



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE

CASO PARA ENSINO

***Status quo,* Mudar ou Permanecer?**

ALUNO: Daniel Fonseca do Nascimento

ORIENTADOR: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M. Sc.

Curso: MBA em Gestão Estratégica de Pessoas

NATAL

2011

Introdução

Início de ano e tudo seguindo normalmente na loja matriz da empresa Pneu & Cia. Todos se preparam para mais um dia de trabalho agitado e tipicamente pressuroso no qual se consubstancia em velocidade, espírito de equipe e qualificação técnica.

Segunda-feira, João, gerente comercial, se apronta para conversar com sua equipe que é dividida entre a matriz, loja na qual trabalha, e as filiais a respeito dos cuidados a serem tomados durante a execução dos serviços e a conduta com relação ao atendimento, pois a demanda da empresa se expandiu exorbitantemente.

Contudo, antes mesmo de iniciar sua primeira reunião do dia seu telefone funcional toca. – “João o bicho ta pegando aqui, estamos sem material para trabalhar, a turma da tarde não solicitou nada”. Exclamou o vendedor de uma das filiais. Nem dá tempo de responder e João escuta a voz de seu diretor e também proprietário, Joaquim, o chamando. – “João, preciso conversar com você agora sobre o incidente de ontem!”. Como não bastasse para ele, entra um cliente na loja o procurando. – “João, João, vem dar uma olhada no que aconteceu com meu carro”. Neste momento, João põe a mão na cabeça, para um pouco e reflete: “eu sabia que tudo isso iria acontecer um dia, eu avisei”.

O dia mal começou e João já se depara com várias situações críticas e concomitantes que põem em risco a imagem e controle da organização. Situação na qual vinha se queixando para direção a um bom tempo, evidenciando alternativas para sua solução e debatendo sobre as mudanças que deveriam ocorrer na gestão da empresa para minimizar estes efeitos.

Para João a visão da empresa estava congelada e utilizava-se de mecanismos de gerenciamento do passado. Sendo assim, o cenário organizacional atual não suportava mais este tipo de liderança. Porém, sem sucesso, João se perguntava: “Que ações organizacionais podem ser feitas para convencer a diretoria a adotar uma nova perspectiva gerencial?” “Será que posso mesclar os tipos de liderança no intuito de satisfazer a diretoria e tentar resolver este problema e impasse ou o tipo de liderança aplicado é realmente o correto já que desde o princípio sempre foi o conduzido e que com ele que se alcançou a dimensão atual?”

Bem, o trabalho não pode parar e João corre para tentar resolver suas contingências.

Contexto

O mercado automotivo estava no auge dos negócios e a economia brasileira bastante aquecida impactando positivamente o bolso dos consumidores. Diante deste crescimento surge a promoção de João de vendedor para gerente comercial. Reconhecido como um colaborador exemplar: cheio de ideias, negociador como ninguém e apaixonado pelo aprendizado. Como vinha manifestando boas ideias, conhecia bem os processos da organização e vivenciava de perto as dificuldades diárias, foi o mais indicado para o cargo.

Logo após assumir o novo cargo em sua inquietação de administrador, pressentia que a empresa não podia mais permanecer com aquele conceito organizacional de um ambiente previsível e focado apenas na venda propriamente dita. A equipe de trabalho era formada em sua maioria por profissionais experientes que trabalhavam desde o começo. Todavia, não vinham se reciclando e trabalhavam e operavam da mesma maneira de quando foram admitidos, ou seja, estavam com práticas obsoletas e, além disso, ao longo dos anos o perfil dos consumidores vinha mudando abruptamente, sem falar nas muitas tecnologias que apareceram e que exigem qualificação acima de seus conhecimentos profissionais propriamente ditos.

João, constantemente obstinado em suas afirmações persistia que a empresa mudasse seu *status quo* incitando Joaquim a mudar a estratégia da empresa focada meramente na venda e na manutenção da estrutura organizacional. O efetivo administrativo foi conservado ao longo do tempo e a empresa cresceu desproporcionadamente, deixando-a centralizada em sua responsabilidade.

