de uma nova entrevista, agora no Condomínio Mar. Dessa vez, o condomínio contratante tinha a intenção de selecionar um homem, contudo, síndica e subsíndico aceitaram que Domitila participasse da entrevista, com outros seis candidatos, todos do sexo masculino. Mais uma vez ela obteve sucesso, afastando-se do Condomínio Lua e assumindo a gestão do Condomínio Mar, onde desde então é a administradora.

“Ainda concluindo o curso, começaram a surgir outras oportunidades. Atualmente, eu estou completando um ano que estou em um novo condomínio como administradora e só tenho a agradecer. Eu gosto muito, realmente é uma área que eu gosto e que a cada dia eu entendo melhor, mas que exige muita paciência. É onde entra o meu lado pedagoga, eu acho que isso conta muito também, facilita muito esse trabalho no lidar com crianças, no entender, no ouvir e mais o aperfeiçoamento dado pelo IFRN que foi excelente”.

Além dos cinco edifícios, com 28 apartamentos cada, área de lazer, guarita e estacionamento que estão sob sua responsabilidade, Domitila ainda lidera uma equipe de onze colaboradores, sendo dez homens e uma mulher.

“Há a parte de pessoal que eu lido, hoje eu tenho onze funcionários sob a minha responsabilidade. São onze porque eu tenho um que vai cobrindo as férias dos outros, então ele trabalha o ano inteiro. Muitas vezes eu não sei lidar com eles, eu venho aprendendo na marra, tentando ler algumas coisas, botando em prática o que eu acho que funciona melhor, mas eu tenho certeza que não é por aí. Eu preciso dividir melhor as tarefas, eu preciso aprender a cobrar mais”.

Como em qualquer condomínio, existe a figura do síndico, do subsíndico e do conselho consultivo, nesse caso formado por três moradores. Na prática, apenas a síndica do Condomínio Mar tem voz ativa e procura participar do dia-a-dia do lugar, nem sempre com tanta constância. É a síndica também, segundo o Código Civil, quem responde civil e criminalmente pelo condomínio.

Deve-se destacar também que, nesse caso específico, o condomínio está ligado a uma empresa terceirizada que cuida da parte contábil e jurídica do local, porém, não interfere nas decisões que são tomadas no condomínio, apenas executa o que é definido. O que aconteceu, por exemplo, quando da contratação de Domitila.

Domitila é a responsável por verificar a manutenção do condomínio e de seus equipamentos, detectar possíveis problemas, delegar tarefas aos colaboradores e supervisioná-los. A equipe é composta por porteiros, vigias e assistentes de serviços gerais, todos com grau de instrução básico.

“Dentro de um condomínio, o administrador é quem cuida do pessoal, é quem cuida dos moradores, é quem cuida da parte da manutenção, então é difícil. Agora eu sinto que preciso estudar o assunto, eu preciso me organizar. Minhas tarefas do dia-a-dia não são corriqueiras, elas fogem às vezes ao meu planejamento, surge uma coisa ou outra. Dentro de um condomínio grande, você nunca sabe durante o dia o que pode surgir”.

Além disso, é ela quem solicita orçamentos dos serviços que precisam ser executados e, após a autorização da síndica, os contrata e acompanha

cada serviço prestado. Em várias ocasiões, ouviu dos condôminos elogios sobre sua gestão.

“Eu posso dizer que hoje o condomínio está bem mais organizado do que antes. Tenho colocado a manutenção dos equipamentos em dia, fizemos serviço nos registros de gás, nas caixas d’água, nos elevadores, a documentação já está organizada em pastas específicas que facilitam o manuseio e estamos aguardando uniformes novos para os funcionários. Para você ter idéia, quando eu cheguei ao condomínio, até a cadeira do porteiro estava quebrada, o que poderia causar problemas futuros”.

Todavia, ela sente que a equipe ainda não está unida em um só propósito, nem todos conseguem demonstrar espírito de cooperação e nem todas as atividades recomendadas são devidamente cumpridas, principalmente quando ela não está presente.

