

“UM DIA EU CHEGO LÁ...”

Marry Arabella Freire da Silva
Maria Valéria Pereira de Araújo

INTRODUÇÃO

Hoje será mais dia daqueles para Flavinho, que é o Supervisor de Loja da Empresa Pai e Filhos Atacado. As 09h15min da manhã ele acompanhará o novo gerente nas rotinas administrativas ao cargo que ele almejava. No horário marcado, entra em sua sala o jovem Marcelo, o atual Gerente da Empresa Pai e Filho Atacado. Nesta segunda-feira Flavinho passará todo o seu conhecimento operacional e técnico para Marcelo.

Flavinho está na função de supervisor de loja há três anos. Trabalha na Empresa há 8 anos. Entrou na empresa com 30 anos de idade, inicialmente trabalhando no Setor de depósito aonde chegou a ser promovido para encarregado. Há três anos surgiu à vaga de Supervisor de Loja e pelo fato do mesmo ter um bom conhecimento dos processos, se um bom colaborador, ter realizado alguns cursos de aperfeiçoamento, demonstrar potencial e vontade de crescer e ter tempo de empresa lhe foi dada esta oportunidade de Supervisor. No entanto, o tempo de empresa fez com que o colaborador desenvolvesse fortes vínculos de amizade com os outros colaboradores exigindo em sua nova função uma postura mais profissional no direcionamento das demandas de sua área.

Diante desta realidade a Equipe de Recursos Humanos reforça constantemente, enquanto ele não for capaz de reconhecer as oportunidades de melhorias que existem em seu perfil profissional e buscar trabalhar estas fragilidades. As oportunidades de assumir uma gerência na Empresa estarão sempre em “stand-by”.

A EMPRESA PAI E FILHOS

A empresa familiar Pai e Filhos Atacado foi criada em 1994. É uma loja voltada para venda de varejo, embora também realize atendimento a clientes de atacado. Tem cerca de 200 colaboradores distribuídos na matriz e filiais localizadas no RN, PB e em PE. Os produtos são divididos em departamentos e seções de perfumaria, limpeza, papelaria, plásticos, louças, descartáveis, térmico eletro e brinquedos. Cada seção possui dois operadores de loja que abastecem, limpam, arrumam e etiquetam os produtos, além de atender os clientes quando solicitados.

Há operadores de caixa para a venda de varejo. Para vendas de atacado há vendedores internos, digitadores de pedido, conferentes e embaladores. Funciona também um setor de faturamento específico para atendimento das vendas de atacado.

O supervisor de Loja é responsável pelo acompanhamento das vendas de varejo, abastecimento, atualização de preços, arrumação e demais rotinas de Loja como abertura e fechamento, especialmente dos caixas, embora também tenha conhecimento de todos os processos também da venda em atacado.

O Gerente de loja acompanha mais de perto os vendedores internos e a equipe de atendimento à venda no atacado que compreende a conferência e o faturamento. Nas ausências do Gerente de Loja é o supervisor de Loja quem responde por todos os processos da Loja.

Uma das características desta Empresa é a faixa etária dos colaboradores (uma média de 30 anos) este fato gera um grande comprometimento na função exercida. A grande maioria já é chefe de família e tem grande afetividade com a Empresa. Visto que a Cultura Organizacional possibilita o crescimento profissional.

É neste contexto que a vida profissional de Flavinho se desenrola. Enquanto ele não for capaz de reconhecer as oportunidades de melhorias que existem em seu profissional e buscar trabalhá-las. Outras oportunidades estarão sempre em espera na sua vida profissional.

Diante desta realidade a Equipe de Recursos Humanos da Empresa já lhe deu o “feedback” sobre o que lhe falta para assumir a nova função. Contudo Flavinho não se vê como sendo um gestor complacente em excesso e acredita

que tem todos os pré-requisitos exigidos para a função por ser competente e muito dedicado e que por falta de reconhecimento pelo seu trabalho a empresa não lhe dá oportunidade. Ele afirma: “Que só se aprende a dar valor àquilo que se perde. Quero ver quando eu for embora”. O relato do supervisor deixa claro que ele acredita que precisa se capacitar sim e até já realizou alguns cursos pela empresa e outros por conta própria. O que lhe atrapalha é realmente o vínculo de amizade e a liberdade que ele concedeu à sua equipe. Os colaboradores sempre esperam dele uma compreensão maior sobre metas não batidas dentre outras cobranças de rotina, sob pena de que se o mesmo se impuser de forma mais dura, o bom relacionamento com a equipe é automaticamente afetado e ele não sabe conviver com isso.