Joaquim empolgado com o sucesso repentino adquirido em suas quatro lojas, olvidou das necessidades atuais e permitiu que a empresa não dispusesse de nenhum tipo de treinamento e que sua liderança tornasse singularmente empírica. Como era de se esperar a cultura organizacional unicamente pragmática não estava dando os resultados esperados pelo diretor Joaquim, entretanto, ironicamente não vislumbrava a necessidade de mudança e assim ia dando continuidade ao seu negócio.

A empresa

Iniciou-se em 1995 em Natal/RN como uma representação, na ocasião se vendia somente pneus e câmaras de ar. Após dois anos acrescentou-se a venda de rodas de liga - leve e acessórios, dando origem a uma nova fase de expansão, implementando um bom mix de serviços.

A partir de 2003 a matriz vem ampliando sua estrutura para propiciar maior conforto e espaço físico para os clientes. Em virtude da grande procura em seus serviços a empresa necessitava abrir filiais para suprir a demanda, então articulou parcerias com os maiores supermercados do país como: Carrefour, Hiper-Bompreço e Extra.

A Pneu & Cia. é uma empresa limitada do setor privado, com quinze anos de existência, atuando no ramo de autopeças e pneus para carros leves e pesados, possui serviços de alinhamento, balanceamento, cambagem, suspensão, freios, injeção eletrônica e baterias. Atualmente possui 04 filiais em Natal/RN distribuídas nos supermercados, sendo duas no HiperBompreço, duas no Carrefour e um stand no Extra.

A matriz é a encarregada da parte logística da rede, atuando com 70% das compras e distribuição. Tem como foco principal a área de serviços de mecânica e vendas de pneus.

Este seguimento vem demonstrado um taxa de crescimento anual significativa no cenário automotivo por causa das facilidades de crédito, redução do IPI e a estabilidade econômica, representando boas receitas nos últimos anos e a necessidade do aprimoramento técnico-profissional e empresarial, no que tangue dinamicidade e adaptação.

O Crescimento

Pneu & Cia. começou da mesma forma como milhares de empresas iniciam, de maneira pequena e desorganizada. Poucos colaboradores e dispondo de uma pequena estrutura física, a empresa foi galgando lentamente espaço no comércio local e adotando uma postura profissional.

A Liderança do empreendimento estava na mão de seu proprietário, Joaquim. Excelente comerciante, possuía um carisma contagiante e fazia de tudo para que seu cliente saísse satisfeito de sua loja. Liderava alicerçado na confiança e gentilmente conseguia que todos fizessem o que era para ser realizado. Tinha o controle de tudo em sua inseparável agenda, administrava tudo pragmaticamente e assim alcançava os resultados esperados por ele.

Aos poucos o negócio foi evoluindo e sem nem dar conta possuía uma invejável empresa. Agora a organização detinha robustez e solidez na capital potiguar. Tinha muitos fornecedores e clientes, no entanto, faltava uma coisa, acompanhar o progresso. Internamente ela não se preparou para o volume de trabalho que seria gerado, resultando em grandes problemas organizacionais.

Problema

João estava ficando fatigado, a empresa estava avultando, mas dando sinais de desalento organizacional, isso o deixava infeliz e hesitante diante de sua permanência na organização. Porém, ele não era de desistir tão fácil, gostava de desafios e era tentado por soluções, isso o fazia buscar novas perspectivas de resposta em detrimento aos contratempos e todos àqueles imbróglis incorridos.

A centralização da organização naquele novo cenário não era salutar para ambos os lados. De um lado a organização, que corria o risco de extraviar-se em meio ao caos iminente e a fraqueza de sua equipe, do outro, o gerente comercial, aturdido e estupefato pela concentração de tarefas e a liderança conservadora.

Os problemas que surgiam em consequência do crescimento descompassado iam se amontoando cada vez mais na organização e João gradativamente não mais conseguia dar conta. Seu diretor queria a solução, entretanto não dava abertura

para mudança. Para ele a resolução do fato não estava atrelada a falta de pessoal, treinamento ou administração tradicionalista.

As inúmeras tentativas para contornar a situação estavam se esgotando, apesar de sua inexaurível força para seguir adiante João se interrogava: Como dar continuidade a esse processo? Que tipo de liderança adotar? Devo Insistir mais em tentar mudar o *status quo* da organização ou simplesmente abdicar tudo e procurar uma outra organização para trabalhar. Suas inquietudes não paravam.

