MBA em Gestão de Tecnologia da Informação

**Turma 63 GTI**

Gestão de Pessoas & Desenvolvimento Organizacional

**Marco Antonio Vasquez Lovizzaro**

Estudo de Caso: PARADOXO – SOLUÇÕES INTELIGENTES

Elton Queiroz – RM: 40698

Eric Ribeiro – RM: 39895

Jacques Maeda – RM: 39870

Leandro Okabayashi – RM: 40034

Sumário

[Desenvolvimento 3](#_Toc275612398)

[Perfil e Análise dos Personagens 3](#_Toc275612399)

[Adriano Silva 3](#_Toc275612400)

[Fagundes Souza 4](#_Toc275612401)

[Evilásio Alcantara 5](#_Toc275612402)

[Análise do Caso Proposto 7](#_Toc275612403)

[Primeira Etapa 7](#_Toc275612404)

[Segunda Etapa 8](#_Toc275612405)

[Terceira Etapa 10](#_Toc275612406)

[Posicionamento 12](#_Toc275612407)

[Conclusão 13](#_Toc275612408)

[Bibliografia 14](#_Toc275612409)

# Desenvolvimento

## Perfil e Análise dos Personagens

**Preparar um perfil e uma análise dos principais personagens da história, ADRIANO SILVA, FAGUNDES SOUZA e EVILÁSIO ALCANTARA, aplicando os conceitos e habilidades humanas, do ponto de vista do Gestor (administração das mudanças, comunicação, motivação, liderança, poder, conflitos, negociação e trabalho em equipe).**

### Adriano Silva

#### Administração das mudanças

Aparentemente, Adriano Silva, sabia ouvir, entender, compartilhar e engajar toda a equipe com sucesso para dar suporte gerencial ao processo de mudança. Ele era flexível às mudanças e conseguia seguir com maestria a seqüência de um processo de mudanças, desde o planejamento, a implementação e a avaliação. Adriano Silva somente não soube adequar-se a cultura organizacional, que havia mudado, quando ele retornou a empresa.

#### Comunicação

Adriano Silva mantinha uma boa relação e uma comunicação eficaz com sua equipe, tanto na estrutura formal como informal, “era visto como excelente avaliador de pessoal para novas posições”, portanto também utilizava muito bem o mecanismo de feedback. No entanto, não possuía uma comunicação e feedback eficazes com os superiores.

#### Motivação

Adriano Silva sabia motivar a sua equipe, estabelecendo metas, promovendo recompensas por resultados obtidos e demonstrando interesse pelo rendimento individual de cada colaborador: “era conhecida sua habilidade em recuperar e desenvolver pessoas que tinham problemas. Ele motivava as pessoas com seu estilo dinâmico, cheio de simpatia”.

#### Liderança

Adriano Silva possuia o estilo de liderança E4 – Delegador. Considerado um “gerente amável e liberal. A maior razão do sucesso de suas equipes de trabalho estava na atenção que dava a cada pessoa”. Poderia considerá-lo também como um líder 9:9, já que possui foco nas pessoas mas também sempre acalçava ou superava os resultados. E exercia a função de coaching, já que “tinha fama de justo, era visto como excelente avaliador de pessoal para novas posições”.

#### Poder

Ficou mais evidente que Adriano Silva utilizava o poder pessoal mais intensamente que o poder por posição. Destacando-se os poderes de referência (“ganhou fama de ‘superastro’”), informação e especialização, e também os poderes de conexão, recompensa e legitimado.

#### Conflitos

Da maneira que ele conduzia a equipe e os pares, por exemplo, no Fórum Gerencial, Adriano Silva sabia administrar conflitos de maneira eficaz, porém não o sabia fazer com seus superiores, pois não soube resolver com sucesso o conflito interpessoal que surgiu com Evilásio Alcantara.

