



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

Casos para Ensino em Gestão de Pessoas: Relações Familiares na Empresa.

Curso MBA Pós-graduação Gestão Estratégica de Pessoas

Autora: Joseane de Fátima da Silva Amaral¹

Orientadora: Catarina da Silva Souza

¹ Graduada em Pedagogia. Aluna do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte – FARN.

RESUMO

A D&D Assessoria Contábil Empresarial Ltda foi criada a pouco mais de dois anos e atualmente conta com seis funcionários. A pouco mais de oito meses, a empresa passou por um momento muito crítico na gestão de pessoas. Um de seus funcionários, primo de um dos sócios, se recusava a realizar suas atividades e colocava dificuldade na execução de suas tarefas. O que levou ao empregador Daniel Amaral a pensar “como posso demiti-lo sem decepcionar minha tia que tanto lhe dava glória pelo trabalho do filho?”. Quando começaram os problemas, ele começou a demorar com suas atividades e até mesmo de certa forma se negar a realizá-las. Todos os problemas enfrentados pelo Sr. Daniel Amaral lhe causou muita angustia, do tipo: “Não poder contar com o colaborador nas horas que mais precisei”, “As faltas me causaram atrasos significativos nas atividades da empresa, inclusive com risco de perda de prazo com clientes” e principalmente “A vontade e necessidade de demiti-lo, mas o pensamento na tia em ficar com raiva dele por ter demitido seu filho”.

Palavras: chaves: Demissão; Relações Familiares no Trabalho.

ABSTRACT

The D & D Accounting Business Advisory Ltd. was established just over two years and currently has six employees. A little over eight months, the company went through a very critical time in people management. One of his employees, a cousin of one of the partners, refused to carry out their activities and had difficulties in its implementation. What Daniel Amaral led the employer to think "how can I fire him without much disappointed that my aunt gave him glory for the work of the son?". When the problems started, he began to take their activities and even somehow refuse to perform them. All the problems faced by Mr. Daniel Amaral caused him much distress, such as "Cannot count the hours that the employee needed most," "The faults I caused significant delays in the company activities, including the risk of loss within with customers "and especially" the desire and need to fire him, but the thought of staying at Aunt angry at him for firing his son".

Key words: Dismissal, Family Relations at Work.

A criação da D&D

A D&D Assessoria Contábil Empresarial Ltda é uma sociedade que surgiu pelo descontentamento de um dos sócios, o Sr. Pedro Fonseca com a empresa que trabalhava, pela necessidade de realização profissional do mesmo, e pela necessidade de um local para duas empresas distintas se estabelecerem de forma que o custo não onera-se a receita líquida. A outra empresa presta serviço de legalização de empresas estrangeiras.

Assim, formou-se uma parceria entre dois amigos. Um sócio faz a parte contábil e o outro a parte de legalização de empresas e serviços para estrangeiros. Criada a pouco mais de dois anos e atualmente com seis funcionários, essa empresa é denominada micro empresa.

A gestão na D & D é realizada por apenas um dos sócios, pois foi um acordo entre as partes, uma vez que cada um tem um conhecimento específico. Assim, o entendimento foi de cada sócio atuar na área que melhor desempenha. E esse acordo tem sido um ponto positivo no relacionamento entre eles, o que acaba tornando-os parceiros. Um administra e o outro capta clientes.

Estilo de gestão

Atualmente o estilo de gestão é centralizador, uma vez que o administrador não considera seus colaboradores totalmente preparados tecnicamente e com atitude para tomar frente dos problemas que surgem.

No entanto, no que diz respeito à gestão de pessoas, a administração é totalmente parceira e flexível, o que é bem visto no dia a dia, pois o administrador procura sempre ensinar seus colaboradores com intuito de desenvolvê-los para o futuro. Bem como pela visão de negócio do mesmo, que acredita que ao desenvolver seus colaboradores a qualidade dos serviços prestados melhora significativamente. Ora, no mercado tão competitivo que é o setor de serviço contábil, a qualidade e tipos de serviços oferecidos faz toda a diferença para concorrência. E nesse quesito comparando as demais empresas do mesmo nível, a D & D tem se destacado pela qualidade, organização e diferencial dos serviços.

