



---

## LIDERANÇA E SEUS DESAFIOS, A ARTE DE GERIR PESSOAS E CONFLITOS

**Gislene Aparecida Silva.** MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: gigi.silva0612@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

---

### Resumo

Este caso de ensino apresenta o trabalho árduo de gerenciar pessoas, conflitos entre as equipes, manter harmonioso e saudável o clima organizacional para que se reflita em um bom trabalho de equipe e os resultados surjam como o desejado. O caso descreve o dilema vivenciado por um encarregado operacional da empresa E-shoes – comércio varejista de artigos esportivos, produtos de vestuários, calçados e acessórios, tais como, bolas, camisas de clubes, chuteiras, luvas de box, quimonos, patins, moda masculina e feminina, como blusas, camisas, calças, bonés, botas, vestidos e departamento de beleza, itens de maquiagens, perfumes, bijuterias e outros afins, vendas 100% online, e com um de seus centros de distribuição situada na cidade de Extrema em Minas Gerais – sobre a difícil decisão a ser tomada por José de Oliveira de demitir ou não parte de sua equipe, competente, dedicada, comprometida que em algum momento não observado por ele se frustrou e desmotivou, assim causando impactos em seus resultados e gerando sérios problemas comportamentais, problemas estes que estavam afetando os demais colaboradores, o clima organizacional e a qualidade de vida no setor. Podemos dedicar o caso às disciplinas sobre motivação, liderança e fatores que influenciam o clima organizacional. O caso foi escrito a partir de entrevistas com o encarregado e os demais colaboradores.

**Palavras-chave:** Conflitos. Trabalho em equipe. Clima organizacional.

## **1. Introdução**

José de Oliveira, um jovem da capital paulista com muitos sonhos e objetivos, recebeu uma proposta da empresa em que já trabalhava há aproximadamente oito anos, de liderar um novo setor da empresa no interior de Minas Gerais. Ele sabia que seria muito importante para sua vida profissional e então decidiu aceitar. Sozinho em outra cidade, José conheceu muitas pessoas e fez muitas outras amizades, fora e dentro da empresa, da unidade de Extrema. Tais pessoas até deram-lhe asilo no começo, pois não tinha onde ficar. Com o passar do tempo, as amizades de José de Oliveira com algumas pessoas do setor foram comprometendo o nível de trabalho e das entregas da equipe. Isso passou a afetar o relacionamento entre os colaboradores, bem como a motivação e comprometimento pelos resultados da equipe de forma geral.

Foi quando José de Oliveira se viu no dilema de demitir ou não parte de sua pequena equipe competente, engajada e com alto potencial de crescimento, porém não mais motivada para ali mostrar todo seu empenho, e assim comprometer os resultados do setor, ou não demitir, e correr o risco de a situação ficar cada dia pior, o ambiente de trabalho desgastante e toda equipe ficar no mesmo estado até o ponto de pedirem demissão, pois ele não conseguia controlar mais a situação.

## **2. Iniciando um sonho**

Em meados do ano 2000 nascia a empresa E-shoes, uma pequena loja de 50 metros quadrados que vendia tênis e sapatos femininos, localizada em um estacionamento vizinho a uma faculdade de São Paulo. E-Shoes foi fundada por dois jovens empreendedores, com uma grande sede de crescimento profissional. Eles buscavam sempre formas inovadoras para vender, e surgiu um desejo de vender também pela internet. Atentos a tudo o que acontecia no mundo, sabiam que isso já acontecia nos Estados Unidos e Europa, e queriam fazer acontecer no Brasil também.

“O empreendedor tem que acreditar... tem que acreditar na sua ideia. Na época, o mais importante era sabermos o que estava acontecendo no mundo, e o mundo estava virando, estava digitalizando. O Brasil segue muito o que acontece nos Estados Unidos e Europa, e lá as coisas estavam acontecendo. Nós, antenados nisso, pensamos que um dos jeitos que a E-shoes poderia crescer, era entrando no mundo digital”, conta o fundador.

No primeiro ano de existência, o negócio se expandiu em parcerias com academias, e foi aberta uma loja no shopping do Ibirapuera, porém a empresa enfrentou uma grave crise financeira no processo, e a saída foi investir no e-commerce, o que contribuiu para que conseguissem se reestruturar. E assim, em uma época em que a internet era para poucos e a conexão discada, usada com e-mails como chave de acesso, começaram o primeiro site.

