

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

**OS ENIGMAS DA GESTÃO E O PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO COM
ALUNOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

MILENE CRISTINE DA SILVA SOUZA

MARIANA

2018

MILENE CRISTINE DA SILVA SOUZA

**OS ENIGMAS DA GESTÃO E O PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO COM
ALUNOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito à obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Felipe Gouvêa Pena.

MARIANA

2018

S729e

Souza, Milene Cristine da Silva.

Os Enigmas da gestão e o processo decisório [manuscrito]: um estudo com alunos de uma universidade federal de Minas Gerais / Milene Cristine da Silva Souza. - 2018.

48f.: il.: tabs; mapas.

Orientador: Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Gestão de empresas - Teses. 2. Gestão de pessoas - Teses. 3. Estudantes universitários - Teses. I. Pena, Felipe Gouvêa. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.21(815.1)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas - ICSA
COLEGIADO CURSO ADMINISTRAÇÃO



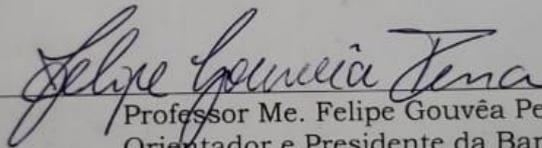
FICHA DE APROVAÇÃO

MILENE CRISTINE DA SILVA SOUZA

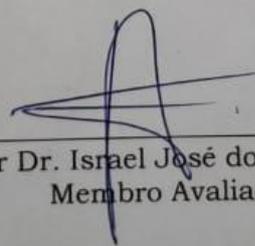
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. Me. Felipe Gouvêa Pena

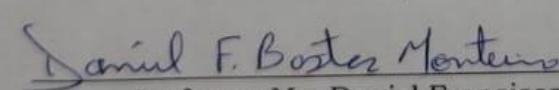
COMISSÃO EXAMINADORA



Professor Me. Felipe Gouvêa Pena
Orientador e Presidente da Banca



Professor Dr. Israel José dos Santos Felipe
Membro Avaliador



Professor Me. Daniel Francisco Bastos Monteiro
Membro Avaliador

Mariana, 19 de fevereiro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo privilégio de estar cursando uma graduação tão valiosa que é a Administração;

À Universidade Federal de Ouro Preto pelos valiosos ensinamentos;

À minha família pela compreensão nas ausências e pelo incentivo;

Ao meu amor Reginaldo pelo apoio e carinho;

Ao príncipe Davi Lucca por estudar com a mamãe;

À amiga Vanessa Quinan pelos auxílios;

Aos professores Fernanda Macedo e Diego Boava pelos ensinamentos não só acadêmicos, mas também de vida;

E, principalmente, ao professor Felipe Gouvêa, pela paciência, compreensão, carinho, ensinamentos e orientações.

RESUMO

O objetivo do presente estudo qualitativo foi analisar como os alunos do curso de Administração, matriculados entre o 1º e o 3º período, de uma Universidade Federal, lidariam com os enigmas de pessoas elencados por Mintzberg (2010). Para a elaboração da pesquisa foram aplicados questionários para 83 alunos do curso de graduação em Administração da instituição pesquisada. Os resultados obtidos demonstram dificuldades para liderança, comprovada por algumas controvérsias nas respostas, ao mesmo tempo em que, apesar de pouco conhecimento técnico-científico, possuem conhecimento empírico sobre alguns desafios gerenciais. Constatou-se, a partir de pesquisas bibliográficas compreendidas entre os anos 2011 e 2018, uma carência de trabalhos relacionados aos enigmas de gestão propostos por Mintzberg (2010), o que fortalece a presente pesquisa e abre caminho para um novo leque de estudos que investigem a função gerencial e os desafios enfrentados no processo de tomada de decisão administrativa.

Palavras-chave: enigmas de gestão; gestão de pessoas; graduandos em Administração.

ABSTRACT

The objective of the present qualitative study was to analyze how the students of the Administration course, enrolled between the 1st and 3rd period, of a Federal University, would deal with the enigmas of people elected by Mintzberg (2010). For the elaboration of the research, questionnaires were applied to 83 students of the undergraduate course in Administration of the institution researched. The results obtained demonstrate difficulties for leadership, evidenced by some controversies in the answers, while at the same time, despite little technical-scientific knowledge, they possess empirical knowledge about some managerial challenges. A lack of work related to the management puzzles proposed by Mintzberg (2010) was found, based on bibliographical research between the years 2011 and 2018, which strengthens the present research and opens the way to a new range of studies that investigate the managerial role and the challenges faced in the administrative decision-making process.

Keywords: management puzzles; people management; graduating in Business Administration.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1. Os Inescapáveis Enigmas da Gestão. | 15 |
| QUADRO 2. Perfil dos alunos do 1º período..... | 18 |
| QUADRO 3. Perfil dos alunos do 2º período..... | 18 |
| QUADRO 4. Perfil dos alunos do 3º período..... | 18 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 10 |
| 2.1 Função Gerencial: um breve panorama | 10 |
| 2.2 Gestão de pessoas: desafios contemporâneos..... | 12 |
| 2.3 Mintzberg e seus enigmas: um desafio inevitável | 14 |
| 3 ASPÉCTOS METODOLÓGICOS..... | 17 |
| 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS... .. | 20 |
| 4.1 O enigma da ordem | 20 |
| 4.2 O paradoxo do controle..... | 30 |
| 4.3 O beco sem saída da confiança | 37 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 44 |
| REFERENCIAS..... | 45 |
| APÊNDICE | 48 |

1.INTRODUÇÃO

As organizações estão em constante disputa por mercado e muitas das ações adotadas impactam, principalmente, na aceitação pelos consumidores. Ao considerar o atual período, caracterizado por grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva, as organizações são impactadas por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial, novas tecnologias e novos modelos de gestão. Nesses termos, configura-se como desafio desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse sentido, o Administrador possui funções multifacetárias dentro das organizações, que fazem do mesmo o maestro de toda a estrutura organizacional. Para que as ações sejam estratégicas e eficazes é de suma importância conhecer o funcionamento da empresa objetivando adequadas tomadas de decisão. No intuito de tentar explicar melhores maneiras de gerenciar uma organização e organizá-la, vários autores discutiram sobre o assunto, dando origem às teorias das organizações. Ao se considerar as práticas gerenciais evidenciadas ao longo dos anos pelas teorias das organizações é preciso destacar a linha de argumentação de três autores clássicos: Taylor, Fayol e Braverman.

Taylor defende a máxima prosperidade para o empregado e para o empregador, bem como, foca nas atividades essenciais para alcançar a máxima especialização (PUGH; HICKSON, 2004). Já Fayol, segundo Pugh e Hickson (2004), defendia que as atividades desenvolvidas no contexto dos empreendimentos industriais poderiam ser divididas em seis grupos universais para as organizações. Definiu-se gerenciamento a partir de cinco elementos: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (FAYOL, 1970). Em contrapartida Braverman defendia que em uma economia capitalista, todo e qualquer tipo de mudança age para “tornar o trabalho mais simples e para transferir mais e mais poder dos trabalhadores para as mãos dos proprietários e gerentes” (PUGH; HICKSON, 2004).

Tais autores observaram a gestão como um processo complexo, rodeado de variáveis e com inúmeros paradoxos para serem resolvidos. Em uma visão contemporânea Mintzberg (2010) surge com uma abordagem dos papéis gerenciais, contrapondo a abordagem do processo administrativo de vários teóricos clássicos, mas também problematizando a complexidade do cotidiano organizacional. O autor busca observar o lado visível do comportamento gerencial como sendo caracterizado pela brevidade, variedade e fragmentação do trabalho, tecendo sua argumentação a partir dos processos de tomada de decisão.

A necessidade de repensar suas estratégias e modelos fez com que as organizações refutassem as gestões engessadas para se adequarem às exigências gerenciais do século XXI, que preza pela inovação (FRAGOSO, 2009). Sendo assim, uma possível estratégia seria basear-se na composição de ações que gerentes/administradores utilizam para atrair clientes, fidelizar colaboradores e alcançar o desempenho organizacional ao nível de competitividade (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Assim, a gestão de pessoas foi sendo evidenciada, não apenas como um setor, mas como um elo estratégico e de suma importância para os estados de sucesso ou mesmo fracasso das organizações.

A Gestão de Pessoas constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso (NUNES; ARAUJO; SANTOS, 2017). Nesse âmbito das questões relacionadas à Gestão de Pessoas, Albuquerque, Leite e Silva (2009) afirmam que o papel do administrador nessa área transcende as barreiras da simples implementação de estratégias e assume a responsabilidade compartilhada pela formulação das estratégias organizacionais. Esse processo dinâmico de geração de recursos e competências específicas precisam ser articuladas por configurações de estratégias, políticas, e práticas de Gestão de Pessoas, particulares para cada organização.

Em meio a tantas ações e funções do administrador, é necessário saber lidar com questões inerentes ao gerenciamento. Dentre elas está a destreza ao se deparar com inúmeras situações, muitas vezes, inesperadas. Segundo Mintzberg (2010) a gestão é repleta de enigmas de maneira que sempre haverá um paradoxo no processo de tomada de decisão. Mintzberg (2010) discute treze enigmas de gestão que foram elencados de acordo com cinco categorias: enigmas de pensamento, de informação, de pessoas, de ação e enigmas gerais.

Ao considerar que a capacidade da organização para reagir com rapidez às mudanças, a aptidão para a aprendizagem e a competência dos funcionários tornam-se fatores imprescindíveis para criação e manutenção de vantagens competitivas (LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2006). Segundo a teoria da vantagem competitiva, as empresas devem não somente desenvolver competências únicas para manter sua posição no mercado, mas também desenvolver capacidade de renovar essas competências constantemente. Quando a opção para renovar competências é adquiri-las prontas, por meio da compra de outras empresas, o maior desafio é preservar e aproveitar essas competências depois da aquisição (GOUSSEVSKAIA; ARRUDA; CHICARINO, 2008). Destaca-se, portanto, a importância da formação, capacitação e autodesenvolvimento daqueles que gerenciam os indivíduos no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, devido à importância dos gestores nas organizações e à relevância e impacto das suas decisões frente às situações previstas ou imprevistas dentro das empresas, bem como, por não terem sido encontrados estudos que versem sobre os desafios relacionados a futuros gestores, tornou-se interessante avaliar como os alunos de graduação, ditos futuros gestores, nos períodos iniciais atuam frente aos paradoxos pontuados por Mintzberg, sendo interessante observar o raciocínio para a tomada de decisão.

Nestes termos, o objetivo do artigo é analisar como os alunos do curso de Administração, matriculados entre o 1º e o 3º período, de uma Universidade Federal, lidariam com os enigmas de pessoas elencados por Mintzberg (2010). Para tanto, além desta breve contextualização, o trabalho foi desenvolvido em outras 4 seções, sendo elas: Referencial Teórico; Metodologia; Análise dos resultados; e considerações finais.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Função Gerencial: um breve panorama

As organizações, apesar de apresentarem estruturas diferentes, com ambientes internos diversificados precisam ser gerenciadas, considerando as constantes inovações tecnológicas, volatilidade política e outros fatores externos que impactam diretamente nas decisões estratégicas das empresas. A função do gerente se modificou ao longo dos anos. Ele necessita, além de ajustar-se à mudança, promovê-la em sua organização e trabalhar em ambientes imprevisíveis (LEITE; GODOY; ANOTONELLO, 2006).