Por enquanto Flavinho continua acompanhando os gerentes que chegam e saem da Empresa Pai e Filhos Atacado.

O CONTEXTO

Flavinho está na função de Supervisor de Loja desde 2007. Porém, trabalha na Empresa há oito anos. Durante esses três anos como Supervisor, o colaborador adquiriu ainda mais conhecimento dos processos, onde desenvolve o sistema e relatórios de acompanhamento e Gestão da Loja. A empresa reconhece que ele possui muita capacidade técnica. Entretanto, não tem competência comportamental, não estabeleceu sua liderança para com a equipe, não tem postura de gerenciamento, se perde na determinação e cumprimento de prazos, compreensão e atendimento às normas administrativas, às adequações de horários, entre outras atividades pertinentes a um gestor. Conforme o relato de um dos administradores da Empresa “Flavinho você precisa cobrar as metas da sua equipe este mês, estamos no dia 20 e, não estou vendo resultados”. Desde o início sua conduta amigável de se fazer aceitar como o bom líder, o prejudica em suas metas e objetivos enquanto Supervisor de Loja. Confunde a parte administrativa com amizade. Enfim, não sabe cobrar dos subordinados. Os colaboradores sempre esperam

dele uma compreensão maior sobre metas não batidas dentre outras cobranças de rotina, sob pena de que se o mesmo se impuser de forma mais dura, o bom relacionamento com a equipe é automaticamente afetado e ele não sabe conviver com isso.

Durante o período em que está como supervisor já houve duas oportunidades para a vaga de Gerente de Loja, no entanto, o domínio que ele possui dos processos e o conhecimento que detém do negócio, pouco valem se no dia-a-dia ele não consegue aplicá-los e conduzi-los junto a sua equipe de forma a atender as necessidades e expectativas da empresa.

Resta ao mesmo treinar e orientar os novos gerentes que chegam para desenvolver a função na loja.

Contudo, ele não se vê como sendo um gestor complacente em excesso e acredita que tem todos os pré-requisitos exigidos para a função de Gerente por ser competente e muito dedicado e que por falta de reconhecimento pelo seu trabalho a empresa não lhe dá oportunidade de chegar aonde sonha um dia estar um dia. Como declara Flavinho neste depoimento: “Não vale a pena a gente se doar pela Empresa, porque nunca há reconhecimento”.

AS POLITICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO

Na Empresa Pai e Filhos a política de gerir pessoas é observada desde o processo seletivo. Trabalhando em etapas, o processo corresponde a três etapas: A primeira etapa consiste em provas de conhecimentos gerais, português, matemática. Para todos os cargos. A segunda etapa é dinâmica, onde o candidato é avaliado pela responsável pelos Recursos Humanos da Empresa e pelo supervisor que está com a vaga em aberto na sua equipe. A terceira etapa é a parte prática da função, ele deverá interagir com a equipe que irá trabalhar ou desenvolver sua atividade pertinente ao cargo pretendido neste momento o supervisor o analisa diretamente. Percebe-se que existe uma preferência por aqueles candidatos que residem nas proximidades da Empresa. Como alternativa de diminuir e baratear os custos e evitar atrasos dos colaboradores no horário do trabalho. Observa-se uma atuação efetiva do RH na contratação dos candidatos, sempre trabalhando em conjunto com os

gestores. Esta interação dará mais concordância e certeza do perfil do colaborador na colocação da vaga pretendida de acordo com a competência do candidato. Na época em que Flavinho foi promovido não houve uma seleção interna, o mesmo foi acometido de um problema de saúde e precisou ser readaptado em uma nova função dentro da Empresa. Foi observado nele o bom desempenho técnico, sua competência com processos e apostou-se em seu potencial para que o mesmo assumisse uma função de Supervisão. No entanto, a nova função requer uma mudança de postura no sentido de realizar mais gestão e menos operação. Estimular a equipe dar o melhor de si, orientando sobre os processos, metas e prazos a serem obedecidos e cobrar para que estes sejam efetivados de fato. Flavinho é muito bom operacionalmente, mas sua liderança não se estabeleceu. Em algumas empresas multinacionais, as promoções são realizadas de forma diagonal (o promovido assume a nova função em outra filial, ou outro setor diferente do seu atual, para evitar justamente o boicote de seus pares e a dificuldade de desenvolver uma nova postura diante da equipe).

Atualmente o processo seletivo de um supervisor é feito com base na análise curricular, nos projetos desenvolvidos nas empresas em que trabalhou anteriormente e nas metas alcançadas. Também é considerado seu conhecimento de gestão, de sistemas integrados e capacidade de planejamento e desdobramento de metas.

