

“Estudo de Caso – Samuel” - Administração

Faça uma análise crítica sobre o material apresentado, utilizando conhecimentos adquiridos em aula para examinar e justificar o caso apresentado.

- 1) Samuel tinha razão?
- 2) Houve “Inversão de Pirâmide”?
- 3) Análise os gestores segundo a base a teoria de Fayol, Katz e Mintzberg, e apresente as críticas.

1.1) O estudo analisado destaca a situação que Samuel, vivenciou em seu trabalho, junto aos seus colegas e superiores. O cenário apresenta os problemas de sua seção devido ao atraso de faturas emitidas e à impossibilidade de horas extras (considerando a falha tentativa de regularizar o fluxo durante o período de expediente). Seu encarregado, após a notificação que a organização não poderia prestar suporte ao infortúnio, foi recomendado, por seus funcionários, que pudessem estender a carga horária visando a solução do problema.

Considerando a situação emergencial que a empresa se encontra, a prioridade exigida da gestão, e o planejamento organizacional adquirido e aplicado pelo chefe de seção. Nota-se que Samuel, se posicionou contra a estratégia recomendada e prestou serviços dentro do seu horário estabelecido, tendo conhecimento da dificuldade presente e negando qualquer apoio à sua corporação.

A insatisfação do personagem se motivou devido o mérito de bonificação exercida ao grupo, que cumpriram o objetivo de regularizar a normalidade do fluxo, dentro do prazo agendado. E de acordo com a Consolidação das Leis Trabalhista, o personagem usufruiu de seus direitos e não se submeteu a prolongar a sua carga horária sem remuneração (requisito obrigatório do funcionário).

Logo, a sua indignação não condiz com a postura profissional que os colegas tiveram, e por conta disso, não possui o direito de exigir remuneração adicional como os demais personagens (apesar da prestação de serviço conforme a Lei Trabalhista).

2.1) No contexto apresentado, é possível afirmar que a Inversão de Pirâmide ocorreu nessa análise de caso. O estudo apresenta uma problematização que a empresa sofre e com isso, busca encontrar formas de solucionar essa situação aderindo ideias e estratégias, utilizando os recursos disponibilizados.

O líder da seção, Edmundo, informou que a realidade presente da organização é turbulenta e destacou a adversidade momentânea, sendo orientado como gestor, utilizar de suas capacitações humanas para extrair o potencial máximo de seus funcionários, em prol da resolução do conflito. Como líder, abordou o assunto com sua equipe e demonstrou interesse em debater as opiniões que seriam viáveis para cumprir tal objetivo, distribuindo a responsabilidade entre os demais componentes sob uma gestão participativa. Álvaro, representante de sua equipe, analisou a situação e definiu uma estratégia que proporciona resultados favoráveis para ambos os lados, tal ideia de que seu gestor, encarregado de sanar as preocupações, aprova a tentativa e colabora com os demais componentes.

Deste modo, é perceptível que a “Inversão de Pirâmide” ocorreu devido a urgência de encontrar soluções viáveis para garantir a resolução do conflito e a tomada de decisão necessária visando o sucesso do objetivo organizacional. Cujo o caso ressalta a importância de obter qualidades técnicas na administração, tais habilidades e termos que um gestor deve desenvolver na sua vida profissional.

3.1) Observando a postura organizacional de cada personagem, é possível destacar as capacitações influenciada por cada indivíduo e suas representações sob termos administrativos:

Henri FAYOL (Teoria de Fayol):

- **Autoridade e Responsabilidade:** Segundo o caso apresentado, o gestor é responsável pelo sistema operacional da organização, encarregado pela comunicação dos níveis administrativos e o funcionamento do próprio. O personagem apresentou características necessárias para administrar a equipe e aplicou-as ao optar a discutir a situação com seus funcionários.
- **Subordinação dos Interesses Individuais ao Interesse Geral:** A organização tinha objetivo designado à equipe do gestor, dos quais foram responsáveis pelo fluxo irregular de faturas emitidas, desencadeando um problema que afeta tanto a organização, quanto o setor. Samuel, sabendo do ocorrido, discordou da decisão de prolongar a carga horária de trabalho para aliviar o grande número de faturas, desvinculando-o da ideia dos demais companheiros e indo contra a prioridade da organização.
- **Remuneração:** A teoria administrativa defende que o pagamento seja justo e meritocrático, reforçando o esforço e empenho de cada componente na empresa. A empresa aderiu conhecimento da teoria, porém, a prática não se aplicava ao Samuel, do qual demonstrou sua insatisfação e desmotivação por não obter uma remuneração, junto aos demais.