Na busca por melhores formas de gestão, alguns autores discorreram e colocaram em prática suas teorias, dando origem à teoria das organizações.

Frederick Taylor defendia a maximização da prosperidade através da total utilização da força de trabalho para manter a produtividade crescente. Para tal, estabeleceu rígida disciplina fabril e controles hierárquicos (SANTOS, 2016). Segundo Heloani (2003), o Taylorismo surge como resposta à necessidade de uma redefinição do trabalho, para que fosse possível atender à exigência de velocidade e novo ritmo de produção fabril, a partir da introdução de novos instrumentos de trabalho. Seria uma tentativa de resposta em um movimento de ascensão do capitalismo monopolista, implicando um novo padrão de acumulação e conseqüentemente, nova forma de intensificar o trabalho através do aumento da produção (HELOANI, 2003).

Taylor, segundo Pugh e Hickson (2004), propôs quatro grandes princípios subjacentes à administração: o desenvolvimento de uma verdadeira ciência do trabalho, a seleção científica e o desenvolvimento progressivo do trabalhador, a conexão da ciência do trabalho e trabalhadores cientificamente selecionados e treinados, a constante e íntima cooperação de gestores e trabalhadores.

O Fordismo, segundo Neto (2016), não só possui caráter genérico como adquire especialíssima força teórica, na medida em que conseguiria dar conta da evolução das sociedades capitalistas avançadas a partir de 1945. O fordismo seria, portanto, uma socialização da proposta de Taylor, uma vez que enquanto este procurava administrar a forma de execução de cada trabalho individual, aquele realizava o mesmo de forma coletiva (NETO, 1989).

Henri Fayol, propôs que as atividades desenvolvidas no contexto dos empreendimentos industriais poderiam ser divididas em seis grupos: atividades técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e gerenciais. Segundo Pugh e Hickson (2004),

para Fayol, grande parte desses seis grupos de atividades estaria presente na maioria dos empregos, apesar de ser em graus diferenciados. Fayol definiu que o ato de gerenciar exigia prever e planejar, uma vez que deveria focar no futuro; organizar, que seria elaborar a estrutura material e humana do empreendimento; comandar, que se refere ao relacionamento entre o gerente e os seus subordinados; coordenar, para harmonizar e unificar as atividades e esforços e, por fim, controlar, que seria a verificação da execução de todos os outros elementos (PUGH;HICKSON,2004). Ainda, a partir de suas experiências, Fayol esboça quatorze princípios de gerência, que, apesar de não serem regras universais, são tidas como princípios fundamentais do gerenciamento: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse individual ao interesse coletivo, remuneração, centralização ou descentralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa espírito de equipe (FAYOL, 1987).

Harry Braverman, teórico americano, utiliza-se da teoria de Marx para analisar o sistema capitalista nas organizações modernas e no trabalho no interior das mesmas. O teórico defende que os trabalhadores possuem apenas o seu trabalho para ofertar em troca de salários, portanto, a sua contribuição para o lucro da empresa deve ser maximizada. Para tal, dever-se-ia estruturar uma divisão de trabalho com tarefas menores e menos complexas, gerando especialização e alienação. Definiu-se três doutrinas básicas de gerenciamento: o conhecimento do processo de trabalho precisaria ser reunido em um único lugar; o processo de trabalho deveria ser de controle exclusivo da gerência; o monopólio do conhecimento deveria ser usado para controlar cada passo do processo de trabalho (PUGH;HICKSON,2004).

Segundo Paula (2016, p.21):

nos diversos estudos sobre a gestão e o trabalho existem diferenças quanto à sua natureza e ao seu conteúdo. Alguns estudos, principalmente aqueles que advêm das elaborações clássicas, estabelecem uma concepção abstrata da gestão, pois são predominantemente normativos e descritivos, enquanto outros buscam uma concepção empírica da gestão, uma vez que se baseiam na observação da prática gerencial.

Em todas as teorias citadas a importância de liderar se faz presente. Segundo Robbins(2010), liderar é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. O líder tem a função de captar as forças humanas e aspirações individuais dos colaboradores para alcançarem a missão e visão da empresa, a fim de incorporarem os valores da mesma (NUNES;ARAÚJO; SANTOS,2017).

É primordial que o líder mantenha a harmonia no ambiente de trabalho, de modo a encaminhar o desenvolvimento da equipe rumo ao objetivo principal e obter resultados eficientes. Assim como, a ausência ou falta de efetividade na liderança provoca descontrole da

organização, podendo acarretar desvalorização da empresa ou dissolução da mesma (CUNHA;BEZERRA;MEDEIROS, 2014).

Mediante tanta responsabilidade, os líderes são agentes de transformação ao mesmo tempo em que tem a função de mantenedores da ordem, em busca de inovação e criatividade, sem, no entanto, ofertar plena liberdade aos indivíduos, mobilizando o trabalho em equipe, enquanto valoriza o desempenho individual. Ainda que tenha dificuldades, a maioria dos gerentes acha-se perdido, sem orientação precisa sobre como se comportar e sem alternativas de ajuda, em um ambiente em que não existe espaço para fraquezas, limitações e incertezas (DAVEL;MELO, 2005).

Aktouf (1996, p. 157) evoca Mintzberg (1973) para afirmar que a gestão é “a capacidade de ler situações, de efetuar sínteses, combinações, associações, a fim de compreender o que se passa e de desencadear um processo de reações adaptadas e inteligentes”. Complementarmente, Paula (2016) defende que a gestão não deveria ser ensinada como um conjunto de técnicas, mas como uma prática social que envolve comunicação para ser capaz de gerar clima e condições que suscitem adesão e mobilização, além de intervenções apropriadas que derivam da criação que ocorre diante de cada situação específica.

2.2 Gestão de pessoas: desafios contemporâneos

A área de Recursos Humanos, anteriormente denominada Departamento Pessoal, era tradicionalmente considerada apenas como um setor voltado às atividades administrativas, no que dizia respeito à gestão de benefícios, folhas de pagamento e outras atividades rotineiras (VENTURA;LEITE,2014). Ao longo do tempo e motivadas por mudanças nos modelos organizacionais, o setor de Recursos Humanos foi sendo transformado em um modelo que passou a abranger estratégias, políticas, práticas e filosofias de gestão de pessoas, vinculadas aos objetivos e metas organizacionais e não apenas em questões burocráticas e administrativas, chamado Gestão Estratégica de Pessoas (ALCÁZAR, FERNANDES e GARDEY, 2005). Malvezzi (2013), afirma que após a globalização eletrônica e a substituição das grandes estruturas por redes horizontalizadas, a Gestão de Pessoas evoluiu como atividade situacional, afastando-se do modelo burocrático e distanciando-se da serialização de suas atividades.

Sendo assim, o modelo atual de Gestão de Pessoas favorece a integração do setor ao modelo organizacional de maneira que direciona, estrategicamente, sua atenção à conquista e

à retenção de talentos que se comprometam com os ideais da organização (VENTURA e LEITE,2014).

O termo Gestão Estratégica de Pessoas, segundo Legge (1995), está relacionado às visões comportamental e normativa. Enfatizando a visão normativa, Alcázar, Fernandes e Gardey (2005, p.651) definem Gestão Estratégica de Pessoas como:

um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico.

Sob a perspectiva comportamental, para Armstrong (2014(p.48).), seria:

Uma abordagem para gerenciar pessoas que lida com as maneiras pelas quais os objetivos organizacionais são alcançados por seus recursos humanos, por intermédio de estratégias, políticas e práticas integradas e Recursos Humanos

A Gestão de Pessoas, portanto, passou a ser uma atividade que consome tempo e energia de empresas e profissionais de todo o mundo uma vez que é considerada uma questão estratégica de competitividade (MALVEZZI, 2013), ou seja, é um diferencial importante para o sucesso das organizações. Sendo assim, deve assumir ações conjuntas com as demais áreas da organização, para que assim, a responsabilidade da gestão passe a ser de todos os gestores, dessa forma o processo de gestão de pessoas se torna um sistema integrado (RIBEIRO, 2005). Carvalho *et al* (2014) reitera que a análise do desenvolvimento recente dos referenciais teóricos sobre a vantagem competitiva sugere uma associação mais íntima entre o desempenho, seus recursos, competências e seus processos internos, incluindo-se aí as pessoas e os processos de gestão de pessoas. A Gestão Estratégica de Pessoas desenvolveu-se a partir das ideias que compõem a perspectiva contingencial. Ao considerar-se a ideia de alinhamento estratégico da gestão de pessoas, assume-se que cada orientação estratégica ou configuração organizacional demanda práticas específicas de gestão de pessoas, o que implica a construção de certa cultura organizacional capaz de reforçar papéis organizacionais e direcionar o comportamento dos indivíduos (MASCARENHAS, 2008).

Para Ginsbourber (2011), a Gestão de Pessoas está longe de ter espaço para soluções prontas, é um setor de construções compartilhadas tanto nas atividades rotineiras, como nas intervenções estratégicas. O que implica em dizer que é um setor em constante transformação e adequações.

Gestão de Pessoas deve ser atuante no âmbito organizacional e assumir o papel de comunicador, disseminador, orientador, facilitador e fonte de conhecimento para as estratégias

do negócio (RIBEIRO, 2005). Sendo um setor de alto nível, com grande conhecimento do negócio, tornando-se um *staff* para as demais áreas (LACOMBE, 2012). Os profissionais do mesmo precisam conhecer a estratégia da organização e entender a empresa como um todo para que o planejamento de recrutar, selecionar, desenvolver, treinar, remunerar e desligar estejam alinhados com a organização (BITENCOURT, 2010).

Cabe ao Gestor de Pessoas um conjunto de práticas bastante direcionadas, ou seja, de acordo com Gil (2001), o gestor de pessoas exerce uma função na qual o profissional precisa estar atento a todos os acontecimentos entre organização versus colaborador, sendo que cabe a ele desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento e manutenção das pessoas.

2.3 Mintzberg e seus enigmas: um desafio inevitável

Graduado em engenharia mecânica pela McGill University, Henry Mintzberg dedicou grande parte da sua vida a pesquisar sobre gestão. Seu trabalho é um exemplo de um estudo sobre a concepção empírica da gestão que constitui uma referência relevante, pois repercutiu nos trabalhos realizados sobre o tema nas décadas seguintes (PAULA, 2016). Sua pesquisa gerou uma corrente contínua de replicação, entretanto, depois dela foram realizados poucos estudos sistemáticos sobre a gestão.

