

## NOTAS DE ENSINO DO CASO

### PRECISA-SE DE UM ADMINISTRADOR MAIS EXPERIENTE?

Tatiana Aguiar Porfírio de Lima\*

Submissão em 21/04/2017; Revisões requeridas em 23/05/2017; Aprovação em 10/06/2017

#### OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso de ensino foi especialmente elaborado para alunos em nível de graduação do Curso de Administração, principalmente para as disciplinas Fundamentos/Introdução à Administração e Gestão de Pessoas, embora as temáticas conflito, trabalho e família, contratação e discriminação de pessoas idosas também possam despertar interesses em outras áreas do conhecimento, como a Psicologia e o Direito. Além disso, pode ser utilizado como ferramenta em cursos de preparação para a aposentadoria.

- a) Compreender a complexidade do papel de um administrador;
- b) Caracterizar os papéis desempenhados por um administrador;
- c) Mostrar os possíveis conflitos entre o trabalho e a família;
- d) Refletir sobre a discriminação e a inserção do aposentado no mercado de trabalho.

#### FONTES DE DADOS

O caso é referente a uma adaptação a partir de cenas do filme *The Intern* (Um Senhor estagiário), filme americano, de classificação livre, que estreou em setembro de 2015 e é dirigido por Michael Lange. Não se trata de análise do filme, mas um caso para ensino elaborado com base em parte da história contada no filme.

#### SUGESTÃO DE CONDUÇÃO DO CASO

A preparação de todos os envolvidos é essencial para o alcance dos objetivos do caso. Para isso, o docente deverá preparar o plano de aula e os alunos com antecedência, explicar os objetivos da estratégia de “casos para ensino” e disponibilizar o caso com antecedência, para que os alunos possam fazer as leituras necessárias. Sugere-se que os alunos façam uma leitura para reconhecer, aprofundar e propor soluções para o caso.

A turma deverá ser dividida em grupos de três a cinco integrantes, escolhidos aleatoriamente e identificados com um crachá (etiqueta) com seu nome, para auxiliar a organização e condução das discussões. Cada aluno deverá responder às questões individualmente, em casa, e entregar as respostas antes da discussão no grupo. O caso será lido novamente em sala, e a leitura dividida entre os grupos. Nesse momento, também podem ser mostradas as cenas do filme selecionadas para demonstrar os sentimentos e fazer os alunos memorizarem a história. Em seguida, o docente fará a reflexão dos dilemas enfrentados no caso e instigará os discentes a participarem dela.

O docente deverá anotar no quadro branco as respostas dos alunos em cada questão para ao final fazer uma síntese de todo o debate. O um professor auxiliar/monitor poderá anotar as participações e instigar os alunos que ainda não contribuíram para emitir opinião divergente ou convergente.

Depois da discussão, cada grupo deverá elaborar um relatório com as respostas e as propostas para resolver o dilema. Cabe lembrar que não há uma única resposta correta para as questões, o importante é notar a capacidade argumentativa e lógica dos alunos, baseada em alguma teoria apresentada e em suas vivências/experiências.

#### TÓPICOS PEDAGÓGICOS

- a) Recursos necessários:

Lousa/quadro branco para anotação do debate do caso; computador com data show; caixa de som para exibir as cenas e etiquetas para identificar os alunos em sala.

- b) Tempo disponível:

Sugere-se que o caso seja aplicado em quatro aulas. Nas duas primeiras, com uma hora e quarenta minutos, propõem-se as seguintes ações: explicação da estratégia, organização da sala de aula; leitura

do caso e a resposta individual das questões. Nas duas aulas seguintes, sugerem-se a discussão em pequenos grupos e, logo depois, o debate com todos.

c) Comportamento e ações esperados dos alunos:

Os alunos devem participar das discussões apresentando argumentos para a resolução dos casos. Devem respeitar a ordem de inscrição para participação e fazer silêncio quando os demais estiverem debatendo.

d) Critérios pelos quais os alunos serão avaliados:

Por meio das respostas individuais e da resposta consensual de grupo; capacidade argumentativa para debater.

e) Método de execução dos trabalhos:

Um professor conduzirá os debates, e um professor auxiliar/monitor ficará responsável por organizar, anotar e avaliar as participações dos alunos e controlar o tempo.

f) Cenas selecionadas:

As exhibições das cenas durante o caso não são obrigatórias, no entanto elas podem ajudar os alunos a se sensibilizarem e a compreenderem o contexto do caso. O professor pode assistir ao filme e escolher as cenas mais importantes para debater, contudo, sugere-se a exibição das cenas cujas imagens e frases foram apresentadas no texto do caso, a saber:

