

Por debaixo do tapete!

Aluna: Vanuse Araújo Dantas

Professor(a): Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

A empresa Previsione Publicidade e Propaganda é uma organização atuante no território Norte Rio Grandense e com ampla expansão mercadológica. A empresa vem investindo cada vez mais a conquista de novos mercados e clientes, assim como, na diversificação de seu portfólio de serviços. Para o alcance de todas as metas contidas no seu planejamento estratégico e fazer valer a sua visão de negócio, os gestores da Previsione tem consciência que mudanças devem ocorrer e isso tem levado a algumas reestruturações internas em prol do aumento de desempenho.

No organograma, legalmente constituído, a Previsione é dividida em 12 gerências formais. Em 2009, a Gerência de Atendimento e Planejamento, absorveu novas atividades, passando por uma reestruturação.

O Sr. Taylor, responsável pela gerência de Atendimento e Planejamento, achou interessante fazer uma redistribuição nas atividades do setor, que culminou com a criação de mais uma célula de atividades. Essa nova estrutura, criada pelo Sr. Taylor, assim como as duas, já em plena atividade, é informal e não consta no organograma oficial. Porém, num nível mais operacional, esse tipo de divisão se torna eficiente por aglomerar numa mesma célula, as atividades comuns e dependentes umas das outras.

O Sr. Taylor decidiu então, convidar quatro pessoas para iniciar as atividades desta nova célula e convidou a Sra. Lucrécia Borges para ocupar um cargo de liderança deste novo grupo.

Para selecionar o líder e os membros desta nova célula, Taylor definiu critérios, sem o apoio da equipe de Recursos Humanos. Lucrécia e Violeta que já trabalhavam no mesmo setor mais em outra Célula (Contratos), passaram a atuar agora na Célula de Planejamento e Controle.

Enquanto uma, Lucrécia Borges, era mais dinâmica e ousada, se inspirava com novos desafios e aspirava ardentemente crescer na empresa e mostrar resultados acima de tudo, a outra, Violeta Malfrades, se mostrava mais centrada e comedida, gostava de mensurar bem o tempo gasto com as atividades para um melhor planejamento, sentia necessidade de padronizar a rotina de trabalho e preferia qualidade acima de tudo.

No andar da carruagem, as diferenças pessoais das duas colaboradoras começaram a pesar no relacionamento profissional. As opiniões não convergiam mais, os temperamentos começaram a ficar mais fortes e ficou mais difícil ver alguém “ceder” mudando de opinião verdadeiramente, sem contar com a força do cargo. No entanto, houve boa vontade de ambas em tentar contornar a situação... Foram inúmeras conversas informais, a fim de haver um entendimento e se chegar a um “denominador comum”, porém apesar de todas as tentativas de conciliação, a Sr^a. Violeta preferiu respirar novos ares, mudando de gerência e deixando uma vacância no cargo percebida até hoje.

O problema foi levado pela radio pião e pela sua fiel secretária à Frederick Taylor, que não se posicionou ao longo desse tempo na tentativa de solucionar este problema.

A empresa e o setor

Fundada em 1982 a Previsione Publicidade e Propaganda é uma empresa de médio porte atuante em mercado Norte-Riograndense. Sua Missão consiste em prestar consultoria e aperfeiçoar a imagem e comunicação dos seus clientes garantindo a satisfação com soluções criativas, ideias inovadoras e serviços que superam as expectativas em termos de qualidade.

Sua visão até 2020: A previsione será a maior e melhor empresa, preferida pelos seus clientes, prestando serviços de qualidade notória em todo o nordeste.

O ramo de atividade de agência de publicidade está em constante expansão. Nos últimos anos, foram abertas 56 novas empresas deste segmento. Taylor percebia que não bastava apenas conquistar novos clientes e, sim, fidelizá-los.

O alvo de Taylor eram as empresas de pequeno e médio porte, já que essas não investem muito esforços com publicidade e propaganda e preferem terceirizar estes serviços, contratando empresas com know how nestas atividades. No seu ponto de vista, esse era o pulo do gato.

Apesar de seu foco ser em atingir laços duradouros com seus clientes, havia também grande interesse em prestar serviços pontuais, como a criação de um logotipo ou o gerenciamento de um evento, serviços estes que são comuns e rápidos de se realizar.