“No meu curso, eu não aprendi essa parte organizacional – eu nem sei se o nome é esse. Como nós fomos a primeira turma de administração de condomínios, os próprios professores ainda estavam formatando a grade curricular, as disciplinas ainda não eram totalmente de acordo com o dia-a-dia que a gente enfrenta na prática”.

Processo Decisório e Estilo de Liderança

O poder de decisão do condomínio está concentrado na parte gerencial. A síndica tem o poder da decisão final, mas não se reporta aos colaboradores. Ela ouve e confia no que é passado por Domitila. Afinal, é ela quem delega as atividades aos colaboradores, os quais nem sempre conhecem de forma clara suas funções e responsabilidades ou as cumprem. As funções precisam ser constantemente repetidas, alguns colaboradores não apresentam iniciativa, motivação e produtividade.

“As tarefas básicas, cada funcionário sabe o que tem que fazer, mas essa fiscalização, verificar se estão sendo realmente feitas as limpezas, se os corredores estão limpos, se as lâmpadas estão sendo trocadas... Às vezes, sem querer, eu descubro lâmpadas queimadas, o que é uma

obrigação do vigia, que desce os edifícios todas as noites com as lâmpadas novas já para trocá-las”.

Domitila sabe que o líder é aquele que consegue estimular a sua equipe para que ela gere bons resultados e reconhece que, algumas vezes, esses resultados não têm sido satisfatórios. No decorrer dos doze meses de gestão do Condomínio Mar, o estilo de liderança de Domitila tem passado de democrático e conselheiro para autocrático, o que não a tem agradado, pois vai de encontro com suas características pessoais de humildade, amizade, entusiasmo, compreensão e respeito ao próximo.

“No início eu sentia dificuldade no relacionamento interpessoal, mas essa parte eu já superei. Porque, infelizmente, pois não bate muito com o meu perfil, eu fui obrigada a ter uma postura mais rígida para que fosse ouvida e respeitada por eles. E, hoje, eu sou respeitada por todos eles. Eles sabem que estou ali administrando, sou uma funcionária igual a todos eles, mas que eles têm que cumprir o que eu determino, porque alguém já determinou que eu cobrasse deles. Essa parte eu sinto que evoluí bastante, mas essa outra organizacional ainda não consegui, ainda me sinto um pouco perdida.

O Problema

Que deve fazer Domitila? Ela identifica-se com o segmento em que atua e está capacitada tecnicamente para o cargo, entretanto, pergunta-se: “como posso ser uma líder sem ir de encontro às minhas características pessoais? Como posso tornar minha equipe mais comprometida e responsável? Qual é a melhor maneira de delegar tarefas e obter resultados positivos em suas realizações?”. Em meio a tantas perguntas, ela tem uma certeza: não quer desistir.

A questão central do caso é como tornar-se um líder. Para tanto, recomenda-se que a discussão seja feita com base em teorias sobre estilos de liderança e suas principais características e o que leva a equipe a tornar-se motivada, comprometida com a empresa e responsável por suas funções.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO

A administração de condomínios exige conhecimento técnico abrangente, além de várias habilidades pessoais. Este caso retrata uma situação vivenciada por Domitila na gestão de um condomínio, tratando especificamente da questão da liderança na condução do trabalho em equipe. O relato é narrado sob o ponto de vista da personagem: Domitila, que além das atividades técnicas que desempenha muito bem, vivencia o desafio diário de delegar tarefas, coordenar uma equipe de onze colaboradores, fiscalizá-los e torná-los comprometidos com suas responsabilidades. O caso mostra as reflexões de Domitila sobre como tornar-se líder e fazer com que sua equipe gere melhores resultados. Neste sentido, ela pergunta-se: “como posso ser uma líder sem ir de encontro às minhas características pessoais? Como posso tornar minha equipe mais comprometida e responsável? Qual é a melhor maneira de delegar tarefas e obter resultados positivos?”.

