

Caso para Ensino

Valéria Cristina de Carvalho Lima.

Karina de Oliveira Costa Bezerra, MSc

Gestão Estratégica de Pessoas- Turma 13º - FARN

Amizade e Sociedade

Introdução

Tudo começou no primeiro dia de aula da faculdade. Trocas de olhares, um sorriso seguido de um “oi”, e, em poucos minutos era o início de uma grande amizade. Daura, Débora e Carla, estudantes do curso de Turismo da FACEX e muitas coisas em comum; uma delas era a realização profissional na carreira escolhida. Não medindo esforços e nem sacrifícios, encontraram uma na outra força, apoio e colaboração para vencerem as dificuldades no decorrer dos anos acadêmicos, uma vez que, cada uma delas eram, além de estudantes, esposas, mães e donas de casa. Tinham que gerenciar todos os aspectos de suas vidas e conciliá-las com os estudos.

Mas foi exatamente no 4º período do curso, quando pagaram a disciplina “Eventos” que descobriram qual segmento iriam trilhar. Desde então, passaram a organizar e planejar eventos de maneira informal para um público pequeno, geralmente amigos e família. E assim, aprenderam a enfrentar as dificuldades, a tomarem decisões, conheceram bem de perto à realidade deste mercado, a sua concorrência, e, principalmente aprenderam com seus erros.

Mas eram três, que juntas e com os mesmos objetivos, valores e ética, trabalhavam com excelência a fim de realizar o sonho cerimonial dos seus clientes e tinham uma na *outra força, determinação e disposição em fazer acontecer*.

O espírito empreendedor de Daura, Débora e Carla fizeram com que elas passassem a sonhar, porém determinadas a realizarem este sonho, que hoje se chama “**Mega Eventos; assessoria e cerimonial**”. Porém o sonho não se realizou da forma como havia planejado. Ao concluírem o curso, a vida de Carla seguiu outro destino. Ela teve que mudar de cidade em virtude da profissão do seu marido.

Além da saudade de uma grande amiga, ficou o vazio de uma grande profissional que, infelizmente foi preenchida de forma precipitada por uma “apenas conhecida”, que a princípio parecia ser uma pessoa que sonhava os mesmos sonhos da “**Mega Eventos**”. Iludidas com tanta empolgação e a promessa de conquista de uma significativa fatia do mercado de eventos em Natal, Daura e Débora acordaram em torná-la a “nova sócia” da empresa.

Todas as expectativas geradas com a introdução da “nova sócia” foram frustradas. Ela fazia parte do grupo, mas suas atitudes não permitiram que se tornassem parte da equipe, tamanho era o seu descompromisso e desinteresse com a missão da empresa.

Mega Eventos- Assessoria e Cerimonial

A Mega Eventos iniciou suas atividades no ano de 2007, realizando consultorias em eventos, assessoria, organização e cerimonial para um público pequeno. Com o tempo, a demanda foi aumentando naturalmente, e, juntamente com ela experiências, conhecimentos e o número de contatos que hoje se tornaram grandes parceiros.

Como assessoria e cerimonial procurou apresentar sempre novas diretrizes de organização, em busca de melhores colocações e destaques diante desse emergente cenário de eventos. Com isso, procuram adequar seus clientes à realidade do mercado, apresentando sempre soluções inovadoras de acordo com suas necessidades.

A empresa oferece atendimento diferenciado, prestando serviços personalizados com qualidade, agilidade em busca de soluções para a organização nas seguintes áreas:

Eventos sociais

- Aniversários
- Churrascos
- Bodas
- Coquetéis
- Confraternizações

Eventos Corporativos

- Palestras
- Congressos
- Workshops
- Coffee-breaks
- Confraternizações empresariais
- Formaturas
- Feiras
- Exposições
- Shows

Atendimento e Planejamento

- Desenvolvimento do projeto de cerimonial e assessoria;
- Indicação de profissionais;
- Cotar os serviços desejados;
- Elaborar planilhas de despesas;
- Avaliar previamente os contatos;
- Orientação de documentação necessária para a organização do evento;
- Elaborar os cronogramas da cerimônia e da recepção;
- Verificar os procedimentos dos locais e adequar os profissionais;
- Assistência total no pré e pós-evento;
- Reserva de lugares especiais;
- Supervisão de todos os horários a cumprir;
- Coordenação na montagem do evento;
- Coordenar os serviços de alimentos e bebidas, de acordo com o cronograma;
- Coordenar os profissionais contratados (DJ, banda, fotógrafos, etc.);
- Controle e recepção e acomodação dos convidados;
- Coordenação do cronograma de recepção;
- Conferir a qualidade de todos os serviços antes do evento;
- Confirmação da presença;
- Permanência no local da recepção até a saída do último convidado e desmontagem do evento.