#### Negociação

Da mesma maneira, Adriano Silva sabia negociar com seus pares e subordinados, buscando o ganha-ganha, tendo a conversação como hábito, no entanto não era eficaz ao negociar com Evilásio Alcantara, pois não levou em consideração os paradigmas de seu superior bem como a cultura, clima e sistema organizacionais que foram implementadas durante o período que esteve ausente da empresa.

#### Trabalho em equipe

Adriano Silva conseguia elevar o nível de maturidade dos seus pares e subordinados e transformar o grupo em uma equipe eficaz. A maneira como conduzia o Fórum Gerencial, demonstrava que era um gestor que desenvolvia equipes de alto desempenho.

### Fagundes Souza

#### Administração das mudanças

Fagundes Souza não aparenta ser um exímio planejador, implementador e avaliador de mudanças, mas se adaptava às mudanças organizacionais, justificada pela sua personalidade fraca, descrito como “espelho de quem tivesse a personalidade mais forte em torno dele”.

#### Comunicação

A gestão de Fagundes Souza não demonstra uma comunicação eficaz, e sim uma ausência de comunicação, ou seja, um bloqueio. E a mesma ausência para o feedback.

#### Motivação

A equipe de Fagundes Souza se desmotivava a cada dia, portanto ele não utilizava o processo de motivação, no máximo satisfazia os fatores higiênicos.

#### Liderança

Fagundes Souza era definido como “um profissional com excelente nível técnico cujo estilo de liderança era do tipo *laissez-faire*”. Ele apenas atuava gerenciando a equipe sem preocupações com os requisitos de liderança.

#### Poder

Aparentemente, Fagundes Souza não queria usar o poder, pois há demonstrações de que exercia muito pouco o poder sobre seus subordinados, e os poderes que ele possuía eram de coerção, conexão, recompensa e legitimado, dado a sua posição como vice-presidente da regional. E o poder pessoal que possuía era o de especialização, pois possuía um “excelente nível técnico” reconhecido por todos.

#### Conflitos

Fagundes Souza evitava os conflitos, já que o conflito é caracterizado por ações opostas ou competitivas, idéias ou interesses antagônicos, e não é demonstrado nenhuma oposição feita por ele. Fagudes Souza sempre aceita o que o outro propunha. Supõe-se um conflito intrapessoal ou interno.

#### Negociação

Fagundes Souza possuía muito pouca necessidade de negociação, “ganhava uma excelente remuneração”, e não queria negociar, sempre aceitava o que lhe era proposto.

#### Trabalho em equipe

Fagundes Souza apresentada característica individualista, retirando-se, inclusive demonstrado pelo tempo que ele passava “jogando paciência no computador”. Não conduzia equipes com eficácia, mantinha um grupo que aos poucos se desfazia.

### Evilásio Alcantara

#### Administração das mudanças

Evilásio Alcantara estabelecia as mudanças que queria implementar, não utilizando o processo de mudanças com eficácia, não levava em consideração a cultura organizacional, impondo seus paradigmas, já que possui um cargo que lhe dava “total autoridade na condução da regional”.

#### Comunicação

Aparentemente Evilásio Alcantara não possui uma comunicação eficaz e não utilizava feedback, pois ele comentou que “não estamos numa democracia e eles não são um sindicato. Se não estão contentes, podem ir embora”. A estrutura observada foi a clandestina, quando a volta de Adriano Silva foi saudada com comentários como: “Bem vindo à prisão” e “Por que voltou? Está desesperado?”.

#### Motivação

Evilásio Alcantara não motivava sua equipe e não estava interessado em motivá-los, demonstrando ao dizer que “quem não gostar daqui, pode ir embora”. Somente haveria motivação em seus funcionários que estivessem com necessidades fisiológicas (básicas), pois “estava sendo posta em prática uma rigorosa doutrina gerencial, orientada às tarefas. A moral do quadro gerencial tinha caído a um nível alarmante”.

#### Liderança

Não podemos considerar Evilásio Alcantara como um líder focado em resultados ou pessoas, mas apenas “orientado às tarefas”. “As pessoas brincavam que a sigla GPO significava “gerenciamento por opressão” e não por objetivos”. Seu estilo de liderança era E1 – Diretivo, e contribuía para diminuir a maturidade da equipe.