Mintzberg escreveu o livro *Managing*, no qual o autor defende que as pesquisas sistemáticas das atividades dos gerentes vêm se escasseando e em um de seus capítulos fala sobre “Os inescapáveis enigmas da gestão”, no qual destaca alguns dos dilemas e perguntas do dia a dia do trabalho gerencial. O autor trabalha com 5 grupos de enigmas, sendo eles: enigmas do pensamento, enigmas de informação, enigmas de pessoas, enigmas de ação e enigmas gerais. Dentre tais enigmas, optou-se por explorar os enigmas de pessoas neste estudo. Eles foram divididos em três itens de análise, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1-Os Inescapáveis Enigmas da Gestão.

| |
|---|
| ENIGMAS DO PENSAMENTO |
| <p>A síndrome da superficialidade Como se aprofundar quando há tanta pressão para finalizar o trabalho?</p> <p>O problema do planejamento Como planejar, formar estratégias, simplesmente pensar, quanto mais pensar no futuro, em um trabalho tão frenético?</p> <p>O labirinto da decomposição Onde encontrar a síntese em um mundo tão decomposto pela análise?</p> |
| ENIGMAS DE INFORMAÇÃO |
| <p>A perplexidade da conexão Como se manter informado quando a própria natureza da gestão afasta o gerente das próprias coisas sendo gerenciadas?</p> <p>O dilema da delegação Como delegar quando tantas informações relevantes são pessoas, orai e, com frequência, privilegiadas?</p> <p>Os mistérios da mensuração Como gerenciar quando não se pode confiar na possibilidade de mensuração?</p> |
| ENIGMAS DE PESSOAS |
| <p>O enigma da ordem Como trazer ordem ao trabalho dos outros quando o próprio trabalho da gestão é tão desordenado?</p> <p>O paradoxo do controle Como manter o estado necessário de desordem controlada quando nosso próprio gerente está tentando impor ordem?</p> <p>O beco da confiança Como manter um nível suficiente de confiança sem acabar ficando arrogante?</p> |
| ENIGMAS DE AÇÃO |
| <p>A ambiguidade da ação Como agir decisivamente em um mundo complexo e cheio de nuances?</p> <p>A charada da mudança Como gerenciar a mudança quando é necessário manter a continuidade?</p> |
| ENIGMAS GERAIS |
| <p>O enigma final Como qualquer gerente pode lidar com todos esses enigmas ao mesmo tempo?</p> <p>Meu próprio enigma Como reconciliar o fato que, apesar de todos esses enigmas poderem ser afirmados separadamente, todos parecem ser o mesmo?</p> |

Fonte: (MINTZBERG, 2010, p.165)

Enigmas da Ordem trazem uma reflexão sobre a conduta dos gerentes na tentativa de manter a ordem perante as imprevisibilidades internas e externas às organizações. Questiona-se como é possível trazer ordem ao trabalho dos outros quando o próprio trabalho da gestão é tão desordeiro?”. Ao mesmo tempo, discorre sobre como uma gestão desordeira consegue contaminar toda uma organização quando os gerentes simplesmente transmitem seus conflitos e ambiguidades (MINTZBERG, 2010). Os enigmas da ordem reafirmam as funções gerenciais de planejar, contratar, produzir, controlar, no entanto, em meio à necessidade de manter o controle organizacional, o gerente pode desorganizar-se por trabalhar de modo desordeiro mediante as situações encontradas (MINTZBERG, 2010).

O Paradoxo do Controle discute sobre a necessidade e conduta das hierarquias. Questiona sobre como manter uma desordem controlada quando os superiores exigem ordem. Coloca em análise o reconhecimento da liderança do gerente uma vez que muitas vezes é

limitado de autonomia (MINTZBERG, 2010). É descrito o problema de lidar com a desordem externa perante a necessidade de ordem interna, ao se considerar as pressões advindas de chefias superiores. Já o Beco da Confiança questiona sobre a resolutividade da gerência perante problemas, a autoconfiança e o limite entre essa e a arrogância (MINTZBERG, 2010), salientando a dificuldade em dominar essa linha tênue.

3.ASPECTOS METODOLÓGICOS

O trabalho foi construído a partir de uma perspectiva qualitativa, o que segundo Minayo (2007) é uma abordagem essencial ao campo de estudo das Ciências Sociais. Leite e Paiva (2009) pontuam que a pesquisa qualitativa tenta responder às questões muito particulares uma vez que aborda o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Além disso, por expor as características de determinada população, a pesquisa apresenta um caráter descritivo. Ela busca estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, apesar de não ter a obrigatoriedade de explicar os fenômenos que descreve (VERGARA, 2013).

Por fim, a pesquisa também pode ser considerada como exploratória. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) ela tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção. Entende-se tal possibilidade de enquadramento já que não foram encontrados estudos que versassem sobre os enigmas de Mintzberg (2010) correlacionando com a percepção de profissionais em formação. Cabe ressaltar que a escolha de tal público permite analisar o entendimento dos acadêmicos de Administração no início do curso quanto aos enigmas de pessoas vivenciados pelos gestores organizacionais.

Foi realizada uma pesquisa de campo sendo houve a aplicação de questionários aos alunos do curso de Administração, cujo perfil está descrito nos Quadros 2, 3 e 4. Os entrevistados foram escolhidos com base nos seguintes critérios: (a) serem estudantes do curso de graduação da Universidade Federal palco do estudo; (b) estarem cursando do 1º ao 3º períodos; (c) estarem em sala de aula no dia em que o questionário foi aplicado e aceitarem participar. O estudo ficou restrito aos períodos iniciais por critério de acessibilidade no dia da aplicação do questionário.

O impresso aplicado continha dez questões abertas baseadas nos enigmas de pessoas de Mintzberg (2010), sendo que após preenchidos pelos alunos eram identificados seguindo um código composto por período, sujeito e numeração sequencial à entrega dos alunos.

Quadro 2- Perfil dos alunos do 1º período.

| 1º Período 24 alunos | |
|-------------------------|---|
| Sexo | Mulheres (50%) Homens (50%) |
| Faixa Etária | 17 ou 18 anos (8%) 19 ou 20 anos (33%) 21 ou 22 anos (21%) 23 ou 24 anos (8%) 25 ou 26 anos (4%) 27 ou 28 anos (13%) 29 ou 30 anos (0%) Acima de 31 anos (13%) |
| Trabalha | Sim (38%) e Não (62%) |

Fonte: dados da pesquisa.

Quadro 3- Perfil dos alunos do 2º período.

| 2º Período 27 alunos | |
|-------------------------|---|
| Sexo | Mulheres (70%) Homens (30%) |
| Faixa Etária | 17 ou 18 anos (11%) 19 ou 20 anos (30%) 21 ou 22 anos (30%) 23 ou 24 anos (7%) 25 ou 26 anos (11%) 27 ou 28 anos (0%) 29 ou 30 anos (7%) Acima de 31 anos (4%) |
| Trabalha | Sim (22%) e Não (78%) |

Fonte: dados da pesquisa.

Quadro 4- Perfil dos alunos do 3º período.

| 3º Período 32 alunos | |
|-------------------------|---|
| Sexo | Mulheres (47%) Homens (53%) |
| Faixa Etária | 17 ou 18 anos (0%) 19 ou 20 anos (25%) 21 ou 22 anos (31%) 23 ou 24 anos (16%) 25 ou 26 anos (13%) 27 ou 28 anos (3%) 29 ou 30 anos (3%) Acima de 31 anos (9%) |
| Trabalha | Sim (56%) e Não (44%) |

Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, para apuração dos resultados, foi realizada uma Análise de Conteúdo, a partir das categorias de estudo elencadas por Mintzberg (2010). Pode-se dizer que análise de conteúdo é uma técnica refinada, que exige algumas competências por parte do pesquisador, como: dedicação, disciplina, paciência, intuição, imaginação, criatividade, principalmente na definição de categorias de análise (FREITAS et al., 1997).

Nesse sentido, quando a Análise de Conteúdo é escolhida como um procedimento de análise mais adequado, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada. Dessa maneira, a Análise de Conteúdo revela-se como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da Administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas (DELLAGNELO; SILVA, 2005). Para tal foi realizada a leitura de todos os questionários e feito um condensado das respostas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.10 enigma da ordem

1º Questão

“As organizações precisam de ordem. Às vezes também precisam de desordem, de serem chacoalhadas!” Você concorda com essa afirmação? Por quê?

Considerações do 1º período

Dentre aqueles que concordaram com a afirmativa, uma grande parcela associa a necessidade de chacoalhada a possibilidade de melhoria na organização, como citado por 1S10 “são nas chacoalhadas que aparecem as oportunidades de melhoria e otimização de processos. O famoso sair da zona de conforto” e 1S21 “se acostuma sem a desordem por muito tempo terá dificuldade maior em lidar quando vier acontecer. Além disso, a desordem é necessária para analisar o que precisa alterar ou melhorar”. Houve, ainda, uma analogia entre ordem e descontração, na qual com concordância com a afirmativa ou discordância com a mesma a necessidade de descontração foi citada, 1S04 “às vezes um ambiente muito formal não contribui para o relacionamento das pessoas, é necessário um pouco de descontração”, 1S03 “a organização precisa de ordem para funcionar, mas não quer dizer que não possa ser um ambiente mais extrovertido”.

Quanto àqueles que discordaram, as justificativas foram à dificuldade de reorganização pós chacoalhada, como citado por 1S12 “toda desordem se torna em uma verdadeira bagunça e acaba tornando difícil organizar” e o risco de perda de credibilidade pela organização, como dito por 1S22 “as organizações precisam de ordem, é um processo que responde pelo bom funcionamento da empresa e conseqüentemente organiza as estratégias e visam o crescimento da organização e legitimidade do público com ela.”

Considerações do 2º período

De acordo com as respostas, a desordem proporciona sair da rotina, o que pode auxiliar no processo de inovação da organização, como citado por 2S09 “às vezes é necessário um pouco de caos para que novas idéias surjam. A ordem excessiva acaba por massificar os processos” e por 2S24 “a desordem é necessária, principalmente em empresas que necessitam de inovação

e criatividade em suas atividades, fornecendo um ambiente e ações mais descontraídas, porém, dentro de certos limites”.

Ao se considerar que a desordem pode causar monotonia e comodismo, como afirmado por 2S14 “a ordem remete a monotonia e às vezes pode ser prejudicial à organização”, o caos pode auxiliar na mudança de paradigmas e maior preparo da empresa para enfrentar novas situações, como citado por 2S04 “é preciso de um certo grau de caos para retirar as empresas de sua zona de conforto e comodismo desta forma abrindo espaço para uma mudança de paradigma que de outra forma talvez não fosse colocado em prática”. Seria uma maneira de evitar futuras falhas, como argumentado por 2S06 “na desordem que se vaia achar a ordem, precisa se ter um problema para assim dar soluções e com isso evitar novos contratemplos”.

Apesar de a grande maioria ter alegações positivas quanto ao questionamento, houve uma discordância com a alegação, por exemplo, de 2S03 ao afirmar que “quando se há desordem dentro da organização a execução das ordens e normas fica comprometida, levando-se aos erros”, ou seja, há um desnorteio que impacta nos resultados finais dos processos.

Considerações do 3º período

A concordância com a afirmativa foi unânime, assim como as justificativas foram bem próximas entre si. Alguns alegaram que a desordem auxilia na criatividade, 3S03 “pois com a desordem vem a criatividade”, outros alegaram que impulsiona a inovação, 3S06 “pois às vezes é bom a organização sair da rotina, da mesmice e inovar, pensar em algo novo, precisa mudar, acompanhar as tecnologias, mudar seu sistema, sua hierarquia, sua organização em geral.”, 3S17 “é em momento de desordem que serão criados novos métodos de gestão, impulsionando a criatividade e a inovação”.

Houve a justificativa de que a ordem causa desmotivação e acomodação, 3S07 “às vezes a mesmice da burocracia pode causar uma desmotivação.”, 3S15 “as organizações precisam de ordem para ir à frente, mas em certos momentos de difíceis decisões, dar aquela chacoalhada é necessário para resolver problemas e buscar outros caminhos”.

As demais justificativas basearam-se na necessidade da organização se conhecer e que a estabilidade da ordem pode cegar a liderança quanto às mudanças ao seu redor, 3S26 “pois é através dos obstáculos que as organizações reconhecem suas verdadeiras forças e habilidades”, 3S31 “a ordem traz disciplina e bom direcionamento às operações. Ao mesmo tempo, uma

organização muito bem ordenada pode te cegar frente às constantes mudanças exigidas pelo mercado”.