São realizadas entrevistas abordando o dia-a-dia da função em empresas anteriores, tamanho da equipe, complexidade de processos, entre outras questões vinculadas às atribuições do cargo. Além de psicotestes realizados na própria Empresa.

As políticas de Gestão de Pessoas são fortalecidas a partir da capacidade das pessoas, e na constante necessidade de fortalecimento de sua equipe. A empresa busca constante valorização do seu capital humano, além do respeito e fidelidade aos seus clientes. Desta forma, a empresa adota uma política baseada em:

- Fornecer meio de aprendizagem, quando houver carência educacional e técnica, através de treinamento, ainda no processo seletivo.

- Desenvolver e manter o capital intelectual da empresa.

- Dar oportunidades, de acordo com o desenvolvimento da empresa, para os colaboradores que possuam habilidades para ocupar novas funções e responsabilidades.

RESPONSABILIDADE INDIVIDUAL DO COLABORADOR

Para alcançar todos os objetivos dentro da Empresa Pai e Filhos Atacado busca-se sempre zelar por um ambiente de trabalho onde exista respeito mútuo, transparência, trabalho em equipe, diversidade entre todos os colaboradores, tudo isto pautado no Código de Conduta da Empresa, ou seja, um regulamento interno que consta todas as normas e regulamentos da Empresa. Esclarecendo desde regras que permeiam as rotinas administrativas (o horário de entrada, uso do uniforme, crachá, vale transporte, ausências e benefícios tais como : plano de saúde e cartão de crédito para desconto em folha, etc.) até as relações interpessoais dentro da Empresa. Aqui o colaborador que cometer alguma infração dentro do espaço organizacional é inicialmente advertido, dependendo da gravidade da infração poderá ser punido até com uma demissão. Tudo isso pensando em garantir um bom clima organizacional. Ou seja, há todo um esclarecimento e orientação, voltadas para que o colaborador tenha condições de desenvolver um bom trabalho e também uma boa conduta em seu período de experiência, e vivência evitando assim contratempos por falta de informação e reforçando a viabilidade de sua efetivação. Vale lembrar que apesar da Empresa ter uma orientação que destaca a valorização das pessoas No caso de Flavinho ele ficou relegado a um segundo plano dentro da política de Gestão de Pessoas da empresa.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O setor de vendas da Empresa Pai e filhos fazem parte de uma das maiores redes de lojas em varejo e atacado do Nordeste. Em Natal, a empresa atende aos clientes dentro do Estado e de Estados próximos. Atualmente conta com aproximadamente 200 colaboradores diretos na matriz e filiais. As políticas de Gestão de pessoas estão focalizadas no bom desempenho dos colaboradores deixando clara a preocupação da equipe de Recursos Humanos desde a sua inserção na empresa até adaptação e integração do colaborador na cultura da empresa. As empresas familiares apresentam algumas peculiaridades e desafios na administração de recursos humanos. Este caso descreve uma situação real de um colaborador que se encontra numa função gerencial, mas, que demonstra falta de competência comportamental para assumir tal cargo. “um dia eu chego lá” trata da importância de se desenvolver a competência gerencial dentro de um ambiente organizacional familiar. Este caso é relatado sob o ponto de vista da administradora de recursos humanos da empresa, que pensa sobre a situação do colaborador dentro da empresa.

Fonte de dados

Os dados primários para a construção do Caso de ensino foram obtidos através da observação, conversa e de entrevistas realizadas com os gestores e colaboradores do RH na Empresa Pai e Filhos Atacado nos meses de julho a setembro de 2010. As situações apresentadas são fiéis à realidade apresentada pela empresa. As informações sobre história da empresa e valores foram coletadas através de material disponível na internet e documentos fornecidos pela própria organização. Com o objetivo de garantir a fidelidade e veracidade das informações, tanto os gestores quanto os colaboradores foram consultados, autorizando a publicação das informações. A

autorização do caso em sua íntegra também foi autorizada pela gerência da Empresa desde, que o nome da empresa e o nome do colaborador não fossem divulgados. Por este motivo, a organização recebeu o nome fantasia de “Empresa Pai e Filhos”. A história do colaborador Flavinho ocorreu no ano de 2007 e perdura até os dias atuais, e servirá de base e sustentação para a discussão sobre política de desenvolvimento gerencial e cultura organizacional.

Sugestões 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 pós-graduação na área de administração e gestão de pessoas. A metodologia indicada deverá se pautar inicialmente:

- Sobre as políticas de desenvolvimento gerencial, processos seleção e recrutamento, suas teorias e práticas.
- Leitura individual e discussão em pequenos grupos na própria sala de aula (no máximo (5) cinco componentes)
- Levantamento de possíveis soluções para as situações-problema
- Discussão aberta no grande grupo em sala de aula, expondo as colocações e soluções para o caso
- Fechamento do Caso com as orientações conceituais e procedimentos adotados pelo professor. Vale salientar que se for indagado a respeito do desfecho do caso deverá ser descrito em sala de aula.