O Problema

Quando a “nova sócia” soube que a Carla deixaria a sociedade em virtude da transferência de cidade por motivo de trabalho do seu marido, viu isto como uma oportunidade de fazer parte da **Mega Eventos**.

A “nova sócia” ingressou na sociedade com a proposta de contribuir com “Contas” em forma de eventos, contando com a parceria de um parente muito próximo que fazia parte de uma organização que, em média realizava, e ainda hoje realiza 60 eventos/ano em Natal.

Não demorou muito para Daura e Débora perceberem o passo errado que havia dado. O total desinteresse e descompromisso da “nova sócia” para com as suas obrigações. Não aparecia nas reuniões, não cumpria com os seus compromissos, não dava a menor satisfação de suas atitudes e das suas faltas. Simplesmente desaparecia e aparecia quando queria. E quanto as “Contas” em forma de eventos nunca se concretizaram.

Daura e Débora agüentaram a situação por aproximadamente um ano. Isto por que elas deram várias oportunidades à “nova sócia” de mostrar suas competências e habilidades. Em vez disso, demonstrou ser descomprometida com a missão da empresa que é prestar um serviço personalizado com qualidade e agilidade, sempre buscando soluções para a organização dos eventos que melhor se ajustem às necessidades do cliente.

Trabalhar com eventos é sempre um desafio por depender do comprometimento de terceiros. Sendo uma empresa que trabalha com terceirização de serviços e com Parcerias, a **Mega Eventos** tem que sincronizar e gerenciar problemas com prazos a cumprir. Logo, não poderiam mais por em risco a imagem da empresa com este problema, “a nova sócia”.

Reuniram-se, e, em comum acordo, a sociedade foi desfeita, porém totalmente. Cada qual seguiu seu caminho. Inclusive Débora, que decidiu abraçar novos desafios, passando a ser parte do Programa do Empreendedor Individual de SEBRAE, mas nunca deixou de ser parte da Equipe **Mega Eventos**. Ela passou de sócia para uma grande parceira. A sociedade acabou, mas não a Empresa.

Daura Emília continuou a ser sócia majoritária, agora juntamente com sua filha Alessa. Ela encarou o fim da sociedade com equilíbrio e serenidade. Não

viu a saída da amiga Débora como uma perda, uma vez que ela nunca deixou de ser parte da sua equipe. Antes “Amiga e Sócia”. Agora, “Amiga e Parceira”. O elo continua firme até hoje.

Uma vez que passou a centralizar todos os processos decisórios, Daura Emília passou a trabalhar com mais segurança, e continua a vislumbrar e a batalhar pela conquista do seu espaço no mercado que é deslealmente concorrido.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

A Mega eventos é uma pequena empresa que realiza consultorias em eventos, assessoria, organização e cerimonial em Natal (RN), buscando sempre novas diretrizes, colocações e destaques diante desse mercado emergente e atender com excelência seus clientes.

O caso de ensino “AMIZADE E SOCIEDADE” procura demonstrar uma situação que envolve comprometimento e sociedade. Fazer parte de uma organização é muito mais do que fazer parte de um “grupo” simplesmente. É abraçar o mesmo objetivo, e não medir esforços e nem sacrifícios para alcançá-lo. É ser uma “Equipe” transformando as metas e os objetivos em realidade, conforme tratam os autores citados no decorrer do caso, as sócias Daura Emília e Débora se viram em uma situação difícil em ter uma “nova sócia” que não compartilhava dos mesmos interesses organizacionais. Não tinha a mesma paixão e garra pelo negócio da empresa. Além do que, estava colocando em risco a imagem da Mega Eventos, que ainda estava se posicionando no mercado.