Considerações finais sobre a 1ª Questão – “O enigma da ordem”

Ao verificar as respostas dos três períodos percebe-se que há coerências entre os mesmos. Ao afirmarem que a chacoalhada se faz necessária por trazer consigo a obrigatoriedade de busca de melhorias através de criatividade e inovação, os entrevistados demonstram que apesar de estarem no início do curso já perceberam que o mercado de trabalho exige que o administrador esteja atento ao ambiente externo e interno e disposto a mudar, quando necessário, para minimizar falhas e adequar a organização ao mercado.

Houve uma associação entre ordem e rotina, na qual afirmam que a chacoalhada auxilia para sair da rotina e na descontração do ambiente, uma vez que a ordem causa desmotivação. Essa analogia demonstra certa imaturidade dos entrevistados uma vez que há generalização das afirmações. Quando bem gerida, uma organização pode manter a ordem sem deixar o serviço maçante. Já aqueles que alegam a dificuldade de reorganização pós chacoalhada, desnorteio ou risco de perda da credibilidade “pós chacoalhada” apresentam um perfil conservador, no qual consideram mais seguro permanecer na rotina a alterar pontos estratégicos para melhoria da empresa.

2ª Questão

“A organização pode precisar de previsibilidade, mas o mundo tem o péssimo hábito de ser imprevisível de vez em quando.” Você concorda com essa afirmação? Por quê?

Considerações do 1º período

Dentre os entrevistados, uma grande parcela concorda com a afirmação, como colocado por 1S19 “ainda mais no Brasil. Seria interessante a organização saber lidar de forma mais homogênea possível com as imprevisões” e por 1S24 “todas as empresas precisam traçar metas, saberem o quanto necessitam produzir para alcançar esse objetivo, porém alguns fatores, sejam eles naturais ou não, podem fazer com que esse planejamento seja perdido.” Uma argumentação para concordar com a afirmativa foi dada, por exemplo, por 1S22 “a organização precisa conhecer seu público e saber qual ambiente está inserido, onde ela tenha conhecimento de suas ameaças e segurança quanto ao mercado.”

Dentre aqueles que discordaram, as justificativas foram à obrigatoriedade das empresas serem organizadas, como citado por 1S03 “a organização a partir de estudos e trabalhos pode ter uma margem de previsibilidade”, e por 1S18 “por mais que existam alterações, a organização necessita estar preparada para contorná-las”. Houve, ainda, a argumentação de 1S02 “nem sempre ser imprevisível é ruim.”

Considerações do 2º período

A maioria dos questionados alegou que concorda com a afirmativa. Discursam que o planejamento é importante e que deve ser considerado o histórico da empresa para elaboração de estratégias futuras, como citado por 2S04 “as empresas trabalham com estimativas de períodos passados para realizarem suas projeções futuras e alinharem de acordo com a história os melhores cursos a serem tomados. Então, elas já conhecem as imprevisibilidades antigas e projetam cenários ótimos para o futuro”. Deve-se considerar que essas ações geram estabilidade e segurança para a tomada de decisão nas organizações, segundo 2S14 “a previsibilidade é ótima para a organização porque junto vem a estabilidade”.

Importante ressaltar que os ambientes externos e internos não conseguem ser plenamente controlados, pois há vários fatores que impactam nos resultados esperados, como citado por 2S09 “é preciso ter planos para o futuro, mas sempre ter uma segunda opção caso as coisas não saiam como o planejado, pois existem inúmeros fatores externos e internos que podem comprometer o rumo das coisas” e por 2S11 “o mundo está em constante mudança: novos mercados, novos produtos, inovação. É preciso estar atento a todas elas e fazer previsões observando sempre as mudanças nos indicadores.”.

Foi discutido pelos entrevistados sobre a relevância de o trabalho em equipe poder auxiliar no processo de decisão de situações fora do esperado, citado, por exemplo, por 2S01 “muitas vezes passamos por situações imprevisíveis sendo preciso utilizar um plano B” e por 2S15 “muitas vezes algum imprevisto surge, mas os gerentes juntamente com todos os membros da organização devem se juntar e elencar alternativas racionais para solucionar o problema”, ou seja, é preciso ter sabedoria para agir perante os imprevistos, 2S21 “a maioria das empresas precisam de um norte quanto ao futuro. Porém, elas também precisam saber lidar com imprevisibilidades constantes do mercado”, 2S25 “os resultados que uma empresa pretende adquirir tendem a ser previsível, entretanto, toda organização deve saber agir em situações imprevisíveis para continuar a gerar resultados.”.

Um dos questionados afirma que há obrigatoriedade de previsibilidade dentro das organizações, 2S06 “dentro de uma organização é necessário se ter previsibilidade”, ou seja, para este a empresa deve conseguir, através do planejamento, prever ações para todas as possíveis situações que possam ocorrer na organização.

Considerações do 3º período

Assim como nos outros períodos, a grande maioria concordou com a afirmativa uma vez que, apesar da previsibilidade há fatores externos que impactam diretamente nas organizações, 3S15 “o fato de alguns fatores serem imprevisíveis não significa que toda a previsibilidade seja colocada como inválida. Previsões e planejamento são necessários mesmo que em situações extremas”, 3S26 “porque independentemente da quantidade e qualidade dos estudos, os fatores externos sempre fogem do nosso alcance em determinadas situações”.

Alguns alunos ressaltaram que é necessário estar preparado para as possíveis mudanças nos planejamentos, 3S29 “a previsibilidade é muito importante para os próximos passos da organização, mas a disposição para o novo é extremamente importante em um mundo de mudanças”. Os que discordaram alegaram que sempre se deve ter um segundo plano, 3S25 “mesmo com as possibilidades de acontecer algo imprevisível, o gestor precisa preparar-se para essas condições. Um gestor bem preparado estará sempre com um plano B e nunca será pego de surpresa pelo mundo imprevisível”.

Considerações finais sobre a 2ª Questão – “O enigma da ordem”

A importância de fazer um planejamento baseado no histórico da empresa e no momento atual da economia foi ressaltada por todos os períodos, assim como, também foi comentado que apesar do planejamento, é impossível controlar o ambiente externo e interno de maneira que sejam eliminadas quaisquer intempéries. Sendo assim, foi proposto por um grupo de participantes que qualquer imprevisto deve ser discutido em equipe na busca de soluções eficazes e rápidas.

Aqueles que discordaram da afirmativa acreditam que o planejamento deva ser amplo e considerar todas as vertentes, ou seja, que para cada possível problema deva haver uma solução pronta por parte da organização, o que seria possível apenas em um ambiente completamente controlável.

3ª Questão

“O gerente é aquele cujas responsabilidades são suficientemente amplas e cujo trabalho é flexível o suficiente para lidar com as incertezas e ambiguidades.”
Você concorda com essa afirmação? Por quê?

Considerações do 1º período

Dentre os entrevistados que concordaram, as justificativas se repetiram. Alguns afirmaram a necessidade de preparo do gerente e a importância de trabalhar em equipe, 1S22 “o gerente precisa estar preparado para lidar com os imprevistos e isso está relacionado com o tipo de comunicação que ele possui com sua equipe. Isso dará suporte nos momentos de crise ou imprevistos”, 1S08 “o gerente tem que lidar com pessoas e elas não são iguais. Cabe a ele ter o jogo de cintura para lidar não só com o fator humano, mas também o técnico em todas as situações e ainda dar conta da parte burocrática.”.

Em meio àqueles que discordaram houve justificativa relacionada à importância da segurança das decisões, como citado por 1S09 “as responsabilidades são amplas, porém é preciso ter certeza nas ações, principalmente quando se envolve tomada de decisões em uma organização”, bem como, sobre a necessidade de não se trabalhar sozinho, 1S07 “acho que todos precisam de um apoio, ninguém consegue se virar sozinho”. Houve a complementaridade de que o gerente pode apoiar-se na hierarquia para dividir responsabilidades, 1S10 “a amplitude das suas responsabilidades é reduzida sobre a formação de uma hierarquia. Quanto à flexibilidade, está diretamente ligada ao interesse da empresa, acima dele existe um conselho que atua nesta esfera.”.

Considerações do 2º período

O questionamento gerou uma divisão entre as opiniões dos entrevistados. Dentre aqueles que concordam, há os que alegam que o gerente influencia em toda a empresa e que deva estar atento a questões relacionadas ao ambiente externo e interno, como 2S21 “o gerente possui um cargo que influencia decisivamente em diversas áreas da empresa, as quais exigem uma maior informalidade do mesmo, o qual deve-se atender as diversas mudanças do ambiente externo e interno da empresa”. Acreditam que o gerente precisa ter a capacidade de sintetizar as adversidades e analisá-las para tomar decisões assertivas, como citado por 2S20 “um

gerente precisa ter capacidade de sintetizar as adversidades para possíveis análises. Essas alimentam o processo com seus dados e achados”. E por 2S15 “em todas as organizações existem ambiguidades e incertezas, é dever do gerente contorná-las e descobrir formas de resolvê-las e elencar a melhor/ mais satisfatórias dentre as opções”.

Uma grande parte dos entrevistados confia na formação e expertise do gerente para saber como agir, como citado por 2S11 “pois o gerente estando a frente da equipe deve estar disposto e preparado para adequar a constantes mudanças”, por 2S12 “ser gerente é ter responsabilidade total pelo setor”, 2S02 “o gerente deve ser apto para lidar com diversas situações” e 2S13 “o gerente já é altamente treinado para se planejar e controlar as incertezas nas organizações”. Sendo que uma das alegações, para concordar com a afirmativa, é a necessidade de sabedora e acesso a informações estratégicas para extrair o melhor da sua equipe, 2S05 “pois o trabalho do gerente é tirar o melhor desempenho do seu material estrutural e humano e para tal precisa ter flexibilidade e grande acesso as informações.”.

Dentre os que discordam da pergunta, há a alegação que apesar do ambiente, o gerente deva ser claro com os subordinados, 2S06 “pois o gerente tem o papel de delegar, orientar e incentivar, fazer com que a informação chegue claramente na base”. Tem-se ainda, a alegação de que apesar de todo o esforço do gerente, como a decisão final é dos seus superiores, ele possa ser ignorado nas suas opiniões, 2S14 “na maioria das empresas o gerente consegue ter essa liberdade, mas às vezes independente do que é melhor para a empresa, o dono ignora as conclusões do gerente por pura sensação de poder”, 2S19 “o gerente muitas vezes segue o que foi predeterminado pelos donos”. 2S24 alegou que “nem sempre os gerentes são os mais indicados para lidar com as incertezas”, assim como 2S26 que disse “mesmo que o trabalho seja flexível, devido a quantidade de trabalho ele pode encontrar dificuldades e se sentir sobrecarregado”. Essa argumentação foi contraposta por outros entrevistados, por exemplo, 2S07, que acredita que o trabalho em equipe auxilia na tomada de decisão “o gerente terá que obter conhecimento seja por pesquisa ou por reuniões com seus colegas para resolver as incertezas e ambiguidades.”, assim como delegar tarefas também pode auxiliar na redução de sobrecarga, 2S17 “o gestor deve ser capaz de solucionar os problemas ou de delegar as tarefas em questão.”