Cena 1 - Ben ver anúncio de recrutamento de empresa para contratar estagiários idosos:

00:03:06h até 00:04:027h

Cena 2 - Ben cria vídeo para seleção na empresa: 00:04:45h até 00:05:42h

Cena 3- Jules atendendo uma cliente: 00:06:22h até 00:07:08h

Cena 4- Jules andando de bicicleta pela empresa: 00:06:44h até 00:07:44h

Cena 5 - Jules reclamando da bagunça do escritório: 00:07:47h até 00:07:51h

Cena 6- Jules sendo recriminada por outras mães por não ter tempo: 00:44:38h até 00:45:50h

Cena 7- Entrevista de seleção de Ben: 00:09:30h até 00:11:09h

Cena 8 - Apresentação de Ben a Jules: 00:16:42h até 00:19:29h

Cena 9- Jules reconhece o trabalho de Ben: 00:27:16h até 00:28:02h

Cena 10 - Jules recebe a notícia da necessidade de um novo administrador: 00:23:41h até 00:25:33 h

Cena 11- Jules conversa com Ben sobre a possibilidade de contratar um novo administrador: 01:31:00h até 01:32:50h

## DILEMA E QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Dilema: Jules deve contratar um administrador mais experiente para a empresa *Sobmedida.com*?

Questões:

a) Quais os papéis gerenciais desenvolvidos por Jules? Das atividades que ela realiza, quais as que não são atribuições de um gestor?

b) Como o trabalho de Jules interfere na vida de sua família? O que essa gestora poderia fazer para minimizar os conflitos entre o trabalho e a família?

c) Avalie as políticas e as práticas de recrutamento e seleção de pessoas idosas usadas pela empresa *Sobmedida.com*.

## ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

**Dilema:** Jules deve contratar um administrador mais experiente para a empresa *Sobmedida.com*?

O professor deve explicar e instigar os alunos sobre a viabilidade das propostas e analisar quais as competências que esse novo gestor deve ter. Esse dilema pode ter dois direcionamentos: Jules contratar o administrador mais experiente, considerando que não está conseguindo desempenhar adequadamente os papéis gerenciais, e até contratar Ben como novo administrador. Outra possibilidade é de contratar uma consultoria para avaliar os problemas atuais e ela tentar corrigir. Também pode não contratar ninguém, apenas refletir sobre suas atividades, tentar conciliar melhor o conflito entre o trabalho e a família, fazer uma avaliação geral das ações desempenhadas pelos funcionários da empresa *Sobmedida.com* e delegar algumas atividades, tendo em vista que ela é muito centralizadora.

### Questões

a) Quais os papéis gerenciais desenvolvidos por Jules? Das atividades que ela realiza, quais as que não são atribuições de um gestor?

Para compreender o cotidiano dos gerentes, Mintzberg (1990) lhes atribuiu dez papéis gerenciais, categorizados em três grupos: papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisórios.

Os papéis interpessoais dizem respeito ao relacionamento pessoal, dentre os quais se apontam o de figurão (envolve aspectos de representação em eventos), o de líder (estimular o comprometimento dos funcionários) e o de ligação (ser o intermediário das relações). Os papéis informacionais se relacionam com a transmissão de informações: o de monitor (receptor de dados), o de disseminador (emissor de conhecimentos) e o de porta-voz (encaminhar as informações entre os grupos). Os papéis decisórios, que incluem a tomada de decisão, são: o de empreendedor (responsável pelas mudanças), o de solucionador de distúrbios (apaziguador), o de distribuidor de recursos (alocador de materiais e de mão de obra) e o de negociador (realiza acordos) (MINTZBERG, 1990).

Jules, como administradora, exerce muitos papéis, principalmente os decisórios. No entanto, ela é muito centralizadora e também executa muita atividade operacional que deveria ser delegada a algum colaborador.

b) Como o trabalho de Jules, como gestora, interfere na vida de sua família? O que ela poderia fazer para minimizar os conflitos entre o trabalho e a família?