Este caso é relatado sob um ponto de vista de uma Gestora de Pessoas Organizacional, que questiona: Será que haveria outra solução para o problema, em vez da dissolução da sociedade? Como tratar as diferenças entre sócios no ambiente organizacional? Como fazer para motivar seus colaboradores e sócios a ser parte da “Equipe” e não somente parte de um grupo?

Palavras-Chaves: Desenvolvimento de Equipe; Sociedade; Comprometimento Organizacional.

Objetivo de Aprendizagem

O Caso de Ensino “Amizade e Sociedade” têm como objetivo levar os alunos a refletir sobre a importância de uma escolha minuciosa de um colaborador organizacional, sócio e parceiro. Sobre o quanto é fundamental que haja entre eles objetivos comuns, divisão de trabalho, atuar em um cenário harmônico e ter comprometimento com a missão da empresa. A organização necessita de pessoas que se identifiquem com seus objetivos e trabalhem em equipe a fim de alcançá-los.

Desta forma, pretende-se desenvolver nos alunos:

- 1) Uma visão de Desenvolvimento de Equipe e Sociedade;
- 2) Conhecimento sobre Comprometimento Organizacional;
- 3) Análise crítica da situação;
- 4) Busca de alternativas para solucionar o problema;
- 5) Capacidade de estabelecer uma relação entre teoria e prática.

Fontes de Dados

As informações deste estudo foram obtidas através de entrevistas com a empresária Daura Emília Pimentel, através de uma conversação executada de forma planejada, sistemática e documentada. Onde as perguntas foram previamente elaboradas para que suas respostas pudessem chegar a uma diagnose com clareza. Os dados foram interpretados e analisados de forma qualitativa - descritivo.

A fidelidade das informações é garantida pela autorização da publicação e utilização do nome verdadeiro da instituição. Salvo o nome da “nova sócia” que foi resguardado por uma questão de ética.

Alternativas para Análise do Caso

Comprometimento Organizacional

Dentro de uma realidade cada vez mais concorrente e de acelerada e constantes mudanças econômicas, sociais, políticas e ambientais, as organizações buscam conquistar seu mercado através de um diferencial competitivo. E estas

contingências afetam diretamente a relação entre a empresa e seus colaboradores. Desta forma o comprometimento está inserido em um contexto que envolve “ambiente”, “organização” e “pessoas”. Sendo assim, para se obter vantagem competitiva, as empresas necessitam de pessoas comprometidas com os objetivos e metas organizacionais. Em contra partida, elas necessitam oferecer condições para que seus colaboradores alcancem seus objetivos pessoais. É mais do que um sentimento de lealdade à Organização, é uma relação de troca. Colaboradores comprometidos têm interesse em fazer o que for preciso para alcançar o sucesso da organização atingindo suas metas pessoais e organizacionais. E no caso da Mega Eventos, esta atitude foi facilmente identificado entre as três primeiras sócio Daura Emília, Débora e Carla.

O comprometimento organizacional pode ser medido em cada colaborador, baseando-se na evidência de suas atitudes e desempenho.

O modelo de conceituação do Comprometimento internacionalmente aceito é o que foi estabelecido por Meyer; Allen (1993), onde o conceituou em três dimensões:

- Afetivo ou Atitudinal: Quando o comprometimento é resultante da identificação com os objetivos organizacionais. Envolve-se com os interesses da empresa, e isto é o que o motiva a trabalhar por ela. Está associada à idéia da lealdade e orgulho de fazer parte da organização.
- Normativo: Ocorre quando o comprometimento é alcançado por pressões normativas de comportamento.
- Instrumental: O Comprometimento está diretamente associado à necessidade de permanecer na organização. A empresa é o meio para que seus objetivos pessoais sejam alcançados.

Estas três dimensões não são antagônicas e podem existir harmoniosamente em diferentes graus e combinações e produzirem efeitos consideráveis no alcance dos objetivos organizacionais.

Desenvolvimento de Equipe

Partindo do principio de Moscovici; Fela (2001, p. 32-37) em que a convivência humana é difícil e desafiante, onde as pessoas convivem, trabalham e reagem às outras pessoas sob forma de comportamentos manifestos ou não, o

“Processo de Interação” é fundamental e parte de um processo maior, o “Processo de Desenvolvimento de Equipe”.