#### Poder

O poder utilizado por Evilásio Alcantara é exclusivamente por posição, principalmente os poderes de coerção e legitimado. Ele sugeriu “que o fórum fosse dissolvido para ‘por o pessoal no seu lugar’”, e ainda disse que “não estamos numa democracia”.

#### Conflitos

Evilásio Alcantara vivia em conflitos interpessoais com qualquer um que se opusesse à ele. Não administrava conflitos de maneira eficaz, e vários efeitos negativos podem ser mais claramente observados com a maneira que administrava os conflitos: diminuição da produtividade, diminuição da confiança, problemas morais, perda de tempo, tomada de decisão estagnada.

#### Negociação

Evilásio Alcantara não tinha como hábito a conversação, e não levava em consideração a cultura, clima e sistema organizacional existente, impondo o que lhe agradava, não queria negociar, pois não pensava no ganha-ganha; buscando sempre o que lhe favorece.

#### Trabalho em equipe

Evilásio Alcantara não desenvolvia equipes de alto desempenho. Para ele, um grupo que fazia o que e como ele queria estava bom. “Todos os participantes do Fórum Gerencial já tinham ido embora”. Não soube conduzir com eficácia a reunião que convocou, além de ter diversos comportamentos individualistas, dominando, bloqueando o progresso, disputando atenção especial e procurando reconhecimento.

## Análise do Caso Proposto

**Preparar uma análise do caso proposto, etapa por etapa, explicando como foram utilizados os conceitos desenvolvidos em aula (administração das mudanças, comunicação, motivação, liderança, conflitos, negociação e trabalho em equipe) pelos personagens e se o resultado foi eficaz ou não, explicando o porquê?**

### Primeira Etapa

#### Administração das mudanças

No início da carreira como trainee de Adriano Souza, foi determinada uma grande mudança na empresa: “A reorganização visava racionalizar o fluxo de trabalho, tornar mais interessante a função burocrática da documentação de sistemas e ampliar o uso da tecnologia de sistemas nessas atividades”. E observou-se que mesmo buscando facilitar e melhorar o método de trabalho dos funcionários, “era uma grande mudança em relação ao estilo de trabalho adotado até então, o que criou bastante animosidade e ansiedade entre o pessoal do escritório”. Mas a gerência soube promover a pessoa certa para conduzir este processo de mudanças: “A gerência percebeu que era necessário um estilo de liderança flexível para poder impulsionar a reorganização sem grandes mudanças no quadro de pessoal”.

Quando Adriano Souza retornou à empresa, planejou e implementou outra mudança com sucesso, que foi a criação do Fórum Gerencial, mesmo sem o apoio do presidente da regional Evilásio Alcantara.

#### Comunicação

A comunicação de Adriano Souza com sua equipe se mostra extremamente eficaz, e não demonstra claramente na primeira parte como é a comunicação com seus superiores.

#### Motivação

Adriano Souza, buscando atingir as metas que foram colocadas, motivou a equipe com bônus e trabalhou “arduamente, participando de tarefas do dia a dia com seu pessoal”. No seu retorno à empresa, motivou novamente toda a equipe criando o Fórum Gerencial.

#### Liderança

Adriano Souza, Evilásio Alcantara e Fagundes Souza são chefes com estilos bem diferentes: o primeiro “sendo flexível em seu estilo de liderança, ele conseguiu aumentar a produtividade, reduzir erros e perda de tempo”, o segundo possuía um estilo oposto, diretivo e opressor, e o terceiro “era do tipo laissez-faire” caracterizando um estilo de apenas gerenciar a equipe.

#### Poder

Adriano Souza utilizou fortemente o poder de recompensa, como demonstrado no trecho: “Além disso, prometeu a todos os seus funcionários um bônus extra se fizessem um maior esforço para implementar as mudanças programadas”. Apesar de também ter poder por posição, se destacava pelo seu grande poder pessoal. Ao contrário de Evilásio Alcantara, que utilizava fortemente o poder por posição. Já Fagundes Souza não exercia poder.