Após as 19 horas eles fechavam a loja física e começavam o trabalho noturno, tiravam fotos, colocavam as descrições do produto, e os lançamentos, tudo bem planejado e analisando sempre qual seria a melhor foto, a melhor posição, detalhamento do produto, faziam todo esse trabalho à noite e publicavam pela manhã; ficaram um bom tempo trabalhando com o site e a loja física.

Muito perseverantes no começo, o site já estava no ar há dois meses, e sem vender nenhum produto. No terceiro mês venderam um par de tênis, no quarto mês conseguiram dois pares, e muitos questionamentos surgiam por parte da família, do porquê trabalhavam tanto e não viam resultados.

O trabalho de divulgação do site era na própria loja física, a cada pessoa que entrava era realizada a apresentação, por menor que fosse, já existia um trabalho em que o físico incentivava o digital. Assim a vida seguiu e o crescimento foi surgindo, já estavam com sete lojas físicas. Em 2006, depois de seis anos, o digital já estava no mesmo tamanho do físico, quando tomaram a difícil decisão de fechar as lojas físicas.

“No início, os produtos eram levados para os correios aos poucos, com uma moto. De repente, estávamos levando os calçados em um Fiorino. Percebemos que ali tinha um caminho. Enquanto a loja física crescia por volta de 7% a 10% ao ano, a online crescia 100%, 200%, principalmente no começo”, lembra Mk.

Em 2007, decidiram efetivamente fechar todas as sete lojas físicas e dispensar 20 colaboradores, uma decisão polêmica na época.

“Imagina chegar em casa no almoço de domingo e contar para a família que você vai fechar as lojas. E explicar para o pessoal mais velho que você vai vender online. Em 2007 eu era um cara quebrado para eles. Mas eles não sabiam que a gente estava construindo um outro modelo de negócio com foco onde achava que podia crescer. Desde que fechei as lojas, meu padrinho, que tem 86 anos, pergunta o que eu faço”, declarou MK.

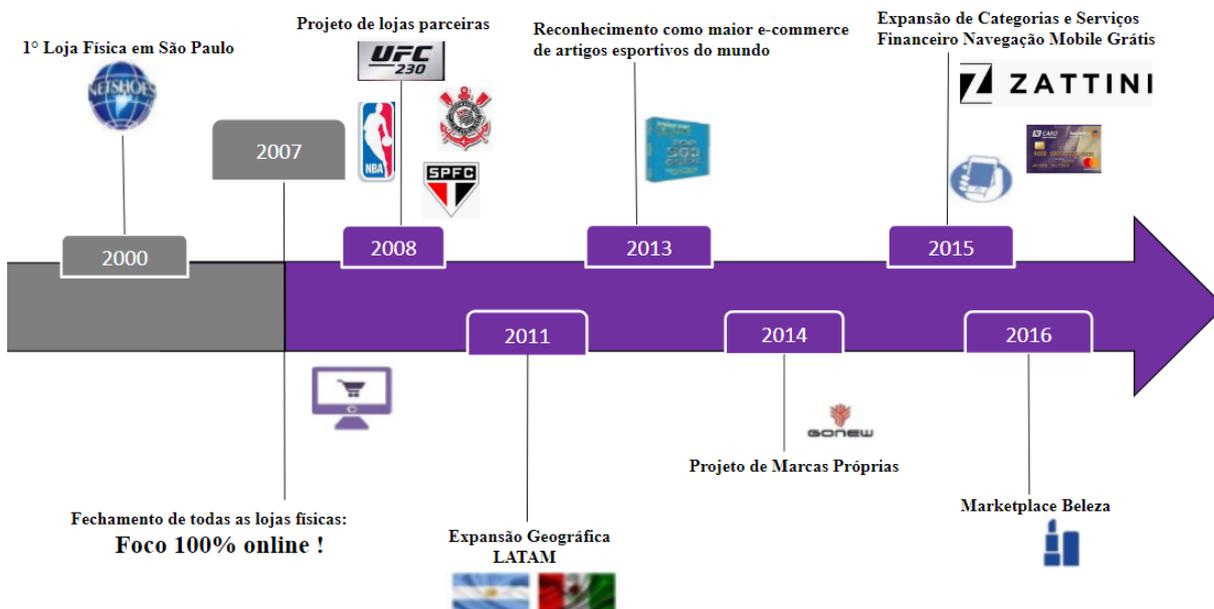
De loja de tênis a comércio de artigos esportivos e moda, com uma infinidade de produtos disponíveis nos sites, pois possuem três plataformas de compras, com itens como camisas de clubes, bolas, chuteiras, bicicletas, estação de musculação,

suplementos etc. e artigos de moda masculina e feminina como calças, camisetas, casacos, botas, bolsas, perfumes etc.