Palavras-chave: liderança; comprometimento; equipe; características pessoais.

ABSTRACT

The condominium management requires broad technical knowledge, beyond many personal abilities. This case describes a situation lived by Domitila at the condominium management, talking specifically about leadership when guiding a staff. The report is narrated under the character's point of view: Beyond the technical activities that she performs very well, Domitila is living the daily challenge of delegating tasks, coordinating a staff of eleven employees, supervising and making them committed with their personal responsibilities. The case shows Domitila's reflections about how to become a leader and have her staff produce better results. So, she asks herself: 'how can I become a leader without betraying my personal characteristics? How can I make my staff more committed and responsible? What's the best way to delegate tasks and reach positive results?'.

Key words: leadership; commitment; staff; personal characteristics.

Fonte dos Dados

Este caso relata uma situação real, narrada em 2010 e os dados para a sua elaboração foram obtidos por meio de entrevista concedida por Domitila à autora do caso. Foram utilizados nomes fictícios para os condomínios e todas as pessoas aqui citadas.

Objetivos Educacionais

O Estudo de Caso “Administrando sua Liderança” tem como objetivo levar os alunos a refletirem sobre a problemática da liderança não como um processo individual, mas como um fenômeno organizacional, decorrente das políticas de gestão de pessoas da organização.

A partir da análise da trajetória profissional e das vivências do dia-a-dia de Domitila, o caso tem os seguintes objetivos de ensino: (1) abordar os estilos de líderes e suas principais características dentro de uma instituição; (2) discutir a formação de um líder de acordo com suas características pessoais; e (3) discorrer sobre as motivações que levam ao comprometimento e responsabilidade dos colaboradores no trabalho.

Sugestão para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em Administração e Gestão de Pessoas, nas disciplinas que abordem os temas Gestão de Pessoas e Estilos de Liderança. Nota-se a importância da sequência dos passos: 1) explicação sobre o papel do líder em uma instituição; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) debate em plenária; 5) apresentação pelo professor da temática e da situação.

Sugestões de Questões para Discussão

1. Como você definiria o estilo de liderança de Domitila?
2. Quais são os fatores que contribuem para que Domitila enfrente dificuldades ao liderar sua equipe?
3. Como resolver as falhas na gestão de Domitila? Procure identificá-las e sugira possíveis soluções.
4. Como tornar a equipe de Domitila mais responsável, motivada e comprometida? A partir das teorias de estratégias na gestão de pessoas, discuta suas aplicações no caso de Domitila.

Análise do Caso

Pode-se iniciar a discussão abordando as características necessárias de um líder, bem como os diferentes estilos de líderes trazidos na literatura empresarial. Nesse contexto, devem-se destacar os impactos de cada modelo de liderança em comportamentos e atitudes dos liderados.

Respalhando-se na teoria de Chiavenato (2000), podem-se destacar três tipos de liderança: 1) O líder autocrático, que é centralizador, define as regras e aponta os objetivos, sem dar oportunidade à gestão participativa. O controle é rígido e a avaliação de desempenho tende a não ser objetiva; 2) O líder democrático, que tende a tomar decisões através do consenso do grupo incentivando à gestão participativa, delegando poderes e utilizando-se de feedback. Este tipo de líder está aberto às sugestões e procura aceitar as decisões do grupo; 3) O líder liberal, que toma poucas decisões e deixa que grande parte delas seja tomada pelos subordinados. Os subordinados têm ampla liberdade, em virtude de ausência de controle ou avaliação do desempenho.

Chiavenato (2005) destaca os três processos utilizados pelo líder: de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. Desta forma, o tipo de liderança a ser utilizado (autocrático, liberal e democrático) torna-se um grande desafio, uma vez que depende de quem e dentro de quais circunstâncias as atividades serão desenvolvidas.

Abaixo, no Quadro 1, pode-se verificar como Chiavenato delimita os três tipos de liderança, conforme a tomada de decisões, a programação dos trabalhos, a divisão do trabalho e a participação.