#### Conflitos

Adriano Souza aparentemente sabia administrar os conflitos em sua equipe muito bem, mas não soube administrá-lo com seu superior Evilásio Alcantara, que entrava em conflito com qualquer um que tivesse uma idéia contrária à dele. A razão deste conflito ocorreu devido a falta de alinhamento prévio entre as expectativas dos envolvidos.

#### Negociação

Adriano Souza sempre buscava a negociação, mas não soube fazê-la com Evilásio Alcantara, inclusive porque este não queria negociar, não pesava no ganha-ganha.

#### Trabalho em equipe

Adriano Souza desenvolvia equipes de alto desempenho, aumentando a maturidade e produtividade. Ao contrário de Evilásio Alcantara, que visava somente os resultados, mas esquecendo-se das pessoas, os resultados não vinham.

### Segunda Etapa

#### Administração das mudanças

Nesta segunda etapa se torna visível a dificuldade de mudança de Evilásio Alcantara. Ele não acredita que Fórum Gerencial posso promover mudanças positivas e sim que esta ação serve apenas para promover uma imagem negativa de suas atividades.

#### Comunicação

Evilásio torna o processo de comunicação ainda mais difícil depois da exposição da regional devido ao erro de um dos Gerentes. Evilásio demonstra desinteresse por qualquer opinião com afirmações como: "qualquer gerente que ‘ferrasse’ a regional agora estaria no olho da rua" e "não será mais permitido constrangimentos em sua regional".

#### Motivação

A motivação de Evilásio após o incidente se concentra em tomar providências com relação as atividades que possam expor sua imagem ou a da regional, no caso o Fórum Gerencial. Não há evidências nesta segunda fase que após as decisões de Evilásio tenha ocorrido a desmotivação da equipe, contudo Adriano vê a necessidade de renová-la na terceira fase, já que houve um entusiasmo em função do Fórum Gerencial.

#### Liderança

O estilo de Liderança de Evilásio se mostra ineficaz pois é na segunda fase que um erro importante ocorre expondo a regional. Após o incidente o estilo tirano de liderança de Evilásio se acentua promovendo o medo entre os gerentes. Adriano continua seguindo sua linha de liderança liberal conquistando sua equipe mas não sendo visto mais como um astro e sim como uma pedra no caminho pois seu estilo continua indo contra a política da empresa e o prejudicando cada vez mais.

#### Poder

Evilásio deixa ainda mais claro na segunda fase que sua influência sobre as pessoas é através do pode de posição, suas atitudes são ainda mais explosivas e demonstra que não será nenhum problema para ele usar o poder para demitir qualquer colaborador que vá contra sua política.

Adriano mantém o poder pessoal como sua característica mais marcante, consegue manter o apoio de sua equipe mesmo sendo um profissional com histórico negativo aos olhos da diretoria da empresa.

Fagundes Souza mantém seu poder de posição mas exercendo ainda menos influência sobre as pessoas na segunda fase.

#### Conflitos

Conflitos negativos marcam a segunda fase, pois o Fórum Gerencial é interpretado como um sindicato por Evilásio que não consegue enxergar a possibilidade do surgimento de novas idéias através do mesmo. Fica claro na segunda fase um conflito negativo direto entre Evilásio e Adriano, que acaba saindo prejudicado. Evilásio também desestimula o conflito positivo entre os gerentes já que qualquer conflito que vá contra as políticas de Evilásio pode gerar a demissão de um deles.

#### Negociação

Na segunda fase Evilásio se torna a barreira no processo de negociação, impõe suas idéias de maneira enérgica sem abertura para sugestões pois acredita que a imagem da regional (sua imagem) está sendo prejudicada.

