



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO G. DO
NORTE
MBA em Gestão Estratégica de Pessoas

CASO DE ENSINO – O CASO DA H.S.A

Natal, 2011



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

CASO DE ENSINO – O CASO DA H.S.A

Aluno: Scipione George Ernesto de Freitas

Orientador: Catarina da Silva Souza

Natal, 2011

Resumo

Este estudo de caso aborda a questão da gestão de pessoas, desde a contratação, passando pela ascensão funcional até a demissão. Dentro deste aspecto observam-se vários problemas de gestão administrativa e a necessidade de implantação na empresa de vários conceitos relacionados a gestão de pessoas. O caso discutido é uma realidade presente neste momento em várias organizações seja por falta de planejamento e gerenciamento de pessoal bem como práticas de recursos humanos.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas; Planejamento; Formação Administrativa.

Abstract

This case study addresses the issue of human resource management, from hiring, through the ascension to dismissal. Within this aspect several problems of administrative management can be observed. Additionally, the need of applying several concepts related to human resource management in the company is verified. The case discussed is a current reality in many organizations because of either a lack of planning and human management or human resource practices.

Keywords: Human resource management, Planning, Administrative Training.

O caso da H.S.A comercio

Introdução

A loja vai caminhando a passos bem curtos, e Alberto não sabe mais o que fazer. Com 02 funcionários a H. S. A. é uma loja que vende pára-brisa, borrachas e acessórios para veículos, funciona a pouco mais de 01 ano e desde sua fundação são os mesmos funcionários trabalhando com Alberto, um dos sócios e gerente da loja. Gledson que é considerado o principal motivo da empresa não está evoluindo na velocidade esperada por Silvio (que será apresentado mais a frente), é o montador da empresa e conhecedor de boa parte das atividades realizadas na loja, ele é um bom profissional quando está na loja, sim este é o principal problema, Gledson quase sempre deixa de vir trabalhar e não dar nenhuma satisfação sobre o ocorrido, Alberto que é sócio e gerente da loja não tem experiência suficiente para resolver a situação, todas as vezes que Gledson falta, a loja fica sem atendimento e conseqüentemente deixa de vender, Alberto tem que fazer tudo sozinho, pois o outro ajudante não tem experiência alguma e só auxilia nas atividades, e quando Gledson aparece a única coisa que Alberto sabe fazer é ficar de cara feia, e faz de conta como se nada estivesse acontecendo.

Silvio é o outro sócio da empresa, ele trabalha em um outro ramo de atividade e não frequenta a H.S.A como deveria. Silvio é formado em administração e tem bastante experiência na área financeira e gestão de pessoas, e só fica sabendo do ocorrido dias depois, Silvio não pode pedir demissão de onde trabalha para ir trabalhar em seu próprio negócio porque a H.S.A ainda não está dando lucro e como Silvio e Alberto são irmãos seria praticamente 02 pessoas na mesma residência sem ajuda financeira, o impasse é que Gledson não pode ser demitido agora porque Silvio entende que Alberto não consegue dirigir a loja sozinho e não é capaz de colocar uma pessoa “estranha” para o lugar de Gledson, Silvio sabe que precisa de pelo menos mais uns 8 meses para que ele peça demissão de onde está e as coisas se estabilizem e ele possa ir para a loja, só que este prazo pode não chegar, devido aos investimentos que foram feitos, e se não retornarem a tempo, possa ser que a H.S.A venha fechar as portas.

O inicio de um sonho

Era um dia como outro qualquer, o senhor Silvio chega do trabalho a noite por volta das 19:00h, vai tomar seu banho e depois caminha para o quarto, onde fica meditando as coisas da vida enquanto chega a hora de ir para o curso de inglês. Pouco tempo depois chega Alberto seu irmão mais velho, bate na porta, entra, e vai logo dizendo: “tem uma loja de peças ali para vender, o valor é R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais). Silvio nada diz, pois sabe que não tem esse dinheiro todo disponível para montar um negocio, e segue para o curso de inglês com aquela informação na cabeça.

Silvio têm 28 anos, formou-se em administração de empresas a dois anos, trabalha como administrador financeiro de uma empresa conhecida na cidade. Alberto, seu irmão têm 35 anos, apenas concluiu o segundo grau, trabalha em uma loja de venda de pára-brisas, peças e acessórios, ambos moram na mesma residência com o pai, mãe os outros quatro irmãos. A mãe passou a vida inteira dizendo: “meus filhos não querem ir para frente”, “não montam um negócio”, “querem passar a vida trabalhando para os outros”, “cada um já era para ter uma casa”, etc.