Com as parcerias e o patrocínio ao clube do Santos no ano de 2009, a empresa ganhou uma imensa visibilidade. Com a marca aparecendo em horário nobre na Televisão, as pessoas começaram a conhecer e a comprar muito mais, a marca ganhou credibilidade no mercado. Os dados abaixo indicam seu estoque atual em números de SKU e Unidades em seu físico nos três centros de distribuição da companhia – indicadores de julho de 2019.

CD	SKU	QTD
SP	167.747	2.310.104
MG	98.322	2.744.262
PE	65.272	1.026.901

Abaixo o quadro de evolução da empresa. Com ele é possível compreender o que ela representa hoje para o mercado de negócios.



Considerado pelo mundo dos negócios o maior e-commerce de esporte do Brasil, com 30 a 40 mil pedidos por dia, em 2016 a empresa reportou R\$ 1,74 bilhão em vendas – um crescimento de 15,5%, em relação a 2015, empregando mais de 2 mil colaboradores.

## 2.1 Novos horizontes em Minas Gerais

Em maio de 2015, se deu início às primeiras operações logísticas na cidade de Extrema em Minas Gerais, contando com um total de 16 funcionários, e localizados em um condomínio empresarial em construção. No início, as atividades eram bem poucas devido às instalações físicas ainda não estarem concluídas. Os colaboradores trabalhavam em uma estrutura improvisada, aguardando até que o galpão ficasse pronto.

Após sete meses, na tarde de terça-feira, dia 8 de dezembro de 2015, com cerca de 30 mil m<sup>2</sup>, foi inaugurado o novo centro de distribuição, o maior em área em relação a outras instalações da empresa. Tudo planejado para que pudessem realizar os envios dos produtos dos e-commerce, dos produtos de pequeno e grande volume. Estrategicamente, esse novo CD iria sustentar a expansão da empresa, buscando agilidade na entrega dos produtos para todo o Brasil.

“Fomos criteriosos na escolha da cidade, e Extrema preencheu vários quesitos, como boa localização, ou seja, fica em Minas Gerais, nosso segundo Estado hoje em vendas, e também perto de São Paulo; a cidade é especializada em logística, toda mão de obra do município é muito boa para o que a gente faz; as transportadoras já estão em Extrema. Então, vários fatores ajudaram na hora da escolha e, principalmente, o apoio que a gente teve da Prefeitura Municipal”, diz o Fundador.

A instalação logística no município de Extrema gerou mais de 150 empregos diretos neste primeiro momento, sendo que cerca de 110 pessoas já estavam empregadas, e até o fim do primeiro semestre de 2016 a empresa ofereceu o total de 700 empregos para a cidade. Toda essa estrutura se faz até os dias de hoje, altas contratações nas épocas de Black November, Black Friday, Natal e outras datas comemorativas.

Nas datas comemorativas, as demandas de trabalho aumentam, o que demanda mais pessoas e mais horas de trabalho, o que conseqüentemente aumenta os números em devoluções e trocas.

No início das atividades de Logística no Centro de distribuição de Extrema ainda não se falava de tratativas de Devoluções, pois eram realizados todo o processo no CD de São Paulo. Mas após pouco tempo já puderam perceber que para maior rapidez e agilidade nos atendimentos, os recebimentos de devoluções deveriam acontecer também na unidade de Extrema, foi quando se instalou o departamento de Logística Reversa.

O novo departamento se deu com pequenas demandas, pois precisavam contratar e treinar as pessoas, pois todas as operações eram para a venda, como separação de produtos, faturamento, embalagem e expedição. A partir daquele momento começariam a aprender novas atividades, lembrando que os cargos eram classificados por Operador de Logística, um trabalho operacional mesmo, mas para as análises de devolução precisariam dos Assistentes, porque o trabalho demanda mais responsabilidade.