Adriano consegue atingir seu objetivo que foi a criação do Fórum Gerencial onde ele não obteve um resultado ganha-ganha e continua demonstrando ser um grande facilitador com sua equipe ainda trazendo resultados positivos.

#### Trabalho em equipe

Acentua o estilo de liderança E1 de Evilásio nesta segunda fase, mas não fica claro qual é a maturidade das equipes, com exceção da equipe de Adriano, que continua se mostrando um lider E4, mas que vê a necessidade de trabalhar a motivação de sua equipe depois dos eventos ocorridos após a exposição da filial de forma negativa.

### Terceira Etapa

#### Administração das mudanças

Evilásio insiste em acreditar que a maneira como ele dirige a regional continua sendo o correto e não vê necessidade de mudança.

Adriano mantêm o fórum gerencial mas se adapta as exigências e modera o tom para não provocar mais a diretoria, especialmente Evilásio, e se concentra em apresentar os melhores resultado, para tal, promove uma reestruturação em sua equipe que contempla treinamentos e renovação da motivação, tornando assim sua equipe a mais treinada da companhia apresentando excelentes resultados.

#### Comunicação

A terceira fase é marcada pelo desempenho da equipe de Adriano, que atinge números impressionantes mediante a aproximação de Adriano se comportando como mentor da equipe. Adriano também realiza um trabalho de comunicação voltado a toda empresa relacionado aos seus resultados tendo como resultado um aumento em sua remuneração.

O Fórum Gerencial também passou a ser aceito pela empresa, mas com algumas restrições no escopo de atuação.

#### Motivação

A necessidade de auto-estima se torna a principal fonte de motivação de Adriano, pois acredita que através dos resultados lhe será dada a oportunidade para o cargo de Direção. Adriano então aplica todo seu potencial conseguindo motivar sua equipe também atingindo os melhores resultados da empresa.

Não fica claro na terceira fase quais são os fatores motivacionais de Evilásio ou Fagundes.

#### Liderança

Evilásio continua demonstrando um estilo de liderança tirano voltado a equipes de baixa maturidade.

Adriano por outro lado se mostra um líder E3-E4 pois foi necessário recuperar a motivação de sua equipe, mas após a fase E3 onde foi necessário muita conversa a equipe se mostrou a melhor da regional.

#### Poder

Evilásio consegue impor sua posição com relação as atitudes dos colaboradores e mudar o conteúdo do Fórum Gerencial, também veta a promoção de Adriano mesmo apresentando excelente resultados.

Adriano consegue, moderando suas palavras, conquistar credibilidade com Fórum Gerencial mesmo sob ameaça dos Diretores. Seu poder acaba ficando restringido apenas a sua equipe e não consegue influenciar os mais altos na hierarquia para conseguir sua promoção.

#### Conflitos

Adriano decide parar com os conflitos negativos com Evilásio e se concentra em sua equipe e em resultados positivos.

Evilásio mantém sua posição evitando que surja qualquer tipo de conflito negativo ou positivo para que os colaboradores continuem seguindo sua linha de trabalho.

#### Negociação

Adriano adota um plano onde sua expectativa seria o ganha-ganha, ele apresentaria os melhores resultados que seria bom para empresa e ganharia a promoção que seria bom para ele, mas não é o que ocorre. Adriano apesar de receber um aumento em sua remuneração não recebe a tão aguardada promoção deixando-o assim frustrado e decidido a encerrar suas atividades na Paradoxo.

Não houve abertura para negociações por parte de Evilásio, pois o mesmo foi claro dizendo que Adriano realmente era bom mas que não gostava dele e que o seu estilo prejudicava as políticas da empresa, negando assim sua promoção.

Fagundes continua se mostrando apático à situação se mostrando como espelho e ficando a parte do processo de tomadas de decisões, pois continua sendo influenciado pela pessoa com maior poder que está ao seu lado.

#### Trabalho em equipe

Adriano foi o destaque na terceira fase com sua performance relacionado ao trabalho em equipe, conseguiu os melhores resultados da regional mostrando que motivação e conhecimento técnico são importantes para construir uma equipe de alta performance.