O inicio da H.S.A comercio

No dia seguinte a informação de Alberto sobre a loja que tem para vender, Silvio chega em casa, vai até Alberto e pergunta se é verdade a história da loja que estava para vender, e Alberto confirma que sim, Silvio se anima e pergunta a Alberto, você encara essa loja? Que eu consigo o dinheiro para comprar. O ramo de atividade Alberto conhece bem, pois é exatamente o que ele faz a bastante tempo, ou seja, conhece bem o mercado, a loja que estava a venda, tem como ramo de atividade venda de borrachas para veículos, peças, acessórios e pára-brisas, bem como os serviços de colocação dessas peças nos veículos.

Silvio tem parte do dinheiro e começa a pensar quem poderia ser um sócio da empresa, ele se lembra de Herbert. Herbert é irmão da namorada de Silvio e mora em outro Estado, ele sempre perguntou a Silvio se tinha como montar algum negócio e quando aparecesse qualquer coisa poderia contar com ele. Silvio ligou para Herbert e falou da oportunidade, ou seja, todos os detalhes possíveis e que somente Alberto ficaria a frente no inicio, apenas com o acompanhamento de Silvio por perto. Logo Herbert se animou com o projeto e de imediato disse que entrava como sócio no futuro negocio. E assim foi feito.

O andamento da H.A.S comercio

Como Alberto não poderia ficar só na loja, logo foi contratado um rapaz por nome de Gledson, ele já havia trabalhado com Alberto em outra empresa. Parecia ser uma boa pessoa e que Alberto conhecia suas habilidades. No dia 22 de julho de 2009 deu-se inicio a loja H.S.A comercio, com pouco dinheiro para investir, o inicio foi muito difícil como já era esperado por Silvio e que contaria apenas com Alberto e Gledson na loja, tanto para as vendas quanto para a prestação de serviços, ou seja, a colocação das peças e acessórios nos veículos, Alberto estava correndo feito louco para que o negocio funcionasse bem, chegava logo cedo, antes mesmo das 8:00 horas da manhã e saia depois das 18:00 horas da noite, muitas vezes ficando sem almoço, e cada dia que se passava o movimento estava aumentando.

O problema

só que em vez de Gledson ajudar no crescimento da loja, ele começou a dificultar o andamento da mesma, começou a faltar, e não era apenas uma falta de um dia, ele vinha na segunda e depois só vinha na quinta-feira, ou sexta, e as vezes até mesmo na outra segunda-feira, o Salário pago a Gledson era um salário comercial no valor de R\$ 540,00, tinha vale-transporte e garantido todos os encargos sociais exigíveis pela CLT. Com essas faltas a loja passou a diminuir suas vendas, não porque faltava cliente, mas estava faltando atendimento aos clientes, pois algumas vezes apenas Alberto estava para atender, vender e colocar as peças vendidas.

Possíveis causas

Silvio vendo a situação logo disse a Alberto, vamos tirar ele imediatamente e colocar outra pessoa, só que não era tão fácil assim como parece, Gledson dava o “ar da graça” para trabalhar e apresentava atestado medico, dizia que não veio porque estava doente e não tinha como se comunicar, e apesar das faltas era um funcionário que não reclamava de nada, quando vinha trabalhar fazia todas as tarefas que lhe era atribuído com perfeição, e o salário pago a ele era baixo comparado com o que todos os outros montadores ganhavam nas outras lojas, além disso todos os dias de falta eram descontados. O desconforto era grande e existia uma duvida entre Silvio e Alberto quanto as faltas de Gledson, ele estava sem interesse em trabalhar? Estava descontente com o salário que recebia? Estava realmente doente? Ele estava desmotivado? Ele estava com problemas familiares e não queria informar? Esta ultima hipótese tinha fundamento porque sabia-se da existência de alguns problemas familiares que ele tivera com o pai de sua esposa, pois moravam juntos, ele era alcoólatra e muitas vezes chegava em casa quebrando tudo e querendo bater em sua filha, certo dia o caso foi parar na delegacia, e neste dia em que Gledson faltou soube-se apenas um mês depois, porque chegou uma intimação na loja para ele comparecer a delegacia.