Considerações do 3º período

Os entrevistados se dividiram quanto a concordar ou não com a afirmativa. Dentre os que concordaram, as justificativas foram: O gerente deve ter acesso a informações que auxiliam na tomada de decisão, 3S29 “o gerente possui uma posição privilegiada dentro da organização, ele consegue prever e lidar melhor com casos isolados”, a necessidade no preparo do profissional, segundo 3S10 “o gerente deve ser dinâmico e flexível para tomar decisões em momentos difíceis”, e para 3S26 “um bom gerente deve possuir uma mente aberta para conseguir lidar com diferentes situações e tipos de pessoas”. Houve ainda a justificativa de que a autonomia e postura do gerente dependem da cultura organizacional, como citado por 3S28 “concordo em termos com a afirmativa, sim para responsabilidade ampla, porém, a flexibilidade acredito surtir interferência quanto a cultura da organização em que desenvolve suas atividades.”

Dentre os que discordaram há aqueles que alegam que o gerente não possui autonomia para resolver certas questões sozinho, 3S15 “o gerente deve ser suficientemente responsável, porém, dependendo do nível de hierarquia da organização, suas decisões devem também ser respaldadas por alguém com nível superior ao dele.”. Outros alegam que muitos gerentes não são preparados para o cargo, 3S02 “o gerente pode não estar preparado para tal situação”.

Considerações finais sobre a 3ª Questão – “O enigma da ordem”

Ao gerente cabe ações decisivas para a organização, ou seja, a necessidade de acesso a informações tanto internas quanto externas à empresa e de preparo técnico e psicológico para saber lidar com as diferentes situações é inerente ao cargo. Tem a função de ser a interface entre a Administração e o chão de fábrica, sendo vital ser sábio e possuir habilidades para trabalhar em equipe para obter sucesso. Segundo os entrevistados, aqueles que não possuem conhecimento suficiente podem ter suas opiniões ignoradas e serem destituídos de autonomia.

4ª Questão

| |
|--|
| “A ordem demais deixa o trabalho rígido e distante, enquanto a ordem de menos impede que as pessoas funcionem.” Você concorda com essa afirmação? Por quê? |
|--|

Considerações do 1º período

A grande maioria dos entrevistados afirmou concordar por ser necessário um equilíbrio, 1S21 “as pessoas tendem a ficar intimidadas com a ordem em excesso. Porém, quando é ao contrário, as coisas não funcionam porque não há seriedade”. Houve a alegação de que excesso de regras atrapalha o ambiente organizacional, 1S06 “pois um trabalho precisa de regras para funcionar, mas sem exageros para manter o ambiente agradável”, 1S08 “processos rígidos e burocráticos demais desanimam as pessoas, ao mesmo tempo em que sem a burocratização controlada as pessoas não atingem seus objetivos”.

No que diz respeito àqueles que discordaram, as justificativas foram baseadas em perfil de pessoas, 1S20 “as pessoas possuem perfis comportamentais diferentes. Algumas só conseguem produzir bem sobre pressão e rigidez. E outras já conseguem manter um ritmo bom de desenvolvimento sem muita cobrança”. Houve, ainda, a argumentação de que o gerente deva ter sabedoria para ordenar e guiar a equipe, 1S24 “vai depender de como vai ser colocada essa ordem, no meu entendimento a ordem existe para que se tenha um caminho a seguir, uma forma de fazer, sem ela não existiria padrões de trabalho”.

Considerações do 2º período

Há um consenso entre os entrevistados de que deve haver um equilíbrio entre a ordem e a desordem, como citado por 2S17 “deve haver um equilíbrio entre ambas para manter a empresa funcionando e para que esta possa lidar com imprevistos”. Vários são os argumentos para embasar as respostas: segundo 2S13 “o excesso de ordem faz com que as pessoas trabalhem de forma sistematizada, enquanto uma organização sem ordens é incapaz de funcionar, assim como a sociedade necessita de leis para serem seguidas”, para 2S14 “em uma organização deve-se encontrar o meio termo em relação à aplicação da ordem. Porque uma vez que ela não existe, instala-se o caos e quando ela é fortemente demarcada, o trabalho pode render menos.”

Houve a alegação de que a rigidez excessiva torna o trabalho mecanizado, o que gera redução de proatividade, 2S24 “a ordem é necessária, porém cada indivíduo necessita de um grau de desordem para se sentir confortável em seu ambiente de trabalho, possibilitando um maior rendimento em suas tarefas”, 2S04 “ordem demais acaba engessando procedimentos e

possibilidades de desenvolvimento e evolução dos mesmos. Ordem de menos proporciona espaço para divergências na qualidade e desvio nos procedimentos padrões.”.

Na certeza do sucesso da organização, 2S05, respondeu “o ideal é a desordem controlada que permite o funcionamento das coisas e também prepara para cenários imprevisíveis”. Já o 2S15 acredita que “a ordem precisa ser firme, mas também deve abrir espaços para opiniões e diálogos”. Dentre os poucos que discordam, a alegação é a necessidade de ordem para o perfeito funcionamento da empresa, como citado por 2S06 “é necessário haver ordem dentro de uma organização para que o sistema funcione como esperado.”

Considerações do 3º período

A maioria dos entrevistados é a favor do equilíbrio entre ordem e flexibilidade, como citado por 3S15 “apesar de os dois extremos serem ruins se aplicados de forma exagerada, é necessário que a rigidez ou não de determinadas atividades ou trabalhos sejam dosadas de forma adequada a não prejudicar a entrega e a qualidade do resultado final da empresa” e por 3S22 “o excesso de burocracia interfere no prazo de respostas, mas permite maior controle. O mesmo diria do excesso de hierarquia. Em ambiente mais dinâmico e descontraído não há necessidade de tanta rigidez, mas deve-se estabelecer metas a serem cumpridas. Entendo que deva haver ordem o suficiente para garantir a produtividade”.

Alguns entrevistados alegaram que depende da organização, por exemplo, 3S31 “essa afirmação se faz válida em organizações em que se há diferentes níveis hierárquicos. Entretanto, em empresas onde a predominância se dá de mão de obra qualificada, essa frase não se faz válida, uma vez que creio haver maior proatividade em funcionários bem qualificados”. Dentre os poucos que discordaram, a justificativa foi à necessidade de padronização, como dito por 3S05 “a ordem demais deixa o trabalho padronizado.”

Considerações finais sobre a 4ª Questão– “O enigma da ordem”

As organizações modernas exigem que seus funcionários sejam proativos e resilientes, no entanto, para que possam exercer essas características é necessário que o ambiente seja propício. Locais que trabalho nos quais as regras são extremamente rígidas podem fazer com que a equipe de trabalho se restrinja a fazer o básico, por acreditarem que suas opiniões não serão ouvidas ou por estarem desmotivadas. Já organizações que dão valor ao funcionário

fazem com o mesmo seja instigado a acrescentar e a sentir-se parte real da empresa, portanto, apresenta ideias que podem ser de grande valor.

Portanto, a maioria dos participantes de todos os períodos acredita no equilíbrio em que a ordem é necessária para dar direcionamento ao trabalho e mostrar aos funcionários quais os objetivos da empresa, assim como a abertura para participação pode ser a chave para motivar equipes de trabalho e dar oportunidades para melhorias e inovações no funcionamento da organização e em seus produtos/serviços.

4.2 O paradoxo do controle

1º Questão

“Todas as organizações tendem a ter gerentes perfeitamente empilhadas em hierarquias de autoridade pelas quais passam diretrizes “de cima” com objetivo de impor ordem.” Você concorda com essa afirmação? Por quê?

Considerações do 1º período

Os entrevistados se dividiram entre concordar ou não com a afirmativa. Dentre os que concordaram há aqueles que justificam a necessidade de hierarquia para manutenção da organização da empresa, 1S10 “é necessário a organização em quadro de hierarquias verticais, pois na horizontal, em muitos casos as coisas não funcionam”. Outros citaram o fluxo dentro das organizações para definição e funções 1S08 “a maioria das decisões nas organizações vem de cima e tem que ser repassadas para os colaboradores através de um fluxo para que cada um saiba do seu papel na organização e ela não viva uma bagunça” e há aqueles que acreditam que a imposição se deve à capacidade do gerente 1S14 “se há um gerente é porque ele foi capacitado para exercer tal cargo e impor ordem.”.

Dentre os que discordam as justificativas são variadas: há os que focaram em palavras da frase, como 1S17 “a perfeição não pode ser alcançada e sim servida de inspiração”, outros analisaram competências, como 1S22 “os gerentes conhecem suas responsabilidades, mas não precisam se sobrecarregar de tarefas. É preciso que eles tenham uma equipe e que distribua as tarefas de forma organizada, de modo que ele tenha um controle sobre o ambiente”. Outros focaram na necessidade ou não de imposição, 1S02 “não são todas as organizações que possuem o objetivo de impor a ordem”. Há os que argumentam ser uma questão de estrutura,

1S19 “isso tem muita ligação com a estrutura da empresa e liderança. Não precisa ser autoritário para delegar ordens”. Alguns afirmam ser uma questão de autonomia do gerente 1S18 “atualmente é necessário dar mais autonomia a certos gerentes.”. Alguns entraram em questões pessoais dos funcionários, como 1S11 “os trabalhadores agem de formas diferentes aos mesmos estímulos, logo, deve-se entender cada um.”. Por fim, há aqueles que acreditam que as organizações podem ter estruturas organizacionais diferentes 1S04 “existem organizações mais flexíveis nesse processo, mas também existem as que seguem esse molde e precisam ser observadas.”

Considerações do 2º período

Há uma parcela dos entrevistados que concordam plenamente com a afirmativa, 2S20 “a maioria das organizações, desde sempre, tem essa tendência de dividir as gerências hierarquicamente para que a ordem vá passando de níveis”, e 2S20 “em função das responsabilidades que os gerentes devem assumir, eles processam toda informação de modo superficial e impõem ordem de cima sem a preocupação de descentralização”. Em uma das concordâncias, 2S05 justificou “tendem a ter uma hierarquia verticalizada que facilita o controle”.

Uma grande parte dos entrevistados discordou da afirmação devido à generalização, afirmam que nem todas as organizações necessitam desse formato hierárquico, por exemplo, 2S11 “tais formatos tendem a ser mais aceitos em empresas menos inovadoras. Certos ramos e mercados mais competitivos necessitam de formatos de gerência mais integrados e que trabalhem em equipe”. Uma das alegações para discordância é que o gerente não necessariamente deve ter uma postura mandatória, como dito 2S22 “o gerente pode e deve ser visto como impulsionador de resultados, uma pessoa a ser seguida.”.

Considerações do 3º período

Houve uma divergência na resposta dos entrevistados, pois metade concordou com a afirmativa dentre eles, alguns alegaram que a centralização favorece ordem, 3S29 “as informações e demandas são mais eficientes quando centradas em poucas decisões”. Outros justificam que é uma maneira de manter a ordem, 3S19 “porque a ordem deve existir, mas na medida certa, onde todos conseguem alcançar o objetivo, se não existisse ordem o trabalho não será feito corretamente”.

Há os que concordam parcialmente e alegam que aos poucos as organizações estão alterando suas estruturas organizacionais, 3S31 “as organizações muitas vezes são estruturadas verticalmente, contudo, vejo que essa tendência se perdeu um pouco na atualidade e há de se enfraquecer”. Dentre os que discordam, a maioria justificou pela generalização da afirmativa, como 3S09 “nem todas as organizações são especialmente nesta ordem hierárquica e nem sempre para impor apenas a ordem. A maioria segue este padrão de fato mas em organizações menores não há tanta hierarquia.”