## Posicionamento

**Posicionar-se. Em lugar dos personagens como você teria agido em relação aos problemas ou sucessos identificados? Sugerir as mudanças que entenda serem necessárias, justificando o porquê?**

Adriano Silva – o principal erro deste personagem foi acreditar que seu estilo de gestão e liderança, que normalmente era bem sucedido, nunca seria questionado pelos superiores, pois os resultados “falariam por si”. Após retornar a antiga empresa e notar as diferenças ele deveria ter uma conversa com Fagundes e/ou Evilásio para alinhar quais eram as expectativas e objetivos com relação a sua recontratação. Isso seria importante para Adriano ter o conhecimento pleno do “terreno no qual estaria pisando”.

Fagundes Souza – ele deveria ter esclarecido, na entrevista com Adriano, sobre as mudanças no comando da empresa e na moral das equipes após a reestruturação. Caso Adriano aceitasse a oferta, mesmo nestas condições, eles deveriam elaborar um plano para a abordagem dos problemas das equipes para a Diretoria. Em hipótese alguma ele deveria sugerir o “boicote” ao comitê criado por Adriano, o correto seria informar diretamente ao Adriano que o comitê deveria ser dissolvido por decisão da Diretoria. Fagundes deveria ser um profissional com mais postura ativa e expressar mais suas idéias, um profissional neste nível hierárquico não deveria fugir das responsabilidades e se “encostar” em outras pessoas com maior poder de decisão.

Evilásio Alcântara – a importância dada à necessidade de “fazer as coisas ao seu jeito”, sem identificar o impacto que as imposições teriam sobre as equipes é um grande risco para o processo em longo prazo. As pessoas desmotivadas irão produzir menos, em qualidade inferior, pois estão interessadas apenas em fazer e cumprir o que foi estabelecido. Inovações, melhorias e motivação para superar as metas dificilmente ocorrem neste cenário. Evilásio deveria ter uma postura diferente na abordagem dos problemas, pois se existem comitês sendo formados é claro que ainda existe o interesse das pessoas em mudar a situação. Evilásio deveria ter trabalhado suas habilidades de comunicação e se beneficiar das críticas e sugestões dos outros colaboradores. Já no caso de Adriano, Evilásio poderia abordá-lo de uma maneira mais branda e mesmo que não tivesse interesse em dar a promoção para Adriano no primeiro momento poderia conseguir manter o colaborador mais produtivo em sua regional por mais tempo.

# Conclusão

**Concluir definindo quais foram os principais ensinamentos apreendidos com o caso e que poderão ser úteis na vida profissional dos integrantes do grupo.**

Realmente a história contada no caso ocorre diversas vezes no mundo real, e muitas vezes a decisão mais assertiva é a mesma tomada por Adriano Souza, em procurar o sucesso em outra empresa. O que poderia ser feito, é Adriano Souza ser mais persuasivo, ter mais e melhor comunicação e negociar com mais eficácia com Evilásio Alcantara.

É importante o profissional direcionar seu potencial para onde ele seja reconhecido, mas é valida a tentativa de esgotar as possibilidades para propor mudanças no ambiente atual e, caso não houver sucesso ou reconhecimento deve-se procurar uma nova oportunidade.

O case demonstra que nem sempre ser o profissional mais produtivo, criativo ou com elevado conhecimento técnico garante uma promoção para altos cargos na hierarquia, e que mesmo um alto salário pode não atender às necessidades de um indivíduo minando sua motivação gerando impacto negativo em seu desempenho. É necessário entender e se enquadrar às políticas da empresa e conquistar as pessoas nos cargos mais altos, ao invés de tentar promover uma revolução. Entretanto, os gestores, mesmo tendo foco na preservação e consolidação de processos estabelecidos ou de paradigmas próprios, não podem deixar de observar as idéias e sugestões de melhoria que surgem nas equipes, pois existem muitos valores que podem ser agregados a empresa ou negócio.

# Bibliografia