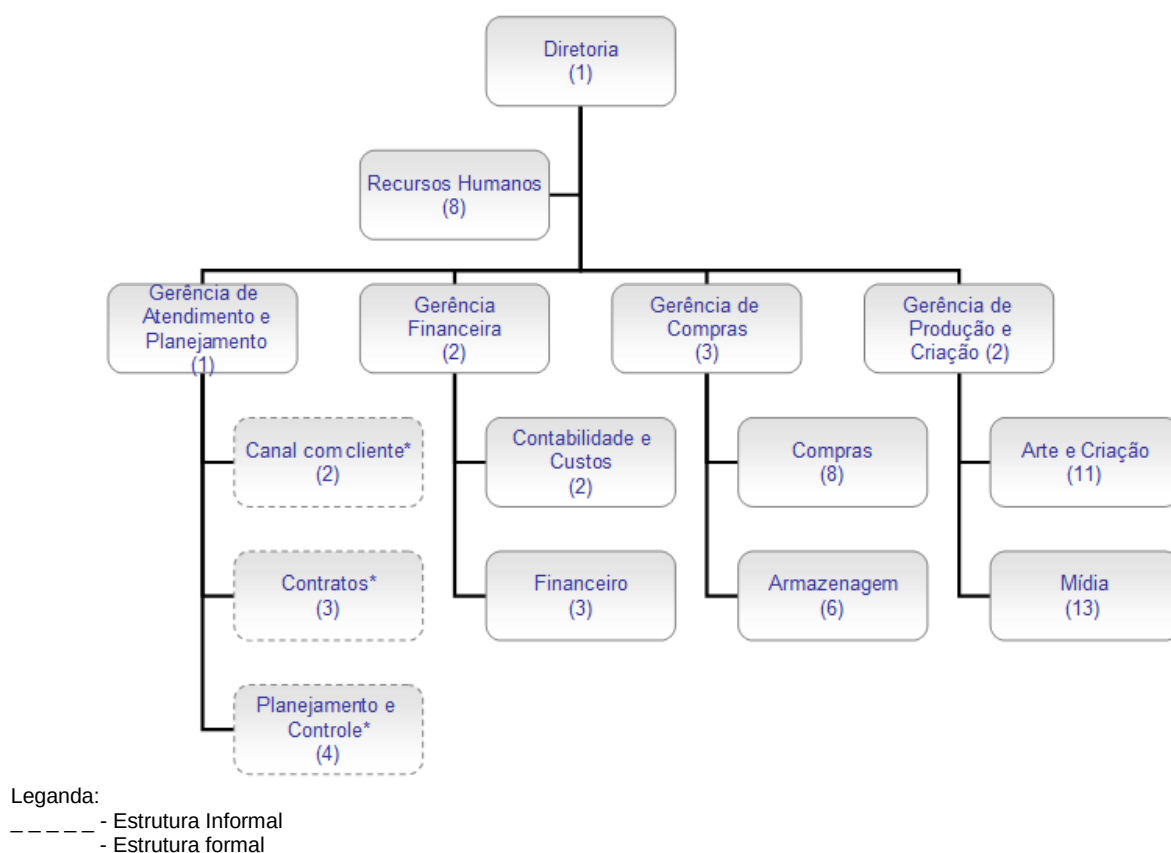
Para poder competir com esse mercado e por estar constantemente incorporando novas atividades, principalmente aquelas que não se encaixam na rotina de outras gerências, o gerente de Atendimento e Planejamento decidiu criar uma nova célula cuja missão seria evitar retrabalhos, otimizar recursos e informações disponíveis aos demais setores, controlar as atividades da gerência de produção e criação como também da área de compras, ir constantemente ao mercado através de novos fornecedores com preços mais competitivos, padronizar processos e construir manuais de rotina.

Essa célula, recém-criada ficou conhecida como Planejamento e Controle, é uma célula de apoio, por não apresentar características finalísticas ao produto, e é denominada pelo Sr. Taylor como uma Célula de Inteligência.

A ideia desta Célula de inteligência era bem ousada, afinal não se via esse tipo de estrutura nos demais setores da Previsione. Taylor tinha uma visão estratégica do negócio, era conhecido como visionário e por muitas vezes sonhador, mais via o que ninguém mais via e chegava aonde ninguém mais chegava, daí todo o seu prestígio.