A título de exemplo, a empresa trabalha com legalização de empresas de capital estrangeiro, um segmento ainda pouco abraçado por algumas empresas, visto que, é um trabalho ligado diretamente com o Banco Central do Brasil.

O Sr. Pedro Fonseca sócio-administrador, definiu como plano estratégico gerencial a capacitação e o desenvolvimento da responsabilidade de seus colaboradores, para que ele possa atuar de fato apenas no gerenciamento da empresa.

O problema

A pouco mais de oito meses, a empresa passou por um momento muito crítico na gestão de pessoas. Um de seus funcionários, o Sr. Francisco da Silva, primo de um dos sócios, se recusava a realizar suas atividades e colocava dificuldade na execução de suas tarefas. O que levou ao empregador Pedro Fonseca a pensar “como posso demiti-lo sem decepcionar minha tia que tanto lhe dava glória pelo trabalho do filho?”.

O Sr. Francisco da Silva foi contratado para trabalhar com auxiliar de escritório nas atividades externas e internas. Algumas das atividades externas: pegar e entregar documento nos clientes, resolver problemas fiscais em órgãos públicos, realizar pagamentos diversos entre outros, já a exemplo das atividades internas podemos citar o lançamento e acompanhamento das obrigações fiscais tipo Declaração Digital de Serviços, recolhimento e informativo de ICMS entre outros.

No começo como é muito comum, ele foi bom colaborador, fazia tudo com eficiência e sem reclamações, cumpria todos os horários e ficava a disposição para qualquer necessidade, depois ele passou a faltar principalmente nas segundas-feiras. Isso passou a ser muito frequente, e o pior era que o Sr. Francisco da Silva nem mesmo ligava para avisar de sua ausência, deixando o escritório na mão. E quando ele se justificava era sempre a mesma desculpa “estou com dor barriga, eu e meu filho, não vou poder ir hoje”. Contudo, muitas dessas vezes o Sr. Pedro Fonseca era quem tinha que ligar para saber alguma informação de seu colaborador, pois tinha obrigações a fazer e com horário marcado nos órgãos públicos.

Quando começaram os problemas, ele começou a demorar com suas atividades e até mesmo de certa forma se negar a realizá-las. Um momento muito marcante de negativa foi quando às 13hs o Sr. Pedro Fonseca o solicitou para ir de moto ao INSS do município de Parnamirim, o qual fechava às 15hs para resolver o problema de um cliente, quando o mesmo indagou “Cara não dá tempo não!”, Daniel retrucou que dava tempo sim, e o Sr. Francisco falou “Mas tu eis teimoso!”. Por fim, ocorreu que o Sr. Daniel acabou por ir de carro resolver esse problema, e conseguiu resolve-lo.

Mais uma situação bem interessante foi que, num determinado dia o Sr. Francisco Silva foi embora mais cedo com a determinação de no dia seguinte as 8 horas ir à CIEF. Ocorreu que pouco mais das 8h o Sr. Pedro ligou para o mesmo querendo saber se o Sr. Francisco já havia chegado à

CIEF, o mesmo confirmou que sim. Passando alguns minutos o Sr. Pedro novamente para confirmar se estava tudo bem, no decorrer da ligação o Sr. Pedro estranhou o silêncio incomum e se dirigiu a CIEF, chegando lá procurou o Sr. Francisco Silva e não o encontrou e voltou a ligar para o Sr. Francisco mostrando-o que sua atitude foi desonesta, foi quando o colaborador assumiu que estava tomando café na casa de sua irmã.

É importante expor que em todo o decorrer dessa problemática o administrador por várias vezes conversou com o Sr. Francisco Silva, expondo-o que o comportamento e a atitude dele não estavam sendo correta e não o agradava em nada. Entretanto, essas conversas não surtiram efeito e o comportamento inadequado continuava a acontecer.