Real situação

No momento a situação da empresa está começando a ficar crítica, pois devido a falta de vendas as dívidas já estão começando a surgir, porque além de pagar os fornecedores com a compra de mercadorias, existem os custos fixos, tais como; Aluguel do prédio, salários, água, luz, telefone entre outros, e a situação com o funcionário Gledson ainda não foi resolvida, este caso conta com a colaboração dos alunos para ser solucionado.

Nota de Ensino

Objetivo de Aprendizagem

Fonte de dados

Este caso relata uma situação real, de uma empresa iniciada em julho meados de 2009, do ramo de atividades de venda de peças, acessórios e serviços automotores. As situações apresentadas são fieis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e entrevista com o gestor. Para preservar a privacidade da empresa e de todos os envolvidos, os sócios não autorizaram a divulgação dos nomes verdadeiros, bem como o nome fantasia da loja.

Objetivo de Aprendizagem

O caso da H.S.A tem por objetivo levar o estudante a refletir sobre a necessidade de se trabalhar com gerenciamento de pessoas, não só na seleção e contratação, mas todo um acompanhamento dentro de uma organização, saber que é preciso conhecer as dificuldades e potenciais de cada funcionário individualmente, levar em consideração as necessidades, deveres e direitos da empresa e dos colaboradores.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 25 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração e gestão de pessoas. É importante seguir a sequência das informações: 1) explicação sobre Planejamento e gestão, metodologia de contratação, objetivos individuais do funcionário, tais como: melhores salários, melhores benefícios, satisfação, qualidade de vida no trabalho; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) discussão em plenária; 5) apresentação pelo professor da temática e da situação.

Questões para discussão em sala de aula

1. Apesar de Gledson faltar muitas vezes sem justificativa, ele é considerado um bom funcionário e conhecedor do serviço que executa. Qual decisão deve ser tomada para que esta situação seja controlada pelo socio Alberto?
2. Cite ao menos 05 (cinco) possíveis problemas para o caso apresentado, bem com 05 possíveis soluções.
3. Que tipo de ação/estratégias pode ser implementada para o desenvolvimento da empresa? Considerando a permanencia de Gledsone a demissão do mesmo?
4. Tome uma descisão quanto à situação, e simule as possíveis consequencias.

Com base nas teorias:

O caso de ensino apresentado traz um problema de gestão de pessoas que muitas empresas enfrentam no dia-dia com seus funcionarios nos mais diversos momentos e funções das organizações, Chiavenato (2005, p14-15) cita seis processos de Gestão pessoas como um conjunto integrado de processos dinâmico e interativo que possibilita um melhor gerenciamento desde que sejam utilizados de de forma adequada, pois esses processos interligados podem favorecer ou prejudicar a empresa. São eles:

Processo de agregar pessoas = recrutamento e Seleção

Processo de aplicar pessoas = modelagem do trabalho e avaliação do desempenho;

Processo de recompensa de pessoas = remuneração, beneficios e incentivo;

Processo de desenvolver pessoas = treinamento, desenvolvimento e aprendizagem;

Processo de manter pessoas = higiene e segurança, qualidade de vida, relações com sindicatos;

Processo de monitorar pessoas = banco de dados, sistema de informação gerencial.

Sobre o caso de ensino da H.S.A podemos enfatizar os três primeiros processos de forma mais detalhada.

O processo de Agregar Pessoas é por exemplo utilizado para inclusão de novas pessoas na organização, pode ser denominado de processo de fornecimento ou de suprimento de novas pessoas. Inclui recrutamento e seleção de pessoas.

O processo de Aplicar Pessoas é processo que vai mapear as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, seus potenciais e atitudes, e desempenho. O processo inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

E por último o processo de Recompensar Pessoas que são processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem nesse processo recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.

Para o desenvolvimento destes processo deve-se levar em consideração a estrutura da empresa e os espaços que ela oferecesse ao funcionario, seja na parte administrativa ou operacional, podendo haver alguma alteração em sua implantação, sem que perca sua identidade e objetivo.

Bibliografia Recomendada

ARAÚJO. Luiz César G. De Araújo. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO. Idalberto. **Gestão de pessoas**: 2ed. São Paulo: Campos, 2005

CAMINO, Carmen. **Direito individual do trabalho**. 4ed. Porto Alegre: Sintese, 2003.

DEEP, Som, & SUSSMAN, Lyle. **Torne-se um líder eficaz**: 130 dicas para você resolver seus problemas de liderança: Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

LEME, Rogério. **Seleção e entrevista por competências com o inventário comportamental**: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2007.