A nova estrutura organizacional da Previsione, então, passou a ter 69 colaboradores alocados em 12 gerências, as quais representam a Diretoria, uma Gerência de Staff que é a de Recursos Humanos, as gerências de primeira linha: Atendimento e Planejamento, Financeira, Compras e Produção & Criação. Cada uma dessas gerências se subdivide formalmente conforme demonstrado na imagem 1, com exceção da célula de Atendimento e Planejamento, pois sua subdivisão ainda é informal e constituída de três células: Canal com Cliente, Gestão de Contratos e Planejamento e Controle.

Figura 1



Liderança Informal

A Gerência de Atendimento e Planejamento foi criada em meados de 2004, e foi atribuído ao Sr. Taylor, que já trabalhava gerenciando o setor de Compras, a responsabilidade de liderar esse novo setor.

O primeiro passo tomado pelo novo gerente, com o objetivo de melhor organizar o trabalho e delegar tarefas, foi à criação das Células de Canal com Cliente e Contratos, as quais são responsáveis pelo contato, cadastramento de novos fornecedores e materiais e formalização de contratos de médio e longo prazo com clientes e fornecedores.

Para ocupar os cargos de liderança e novos colaboradores para estes setores, o próprio Sr. Taylor, então, realizou entrevista e seleção de candidatos, vindo, em sua maior parte, de outras gerências.

A rotina da gerência já estava bem definida, até que pela necessidade, anteriormente explicada, o Sr. Taylor, no ano de 2009, optou pela criação de mais uma célula (informal), convocando Lucrecia e Violeta que trabalhavam juntas na Célula de Contratos para a recém-criada Célula de Planejamento e Controle. Mais duas pessoas foram contratadas para juntas, “povoar” esta célula.

Todo o processo de recrutamento e seleção foi realizado pelo Sr. Taylor, tanto para os membros internos como para os externos.

A partir de então, alguns problemas de ordem de liderança começaram a surgir, pois Lucrecia havia sido promovida a função de líder de equipe da célula de Planejamento e Controle, ficando Violeta como sua subordinada, juntamente a Waleska Melo e Edson Lira. Como a liderança dessa estrutura em célula não faz parte do modelo institucional, estava vetada a participação de Lucrécia nos cursos e treinamentos promovidos pelo RH, deixando-a à margem de alguns novos conhecimentos inerentes ao cargo, como relacionamento interpessoal, gerenciar e pessoas e problemas, assim como, cursos voltados para o desenvolvimento e motivação de equipes.

A escolha de Lucrécia como líder, se deu principalmente pelo seu conhecimento técnico e sua postura empreendedora, entretanto, faltava-lhe um sentimento de liderança e experiência para o cargo de gestão.

A verdade é que Lucrécia, sempre realizava seus objetivos... Por muitas vezes, as frases mais faladas eram: “- Faça isso até amanhã, pois Taylor precisa com urgência!”; “-Taylor quer *isso* e *isso* e *isso* até o final da tarde de hoje”. “- Edson Lira, você quer uma folga hoje? Tenho que falar com Taylor sobre isso! Não posso autorizar sem o respaldo dele.”

Apesar de Lucrécia ser vista por Taylor como uma pessoal leal, seu braço direito, com o passar dos anos, ele começou a se questionar se a escolha feita, foi realmente assertiva, afinal havia muitas pessoas desgostosas com a liderança de Lucrécia, principalmente Violeta que não aguentou tanta pressão e abandonou o barco em alto mar.

Disparidade no perfil

A amizade de Lucrecia e Violeta parecia ser bastante sincera e fraternal embora a primeira tivesse como traço de personalidade um comportamento meio que autoritário, perfeccionista e impulsivo, enquanto que a segunda, já mais cautelosa, prudente, era até “delicada demais”, gostava de seu trabalho com qualidade e não suportava trabalhar sobre pressão.

Apesar desses perfis tão antagônicos, elas conseguiam se articular a ponto de atingir resultados quando trabalhando em equipe na célula de Contratos. Querendo ou não, uma completava a outra dando limites, mais sem “impor” suas vontades.