Notas de Ensino

Resumo

A miopia organizacional, principalmente pelas pequenas e médias empresas, centralização e a condução embaraçada entre a distinção de liderança e administração ainda são uns dos mais comuns desafios empresariais contemporâneos e que merecem total atenção, em especial, a prática da gestão de pessoas. Este caso descreve a situação real de uma empresa, cujo nome foi disfarçado em Pneu e Cia. Retrata as dificuldades e desafios na gestão organizacional diante de um crescimento repentino e desordenado tão habitual em empresas que se iniciam de modo amador e que trazem consequências cruciais na gestão de pessoas. O relato é narrado sob o ponto de vista do pesquisador no problema enquanto colaborador efetivo da organização, que tenta convencer a diretoria insistentemente em mudar o status quo da empresa no intuito de por um fim a uma série de problemas acarretados pela gestão unicamente pragmática. Este caso vislumbra o descontrole e a dificuldade de gerir uma empresa após um crescimento vertiginoso na demanda e paralelamente ter que lidar com uma direção conservadora.

Palavras-chave: Liderança, Processo Decisório, Gestão Organizacional e Centralização.

Abstract

Organizational myopia, especially by small and medium enterprises, centralization and the driving embarrassed distinction between leadership and management are still one of the most common contemporary business challenges and they deserve full attention, in particular the practice of people management. This case describes the actual situation of a company, whose name was disguised in Pneu & Cia. Portrays the difficulties and challenges in managing organizational facing a sudden growth and disorderly as usual in companies that start so that brings amateur and crucial consequences in people management. The story is narrated from the point of view of the researcher as a collaborator in the problem of effective organization, which tries to convince the board insisted on changing the status quo of the company in order to put an end to a series of problems caused by management solely pragmatic. This event sees the lack and difficulty in managing a company after a rapid growth in demand and simultaneously having to deal with a conservative direction.

Keywords: Leadership, Decision Process, Organization Management and Centralization.

Fonte de Dados

Os dados deste estudo foram obtidos através da vivência do pesquisador no problema enquanto colaborador efetivo da empresa. Os dados primários foram obtidos através de técnicas de observação e entrevistas com os colaboradores e gestores envolvidos.

Para garantir a veracidade e fidelidade das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando a sua publicação desde que sob a utilização disfarçada do nome da organização e dos autores envolvidos na narrativa.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de Graduação e/ou Pós-Graduação em Administração de Empresas, Administração Pública, Psicologia organizacional e áreas afins.

É recomendado seguir os seguintes passos:

1. Discussão sobre os tipos de liderança, gestão tradicional x contemporânea, comportamento organizacional e seus reflexos no contexto organizacional.
2. Leitura individual;
3. Discussão em pequenos grupos (no máximo 6 componentes), podendo até sugerir que cada aluno exerça um papel dentro da empresa com a finalidade de refletir e gerar pontos de vista em diferentes níveis da organização.
4. Discussão das alternativas em plenária, levantando soluções para situação-problema e
5. Apresentação pelo professor da temática e da situação dando orientações conceituais e exemplos práticos da atualidade ou mesmo vividos por ele.

Objetivos de Aprendizagem

O caso expõe as dificuldades e ao mesmo tempo a delicada condição com que inúmeras pessoas vivenciam no âmbito organizacional e que lhe trazem vários

desafios e indagações a respeito do estilo de liderança, como à centralização pode influenciar no dia-dia da organização e qual tipo de gestão e ações optar para encarar as contingências.

A principal finalidade do caso “*Status quo*, Mudar ou Permanecer?” é despertar no aluno a reflexão sobre a problemática e a construção de soluções baseadas em situações reais que evidenciam as variáveis: Gestão, Liderança e Centralização.

Desta forma, pretende-se desenvolver que cada participante:

-  Reflita sobre os tipos de liderança e a importância da delegação.
-  Reflita as consequências da centralização organizacional.
-  Reconheça os limites e os efeitos do empirismo nas organizações.
-  Reconheça a necessidade de adaptação no ambiente organizacional.
-  Exercite sua visão sistêmica e aperfeiçoe sua análise crítica.
-  Estabeleça e estreite a conexão entre a teoria e a prática.