Objetivos educacionais

“Um dia eu chego lá” tem como objetivo levar os alunos a refletir e discutir sobre a problemática da gestão de pessoas, desenvolvimento de competências gerencial dentro de empresas familiares. Na nossa atualidade, esses pontos são bastante discutidos dentro e fora das empresas, tendo em vista as políticas e procedimentos de administração de recursos humanos. Desta forma, pretende-se desenvolver nos alunos: a) conhecimentos sobre a

problemática da gestão de pessoas e aprendizagem gerencial; b) reconhecimento da possibilidade de aplicação dos conceitos de administração de recursos humanos no convívio diário dos colaboradores no ambiente de trabalho; c) análise crítica da literatura sobre o tema; d) possibilidade de articular o conhecimento adquirido entre a teoria e a prática.

Alternativas para análise do caso

Inicialmente, o aluno poderá discutir sobre as políticas de Recursos Humanos voltadas para a Seleção e Capacitação e o Desenvolvimento das Competências Gerenciais. No Caso de Flavinho constata-se que foi dada a oportunidade para ele ser gerente de um dos setores da Empresa Pais e Filhos, porém, ele tinha consciência que tinha que melhorar as competências gerenciais no seu perfil para se manter em tal função. O gestor precisa mostrar ao colaborador a necessidade dele fazer novos cursos de capacitação para que possa desenvolver esta limitação e fragilidade que ele tem quando assumiu a função de gerente e de desenvolvimento de líderes. Pode-se sugerir que o colaborador tente desenvolver essas competências gerenciais em outras filiais da Empresa Pais e Filhos. Sabemos que isso não é algo que se desenvolve da noite para o dia. Mas, requer um desenvolvimento constante dessas Competências Gerenciais.

O gestor observa que um dos aspectos essenciais na aprendizagem dos gerentes envolve vários fatores entre eles: a experiência profissional do colaborador, ou seja, a aprendizagem gerencial é definida como o estudo do gerenciamento dos processos de aprendizagem, que contribui para a prática gerencial e inclui a educação e o desenvolvimento gerencial.

O aluno pode destacar que o desempenho de um gerente em uma organização sofre influência de uma série de fatores contextuais e individuais e isso faz com que o escopo da atividade gerencial sofra a influência da maneira como o gerente age em determinada situação profissional. Essas considerações ilustram que as competências de um gerente não envolvem

apenas o conhecimento técnico, mas uma série de comportamentos mediados pelas experiências vividas pelo gerente ao longo de toda a sua vida, que o leva a incorporar uma série de valores e crenças que em determinado contexto influenciam a sua maneira de agir. (SILVA, 2009).

Deve-se, ainda, abordar que a Administração de Recursos Humanos pode deixar de ser a área que decide o destino das pessoas: fazer a seleção, o treinamento, a avaliação, a promoção e a demissão, para ser o apoio às transformações no tratamento dado às pessoas. (MACARENCO, 2006)

Enfim, as competências necessárias para um gestor envolvem um conjunto de atributos profissionais e pessoais que ajudam o gerente, a saber, lidar com eventos que aparecem no dia-a-dia, tais como resolver problemas, administrar conflitos, conduzir uma negociação, implementar um processo de mudança, formular uma estratégia ou criar um ambiente propício para o desenvolvimento dos colaboradores em um ambiente num contexto profissional.

Questões para discussão

- 1) Com base no ambiente onde a empresa esta inserida, identifique os pontos positivos e negativos da organização no seu atual estágio?

- 2) Que estratégias de gestão de pessoas devem ser adotadas pela empresa em relação à conduta de Flavinho?

3) Quais os impactos da cultura organizacional e das políticas de gestão de pessoas sobre o cumprimento do código de conduta adotado pela empresa?

4) Caso você fosse o gestor de Flavinho, o que você faria em relação a sua conduta enquanto gerente?

5) Como a literatura de gestão de pessoas e desenvolvimento gerencial contempla os problemas apresentados no caso?

Referência bibliográfica

SILVA, Anielson Barbosa da. Como os gerentes aprendem?. São Paulo: Saraiva 2009.

MACARENCO, Isabel. Gestão com Pessoas- Gestão, comunicação e pessoas: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados. 2006 (Tese de Doutorado em Ciências de Comunicação) – USP, 2006.