Essa sinergia entre ambas chamou atenção do Sr. Taylor, que via na amizade das duas a possibilidade de um trabalho coeso e coordenado na nova célula que ia surgir. Afinal, ele sabia o temperamento de Lucrécia e tinha ciência que para trabalhar com ela, deveriam ser selecionadas pessoas tranquilas, centradas e pacientes.

O que ele não podia imaginar é que em condição de líder e liderado, a situação poderia mudar e foi o que aconteceu com o passar do tempo.

Por depoimentos dos próprios colegas de trabalho do seu antigo setor, Lucrécia apesar de dedicada demais ao trabalho, tinha como ponto negativo a falta de sensibilidade para com os relacionamentos com seus pares.

Lucrécia gostava de trabalhar sobre pressão, com prazos curtos para entrega de trabalhos, adorava deixar seu trabalho em evidência, gostava de trabalhar demais inclusive a ponto de não ver a hora passar, não ter tempo nem de ir ao banheiro ou interagir com seus colegas de trabalho, perguntando-lhes, por exemplo, como foi seu fim de semana. Não era incomum encontrar-se com ela as oito ou nove horas da noite ainda no trabalho, ou receber seus e-mails, enviados em fins de semana. Ela era, definitivamente, uma pessoa viciada no trabalho, e ficou conhecida como Líder workaholic.

Em alguns momentos percebia-se que ela esperava essa mesma entrega ao trabalho dos demais colaboradores, principalmente de Violeta com quem ela dividia sua maior carga de trabalho.

Violeta estava em outro momento de sua vida... Acabara de se separar e tinha uma filha de 13 anos em tratamento psicológico. Não estava mais disposta a entrar noites adentro, sempre fazendo trabalhos urgentes, ou abdicando de sua vida após o expediente.

Por vezes ela dizia, mostrando claramente seu descontentamento: “- Como é que uma Célula de Planejamento, não consegue planejar suas próprias tarefas?!”, “- Tudo aqui é urgente!”, “- Existe vida além da Previsão.”; “- Eu estou adoecendo de tanto stress!”

Foi então que Violeta, não se sentindo bem, com essa nova situação, passou a enfrentar sua outrora amiga, ou seja, o ritmo de trabalho e a disposição para trabalhos extras acabaram gerando algumas discordâncias.

Violeta reclamava, pois toda vez que Lucrecia chegava da sala de Taylor, ela trazia consigo o triplo de trabalhos. Outro ponto de desentendimento era o perfeccionismo de Lucrécia... Violeta sempre dizia: “Fazemos trabalhos perfeitos e

completos quando se tem tempo para isso, quando não, fazemos apenas o que é pedido”. Lucrecia era muito exigente consigo mesma, sempre queria oferecer mais do que lhe pediam, sempre tentando surpreender e mostrar serviço.

Essas discussões estavam cada vez mais freqüentes e visíveis, inclusive para pessoas de outras gerências. Violeta também desabafava muito com outras pessoas questionando sobre o que fazer, além de chamar também a própria Lucrecia para tentar resolver a situação. Lucrecia também o fazia, principalmente quando percebia que Violeta estava chateada. Notava-se que Lucrecia sabia do seu gênio e até entendia o lado de Violeta e a pressão e exigências que ela fazia nos demais. Passavam-se apenas alguns dias em “paz”, mais logo Lucrecia recaia nas mesmas coisas: “- Isso é urgente!”, “- Prioridade zero!”, “- Já vai embora?”, “- Taylor achou melhor mudar esse relatório, achou de difícil interpretação!”.

Postura do Gerente e saída de Violeta

Taylor, que dificilmente andava nos corredores, passava boa parte do dia numa sala e com agenda cheia de reuniões, mal tinha conhecimento do que realmente estava acontecendo nos bastidores.

Quando tomou conhecimento, primeiramente, através de sua secretária, a situação já estava quase que irreversível. Muita coisa tinha acontecido nesse um ano e meio de convívio, muitas palavras entre Lucrecia e Violeta já haviam sido proferidas, enfim, quase um caminho sem volta.

Mesmo assim, Taylor chamou ambas para conversarem, isoladamente, uma sem a presença da outra. Assim, falaram abertamente dos reais motivos e o que estava acontecendo, porém cada uma deu a sua versão dos fatos, podendo ter acrescentado ou ocultado ações e reações importantes para uma avaliação mais fidedigna.