Para o início das atividades foram abertas seleções internas para a vaga de Assistente, foram promovidas duas pessoas, que foram treinadas e acompanhadas pelos colaboradores da unidade de São Paulo. Esses colaboradores promovidos realizavam todo o trabalho de receber, analisar todas as tratativas de troca, liberar ou não a troca, e liberar o produto para volta ao estoque. O setor era diferenciado, gerente e coordenador não eram o mesmo das Operações CD, os assistentes tinham uma gestão à distância, pois eles ficavam em São Paulo, o que tornava as coisas mais difíceis.

Com as ações de Black Friday – ação que invadiu o comércio eletrônico a partir de 2010 no Brasil –, o centro e Distribuição dobrou de tamanho no ano de 2016, e com isso se fez necessário o aumento de mão de obra, terceirizados principalmente, para suprir a demanda momentânea.

Com isso, os primeiros funcionários do setor foram responsáveis por treinar os demais colaboradores contratados para atender toda a demanda de devoluções que estava chegando.

Para eles foram momentos desgastantes e cansativos, mesmo que estivessem com mais colaboradores experientes, da unidade de São Paulo para ajudar, o trabalho foi árduo.

Nos meses que antecederam a ação do Black Friday, a gestão se fez presente fisicamente nas atividades de contratação e auxiliou os colaboradores nas tratativas. O coordenador era uma pessoa exemplar, quando se trata de gestão de pessoas. Toda equipe adorava trabalhar com ele, mas ele teve que voltar para São Paulo. Foi quando houve a oportunidade de um cargo de encarregado no setor para ficar o tempo todo com a equipe. Foi aberta a seleção interna, e José de Oliveira passou no processo.

Em março de 2017, José de Oliveira, um jovem da capital paulista que estava na empresa já há oito anos, que iniciou como auxiliar nas operações logísticas por uma terceirizada, começou sua nova função de encarregado operacional. Todo seu crescimento profissional foi na E-shoes. Com o sonho de ter um cargo de liderança, ele sempre buscava conhecer dos processos e sugerir ideias. Todo esse empenho o ajudou no processo de seleção e ele passou a ser o braço direito do coordenador.

Ele era o responsável pelo setor a partir daquele momento, ou seja, o novo encarregado de operações de logística reversa da unidade de Minas. Pelo tempo de casa, ele conhecia todo o processo, até porque foi ele quem sugeriu a forma de trabalho na reversa, muito antes de ser encarregado, quando tinha o cargo de analista.

O processo de logística reversa acontece de forma toda operacional, tudo que é recebido de devolução é tratado pelo setor. Claro que cada centro de distribuição trata sua devolução, por exemplo, Minas somente recebe o que pertence ao seu estoque, e assim acontece com outros centros de distribuição.

As operações são realizadas separadamente, por tipos. Temos a área dos calçados e blocados, área de itens, que seriam o vestuário, cosméticos e artigos pequenos, e a área de reenvio, em que os produtos não são abertos no primeiro momento, são apenas analisados sistematicamente os motivos do insucesso da entrega, que são muitos, por exemplo, mudança de endereço do cliente, erro de CEP, sem identificação do destinatário, sem nome, ausência de pessoa para receber, compra errada, cliente que recusa a entrega etc.

Nesse processo de análise são realizadas as correções necessárias, e o produto é reenviado ao cliente. Em caso de devolução mesmo, os produtos são transferidos a outra equipe para análise e finalização do processo. Nas demais áreas de calçados e itens, quando recebem o produto, abrem o pacote, que vem identificado com a autorização de postagem reversa, pois o cliente já entrou em contato com a central de atendimento e solicitou a troca ou devolução de valores pagos. O operador de logística faz a parte de triagem, inserindo em uma planilha todos os pedidos recebidos e separando os pacotes para que possam direcionar à equipe certa. Pacotes separados, cada equipe possui seus operadores e assistentes, somente na área de item os operadores abrem e analisam a peça para verificar se existem defeitos, para depois o assistente efetuar os procedimentos de liberação ou não da

troca, já para calçados e blocados, os assistentes têm o dever de analisar os defeitos e possíveis avarias.

A equipe é formada por homens e mulheres de igual proporção, os produtos de item são as mulheres que analisam por serem peças mais delicadas, e os calçados e blocados pelos homens, que já não possuem tanta habilidade para serem delicados, e jeito para embalar e dobrar os vestuários.