Questões para Discussão

1. Identifique quais as principais dificuldades enfrentadas por João no que se refere especialmente a interação entre a conduta do Diretor, Joaquim e a gestão da empresa.
2. Se você estivesse na mesma situação vivenciada pelo gerente comercial João, quais seriam as primeiras ações para a resolução dos problemas exibidos. Cite as alternativas em ordem de prioridade.
3. Se a empresa dispusesse da área da Gestão de Pessoas, como ela abraçaria o problema de João para solucionar a delicada situação entre seu diretor e a empresa e quais eram as dificuldades encontradas?
4. A mudança organizacional é o fator chave para uma boa gestão? Comente.
5. Até que ponto o estilo de liderança de Joaquim pode influenciar a equipe e o rumo da empresa? Justifique.

Análise do Caso

É muito comum empresas nascerem pequenas e se expandirem aos poucos ou principalmente repentinamente ao ponto de perder o controle e a direção do negócio. O caso retratado evidência um problema organizacional universal que aflige milhares de empresas por todo o mundo. No Brasil esta realidade não é muito diferente, inúmeras empresas sofrem com a falta de preparo com as demandas que surgem subitamente e se afundam em uma falta de controle e direção, resultando em um efeito dominó altamente corrosivo na estrutura e na saúde da organização.

Para compreender melhor este impacto no objeto de estudo apresentado, é construtivo iniciar a discussão, abordando o tipo de gestão adotado em detrimento ao seu contexto organizacional, o tipo de liderança considerando o ambiente em que a empresa esta inserida e o discernimento do título do caso.

Liderança

A liderança é o fator preponderante no direcionamento, manutenção e sucesso da organização, uma vez que é responsável pela motivação e condução das equipes de trabalho, bem como a observância dos princípios psicológicos e sociológicos que regem o comportamento dos indivíduos presente na organização. Contudo, é um dos temas mais difíceis de se definir, pois ele varia de pessoa para pessoa, de grupo para grupo, e de situação para situação (MAXIMIANO, 2000).

Para Prentice (1961 *apud* MAXIMIANO, 2000, p. 388) a liderança é:

A realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

Ao passo que, para Jago (1982 *apud* MAXIMIANO, 2000, p. 388) “Liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros e levá-los à realização dos objetivos do grupo.”

Como se pode notar a liderança é responsável em direcionar as equipes de trabalho para encarar os desafios e adversidades que por ventura apareçam no dia-a-dia organizacional da mesma forma que sua negligência pode acarretar danos graves a motivação do grupo e a realização dos objetivos da organização.

Dentre os diversos estudos sobre liderança dois estilos se destacaram para exemplificá-la de maneira prática no uso das organizações. A figura 1 abaixo ilustra a orientação do estilo de liderança.

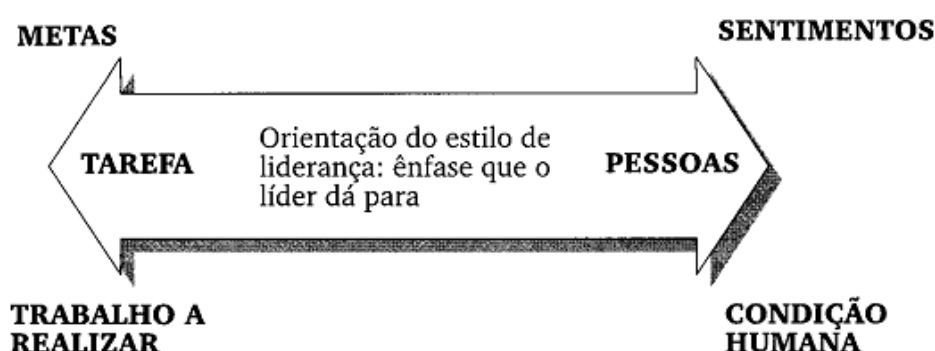


Figura 1: Dois estilos de Liderança.
Fonte: Maximiano (2000, p. 408)

O estilo de orientação do líder é baseado em duas vertentes. Uma voltada para tarefa a outra para as pessoas. Na primeira, a preocupação do líder é muito mais voltada para a atividade fim, ou seja, a tarefa do que para o grupo que é responsável pela sua execução, tendo um comportamento autocrático. Enquanto na segunda, a preocupação está focada nas pessoas, proporcionando um clima confortável em sua interação, tendo um comportamento democrático.