Taylor aconselhou Lucrecia a tentar mudar sua postura diante dos colaboradores, a ser menos exigente consigo e com os demais e mesmo evitar o perfeccionismo, visto que, em sua opinião “o ótimo é inimigo do bom!”. Na realidade, ele gostava da gestão de Lucrecia porque todas as suas solicitações eram atendidas com prontidão. Como se diz o ditado: “ganhamos a guerra, mais morreram todos”!

Já com Violeta, o teor da conversa foi na tentativa de pedir mais calma e paciência, pois já tinha conversado com Lucrecia e ela ia tentar mudar suas ações, tornando-se mais flexível. Porém Violeta julgava que era demais tudo o que ela já tinha passado e já não conseguia mais disfarçar e tolerar a convivência com sua ex-colega. Ela dizia por várias vezes: “- vaso quebrado não se concerta!”.

Taylor, mesmo assim, usou de outra estratégia, já que não queria perder nenhuma de suas duas funcionárias. Decidiu mudar Violeta de sala, porém a mesma continuara com seus trabalhos, que querendo ou não havia uma forte correlação com os trabalhos liderados por Lucrecia.

Na realidade Lucrecia tinha o conhecimento de todo o funcionamento da gerência. Todos, então, direta ou indiretamente, dependiam dela.

Sendo assim, as exigências continuaram, mesmo havendo essa mudança de sala, e isso gerou o descomprometimento do trabalho, uma vez que o contato entre as duas fora quebrado.

Sabendo da importância que Lucrécia tinha para o setor e que seria muito difícil Taylor dizer algo diferente, que fosse ter paciência e aguardar as coisas voltarem ao normal, Violeta, desde a época da conversa que teve com Taylor, pediu sua liberação para outra gerência.

O ápice se deu em meados de 2011, quando Lucrécia, devido a sua rotina recheada de trabalhos, se esqueceu de passar uma tarefa solicitada por Taylor, que seria executada por Violeta, repassando-lhe às 18 h de uma sexta-feira. Violeta, para honrar seus compromissos, pois era um trabalho, literalmente “trabalhoso”, e com prazo curtíssimo, decidiu cancelar sua viagem de fim de semana com sua filha para visitar os avós.

Na segunda-feira às 06h30minh, ela já estava na porta da sala do gerente, disposta a pedir inclusive a sua demissão, caso não se chegasse a um acordo.

Taylor na realidade, a achava uma profissional muito qualificada e não queria perdê-la, mais percebeu que não podia mais mantê-la no setor e que certamente ela iria desenvolver em outra gerência um excelente trabalho, já que seu currículo era bastante polivalente.

Não querendo seu mal, Taylor articulou junto ao Recursos Humanos a sua saída. Por sorte, estava aberta uma seleção para o cargo de analista de pedidos da Gerência de Compras, cujos requisitos se assemelhavam aos de Violeta. Taylor, então, liberou Violeta quase que de imediato, para aproveitar essa oportunidade, ficando uma vacância do seu cargo, até os dias atuais, devido à singularidade dos seus serviços.

Com a saída de Violeta do setor, Taylor começou a se questionar sobre o acontecido:

Como lidar com essas diferenças entre líderes e liderados. Fazer vista grossa ou jogar as cartas na mesa? Como solucionar problemas de ordem interpessoal, onde a fonte encontra-se na peculiaridade do ser, na própria natureza das pessoas e não necessariamente em processos organizacionais? Será que houve falhas na indicação de Lucrécia para o cargo de liderança? Será que o setor de Recursos Humanos poderia ter dado um apoio maior a fim de atenuar esses conflitos? Será que o modelo de estrutura e liderança formal não seria mais adequado?

Notas de Ensino

Resumo

O caso para ensino “Por debaixo do tapete” retrata uma situação vivenciada na empresa Previsão publicidade e propaganda, a partir de 2009, envolvendo problemas de liderança e suas repercussões diretas como motivação de equipe (assuntos extremamente relacionados) e conflitos interpessoais, assim como uma análise sobre estruturas informais. A história foi relatada através da observação direta dos fatos, com a colaboração do relato de alguns funcionários os quais participaram ou ouviram falar sobre os acontecimentos que alicerçam esse caso. Pela não autorização da empresa em expor este caso, não foi possível publicar o nome real da instituição assim como de seus colaboradores, sendo então os nomes expostos neste, fictícios. O caso em questão pode ser aplicado em diversos cursos tanto de graduação como de pós-graduação e MBA's. sendo focada, principalmente, as disciplinas de motivação e liderança, conflitos interpessoais, estruturas formais e informais e desenvolvimento de equipes.