A forma de interação humana mais freqüente é a representada pelo processo da comunicação seja ela verbal ou não-verbal. Sendo assim, Um olhar, um sorriso, um gesto, uma postura corporal, um deslocamento físico de aproximação ou de afastamento constitui formas não-verbais de interação entre pessoas. O contato inicial entre as pessoas gera a chamada “a primeira impressão”; o impacto inicial que cada um causa um no outro.

Quando a primeira impressão é positiva de ambos os lados, haverá uma tendência a estabelecer relações de simpatia e aproximação que facilitarão o relacionamento interpessoal e as atividades em comum. Foi exatamente o que ocorreu entre Daura, Débora e Carla. Não há processos unilaterais na interação humana: tudo que acontece no relacionamento interpessoal decorre de duas fontes: o “eu” e “o(s) outro(s)”.

Em um ambiente de trabalho a produtividade é afetada diretamente pela relação interpessoal. Os sentimentos influenciarão as interações e a execução das atividades. Quando os sentimentos são positivos reflete uma boa produtividade. Quando negativa, repercute desfavoravelmente nas atividades com uma provável queda.

A boa interação depende da aceitação das diferenças. Cada pessoa tem em si sentimentos, conhecimentos, informações, opiniões, conceitos, atitudes, experiências, gostos, crenças e valores que determinam a sua maneira de ser e agir. A maneira de lidar com estas diferenças individuais geram um clima entre as pessoas e tem forte influência sobre todo um grupo. Quando as diferenças são aceitas a comunicação flui. E quando não, a comunicação torna-se falha, com bloqueios, barreiras e distorções.

Assim como a “competência técnica” pode ser desenvolvida através de cursos, seminários, leituras e experiências, a “competência Interpessoal” também pode fazê-lo através do treinamento especial de laboratório, que habilita eficazmente com relações interpessoais de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.

Esse ciclo de “atividades – interações - sentimentos” não se relaciona diretamente com a competência técnica de cada pessoa. Profissionais competentes

individualmente podem render muito baixo de sua capacidade por influência do grupo e da situação de trabalho. Mas uma vez vencidas estas diferenças, o trabalho em equipe só terá expressão real e verdadeira se e quando os membros de grupo desenvolver sua competência interpessoal o que lhe permitirá alcançar à tão desejada sinergia organizacional.

Sugestões para discussões

Este caso pode ser lido em 25 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos técnicos, de graduação e especialização em Administração, Psicologia e Gestão de Pessoas. Podem-se seguir os seguintes passos:

1. Leitura individual;
2. Discussão em pequenos grupos, tendo em vista as questões apresentadas;
3. Discussão plenária;
4. Levantamento de soluções para situações-problema;
5. Fechamento com as orientações conceituais e procedimentos pelo professor.

Questões para Discussão

- 1) No caso apresentado, qual é a relação entre as sócias Daura, Débora e Carla com a empresa Mega Eventos?
- 2) Em que esta relação difere da relação entre a “Nova Sócia” e a empresa?
- 3) Qual das colaboradoras caracteriza ser integrante de um grupo? E qual delas ser parte de uma equipe?
- 4) O Comprometimento sozinho garante o sucesso da empresa?
- 5) Que tipo de abordagens teóricas classifica o tipo de vínculo organizacional que conduz ao Comprometimento?
- 6) Baseado nestas abordagens teóricas, como classificaria cada sócia, Daura, Emília, Débora e a “Nova Sócia”?
- 7) A atitude de Daura e Débora em pedir o desligamento da “nova sócia” da sociedade foi precipitada?
- 8) O que Daura poderia ter feito para desenvolver o comprometimento da “nova sócia” na Mega Eventos? Ela poderia ter feito alguma coisa?

Referências

ARAÚJO, Maria Valéria Pereira de. **Metodologia de Pesquisa**. In Apostila da FARN.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4º Edição, São Paulo: Atlas, 1997.

DESIDÉRIO, Vanessa. **Comprometimento Organizacional**. In Apostila FARN.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Revista Gestão Industrial. v.01, nº04: P. 511 – 518, 2005.

PIRES, Maria Tereza. Apostila FARN; **Desenvolvimento de Equipe**. In Apostila FARN

OLIVEIRA, Patrícia Whebber Souza de / ARAÚJO, Maria Valéria Pereira de. **Casos para Ensino em Administração** – 1º Edição, Curitiba: Editora CRV, 2010 157p.