Os dois estilos se apresentavam opostos, todavia, com o avanço nos estudos chegou-se a conclusão que na realidade os dois tipos de comportamentos não são contrários, e sim, pertencentes de uma mesma dimensão. Deste modo exprimindo a liderança bidimensional.

No caso aludido ficou claro que a ênfase demonstrada foi notoriamente orientada para tarefa, deixando de lado a preocupação com as pessoas e renunciando assim o equilíbrio entre as duas faces da liderança. Desta maneira, é fundamental debater com os estudantes o sincronismo dos dois estilos de liderança.

Gestão

Englobando a liderança esta a gestão, outro ponto que deve ser enaltecido, no qual enfoca a perspectiva dos processos da empresa, também chamados de funções administrativas. Enfatiza como eles funcionam e sua interdependência. Podem ser divididos em Planejamento, Organização, Liderança/Direção e Controle.

O planejamento define onde a organização quer estar no futuro e como irá chegar. A Organização abrange a atribuição de tarefas, o agrupamento das tarefas em departamentos, e a atribuição de autoridade e alocação de recursos pela organização. Liderança/Direção já mencionada anteriormente é o uso de influência com intuito de motivar os funcionários para alcançar as metas organizacionais. Controle tem a finalidade de monitorar as atividades dos funcionários, determinando se a organização está ou não no caminho em direção as metas (DAFT, 2007).

Toda organização em sua essência perpassa sem dúvida pelas quatro funções administrativas. Algumas se utilizam estrategicamente, outras de forma empírica e outras nem dão conta de como cada processo se estrutura ou se relacionam entre si, porém, elas sempre estarão presente no contexto organizacional. Por esta razão o entendimento científico somado a experiência com os processos é tão valioso para a eficiência e eficácia das organizações empresariais.

Mudança Organizacional

A mudança no ambiente organizacional é inevitável. Fato que ocorre desde os primórdios da civilização, ou seja, em qualquer tipo de organização em um momento ou outro, tempestivamente ou não ela surgira para chacoalhar a atmosfera. A grande diferença é a celeridade do processo. Atualmente, a velocidade com que as coisas se evoluem e se transformam é surpreendente, para acompanhar estas mudanças é essencial muito planejamento e visão do administrador.

Morgan (1996) destaca que se deve reconhecer os paradoxos e contradições organizacionais, entendendo que a empresa não funciona como máquina, na configuração linear e previsível, mas com elementos que se influenciam e se

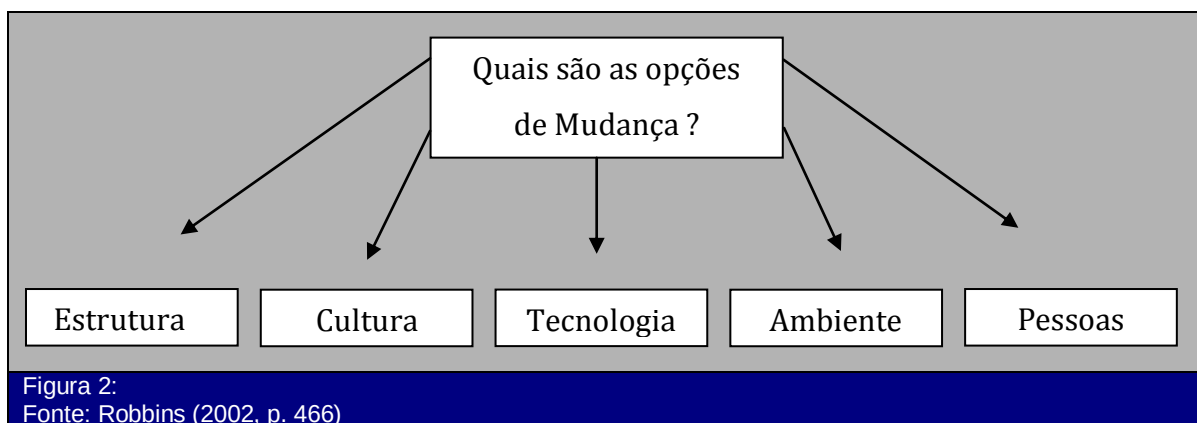
relacionam mutuamente. A afirmação do autor citado corrobora a necessidade de adaptação ao ambiente.