Palavras-chaves: liderança, conflitos, estrutura.

Objetivos de Aprendizagem

O caso gera uma reflexão sobre a importância das competências dos líderes para atuar com a postura que o cargo exige, nas pessoas que desempenham papel de liderança assim como, os impactos negativos que uma liderança inadequada pode causar numa organização como um todo. Nesse enfoque, percebe-se que os líderes estão à frente dos resultados alcançados, uma vez que eles servem como balizadores dos seus colaboradores.

Em concomitante essa leitura pode desenvolver nos participantes outros objetivos como: conhecimento sobre estruturas formais e informais, aprofundamento sobre tipos de conflitos interpessoais, assim como, motivação e desenvolvimento de equipes.

Fonte de dados

O caso discorre sobre uma situação real, iniciada no ano de 2009, em uma agência de publicidade e propaganda, atuante em Natal-RN.

As informações aqui expostas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e relato de alguns colaboradores desta empresa.

De modo a proteger a imagem dos envolvidos deste caso, bem como a própria Instituição fonte desse estudo, os nomes dos “protagonistas” e da própria organização foram alterados.

Sugestões para discussão do caso

Essa caso pode ser aplicado nos cursos de graduação em administração, pós-graduação e MBA's para as disciplinas de motivação e liderança, conflitos interpessoais focando o assunto para conhecimento sobre liderança, estruturas formais e informais, conflitos interpessoais, assim como, sobre motivação e desenvolvimento de equipes.

O professor deverá iniciar explicando sobre estruturas organizacionais e estilos de liderança e posteriormente aplicar a leitura individual do caso em questão, dando-lhes aproximadamente 40 minutos.

Em seguida, deve-se explorar o assunto em grupos pequenos, de no máximo 4 pessoas, onde o professor deverá dar início a discussão sobre os assuntos já mencionados, questionando quais alternativas seriam possíveis para solucionar os problemas levantados.

Para encerrar, o professor deverá propor aos participantes algumas possíveis soluções para as situações-problemas e por fim, fazer um resumo baseando-se na literatura existente sobre o assunto.

Questões para discussão

- 1) Identifique os principais problemas organizacionais que predominaram no caso para ensino “Por debaixo do tapete”.
- 2) Como você avalia a postura do Sr. Taylor com a criação da estrutura de células.
- 3) Que tipos de problemas começaram a surgir a partir da indicação de Lucrécia para líder de célula?
- 4) Como você percebe a atitude do Sr. Taylor no caso e que atitudes você tomaria se estivesse em seu lugar?

Análise do caso

Um dos principais problemas identificados no caso foi a implantação de uma estrutura informal em célula e seus reflexos, principalmente com a indicação de um sistema de liderança informal. Essa decisão ocasionou a impossibilidade da instituição apoiar na capacitação do ocupante do cargo informal, além disso, a na escolha gerou um descontentamento e desmotivação equipe de subordinados da Previsione.

Vale ressaltar que existe um relacionamento bastante estreito entre liderança e motivação, ou seja, cabe a liderança proporcionar os “motivos” para a colaboração dos demais envolvidos no processo atingirem certos objetivos. Vergara (2009, p. 75) enfatiza que a liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas, para realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.

Para Philips (apud Maximiano, 2000, p. 388):

Uma boa liderança consiste em líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e motivações – desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto do líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança esta na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus como de seus seguidores.

Quanto aos papeis de liderança contemporâneos, segundo Robbins (2005, p. 287) espera-se que ensine aos demais tudo o que o líder sabe para que em seguida eles possam tomar as suas próprias decisões. O principal desafio a ser driblado é o de se tornar um líder eficaz, desenvolvendo habilidades como paciência para compartilhar informações, confiar nos demais, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir.

Para Marras (2009, p. 38) então “a própria empresa é responsável por uma boa liderança, em seguida, o próprio líder”. Conclui-se então que a liderança deve ser bem planejada pela organização que deve se preocupar em selecionar as pessoas corretas, com perfil de gestão e dar-lhes o treinamento adequado para a ocupação e exercício do cargo.

