



RAZÃO X EMOÇÃO NA TOMADA DE DECISÃO

Cleide da Silva Santos Claudino. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac Minas. E-mail: cleidesantos.ext@gmail.com

Victor Silva Corrêa. (Orientador) Pós-Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Doutor e Mestre em Administração. Especialista em marketing e Graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas – pela mesma instituição. Professor de Pós-Graduação em Administração da UNIP (Mestrado em Administração). Coordenador do Mestrado Interinstitucional (Minter). Docente nos cursos de MBA do Senac Minas. E-mail: victorsilvacorrea@yahoo.com.br

Caso de Ensino

Introdução

Numa manhã de quinta-feira de 2018, o Sr. Lucas Limas chega à empresa e atende aos funcionários e clientes com hospitalidade. No decorrer das horas, o gestor é surpreendido com a reclamação de que um funcionário, Jorge Oliveira, havia deixado seu posto por algumas horas sem comunicar ao seu superior. Relembrou com semblante triste das ocorrências do funcionário e decidiu formalizar advertência. Compartilhou a decisão com o CEO, o Sr. João dos Santos, buscando suporte para tomada de decisão, uma vez que este era amigo do funcionário. Naquele momento, o Sr. Lucas Limas deveria tomar a decisão determinante. Duas alternativas eram consideradas. A primeira, demitir o funcionário Jorge o qual a equipe não desejava, mas que era amigo do CEO, João dos Santos. Nessa situação, o CEO poderia perder a amizade do Jorge de Oliveira, porém manteria o bom desempenho dos demais funcionários. Outra alternativa seria permanecer com o funcionário Jorge Oliveira, mantendo a amizade entre o funcionário e o CEO, João dos Santos, porém colocando em risco o clima organizacional na empresa, o desempenho dos demais

colaboradores e até mesmo a demissão de bons funcionários. O CEO João e o Gestor Lucas sabiam que precisavam tomar uma decisão a qual, de um modo ou de outro, envolveria riscos e desafios. Eles não poderiam deixar passar a oportunidade de discipliná-lo, caso a decisão fosse mantê-lo na empresa.