Considerações finais sobre a 1ª Questão – “O paradoxo do controle”

Ao analisar as respostas percebe-se que grande parte considera o perfil da organização, ou seja, a definição do organograma da empresa é de suma importância para a posterior definição de funções e limites de autoridade. Portanto, o que é cobrado dos gerentes deve ser pré estabelecido, assim como deve ser dada autonomia para definição de ação em determinadas situações. Essas definições prévias não excluem a necessidade do diálogo e de trabalho em equipe para que haja minimização de falhas advindos das decisões tomadas pós discussões.

Interessante ressaltar que parte dos que discordaram alegam que a generalização da afirmativa que a torna incorreta. Há organizações com várias formas de organograma, não necessariamente é obrigatória uma hierarquia verticalizada.

2º Questão

Metas “podem ser arbitrárias, até mesmo contraditórias, decididas do nada a partir de listas de desejos, sem considerar as situações difíceis em que precisam ser atingidas. ” Você concorda com essa afirmação? Por quê?

Considerações do 1º período

Mais uma vez os entrevistados se dividiram entre concordar ou não. Alguns alegaram que a organização precisa ser satisfeita, 1S24 “muitas metas, às vezes, são para satisfazer o desejo da organização”. Há aqueles que entenderam a afirmativa como metas pessoais, 1S19 “claro! Acho injusto algumas metas. As pessoas são diferentes, portanto, não deveriam ser as mesmas para todos” e 1S07 “sim, pois cada um tem uma meta e caminhos diferentes para serem alcançadas”. Há os que concordam alegando que há empresas despreparadas, 1S02 “muitas vezes as organizações determinam uma meta sem ter instrumentos necessários para o alcance.”

Dentre aqueles que discordam, há os que defendem a necessidade de avaliação de viabilidade, 1S04 “é necessário calcular os riscos e verificar se uma meta é ou não viável”. Já outros acreditam ser necessário avaliar as situações, 1S14 “há situações que devem ser avaliadas para não deixar o processo difícil”. Alguns defendem que é preciso planejamento, 1S08 “as metas tem que representar o objetivo da empresa. Para isso tem que haver um planejamento para que ela não seja mascarada e desmotive as pessoas”, ou seja, aqueles que discordam acreditam que é necessário um preparo anterior à definição das metas, o qual exigirá pesquisa e planejamento para definição de metas conscientes e alcançáveis.

Considerações do 2º período

Apesar de alguns poucos discordarem da afirmativa, a grande maioria acredita que é necessário que as metas sejam objetivas e facilmente entendíveis, 2S09 “em casos como este, a empresa está fadada ao fracasso... as metas devem ser claras e bem definidas”, baseadas em mudanças do mercado e objetivos da empresa, 2S11 “as metas devem ser pensadas com cautela para dar direcionamento correto para a organização. Levando em consideração dados, objetivo da empresa e as mudanças no mercado”. Houve a alegação de que metas inalcançáveis podem prejudicar o funcionamento da empresa, 2S24 “metas irreais e praticamente impossíveis de serem batidas apenas gerariam pressão e sobrecarga àqueles que necessitam cumpri-las”.

Considerações do 3º período

Entre concordâncias e discordâncias com a afirmativa a maioria das justificativas foram as mesmas, ou seja, os que concordaram alegaram que apesar realmente ocorrer não é o correto, enquanto os que discordaram, justificaram como a maneira como deveria ser, por exemplo: 3S32 “quando o gestor não possui informações relevantes acerca dos outros níveis da organização, ou seja, quando este não está inteirado sobre processos da empresa, pode ocorrer arbitrariedade nas tomadas de decisão”, 3S28 “metas podem não ser condizentes com a realidade, porém, um gestor que opte por seguir esse caminho comete um grande erro na condução da equipe ao sucesso” , 3S07 “as metas devem ser traçadas sempre levando em conta as possíveis situações que a organização está inserida.”.

Alguns entrevistados afirmam a necessidade de clareza nas metas, 3S10 “as metas devem ser sempre claras para todos e para isso é necessário que todos saibam com certa antecedência o

que deve ser feito”. Outros justificam a conduta do gestor, como se pode ver em 3S29 “podem existir metas contraditórias principalmente no início da organização onde os rumos ainda não são muito sólidas”, 3S08 “devido a falta de impessoalidade, clareza de futuro, racionalidade limitada, comunicação imperfeita. Diversos fatores podem levar a essa falha na criação das metas.”

Dentre os que negaram, ainda houve a explicação que metas inatingíveis geram desmotivação, 3S06 “metas tem que ser atingíveis, tem que ter como serem batidas. Criar metas imbatíveis atrapalha o desempenho do trabalhador, o deixa frustrado e incapaz de alcançar os objetivos, ele fica desmotivado”, portanto, metas mal definidas podem culminar em resultados não satisfatórios para a organização.

Considerações finais sobre a 2ª Questão – “O paradoxo do controle”

As metas são necessárias para direcionamento da organização e devem ser definidas a partir de um estudo minucioso sobre as perspectivas de mercado e da empresa, bem como a capacidade dessa de produção ou oferta de serviço. Importante que sejam alcançáveis para não gerar desmotivação, ao mesmo tempo em que exija dedicação dos funcionários. O estabelecimento de metas claras e objetivas foi uma argumentação presente nos três períodos, uma vez que quando mal definidas podem gerar dúvidas e falhas no processo de execução.

3ª Questão

“Às vezes é possível ignorar a cadeia de comando, pelo menos quando se tem a “sabedoria de saber onde e como desobedecer” ordens”. Você concorda com essa afirmação?
Por quê?

Considerações do 1º período

A grande maioria dos participantes respondeu ser a favor da afirmativa. 1S20 alega que a organização pode ser questionada “se a pessoa tiver liberdade de escolha por saber o que está fazendo no seu cargo cabe a ela entrar em consenso com a organização para questionar ou não”. Já 1S08 afirma que “sistemas totalmente burocratizados tendem a dificultar o trabalho, sendo assim, em alguns momentos é necessário ignorar essa burocracia.” Alguns entrevistados foram mais radicais como o 1S02 “se não concordar com algo não é obrigado a fazer.” Outros acreditam que se tiver autoconfiança não é preciso obedecer à cadeia de

comando, 1S21 “às vezes a ordem é tanta que fica algo exausto, mas quando se tem desenvoltura e confiança no que faz não precisa seguir ao pé da letra.”, 1S23 “se você sabe o que está fazendo, se tem habilidade, não é necessário ser obrigado a seguir a cadeia de comando. É preciso ter respeito”. Houve um participante que alegou a necessidade de ter malícia, 1S13 “tem que ter jogo de cintura e malícia.”. Há aqueles que defendem que ter hierarquia pode ser prejudicial ao serviço, como 1S15 “a hierarquia pode bloquear as aspirações de idéias e informações importantes”.

Dentre os que discordam as justificativas são mais coincidentes. 1S12 alega a obediência cega ao afirmar que “deve haver obediência sempre”. Já o 1S16 justifica a necessidade de obediência por medo de retaliação “pois ignorar a cadeia de comando pode colocar o emprego em risco”. Alguns defendem a necessidade de respeito, 1S18 “por mais que flexível que seja a cadeia de comando é necessário respeitá-la”. Outros entrevistados alegaram que 1S04 “possivelmente isso trata transtorno para a organização.”

Considerações do 2º período

Alguns entrevistados afirmam a necessidade de seguir a hierarquia, 2S18 “acredito que seja de grande importância seguir as ordens que vem da gerência, pois ele já tem como certo a ordem que foi passada aos subordinados”, houve ainda, a alegação de que o bom relacionamento com os superiores favoreça para que não seja necessário a desobediência, 2S12 “quando houver necessidade da desobediência basta conversar com seu superior e discutir o assunto”.

A grande maioria dos entrevistados é a favor da afirmativa, sendo que várias foram as justificativas: 2S13 “visto que algumas das decisões necessitam de informação da base para serem tomadas e nem sempre a linha de comando está próximo da base”, 2S14 “nem sempre um superior possui as melhores informações para se tomar decisões”, 2S15 “se essa desobediência resulta em resultados positivos, ela pode ser acionada, mas no momento certo. Os riscos existem sim, mas às vezes, devemos corrê-los por bem maiores e coletivos.”.

Uma das afirmativas que chama atenção é a do 2S14 “se o indivíduo tem uma noção de como ocorre o relacionamento e as ordens dentro da empresa, ele saberá os pontos fortes e fracos, podendo assim explorar os pontos fracos a seu favor”, ou seja, para o mesmo a empresa que expõe suas fraquezas está fadada ao fracasso mediante atitudes dos seus próprios funcionários.

Considerações do 3º período

A maioria dos entrevistados concordam com a afirmativa. Alguns alegam que se há outras formas de solucionar o problema, deve ser feito, 3S06 “as vezes existe outra maneira de solucionar um problema e você pode fazer da sua forma, desde que não prejudique a organização”. Outros afirmam que se tiver sabedoria a cadeia de comando pode ser ignorada, 3S29 “com sabedoria e conhecimento da área/processo é possível ignorar a cadeia de comando em determinadas situações”.

Importante ressaltar que há aqueles que concordam que acontece, mas não estão a favor da conduta, 3S16 “é possível, mas não recomendável”, enquanto outros acreditam que o diálogo favoreceria para não haver essa insubordinação 3S20 “se percebemos que algo pode dar errado e temos a solução, devemos saber a hora certa de conversar com o superior”.

Há aqueles que justificam a concordância baseados na estrutura organizacional, 3S28 “devemos observar a cultura organizacional, o grau de relevância na ação a ser tomada pela quebra de hierarquia e o nível de preparação do optante por essa ação”. Dentre os poucos que discordaram, a justificativa é a necessidade de se seguir a hierarquia, 3S18 “ela deve ser seguida em prol do controle do processo e para que não haja sobrecargas e nem abusos”.

Considerações finais sobre a 3ª Questão – “O paradoxo do controle”

Ao verificar as respostas dos entrevistados percebe-se que há uma certa incoerência com a maioria das respostas dadas nas afirmações anteriores, pois naquelas há uma tendência à manutenção da ordem, trabalho em equipe e equilíbrio, já nessa afirmativa há uma grande apologia ao desrespeito de autoridade. A maioria dos entrevistados acreditam que quando se tem segurança a cadeia de comando possa ser ignorada. No entanto, esqueceram-se que estão se formando para serem, provavelmente, futuros gestores e ao afirmarem que a classe possa ser ignorada estão menosprezando a própria formação.

Alguns poucos lembraram-se que numa gestão participativa a conversa possa resolver vários problemas, assim como algumas decisões estratégicas não irão agradar a todos mas devem ser cumpridas. Sendo assim, essa questão induz uma reflexão sobre a importância de uma boa

formação para os gestores a fim de que tenham conhecimento e perspicácia para saber lidar com diferentes situações e diferentes tipos de funcionários.

4.30 beco sem saída da confiança

1º Questão

“Quem gosta de evitar problemas, passá-los adiante ou simplesmente proteger só a si mesmo pode piorar muito a situação para todo mundo.”
Você concorda com essa afirmação? Por quê?

Considerações do 1º período

À exceção de um entrevistado, todos concordaram com a afirmativa. O 1S21, que discordou, justifica que “às vezes é melhor não tentar resolver o problema se não sabe, mas ao passá-lo adiante é necessário clareza”, ou seja, para esse entrevistado não é viável tentar resolver os problemas quando aparecem, é melhor repassa-los para frente.