O desafio de José de Oliveira era grande. Em sua primeira oportunidade em gestão, ele tinha que desempenhar um bom trabalho, realizar as entregas e os resultados, as metas diárias tinham de ser cumpridas. No início, sua equipe tinha aproximadamente vinte e cinco pessoas, e uma demanda alta de devoluções, o setor tem o horário diferenciado de todo o CD, a equipe trabalhava de segunda a sexta-feira das 8h às 18hs e os sábados livres. Mas com o passar dos meses, foi necessário o trabalho aos sábados, o que gerou banco de horas, que não eram pagos como hora extra, os colaboradores eram liberados em folgas, no final do prazo do Banco.

José de oliveira não se mudou para a cidade de Extrema, ficava durante a semana e aos finais de semana voltada para São Paulo, mas com a demanda alta, quase nem voltava. Sozinho na cidade ele fez muitas amizades, o que o ajudou a superar a distância da família. O setor teve altas demandas por longos meses, e não foram possíveis novas contratações. A equipe já estava trabalhando de segunda a sábado, e a alta gestão não liberava o pagamento do banco de horas.

Os colaboradores eram liberados para folgas somente quando chegava no prazo limite determinado em lei. O colaborador nem sempre conseguia quando precisava, sendo que todo o CD recebia em dinheiro as horas. Isso gerou muita insatisfação na equipe, até então empenhada, esforçada e muito competente, entregava sempre acima das médias de produtividade.

Em novembro de 2018, na ação de Black, as operações do centro de logística normalmente trabalhavam de domingo a domingo para entregar todas as compras, e os colaboradores da reversa eram solicitados a trabalhar na operação, faturando, embalando ou expedindo. Neste momento muitos colaboradores não se propuseram a ajudar, e José de Oliveira notou que algumas pessoas já não estavam empenhadas como antes, alegavam que já estavam trabalhando excessivamente por longos

meses, e não iam se sacrificar mais, porque sabiam que passando a ação do Black, o setor de reversa ia precisar muito de todos novamente.

### **3. Novas equipes, novos desafios**

Em dezembro de 2018, começaram as devoluções e as cobranças para as entregas, o cumprimento das metas, dos resultados, e a equipe não sem mostrava mais motivada, engajada e comprometida, não compareciam aos sábados. José de Oliveira recebeu de alguns funcionários o pedido para que a empresa os desligassem, alegavam estar sobrecarregados e insatisfeitos com o comportamento também do encarregado, pois as cobranças por resultados, segundo eles, não eram para todos do setor, alguns eram privilegiados, não cumpriam as metas, não iam aos sábados e eram elogiados e tidos como essenciais para a equipe.

A insatisfação por parte de alguns já estava contaminando a todos por seus comportamentos negativos, influenciavam demais no clima do setor. As faltas de alguns colaboradores, sobrecarregavam ainda mais a equipe, fofocas e desentendimentos invadiram o setor, eles achavam que assim seriam demitidos mais rápidos, causando problema à empresa.

Ao passar dois meses, naquela manhã de fevereiro de 2019, José de Oliveira chega no setor para trabalhar e sente algo estranho no ar. As pessoas do setor estavam olhando-o diferentemente, parecendo que estavam aguardando algo dele, que ele tivesse algo para falar ou fazer. Mais tarde, percebeu que essas mesmas pessoas, estavam de rodinhas pelos cantos, falando baixo e gesticulando com as mãos. O assunto era em qual horário o coordenador Rogério chegaria para conversar com eles, pois Maria, a analista do setor, pessoa mais próxima de José de Oliveira, tinha acionado o Rogério para intervir na situação, pois já não aguentava mais o clima pesado que se instalava por ali.

Ela decidiu conversar com Rogério sem o conhecimento do encarregado, pois, para ela, como para todos, ele não tomava nenhuma atitude diante da situação.

Um pouco antes do horário do almoço, Rogério entra em contato por telefone com José, dizendo que estava chegando na empresa, porque ele trabalha na unidade de São Paulo e veio somente para conversar com a equipe.

Com isso, o encarregado ficou muito bravo, e chamou cada um pessoalmente para conversar. Ele estava se sentindo traído, injustiçado pela atitude da equipe, porque as portas sempre estavam abertas para que todos pudessem levar a ele qualquer situação que iriam resolvidos juntos. Mas para algumas pessoas da equipe, ele não agia assim, com tanta cordialidade, com todos.

Nesse diálogo, a equipe pôde falar abertamente com ele o que estava sentindo, o que estava causando todo aquele clima pesado e insuportável, não tinha sintonia, trabalho em equipe já não mais acontecia, a equipe se encontrava, além de desmotivada, descontente com o comportamento dele.