O gerente é um ser multidimensional, cujas emoções vividas no trabalho ultrapassam a vida familiar, e os conflitos familiares afetam emocionalmente os gerentes, que provocam mudança de humor, dificuldade de se concentrar, preocupações e dificuldades para fazer as atividades laborativas, portanto, há um transbordamento das emoções (SILVA, 2009), que ocorre entre a esfera do trabalho e a vida familiar, e pode ter aspectos positivos e/ou negativos. Quando as pessoas se sentem competentes e felizes no trabalho, podem estar propícias a se envolver mais na vida privada, no entanto, se estão tensas, preocupadas e estressadas, possivelmente não desviaram esses sentimentos no caminho para casa (BARTOLOMÉ; EVANS, 1980).

Assim, se estiver infeliz no trabalho, o gerente tem chance limitada de ser feliz em casa (SILVA, 2009). Por essa razão, ele precisa minimizar o transbordamento emocional negativo e administrar o trabalho e a carreira visando ao equilíbrio emocional e enfrentando as emoções (BARTOLOMÉ; EVANS, 1980; HILL, 1999). Silva (2009) refere que, no caso das mulheres, elas procuram compatibilizar a carreira com sua vida pessoal, vivenciando as relações entre o trabalho e a família, diferentemente dos homens. Alguns gerentes que não detêm o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal apresentam comportamentos que geram problemas físicos e emocionais, e isso influencia diretamente a produtividade e as relações interpessoais.

Algumas gerentes que vivenciam uma relação conflituosa entre o trabalho e sua família, não raras vezes, não têm tempo para a família e para fazer tarefas, e os filhos lhes cobram atenção. Esse acúmulo de tarefas deixa-as estressadas, mal-humoradas e ansiosas (SILVA; ROSSETO; REBELLO, 2010). Spindola e Santos (2004) asseveram que a ansiedade e a culpa são frequentes nas mulheres trabalhadoras, por não poderem dar a desejada atenção a casa e aos filhos ao mesmo tempo. No caso de Jules, o trabalho interfere na vida familiar, porque, como gestora, ela desempenha muitos papéis, é centralizadora e não tem tempo para acompanhar detalhadamente as atividades da filha e ficar com o esposo, pois já chega a sua casa tarde e cansada. Jules poderia tentar organizar melhor sua agenda e reservar momentos para ficar com sua família.

c) Avalie as políticas e as práticas de recrutamento e seleção de pessoas idosas adotadas pela empresa *Sobmedida.com*.

Recrutar e selecionar pessoas idosas no mercado de trabalho é uma estratégia interessante para a empresa e para o idoso, que poderá compartilhar suas experiências profissionais e pessoais com outros trabalhadores. A empresa *Sobmedida.com* adota como política e práticas de recrutamento externo a publicação de anúncios para contratação, mas poderia usar outros meios para isso, como contatos com universidades, escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, sindicatos e associações de classe, divulgação *on line* e realização de programas de *trainee* (CHI-AVENATO, 2014). Essa prática de recrutar, através de vídeo de apresentação de candidato, pode prejudicar algumas pessoas que não têm tanta familiaridade com a tecnologia, como as pessoas idosas.

A *Sobmedida.com* só seleciona funcionários por meio de várias entrevistas, mas poderia empregar outras técnicas, por exemplo: simulações, provas ou testes de conhecimento ou de capacidade. E como as perguntas feitas nas entrevistas para o estagiário não eram adequadas, seria preciso reformulá-las para evitar discriminação com as pessoas idosas. Foi interessante a integração para os novos estagiários, com visita e apresentação da empresa, buscando integrá-los e evitar os possíveis conflitos geracionais no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- BARTOLOMÉ, F.; EVANS, P.A.L. Must success cost so much? **Harvard Business Review**, p.137-148, mar./abr. 1980.
- BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. 16<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 4<sup>a</sup> ed. Barueri, São Paulo: Editora Manole, 2014.
- COHEN, P.M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.
- HILL, L.A. Desenvolvendo as estrelas do desempenho. In: HESSELBEIN, F.; COHEN, P.M. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999.
- MINTZBERG, H. **The manager's job: Folklore and fact**. Harvard Business Review, vol. 6, n. 8, mar./apr. 1990.
- SILVA, A. B. A Vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. 2005, 272 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.
- \_\_\_\_\_. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- \_\_\_\_\_.; ROSSETTO, C.; REBELO, L. **Fontes e consequências dos conflitos na relação trabalho-família de mulheres-gerentes**. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, out/dez, p. 15-25, 2010.
- SPINDOLA, T.; SANTOS, R.S. **Trabalho versus vida em família. Conflito e culpa no cotidiano das trabalhadoras de Enfermagem**. Ciencia y Enfermeria, vol. 10, n. 2, p. 43-52, 2004.