Antecedentes e contexto

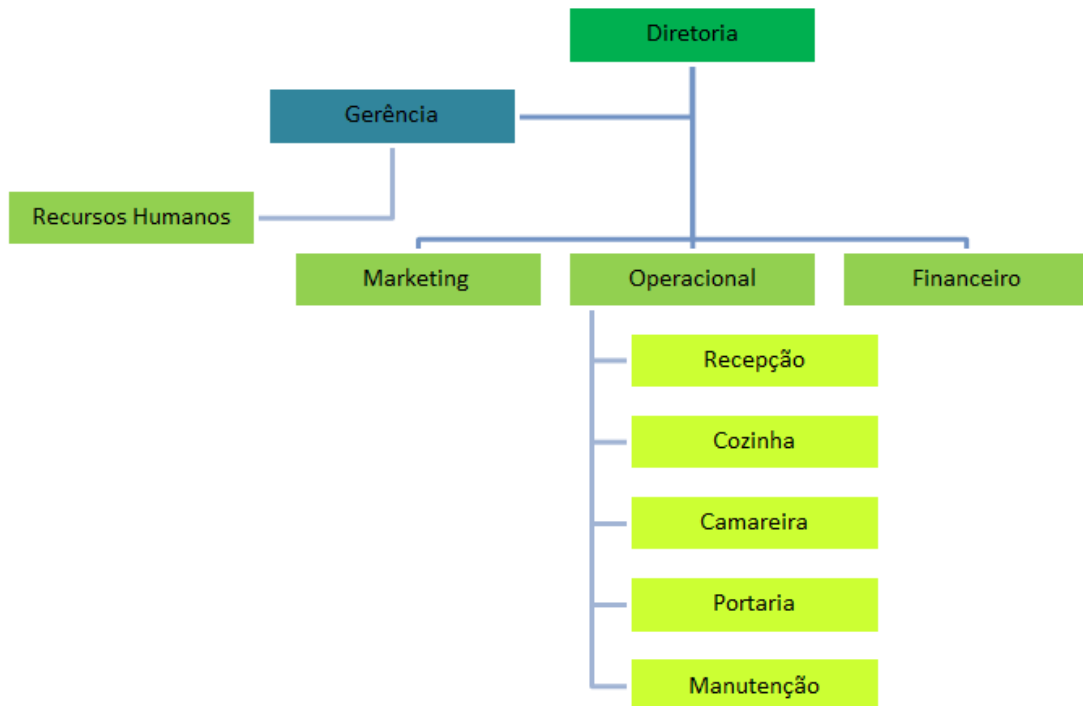
Histórico da empresa

A empresa Pousada Lago Dourado foi fundada em 21 de agosto de 1995 pela família Santos: o casal Sr. Paulo Santos e Terezinha Santos e suas quatro filhas. A pousada é situada no Centro da pequena cidade de Extrema, localizada no extremo sul de Minas Gerais. Na época, a empresa tinha apenas mais dois funcionários além da família, e havia poucas empresas do mesmo ramo no município e na região. A empresa se tornou reconhecida pelo atendimento familiar e hospitaleiro, era recomendada pelos clientes. Em 2013, a empresa passou a ser localizada na zona rural, com infraestrutura de lazer com piscina, campo de futebol, lagos, passeio a cavalo, turismo ecológico, entre outras atrações, em uma área de 96 mil m², oferecendo café da manhã, almoço e jantar, servidos no fogão a lenha.

Da contratação

Com o aumento da estrutura da empresa, houve a necessidade de contratar novos funcionários. Foi criado um organograma, foi feita a definição de cargos, entre outras ferramentas de gestão para administrar a empresa. Na Figura 1 ilustra-se a atual estrutura organizacional da empresa. Na ocasião, os proprietários contrataram o CEO Sr. João dos Santos, que teve a liberdade de montar sua equipe. Devido à preocupação da família com o bem receber de seus hóspedes, os donos da empresa acreditavam que se os funcionários da empresa tivessem uma gestão eficiente e eficaz estariam sempre felizes e, conseqüentemente, os clientes seriam bem recebidos.

Figura 1: Organograma da empresa



Fonte: Arquivo de documentos da Empresa Pousada Lago Dourado.

Com a finalidade de proporcionar uma organização e um melhor clima no ambiente de trabalho, o CEO João contratou o Sr. Lucas Lima para ser Gestor de Recursos Humanos. Os demais setores são gerenciados pelas filhas dos proprietários. A família participa das tomadas de decisões necessárias ao desenvolvimento das atividades da empresa. Ficando o setor de Recursos Humanos sob a responsabilidade do CEO João e do Gestor Lucas. Todas as decisões de contratação e desligamento de funcionário são de responsabilidade de ambos, tendo como base a afirmação da Sra. Terezinha Santos de que: “a empresa só terá o sucesso desejado se os clientes estiverem satisfeitos e encantados. Para que de fato se conclua o principal protagonista são os funcionários. Pessoas trabalhando para alegrar outras pessoas”.

Antecedentes da situação problema do caso

Na Pousada trabalhavam 20 pessoas, entre os familiares, amigos, o CEO João e o Gestor de Recursos Humanos, Lucas. Um dos funcionários estava sempre chegando atrasado, saindo sem comunicar o seu superior e não acatava as orientações de seus superiores.

Diante dos comportamentos indisciplinados do funcionário, o Gestor Lucas dava o *feedback* advertindo-o para adequar seu comportamento conforme as normas e procedimentos da empresa. Na oportunidade, segundo o Gestor, o funcionário demonstrava compreender sua solicitação e, por um determinado período, mantinha atitude solicitada conforme padrão. Essa situação acontecia com frequência. E o funcionário Jorge já não tinha uma interação com os demais membros da equipe, devido sua atitude desidiosa ao executar suas atividades, pela indiferença e comportamento instável psicologicamente e arrogância com os colegas de trabalho. Em relação ao atendimento aos clientes externos da empresa, o funcionário atendia com presteza e gentileza. Conhecia bem suas tarefas. Sempre recebia elogios dos clientes.

Naquele dia, o funcionário Jorge havia deixado seu posto por algumas horas sem comunicar ao seu superior. O Gestor lembrou com semblante triste e cansado das ocorrências do funcionário e decidiu formalizar advertência. Na ocasião compartilhou a decisão com o CEO João dos Santos. A fim de ter seu apoio para advertir e “dar o xeque-mate” ao funcionário para ter comprometimento com o trabalho e com a equipe, mesmo sabendo que o Jorge era amigo do CEO João. Mas, como relatou Lucas, durante uma das visitas *in loco*, em seu pensamento deveria prevalecer o profissionalismo, já que um dos princípios da empresa era “desenvolver um trabalho com honestidade e profissionalismo”.