Já dentre aqueles que concordaram, alguns afirmam a importância do aprendizado, como 1S22 “problemas devem ser enfrentados, pois é neles que surgem crescimento e oportunidade. Às vezes, são confusos, mas sempre apresentam aprendizado e superação dos medos e limitações que podem ser trabalhados”. Alguns afirmam que a não resolução dos problemas pode piorá-los, como dito por 1S10 “quando vem à tona toda situação, a proporção pode estar numa grandiosidade onde os danos são irreparáveis ou extremamente custosos em relação à situação inicial”. Há os que analisam a parte humana ao justificarem que 1S05 “adiá-los pode criar um acúmulo e proteger a si mesmo pode atrapalhar outras pessoas”. Há os que, como 1S03, acreditam que as condutas apresentadas na pergunta interferem no ambiente organizacional “porque o ambiente de trabalho fica com um clima pesado quando há muito interesse próprio”. Há os que defendem a necessidade do trabalho em equipe, como 1S07 “acredito que em uma organização deve-se ser trabalhado em conjunto”. Há aqueles que acreditam ser necessário deixar um pouco o ego em prol do todo, 1S14 “egoísmo e egocentrismo não levam a lugar nenhum só para seu próprio isolamento.”. Já o 1S12 defende a necessidade da comunicação ao afirmar que “ela deve estar sempre presente”.

Considerações do 2º período

Todos os entrevistados concordaram com a afirmativa e as justificativas foram bem próximas entre si, sendo que alguns afirmaram que os funcionários devam ser proativos e resolver os problemas quando surgirem, como citado por 2S15, “os membros da organização sempre devem resolver seus problemas e trabalhos, não espere a responsabilidade e comprometimento do próximo por preguiça sua, assim uma organização nunca evoluirá” e por 2S11, “é necessário que os funcionários sejam proativos e tenham iniciativa para que a empresa obtenha os resultados necessários.” Alguns alegam que fato de deixar para resolver posteriormente só aumenta a proporção dos problemas, 2S06 “os problemas tem que ser solucionados assim que detectados para evitar que gere um problema ainda maior dentro da organização.” e outros acreditam na importância da consciência coletiva, 2S22 “problemas são inevitáveis, passar adiante mostra falta de aptidão e proteger a si mesmo é muito egoísta da parte da pessoa perante a empresa e colegas de trabalho.”

Considerações do 3º período

A concordância com a afirmativa foi unânime sendo as justificativas, também, foram bem coerentes entre si. A grande maioria alegou que o trabalho em equipe é primordial para auxiliar na solução de problemas, 3S26 “pois a organização deve funcionar como equipe e não de maneira individualista, a fim de prejudicar os demais”. 3S28 “a cooperação nas resoluções de problemas em equipe com o esforço coletivo são vistas como melhor solução. Ainda nesse pensamento coletivo, há aqueles que acreditam que é importante pensar no problema como um todo para que se possa solucioná-lo, 3S07 “o problema deve ser pensado sempre de uma forma macro, levando em consideração tudo e todos que ele possa atingir.”

Há os que defendem que problemas não resolvidos tendem a crescer, 3S32 “a partir do momento que se ignora ou posterga um problema ocasiona maiores transtornos e prejudica a todos. É preciso encarar e buscar soluções mais adequadas para não se tornar uma bola de neve”. Por fim, há aqueles otimistas que acreditam que os problema devem ser vistos como oportunidades para crescimento, 3S15 apesar de na maioria dos casos os problemas consumirem muita energia, eles são de suma importância se encarados como oportunidade de aprendizado, ajuda as organizações a crescerem e se desenvolverem.

Considerações finais sobre a 1ª Questão - “O beco sem saída da confiança”

Dentre as respostas dos entrevistados foi possível perceber que uma boa parte visualiza a resolução de problemas como uma forma de crescimento pessoal e amadurecimento profissional. Defendem que a proatividade é uma característica favorável para os funcionários, sendo que, na maioria das vezes, os problemas podem ser resolvidos de forma coletiva.

O fato de repassar os problemas ou ignorá-los pode provocar um clima organizacional ruim e consequências graves para toda a organização, uma vez que demonstra a falta de comprometimento do funcionário com a organização e com seus colegas de trabalho.

2ª Questão

“Os gerentes, quando ficam sozinhos, precisam passar a impressão de que sabem o que estão fazendo, mesmo quando não tem certeza, para que os outros sintam-se seguros para segui-los. Você concorda com essa afirmação? Por quê?”

Considerações do 1º período

Os entrevistados se dividiram igualmente entre concordância e discordância com a afirmativa. Dentre os que concordaram alguns utilizam como embasamento a importância de demonstrar confiança, como citado por 1S05 “a demonstração e confiança é importante para o desempenho daqueles que são geridos pelo tal, só não pode deixar essa confiança atrapalhar na tomada de decisão.”. Alguns defendem que ao o gerente seguro estimula a equipe, 1S03 “dessa maneira você pode conseguir estimular a equipe.”. Enquanto alguns acreditam que a insegurança pode desorientar os funcionários, 1S08 “os gerentes são pessoas que são referência para muitos colaboradores. Se ele mostrar insegurança, com certeza, seus colaboradores ficarão desorientados.”

As justificativas para aqueles que discordaram da afirmação são variadas. Alguns valorizam a troca de conhecimento, 1S22 “os gerentes precisam passar confiança nas organizações, mas também estão em crescimento na organização e por isso tem o direito de ter dúvidas em algum momento. Ele precisa ter postura firme e dizer que a equipe vai ajudar a solucionar o problema.” 1S12 “ pois deve haver uma troca de conhecimento, uma comunicação interna.”. Há os que defendem que mentira gera desconfiança, 1S14 “porque de uma maneira ou de outra as pessoas descobrem e isso poderia gerar desconfiança...”. Por fim, há os que defendem que o gerente é obrigado a ter pleno conhecimento sobre tudo, 1S02 “ porque se o gerente não sabe o que está fazendo ele não tem condições de ser gerente.”.

Considerações do 2º período

A grande maioria dos entrevistados acredita que o líder deva manter a postura de confiança. Alguns alegam que ele é exemplo, portanto tem essa obrigatoriedade, como citado por 2S22 “o gerente se torna exemplo confiável aos subordinados.”. Outros justificam concordar devido ao fato que a insegurança do líder se refletir na equipe, 2S14 “porque se os gerentes não passam uma sensação de confiança, os seus subordinados ficarão inseguros em relação a essas decisões. 2S25 consegue resumir o pensamento dos que concordam ao afirmar que a instabilidade na gerência pode afetar todo o sistema.”

Dentre os poucos que discordam a justificativa é baseada na possibilidade de o gerente não ser obrigado a ter certeza de tudo mas na sabedoria de recorrer a quem possa auxiliar nas situações de dificuldade, 2S04 “os gerentes não precisam saber tudo o tempo todo tendo a possibilidade de pedir ajuda quando preciso e evitar piorar uma situação por medo de parecer incompetente.”

Considerações do 3º período

Dentre os entrevistados que concordaram com a afirmativa, as justificativas foram a importância de passar segurança aos funcionários, como dito por 3S09 “os gerentes devem passar confiança aos demais do grupo pois são eles quem vão reger toda a equipe. Se o gerente não passar essa impressão os subordinados ficarão inseguros perante as atividades a serem desenvolvidas” e o fato do gerente ser inspiração para a equipe, como demonstrado por 3S22 “muitos subordinados se inspiram no seu superior imediato e diante deste obtém referências. Chefes inseguros passam insegurança à equipe e até certa indignação dependendo do nível desta equipe. “

Considerando que a grande parte dos entrevistados discordaram da afirmativa, as justificativas foram bem próximas entre si. Alguns acreditam que o líder não é obrigado a saber tudo mas deve compartilhar suas dúvidas para a resolução seja eficiente, como relatado por 3S02 “ele também pode demonstrar dúvida e até mesmo poder compartilhar com os outros.” e por 3S17 “pois ele acaba não só tendo a oportunidade de aprender como de dar mais espaço para que alguém da sua equipe que saiba, ou seja, fortalecendo o pensamento de um time unido”. Para reafirmar a necessidade de trabalho em equipe, o entrevistado 3S25 afirma que “quando o gerente que tem um respeito pelos seus funcionários e vice-versa, pode ocorrer troca de conhecimento, sem perder segurança de seus subordinados”. Já o entrevistado 3S11 acredita

que “os gerentes não tem que passar a impressão de que sabem tudo mas tem que passar segurança para os seus subordinados, porque esse é o papel de uma liderança. Por mais que não saiba tudo sempre, mas possui iniciativa.”, ou seja, não considera fraqueza o fato de não saber tudo mas como vantagem o fato de buscar soluções. Assim como dito por 3S32 “ninguém possui pleno conhecimento sobre tudo. Se há uma dificuldade não é preciso desespero e não é proibido solicitar ajuda. Precisa-se de serenidade , auto confiança no trabalho desenvolvido mas não é benéfico passar uma imagem que não seja real.

Considerações finais sobre a 2ª Questão - “O beco sem saída da confiança”

Em suma aqueles que concordaram com a afirmativa acreditam que os gerentes são fonte de inspiração para seus subordinados, de maneira que não ter conhecimento pleno de todos os assuntos e solução para todas as situações seria uma forma de demonstrar fraqueza e, portanto, correr o risco de perder o respeito da equipe. Já os que discordaram visualizam o contrário, que ter humildade para assumir o fato de não saber é demonstrar respeito pela equipe e compartilhar os problemas para que as soluções sejam construídas coletivamente.

3ª Questão

“Não é preciso muito esforço para que alguém com o emprego de gerente para de ouvir, se isole e pense em si mesmo como heroico. A linha entre a confiança e a arrogância é fina.” Você concorda com essa afirmação? Por quê?

Considerações do 1º período

Os entrevistados que discordaram foram poucos e alegam que, 1S17 “há gerentes que exercitam seu trabalho sem interromper seu caráter.” ou que, 1S04 “ um gerente de verdade sabe da importância do seu trabalho e não deve ser arrogante por isso.”

Aqueles que concordaram fizeram uma analogia entre arrogância e confiança, 1S16 “ muitos acreditam terem atingido seu máximo poder e por isso se tornam pessoas arrogantes e distantes de outras pessoas como se não precisasse do próximo.”, 1S20 “ muitas vezes os gerentes por ocuparem esse cargo denominado alto se cobram mais quando não sentem confiança naquilo que estão fazendo a ponto de serem arrogantes.”. Outros defendem que tudo depende do caráter, como dito por 1S22 “ o gerente precisa sentir confiante, mas não usar isso como meio para gerenciar pessoas. Precisa dar ordens mas estar disposto a ajudar os

membros da equipe quando se sentirem insatisfeitos. Antes de ser bom profissional ele precisa ser um bom ser humano, mas não deixar que os valores sejam corrompidos pela ambição.”.

Considerações do 2º período

A grande maioria concordou com a afirmativa sendo que parte afirma que ao se tornar gerente o profissional considera-se apto a fazer o que considerar correto, 2S18 “muitas vezes o gerente acaba se tornando arrogante pois ele se sente com poder de fazer o que quiser.”, isso se deve ao fato da sensação de poder, 2S10 “pois quanto maior o cargo que você ocupa, maior a sensação de poder e liderança.”. Parte dos que concordam acreditam que ao se tornar gerente o indivíduo corra o risco de querer trabalhar individualmente, 2S24 “principalmente em cargos mais elevados, o indivíduo acredita que deve manter uma reputação sólida de liderança e conseqüentemente, acaba fazendo as coisas individualmente.”.