Entende-se que não houve um processo bem definido de recrutamento e seleção: o Sr. Taylor estruturou uma nova célula e “indicou” uma pessoa para o cargo de liderança sem o apoio do setor de Recursos Humanos. Ainda assim, compreende-se através do texto que essa indicação, levou em consideração tão somente o conhecimento técnico, faltando-lhe avaliar os demais requisitos exigíveis para a ocupação deste cargo.

Marras (2009, p. 79) enfatiza que o processo de seleção baseia-se na análise comparativa das exigências do cargo (as características que o cargo exige em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, para um bom desempenho de suas funções) e das características do candidato (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar suas funções).

Maximiano (2000, p. 43) detalha o termo conhecimento como todas as técnicas e informações que o gerente domina e são necessárias para o desempenho do seu cargo enquanto que as habilidades e atitudes é a possibilidade que permite interpretar e julgar a realidade.

Faltava para Lucrécia, portanto, o desenvolvimento de algumas habilidades. Estas conforme Mintzberg (apud Maximiano, 2000, p. 42) se subdivide em oito, dentre as quais: Habilidade de relacionamento com colegas, estabelecendo relações formais e informais com colegas; Habilidades de Liderança: necessários

para a realização das tarefas que envolvem equipe como orientação, treinamento, motivação e uso da autoridade e habilidades de resolução de conflitos: habilidade interpessoal de arbitrar conflitos e tomar decisões para resolver distúrbios entre membros da equipe.

Já para Katz (apud Lacombe, 2005, p. 124) o administrador deve ter grande habilidade para lidar com as pessoas e subdivide essas habilidades como técnica (compreensão e domínio de uma determinada atividade, e envolve conhecimento especializado e habilidade analítica), habilidade Humana (consiste na capacidade de trabalhar com eficácia, como membro de um grupo, e de conseguir esforços em direção aos objetivos, refere-se então, a aptidão para trabalhar com pessoas e obter resultados por meio destas) e habilidade conceitual (consiste na habilidade de visualizar a organização como um todo, ou seja, como um conjunto integrado e interdependente).

Além disso, a realidade de: ausência de treinamentos de cunho de formação profissional, especialização e o próprio desenvolvimento gerencial a qual Lucrécia foi exposta prejudicaram, em muito, a sua gestão, pois a mesma deveria ser treinada para a finalidade de exercer o cargo. Maximiano (2000, p. 41) relata que “as competências gerenciais são qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e ocupá-lo eficazmente”.

Outro ponto que certamente marcou a gestão do Sr. Taylor foi a criação de uma estrutura informal que, se por um lado agilizou os processos internos e melhor dividiu as tarefas entre as equipes, por outro lado, impossibilitou os devidos treinamentos para seu corpo de líderes, tendo em vista que a liderança era informal não permitindo o apoio da equipe de recursos humanos para o desenvolvimento de ações de qualificação. Taylor na realidade queria montar um fluxo bem estruturado de trabalhos, pois a divisão do trabalho permite às organizações realizar tarefas complexas. Maximiano (2000, p. 267).

Para Robbins (2005, p. 353) a departamentalização rígida e funcional vem sendo cada vez mais complementada pela adoção de equipes que ultrapassam as linhas divisórias tradicionais. Taylor teve a liberdade de dividir seu departamento e assim o fez, entendendo que a divisão por células de trabalho traria para o setor, maior agilidade, bem como evitaria gargalos nos processos, tendo em vista a presença do líder de equipe que o apoiaria nas tomadas de decisões.

Para Chiavenato (2002, p. 532), o indivíduo, o grupo, a organização e comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação ajustamento e reorganização, como condição básica de sua sobrevivência em um ambiente de mudança. Ainda sobre sua opinião, a mudança organizacional não pode ser deixada ao acaso: ela deve ser planejada.

Seu pensamento em divisão do trabalho e melhor organização, fazendo um misto na forma de sua estrutura, além de pioneira, tendo em vista que esse tipo de estrutura não era vista em outros setores da Previsione, foi genial. As vantagens com a adoção do modelo de estrutura por célula permitiram: as quebras das barreiras entre alguns departamentos, maior integração entre as pessoas e setores, uma vez que esta célula apoiava as demais células e gerências, além do conhecimento técnico absorvido das demais áreas, e a agilidade das decisões incluindo o fluxo de informações.