Logo após o almoço, Rogério chega na empresa e fica na sala conversando com José por algum tempo. Aos poucos cada um teve a oportunidade de falar com ele e expor suas angústias e sentimentos. Foram ouvidos com muita atenção, principalmente os colaboradores desmotivados e causadores de todo estresse.

Rogério sugeriu aos colaboradores que mudassem de ideia em relação a serem desligados, que mudassem seu modo de se comportar, pois eram excelentes profissionais, mas com o comportamento que vinham desempenhando não seriam indicados para possíveis promoções ou participação em processos para outras áreas.

Em uma reunião com todos, Rogério abriu o que estaria causando toda aquela situação. Para ele eram problemas de ordem pessoal que traziam comportamentos gravíssimos de alguns colaboradores.

“Time, o que está acontecendo aqui é simplesmente de ordem pessoal. Vocês estão trazendo problemas de casa para a empresa, não estão conseguindo separar. A partir do momento que batemos nosso ponto, temos que ser profissionais, problemas todos nós temos, o que nos faz diferentes é a maneira como lidamos com eles. Ainda mais, a amizade entre vocês fora da empresa também não deve afetar no trabalho, fofocas e intrigas, vocês devem parar com isso, espero não ser mais chamado aqui para resolver esses tipos de assunto. Fofocas estão encerradas neste setor”, disse Rogério.

O que fez Rogério chegar a essa conclusão foi o fato de quatro colaboradoras serem muito amigas, eram elas Josiane, Roberta, Juliana e Jéssica, dentro e fora da empresa. Elas tiveram alguns problemas de ordem pessoal, e isso fez com que cortassem relações e desencadeasse todo um estresse também no trabalho, não conseguindo mais trabalharem juntas, ou seja, não separavam o pessoal do

profissional. Até que Joseane ficou doente e sempre faltava ao trabalho, às vezes ia na parte da manhã, dizia estar passando mal ia para casa após o almoço. Faltava dois dias, no outro ia somente à tarde, até que pediu para ser desligada para se cuidar, mas o encarregado não concordou que ela saísse, porque ele também tinha um sentimento afetivo por ela.

José dizia que ela poderia se tratar e ir trabalhando, mas para a equipe essa maneira não estava funcionando, pois eles não conseguiam planejar as atividades sem saber se ela estaria ou não no setor. O que causava mais descontentamento na equipe é que para eles existia um favoritismo para algumas pessoas, isso comprometia a harmonia e o clima do setor, uns dos motivos que deixavam a equipe desmotivada. Todos tinham que mudar o comportamento, inclusive o encarregado José.

“Não tinha mais condições de ficar naquele ambiente, estava insustentável, elas se xingavam todo tempo, mandavam indiretas, reclamavam para outros, era fofoca mesmo pelas costas, não tinha como voltar o clima com elas lá”, dizia Maria, a analista.

No dia seguinte, houve a reunião com a psicóloga Adele, que quis dar sua opinião diante da situação, e em nome da empresa também tinha que se posicionar. Usou palavras fortes para a equipe, pois todos que estavam ali eram adultos e cientes do estavam fazendo. Na sala, no momento da reunião, parecia que estavam todos dispostos a mudar, a voltar a serem ótimos profissionais e deixar as desavenças de lado, mas não foi o que aconteceu, logo que voltaram para o setor já houve mais discussão.

Para os gestores, em acordo com o setor de recursos humanos, eles tinham duas alternativas para elas:

- Sugerir a troca de setor ou turno;
- Ou o desligamento.

Para o restante da equipe, qualquer uma das duas afetaria diretamente o setor, de forma positiva e negativa. A positiva é que o clima iria melhorar, o trabalho em equipe iria voltar, a harmonia, até porque tinha a parte da equipe que permanecia engajada, comprometida, e com alta performance nos trabalhos, mas, a ponto de desanimar a qualquer momento.

A gestão buscava a resolução o mais breve para que alguns fossem salvos. A forma negativa era que com menos pessoas os resultados não iam acontecer, a produtividade seria baixa por um período, viriam as cobranças, solicitação de trabalho no fim de semana, ou seja, sobrecarregaria ainda mais a parcela da equipe que ficou, até porque todos iam ter que se empenhar para eliminar todo acúmulo que já estava pelo fato das faltas e descompromisso, e a empresa não contrataria outros colaboradores, essa era a ordem.