Robert KATZ (Pirâmide Organizacional):

- **Habilidade Técnica:** Os personagens existentes na seção possuem capacidades técnicas necessárias à produção de serviços, tais habilidades requisitadas pela empresa.
- **Habilidade Humana:** O gestor e seu representante provaram a dominância da técnica ao sugerir discussão de opiniões e a execução do planejamento de determinada ideia. Porém, é perceptível a falha existente na seção decorrente da Gestão de Conflitos entre a equipe e o Samuel, tornando-se um problema maior posteriormente.
- **Habilidade Conceituais:** A Diretoria é responsável pela compreensão estratégica da organização como um todo, direcionando os órgãos e possibilitando a criação de cenários e tomada de decisões. A direção demonstrou essa essência ao conduzir o gestor a dialogar com sua equipe, estimulando a resolução do problema da seção e do conjunto. Entretanto, demonstrou erros ao exigir algum direcionamento e planejamento estratégico do departamento, sem a viabilidade de prestar apoio ao órgão.

Henry Mintzberg (Papéis Gerenciais):

- **Papel Interpessoal (Liderar):** O gestor aderiu características de uma liderança moderada, com uma gestão participativa, distribuindo o poder que exerce aos demais (declinando o gerenciamento autoritário citado anteriormente). Mas, a situação apresentou uma outra personalidade, onde destacou a habilidade de liderança em outro indivíduo e a substituição de poder.
- **Papel Informacional (Comunicar):** O líder falhou ao exercer o papel de comunicador em seu departamento, onde desconsiderava a possibilidade de descontentamento de algum funcionário e a ausência do tal.
- **Papel Decisório (Negociar):** Edmundo não obteve sucesso ao demonstrar possíveis formas de solução, sem considerar a exigência da corporação e as necessidades de sua equipe.

Análise Crítica:

Após a leitura do estudo de caso e uma extensa aprendizagem sobre os fundamentos administrativos, conclui-se que houve erros básicos durante a aplicação de conceitos e estratégias citadas na “análise de caso”, problemáticas referentes às técnicas administrativas, fundamentos organizacionais e conceitos comportamentais em uma organização. Dentre a situação apresentada, foi diagnosticado um problema relacionado à grande quantidade de faturas emitidas pela empresa, onde originou-se no departamento da corporação, seção que o gestor, Eduardo, é responsável por serviços prestados e os componentes que compõem a equipe.

A gestão do líder demonstra atitudes que desvinculam dos princípios e conceitos da administração, onde destaca a incapacidade de solucionar a problematização

desenvolvida por sua própria seção, implementando uma gestão inconsistente e imparcial aos seus funcionários e à organização. Na qual, a gestão falha no desenvolvimento de soluções que seja necessário para cumprir a intenção geral da empresa. Além disso, articulou uma estratégia recomendada dos seus componentes, sem relevar em consideração a probabilidade de alguma engrenagem discordar da proposta indicada, causando o desequilíbrio do departamento em um cenário que a cooperação e comunicação são essenciais.

Aliás, os erros encontrados na gestão da seção também são vistos como problemas derivados da empresa, do qual é enfatizado o péssimo gerenciamento estrutural da diretoria que não disponibiliza suporte e recursos necessários para a conclusão do inconveniente. Idem, a empresa desconsiderou o fator “emocional” presente no ambiente organizacional ao realizar uma tomada de decisão, desconsiderando fatores que favorecem a produtividade e sucesso das organizações, através da saúde mental, o equilíbrio e a satisfação de um funcionário, em sua vida profissional.

Logo, conclui-se que a falha na aplicação adequada dos princípios administrativos, tanto pelo gestor da seção quanto pela diretoria da empresa, contribuiu fortemente para os problemas enfrentados.