No entanto, a partir da indicação de Lucrécia começaram a surgir alguns conflitos. Primeiro de ordem pessoal, Lucrécia não era uma pessoa de fácil convívio, parecia não ter muitas habilidades interpessoais e era uma pessoa viciada no trabalho a vista de seus colegas de trabalho. Percebe-se isso, em atitudes, desde os seus pedidos para a realização de trabalhos até a pressão de se fazer sempre mais em menos tempo, sem ponderar o grau de urgência. A sua exigência consigo mesma e sua disponibilidade para o trabalho extraordinário foram outros pontos geradores de conflitos ao passo de que passava a ter a mesma exigência com as demais pessoas, esperando a mesma entrega dos demais colaboradores, principalmente de Violeta.

Percebe-se que a busca por sempre surpreender e a busca de novas tarefas junto a Taylor, eram fatores que motivavam Lucrécia, porém a repercussão disso era a desmotivação da equipe, cujos trabalhos nunca estavam de bom tamanho e a pressão de trabalhos “urgentes” eram constantes.

Lucrécia e violeta ao longo do tempo foram se desentendendo e o que era um pequeno problema reversível, se gerido em tempo hábil, se transformou em um problema irreversível. Apesar da transparência de ambas e das tentativas de conciliação, uma com a outra, tudo ficou no âmbito dos bastidores, sendo resolvido por elas mesmas sem a presença de um “juiz” o qual iria analisar a situação e julgar, tomando uma decisão que viesse a desacelerar o problema enfrentado. Quando, Taylor veio a perceber o problema e encará-lo como tal, já não tinha mais o que se fazer.

A atitude do Sr. Taylor, então foi uma atitude reativa, tendo em vista que ele perdeu espaço quando soube tardiamente do problema e quando, mesmo depois da ciência do problema, deixou que as coisas se resolvessem naturalmente, fato este motivado talvez, pela falta de sensibilidade de enxergar que esse conflito iria tomar força e desencadear problemas de ordem motivacional para a equipe.

Robbins (2005, p. 111), discorre que o conhecimento da existência de um problema e sobre a necessidade de uma decisão depende da percepção da pessoa. O que pode ser um problema para uma pessoa pode não ser assim considerado para outra.

Quando Taylor soube da existência e se conscientizou que o problema poderia trazer maiores consequências, depois de algum tempo, ele decidiu chamar as duas, individualmente, para conversarem. Percebe-se nessa ação, que ele não quis dar ciência ao problema e se envolver diretamente. Lacombe (2005, p. 18), enfatiza que os conflitos de equipes devem ser trazidos à tona e resolvidos, e não “escondidos debaixo do tapete”.

Taylor falhou quando tentou fazer vista grossa diante de um conflito. O que fazer diante dessa situação? A verdade é que Lucrécia detém o conhecimento técnico mais não tem habilidades interpessoais. Substituí-la não seria algo fácil... Como o setor de Recursos Humanos não pode capacitar Lucrécia, pois sua liderança é informal e o treinamento não pode deixar de existir, a solução seria o próprio Sr. Taylor ser o mentor de Lucrécia, repassando-lhe a importância do papel de liderança, do trabalho em equipe e de se coordenar uma equipe. Na realidade Taylor atuaria como um coaching de Lucrécia, orientando-a quanto a seu papel de liderança, orientando no desempenho das suas ações e principalmente apoiando-a no seu processo de aprendizagem, além disso, deveria

apresentá-la feedbacks constantes. Caso essa proposta não obtivesse sucesso, outra sugestão seria a indicação de uma nova pessoa para ocupar o cargo, com os requisitos de liderança exigidos para a função, sendo Lucrécia promovida para o cargo de consultoria pelo seu vasto conhecimento e experiência.

Referências

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências; São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico, São Paulo: Saraiva, 2009, 13 ed.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – São Paulo: Atlas, 2002, Ed. Compacta, 7 ed.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas, 7 ed, São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 11 ed, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração, 5. Ed. Ver. E ampl., São Paulo: Atlas, 2000.