Dentre os poucos que discordam a alegação é que o trabalho em conjunto facilita a dinâmica do serviço, 2S03 “mais uma vez a organização não funciona sozinha mas sim de ações coletivas, o que representa que apesar de estar ocupando o cargo de liderança não há motivos para arrogância pois decisões isoladas e decididas solitariamente possuem grandes chances de obterem resultados frustrados”.

Considerações do 3º período

Houve uma divisão de opiniões entre concordância e discordância com a afirmativa mas as justificativas são as mesmas, uma vez que alguns alegam que o excesso de auto confiança é o fator principal para ultrapassar a linha entre a confiança e a arrogância, como dito pode 3S09 “o fato de chegar ao cargo de confiança faz com que as pessoas percam o equilíbrio entre confiança e arrogância e se tornem mal vistas pelo restante do grupo. O fato de atingir um cargo elevado não faz com que não se possa ser substituído.” Assim como a falta de humildade também pode ser considerada um fator, 3S15 “se o gerente não for flexível o bastante e também ter o senso de humildade em entender que o conhecimento máximo e como única verdade não existe, ele se tornará arrogante no sentido de entender que somente suas determinações e soluções propostas serão as mais adequadas. É necessário entender e saber ouvir a todos por mais que se ache e acredite que já existe um caminho a se seguir.”.

Sendo assim, como dito por 3S19 “nem sempre somos heróis, não devemos nos isolar, devemos sempre buscar novas idéias, pensamentos diferentes para chegarmos a alguma

solução”, ou seja, conforme 3S32 “muitas pessoas deixam subir à cabeça a sensação de poder absoluto devido a posição hierárquica que ocupam. Mas é possível ser confiante e ser respeitado sem parecer arrogante, mantendo contato com todos os departamentos e mostrando interesse para com a organização como um todo.

Considerações finais sobre a 3ª Questão - “O beco sem saída da confiança”

Ao analisar as respostas dos participantes percebe-se que para a grande maioria o excesso de confiança e a necessidade de se impor como chefe que são os precursores da arrogância. A discussão se baseia no fato de que a partir do momento em que o outro é respeitado como pessoa e como profissional e visto como um colaborador no sentido de ser capaz de auxiliar em alguma parte dos processos da organização, o líder não será arrogante, será agregador de conhecimentos. A necessidade de se impor passa a ser desnecessária pois o reconhecimento provém da própria equipe.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar os desafios enfrentados pelos gestores, Mintzberg (2010) os elencou em 5 grupos de enigmas nos quais discutiu sobre esses dilemas. O presente estudo baseou-se no grupo de Enigmas de Pessoas no qual pesquisou o pensamento de acadêmicos de Administração dos três primeiros períodos quanto a cada um dos dilemas.

Através da análise das respostas dos questionários foi possível perceber que a maioria das respostas não possui embasamento teórico, no entanto, apesar de empíricos a maioria das respostas apresenta-se coerente com o esperado. Importante ressaltar que a pouca idade e experiência profissional e acadêmica dos entrevistados ficou nítida ao serem confrontados com questionamentos que exigiam maior maturidade e redução de ego dos mesmos. Houve momentos em que os papéis dos mesmos se misturavam, ou seja, ora respondiam como empregados e ora como gestores.

Entende-se que o trabalho possui as limitações do número de períodos entrevistados, de maneira que se pode sugerir que em próximos trabalhos sejam entrevistados acadêmicos mais avançados no curso para que seja possível uma comparação entre os entrevistados o amadurecimento dos mesmos em gestão após receberem aporte acadêmico. Outra proposta seria entrevistar no oitavo período os mesmos alunos da pesquisa atual para verificar se houve mudanças no conceito dos mesmos após a formação acadêmica.

O presente trabalho corrobora ao meio acadêmico por fazer uma abordagem diferente para o tema de Gestão de Pessoas ao discutir assuntos pertinentes a todos os gestores, uma vez que apresenta dilemas enfrentados pela maioria das empresas e o setor tornou-se estratégico dentro das mesmas.

Ao considerar que os acadêmicos de Administração é conveniente e de suma importância pesquisar sobre as reações dos mesmos perante problemas, de maneira que o trabalho fortalece a idéia da necessidade observar a formação gerencial dos alunos de graduação dos cursos de Administração.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALBUQUERQUE, L. G. D., LEITE, N. P.; Silva, L. M. T. D. **Estimulando o debate sobre a gestão estratégica de pessoas**.2009.
- ALCÁZAR,F.M; FERNANDEZ, P.R; GARDEY, G.S. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 5, p. 633-659, 2005.
- ARMSTRONG, M.; TAYLOR, S. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. Kogan Page Publishers, 2014.
- BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRANDAO, H. P.; GUIMARAES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CARVALHO, M. B.; NASCIMENTO, A. F. A.; MARINHO, E. G.; RAMOS, M. G. V. C.,; SANTOS, R. A. B., GUIMARÃES, R. S. O desafio do planejamento de recursos humanos ante as novas demandas do mercado. **Caderno de Graduação Ciências Humanas e Sociais UNIT**, v. 2, n. 1, p. 13-24, 2014.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CUNHA, M. G.; BEZERRA, R. O.; MEDEIROS, E. M. B. Liderança por competência: Eficácia do líder após mudança de cenário. **RAUnP**, v. 6, n. 2, p. 89-100, 2014.
- DAVEL, E.; MELO, OL, M. C. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina OL (Orgs.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas no trabalho gerencial**, FGV, 2005.p. 29-65.
- DELLAGNELO, E. H. L. SILVA, R. C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In M. M. F. Vieira & D. M. Zovain (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. São Paulo: FGV, 2005. P.97-118.
- FAYOL, H. *Administração industrial e geral*. 1. ed. 1966. São Paulo, Atlas, 1970.
- FAYOL, H. *General and Industrial Management*. Pitman, 1949; traduzido por Cosntance Storrs do original *Administration Industrielle ET Générale*. 1916. Editado por David S. Liake, 1987.
- FRAGOSO, S. A. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia**, v.2, n.3, p-307-315, 2009.

FREITAS, H. M. R., CUNHA, M. V. M., Jr.; MOSCRAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. *Revista de Administração da USP*, v. 32, n. 3, p. 97-109, 1997.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GINSBOURBE, F. La revolución des interdépendances. *Espirit*, n.10, p. 101-114, 2011.

GOUSSEVSKAIA, A.; ARRUDA, C.; CHICARINO, G. Adquirir ou desenvolver? O desafio está no dia seguinte. **Harvard Business Review (Latin American Edition)**, v. 86, p. 38-46, 2008.

HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACARELLI, L.M. *Gestão de fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

HELOANI, R. *Gestão e organização do trabalho no capitalismo globalizado: História da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, F.J.M. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEGGE, K. What is human resource management?. In: **Human resource management**. Palgrave, London, 1995. p. 62-95.

LEITE, I.C.B.V., GODOY, A.S.; ANTONELLO, C.S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. *Aletheia*, n. 23, 2006.

LEITE, L. T. T.; PAIVA, K. C. M. Gestão e Subjetividade: a Fala dos Gerentes (Re) velando Aspectos da Função Gerencial Contemporânea. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 2010.

MALVEZZI, S. Reflexões sobre a gestão de pessoas. **Revista da Fundação Dom Cabral**, v. 21, p.73 -80, 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MINAYO, M. C. S. **O Desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. Editora Petrópolis: Vozes, 2007.

MINTZBERG, H. (2010). **Managing. Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 2009).

NETO, B. R. M. Fordismo e ohnoísmo: trabalho e tecnologia na produção em massa. **Estudos Econômicos**, v. 28, n. 2, p. 317-349, 2016.

NETO, B. R. M. **Marx, Taylor, Ford: As forças produtivas em discussão**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1989.

NUNES, K. G.; ARAÚJO, B. L. G.; SANTOS, S. N. A liderança sustentável nas organizações que buscam a qualidade por meio da gestão de pessoas. **Ciência Amazônica**, v. 1 . n. 1, 2017.

PAULA, A. P. P. Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 18-41, 2016.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J. Organizadores da edição brasileira: Suzana Braga Rodrigues, Betania Tanure de Barros, Anthero de Moraes Meirelles e Afrânio C. Aguiar. **QualityMark**, p. 227, 2004.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005, 310 p.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Editora São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, C. P. Trabalho, controle e subordinação: O taylorismo-fordismo como modo de organização da autoridade do capital no século XX. **Revista eletrônica de ciências sociais**, n. 19, 2016.

VENTURA, V. L. S.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**, v. 15. n. 3, p. 11-28, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE

QUESTÕES DO QUESTIONÁRIO¹

O enigma da ordem

1ª “As organizações precisam de ordem. Às vezes também precisam de desordem, de serem chacoalhadas!” Você concorda com essa afirmação? Por quê?

2ª “A organização pode precisar de previsibilidade, mas o mundo tem o péssimo hábito de ser imprevisível de vez em quando.” Você concorda com essa afirmação? Por quê?

3ª “O gerente é aquele cujas responsabilidades são suficientemente amplas e cujo trabalho é flexível o suficiente para lidar com as incertezas e ambigüidades.” Você concorda com essa afirmação? Por quê?

4ª “A ordem demais deixa o trabalho rígido e distante, enquanto a ordem de menos impede que as pessoas funcionem.” Você concorda com essa afirmação? Por quê?

O paradoxo do controle

1ª “Todas as organizações tendem a ter gerentes perfeitamente empilhados em hierarquias de autoridade pelas quais passam diretrizes emitidas “de cima” com objetivo de impor ordem.” Você concorda com essa afirmação? Por quê?

2ª Metas “podem ser arbitrárias, até mesmo contraditórias, decididas do nada a partir de listas de desejos, sem considerar as situações difíceis em que precisam ser atingidas”. Você concorda com essa afirmação? Por quê?

3ª “Às vezes é possível ignorar a cadeia de comando, pelo menos quando se tem a “sabedoria de saber onde e como desobedecer” ordens.” Você concorda com essa afirmação? Por quê?

O beco sem saída da confiança

1ª “Quem gosta de evitar problemas, passá-los adiante ou simplesmente proteger só a si mesmo pode piorar muito a situação para todo mundo”. Você concorda com essa afirmação? Por quê?

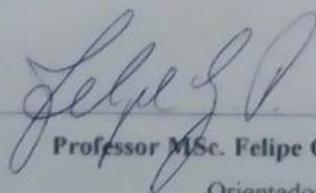
2ª “Os gerentes, quando ficam sozinhos, precisam passar a impressão de que sabem o que estão fazendo, mesmo quando não têm certeza, para que os outros sintam-se seguros para segui-lo.” Você concorda com essa afirmação? Por quê?

3ª “Não é preciso muito esforço para que alguém com o emprego de gerente pare de ouvir, se isole e pense em si mesmo como heróico. A linha entre a confiança e a arrogância é fina”. Você concorda com essa afirmação? Por quê?

¹ Questionário formulado pelo Prof. Me. Felipe Gouvêa Pena a partir de Mintzberg (2010).

DECLARAÇÃO

Certifico que a aluna **Milene Cristine da Silva Souza**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado **“OS ENIGMAS DA GESTÃO E O PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO COM ALUNOS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS”**, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professor MSc. Felipe Gouvêa Pessoa

Orientador

Mariana, 20 de julho de 2018