Todos esses problemas enfrentados pelo Sr. Pedro Fonseca lhe causou muita angustia, do tipo: “Não poder contar com o colaborador nas horas que mais precisei”, “As faltas me causaram atrasos significativos nas atividades da empresa, inclusive com risco de perda de prazo com clientes” e principalmente “À vontade e necessidade de demiti-lo, mas o pensamento na tia em ficar com raiva dele por ter demitido seu filho”.

A situação do Sr. Francisco da Silva não causou problema apenas no âmbito de suas atividades, causou também indignação nos demais funcionários. Em entrevista, a funcionária Michele Amaral afirmou o quanto é frustrante trabalhar em ambiente com problema, acompanhar o quanto um colega sem comprometimento pode lhe sobrecarregar.

NOTAS DE ENSINO

Fontes de Dados

Os dados primários foram obtidos através da observação e de entrevistas com os gestores e funcionários da empresa. Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, os gestores foram consultados, autorizando a publicação do caso em sua íntegra. A história real ocorreu no período do ano de 2010.

Objetivos de Aprendizagem

O caso apresenta as principais dificuldades encontradas em empresas com laços de parentesco entre seus funcionários, apesar da empresa em questão não ser familiar, mas a presença de membros da família no quadro de colaboradores favorece uma série de situações problemáticas, fazendo com que essa problemática possa ser solucionada pelos gestores maiores. Essas dificuldades refletem-se nas decisões do gestor e na manutenção da equipe. Seus objetivos são de desenvolver nos leitores: a

reflexão sobre as relações parentais na empresa, a questão do comprometimento das pessoas e o processo decisório quanto a gestão de pessoas.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 10 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação na área de administração em gestão de pessoas. A metodologia indicada deverá iniciar: a) leitura individual; b) discussão em pequenos grupos; c) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Questões para discussões:

O administrador deverá adverti-lo por escrito pela negativa de suas tarefas e na segunda advertência demiti-lo?

1. Esperar que o Sr. Francisco Silva peça demissão, uma vez que é claro que seus problemas pessoais já estão entrando em seu ambiente de trabalho, pois se acredita que ele terá o discernimento suficiente a ponto de enxergar que esse tipo de situação não pode ocorrer e pedirá demissão?
2. Demiti-lo expondo os porquês da demissão embora se espere que a verdade não chegue aos ouvidos de sua mãe e o Sr. Pedro Fonseca vá ficar mal a vista de sua tia?

O comportamento e atitudes do Sr. Francisco nos levam ao questionamento do que estaria lhe motivando a se comportar dessa maneira. Podemos levar essa discussão para dois pontos diferente: A falta de Motivação e conseqüentemente o não Comprometimento Organizacional.

Analisando pelo aspecto mais amplo, podemos afirmar que a motivação está diretamente ligada ao comprometimento?

Para Lobos (1978, p. 100-101) a definição de “motivação” encontrada nos dicionários é que “É algo que impulsiona uma pessoa a atuar de certa maneira”. Logo, o estudo da “motivação” compreende essencialmente o estudo da “direção e persistência da ação”. Entretanto, outra idéia sobre a “motivação” é aquela que a relaciona “com a conduta em termos dos objetivos por ela perseguidos”.

Bastos, Brandão e Pinho (1996) comentam que uma das características individuais mais estudadas, a partir dos anos 70, tem sido o comprometimento organizacional enfatizando especialmente a sua influência no alcance dos objetivos organizacionais. Colaboradores

comprometidos com os objetivos da organização têm interesse em fazer o que for preciso para atingi-los.

As pesquisas de comprometimento organizacional possuem uma premissa em comum de que o comprometimento sozinho não garante o sucesso da empresa, mas que um elevado grau de comprometimento com a organização contribui para que as empresas alcancem seus objetivos. O comprometimento organizacional é considerado um fator-chave da competitividade e do desempenho organizacional, pois a partir do momento que o funcionário assumir um compromisso e cumprir com suas obrigações as organizações consegue obter os resultados esperados.