A Reunião

No dia seguinte, com a advertência em mãos, o Gestor encaminhou-a para a sala do CEO João para que ele também assinasse a advertência, mas ele demonstrou-se inquieto com o procedimento tomado pelo Gestor. Na ocasião, o CEO solicitou uma reunião com o funcionário Jorge e o Gestor para resolverem da melhor forma a situação e ouvir o seu amigo. Assim, Lucas o fez, marcou a reunião para às 13h30 do mesmo dia.

Antes de iniciar a reunião, o CEO João solicitou que além deles gostaria que os demais gestores da empresa participassem da reunião. E assim se fez. O CEO iniciou a reunião dizendo que o comportamento do Jorge não estava adequado e que ele precisava mudar seu comportamento no trabalho e que estava muito triste de estar com uma advertência para aplicar ao Jorge.

Na ocasião, Jorge se fez de desentendido e inocente, conforme afirmou o Gestor Lucas. E então ele lembrou que o funcionário deixou o local de trabalho sem comunicar seu supervisor e Jorge negou o acontecido. Em seguida, o supervisor Marcos Fernandes confirmou o ocorrido. Assumindo a palavra, o CEO disse ao funcionário Jorge que a equipe não o queria mais como membro, ao contrário dele. A situação passou a ficar pessoal e o clima péssimo entre o funcionário e os demais participantes da reunião, relatou o Gestor.

Diante da postura do CEO, o gestor firma sua posição de que o desejo era que o funcionário Jorge melhorasse seu comportamento e fosse comprometido com a equipe e o trabalho, e se viu sendo usado pelo CEO para justificar a situação, não advertir e cobrar uma posição adequada ao Jorge, e os demais participantes não tiveram reação. A reunião durou 2 horas, segundo os participantes foram as duas horas mais tensas e inadequadas já ocorridas no trabalho.

Antes de acontecer a reunião, o Gestor Lucas havia conversado com o CEO João e exposto todas as situações que poderiam acontecer no ambiente de trabalho conforme as opções de decisões a serem tomadas. Mesmo o CEO João sabendo das consequências da decisão em não dar advertência e não cobrar comprometimento do Funcionário Jorge, poderia optar em não advertir o funcionário desidioso por ter grande afeto, amizade por ele.

Diante dos fatos apresentados, qual seria a sua tomada de decisão: você aplicaria advertência ao funcionário desidioso? Demitiria o funcionário pelo qual tem grande afeto, mesmo ele sendo desidioso no trabalho? Como seria sua ação para conduzir uma condição de estabilidade e harmonia no ambiente de trabalho? Veja o dilema de Gestão de Recursos Humanos do CEO e do Gestor de RH da empresa, demitir ou não o amigo do CEO.

Situação Problema/Parágrafos Finais

Finalizando a reunião, o CEO decidiu que algumas das tarefas que o Jorge vinha desenvolvendo, as quais ele sempre reclamava em fazer, não seriam mais de sua responsabilidade, mas sim de outros membros da equipe, e concluiu dizendo que não seria aplicada a advertência ao funcionário Jorge.

Tanto o CEO João, quanto o Gestor de Recursos Humanos Lucas, enfrentaram o dilema em demitir ou não o funcionário desidioso, pelo qual o CEO tinha grande afeto. Devido à tomada de decisão do CEO, os gestores, incluindo o Lucas, ficaram

extasiados e desmotivados. No momento em que os demais funcionários souberam da decisão tomada, se revoltaram. Alguns aceitaram, pois foi a decisão do chefe, mas outros não admitiram e o clima ficou desmotivador entre os funcionários, ocasionando o desligamento de três que eram comprometidos e realizavam as atividades com eficiência.

No entanto, apesar dos resultados negativos no ambiente de trabalho, o Gestor Lucas trabalhou para estimular os trabalhos dos funcionários e melhor controle das suas atividades e contratou novos funcionários. Lucas buscou levar a percepção de que: “a vida segue, vamos dar o melhor de nós, pois o melhor resultado do trabalho depende de nós”, aos demais gestores da empresa.

Diante do exposto, qual a importância e o papel da tomada de decisão no ambiente de trabalho, considerando a excelência do clima organizacional? Analise e relacione a gestão de pessoas realizada pelo CEO, tendo em vista a sua escolha de contratação do amigo, com o comportamento da equipe. Qual seria a melhor decisão a ser tomada? Descreva como seria o clima do ambiente de trabalho diante de tal decisão. Com base no caso de ensino, defina as competências comportamentais necessárias para a empresa alcançar seus objetivos e metas e relacione com o clima do ambiente de trabalho saudável.