QUADRO 1: Os três estilos de Liderança

	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder	Total liberdade para tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas
DIVISÃO DO TRABALHO	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta do líder
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado

Fonte: CHIAVENATO, 2005.

Dentre os estilos de liderança, pode-se observar que os modelos de gestão mais centralizadores e autoritários tendem a gerar passividade, dependência e submissão às regras da empresa. Dessa forma, nesse estudo de caso, Domitila deve atentar para a formalização de alguns processos e para a elaboração e organização de cronogramas de atividades, o que poderá contribuir para a criação de um clima de maior profissionalismo e responsabilidade, o que também a respaldará nas cobranças necessárias e na prestação de contas à síndica sobre as atividades realizadas.

O processo de autodesenvolvimento do líder e de sua equipe também deve ser destacado durante a discussão, bem como outras ações voltadas à gestão de pessoas. No caso do condomínio Mar, a maioria dos colaboradores possui um baixo nível de instrução, o que pode estar influenciando no modo como eles enxergam o trabalho.

Bergamini (1994) destaca que o ingênuo “chefe” estará á procura de regras de como motivar o novo funcionário, enquanto que o “líder” eficaz estará atento para que a riqueza contida nas necessidades de cada um não se perca. A grande preocupação em conseguir agir eficazmente desenvolverá no líder a valorização das características individuais dos seus colaboradores como um recurso por ele valorizado tendo em vista o conforto e o ajustamento do mesmo. Diante disso, pode-se aferir que é necessário que Domitila invista na identificação dos conteúdos que a empresa precisa, permitindo o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes que estejam alinhadas com a realidade da empresa e com suas reais necessidades. Assim, o conhecimento circula e as competências aumentam, tornando a empresa mais forte, competitiva e com menos problemas organizacionais a partir da valorização das pessoas. Desse modo, há um aumento na valorização do colaborador, o que também influencia na sua motivação.

É determinante ainda que Domitila priorize estratégias de gestão de pessoas, como: 1) sua capacitação contínua e a dos demais colaboradores, a partir do investimento em treinamentos, participação em cursos e palestras, incentivo para que os colaboradores concluam seus estudos; 2) clareza na definição e comunicação das funções e responsabilidades aos colaboradores, como quando da criação de cronogramas de atividades; 3) estímulo à produtividade, iniciativa e criatividade da equipe, promovendo atividades de interação e na criação de ações motivacionais, no intuito de proporcionar mais satisfação e melhor clima organizacional; 4) estabelecimento de um cronograma de reuniões de acompanhamento e feedback.

É importante ressaltar que todas as ações aqui descritas só serão possíveis com a autorização da síndica e o apoio do subsíndico, conselheiros, moradores e colaboradores, uma vez que Domitila também está no quadro de colaboradores do condomínio e está submetida às decisões tomadas pela síndica, após votação em assembléia com os moradores. Salienta-se, portanto,

que, como em qualquer programa voltado à gestão de pessoas, o sucesso de tais ações só poderá ser alcançado a partir do envolvimento e comprometimento de todos os atores elencados.

Optando por uma gestão mais organizada e que valoriza as pessoas e capacitando-se continuamente para exercer o cargo em questão, o ato de liderar pode tornar-se menos árduo. Quando os colaboradores deixam de ser somente um grupo para tornar-se uma equipe, todos ganham e o líder sente-se entusiasmado e com a sensação de dever cumprido.

A exemplo disso, o sucesso da liderança e gestão de Domitila dar-se-á frente aos passos abordados, submetendo as suas ações a um novo olhar e, então, modificando as atitudes e comprometimento de sua equipe, contribuindo para a melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho e mais resultados nas atividades desempenhadas por todos.

LEITURAS RECOMENDADAS

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: edição compacta**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GONÇALVES, C. A; GONÇALVES FILHO, C; REIS, M. T. **Estratégia Empresarial: o desafio nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUCENA, M. D. S.. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P..**Comportamento Organizacional**. São Paulo: LTC, 2009.