O comprometimento organizacional assume um sentido de adesão, indicando um forte desenvolvimento do indivíduo com os diversos aspectos do ambiente do trabalho.

Conforme Bastos (1997) o indivíduo articula seus vínculos de comprometimento com diferentes focos. No trabalho de Morrow (apud Bastos, 1997), trabalho este que se tornou um marco importante na área, a autora trabalha com cinco focos, a saber: valores, organização, carreira, trabalho e sindicato. Sendo que esta pesquisa estudará o comprometimento apenas com foco na organização, apresentando diferentes abordagens quanto às dimensões do comprometimento organizacional.

Dentre os diversos modelos de conceituação do comprometimento, o modelo de maior aceitação entre os pesquisadores é o modelo de três dimensões, estabelecido por Meyer e Allen (1993). Eles apresentam um modelo baseado nas proposições que comprometimento é uma força que liga um indivíduo ao curso de ações de relevância para um objetivo e pode ser acompanhado por diferentes opiniões que têm a função de dimensionar o comportamento. O modelo de Meyer e Allen é internacionalmente aceito, tendo sido validado em várias culturas. Os autores conceituam o comprometimento organizacional em três dimensões:

a) Affective Commitment, ou Comprometimento AfetivoAfetivo:

comprometimento como um envolvimento, onde ocorre identificação com os objetivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização. Segundo Meyer e Allen, “Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem (...)”;

b) Continuance Commitment e que a literatura trata como Instrumental:

comprometimento percebido como altos custos associados a deixar a organização.

Segundo Meyer e Allen, “Empregados com (...) comprometimento instrumental permanecem porque eles precisam (...)”;

c) Normative Commitment, ou Comprometimento Normativo:

comprometimento como uma obrigação em permanecer na organização. Segundo Meyer e Allen, “Empregados com (...) comprometimento normativo permanecem porque eles sentem que são obrigados”.

Dos tipos de comprometimento acima apresentado, o Sr. Francisco se enquadra no comprometimento instrumental, pois mesmo desmotivado permanecia por necessidade.

Embora a motivação seja algo intrínseco, todo empregador tem a função de motivar seus colaboradores, seja por meio de conversas ou treinamentos motivacionais, seja por concessão de benefícios. O fator motivação é de suma importância para que o funcionário de qualquer organização trabalhe de maneira produtiva e eficaz. Um funcionário desmotivado é mesmo que uma fruta estragada no meio de frutas sadias, ele contamina seus colegas, não só com os motivos de sua desmotivação, mas também busca problemas e situações que possa ajudá-lo a fazer campanha negativa da empresa.

Muitos empregadores ainda não dão tanta importância ao fator motivacional do empregado. Não percebem o quanto pode ser destruidor um empregado desmotivado, não só pelo fato dele fazer propaganda negativa como foi exposto acima, mas também pelo seu próprio comportamento e atitude.

O Desfecho do Caso

O caso se resolveu pela questão 2. Pois ocorreu que o Sr. Francisco Silva após uma discussão com sua esposa, pediu para passar uns dias na sua terra Natal, na cidade de Nova Cruz com sua mãe. Quando voltou ao trabalho pediu sua demissão. Foi à oportunidade que o Sr. Daniel Amaral esperava, não pensou muito e a aproveitou, o demitiu com todos os seus direitos legais.

Referência Bibliográfica:

LOBOS, Júlio A. **Comportamento Organizacional: Leitura Seleccionada**. São Paulo: Atlas 1978.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p. 52-64, maio/jun. 1993.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: Os caminhos da pesquisa e os desafios teóricos-metodológicos. In: **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Editores Associados, 1997.

MICHELE, MULLER1. Comprometimento Organizacional: Um estudo de caso no supermercado “BETA” Disponível em:<
<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/revista/revista2005/pdf4/RGIv01n04a10.pdf>> Acesso em 19 de nov de 2012.