Daft (2007, p. 254) “Um valor básico é questionar o *status quo*, o modo atual de se fazer as coisas. [...] O questionamento constante das suposições e o desafio do *status quo* abrem as portas para a criatividade e a melhoria.” Esta indagação deve sempre ser verificada e diz respeito à mudança ou não da configuração atual da organização, isto é, continuar fazendo o que fazemos ou procurar uma outra forma de fazer?.

João, neste sentido, como possuidor do discernimento do problema vivenciado, deve por meio de evidências elaborar um plano de ação ou projeto que expresse de forma clara a situação da empresa para diretoria, ou se for o caso, contatar uma consultoria no intuito de convencer Joaquim na mudança de perspectiva. As organizações precisam de líderes para introduzir mudanças e de gerentes para lidar com as complexidades (KOTTER, 1990).

Mudar significa provocar a zona de conforto tão prazerosa para o ser humano, quer dizer, mexer com alguma parte ou área da organização. A mudança no âmbito organizacional pode variar dependendo da situação ou necessidade da empresa.

Robbins (2002) apresenta cinco categorias que são envolvidas no processo de mudança. A figura 2 logo abaixo expressa as cinco opções de mudanças destacadas pelo autor.



Deve-se, portanto, buscar investigar em qual ou quais dos campos a organização necessita se aprimorar ou intervir para se adaptar as transformações cada vez mais velozes no ambiente empresarial.

Considerações finais

Por fim, deve-se lembrar que a aplicação dos conceitos citados serve apenas como base para entender algumas das variáveis que circundam em torno da organização e que merecem destaque na situação envolvida no caso.

Tendo em vista a singularidade da situação vivenciada do caso ocorrer em diversas empresas e mesmo assim continuar se repetindo até a atualidade, a ideia central ainda se mantém. O fato é que, se é tão habitual organizações perder o controle e o rumo diante de condições inopinadas. Por que as empresas persistem em desperceber esta realidade? Esta indagação se torna muito pertinente e essencial para geração de proposições e alternativas que levem ao entendimento do problema evidenciado e realça aos alunos o interesse multilateral de encontrar uma resposta válida para a questão.

Guia de Respostas das Questões para Discussão

Tomando como base as teorias explicitadas no caso aliando as experiências profissionais, os estudantes devem responder as questões para discussão não necessariamente iguais, mas devem seguir o mesmo raciocínio ou caminho para solução.

Como guia e orientação para o educador sugere-se como padrão de respostas as seguintes soluções:

1. Deve-se ressaltar a visão/percepção de João em detrimento a Joaquim. Destacar como Joaquim se comportou em relação aos argumentos de João e em uma análise mais profunda fazer uma descrição das características pessoas de cada um.
2. Devem-se desencadear as ações que a princípio afetam o relacionamento com a diretoria no intuito de criar uma proximidade com Joaquim e posteriormente arrolar questões com possíveis soluções que atinjam do nível operacional ao estratégico.

3. Devem-se expor as características da área de gestão de pessoas que envolvem conflitos e decisões organizacionais bem como mostrar o perfil de um gestor de pessoas na atuação estratégica da empresa.

4. Deve-se elucidar que as mudanças indubitavelmente estão presentes no âmbito organizacional e comentar até que ponto estas transformações afetam a gestão.

5. Deve-se comentar o estilo de liderança adotado por Joaquim contrabalançando a conduta da equipe e/ou da empresa em suas mãos ou nas de João. A justificativa deve ser fundamentada com base no contexto do problema e levando em consideração os aspectos globais da organização.

Referências

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTTER, J. P. What leaders really do. Harvard Business Review, May/June 1990.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

Leituras Recomendadas

ALBUQUERQUE, L. G., **A gestão estratégica de pessoas: as pessoas nas organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

EQUIPE DE CHANGE INTEGRATION DA PRICE WATERHOUSE. **Princípios de Paradoxos**. Como Empresas de Alto Desempenho Administram o Caos, a Complexidade e a Contradição para Atingir Resultados Superiores. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. São Paulo: Makron Books, 1992.

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

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.