

## INTERVENÇÕES PARA REDUÇÃO DA FIXAÇÃO FUNCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Francisco José de Oliveira Andrade <sup>a</sup> e Talles Vianna Brugni <sup>b</sup>

<sup>a</sup>Mestre, FUCAPE Business School, Vitória, Brasil, [francisco.joa@hotmail.com](mailto:francisco.joa@hotmail.com)

<sup>b</sup>Pós-Doutor, FUCAPE Business School, Vitória, Brasil, [tallesbrugni@fucape.br](mailto:tallesbrugni@fucape.br)

### Resumo

A fixação funcional é um fenômeno da literatura do comportamento humano e da contabilidade gerencial que pode impactar economicamente as organizações trazendo aumento de custos, retrabalho e prejuízo financeiro. Este manuscrito técnico tem como objetivo alertar sobre a provável interferência da fixação funcional na eficiência organizacional. Foi proposto intervenções para redução da manifestação da fixação funcional por meio da interação da figura do líder informacional para grupos de colaboradores e a utilização de “ferramentas de gerenciamento de atividades” no gerenciamento de informações, baseado na investigação do efeito de intervenções similares encontrada em um estudo de caso simplificado, realizado em uma organização da área de Educação. Os resultados mostraram que a organização estudada obteve aumento de produtividade e transparência com a adoção das “ferramentas de gerenciamento de atividades” e que os colaboradores não se sentem pressionados pelos líderes informacionais da organização. Entretanto, existem indícios de manifestação da fixação funcional.

Palavras-chave: Fixação funcional; Líder informacional; Ferramentas de gerenciamento de atividades.

PATROCINADORES:



## 1. ERROS NAS ORGANIZAÇÕES PODEM SER FRUTO DE VÍCIO COMPORTAMENTAL

Um dos prováveis causadores de erros que podem ocasionar discretamente a diminuição da produtividade nas organizações é a fixação funcional. Este fenômeno é uma manifestação silenciosa da mente que está relacionada com o melindroso momento da tomada de decisão diante de atividades repetitivas em contraposição a uma mudança de algum padrão ou processo. Tomando como exemplo, o ato de dirigir um automóvel faz com que o motorista se considere habilidoso quando repete os movimentos sem pensar. A mente humana sente-se confortável com atividades mecanizadas e se fixa na repetição das mesmas, preferindo nenhuma ocorrência de surpresas ou de inconvenientes mudanças. Entretanto, muitos profissionais não dispõem de tempo suficiente para adaptar e processar o aprendizado de mudanças, e quanto mais rápidas a mudança nos padrões, maior a possibilidade de ocorrência da fixação funcional.

Na literatura sobre o tema, é provável que o fenômeno da fixação funcional se origine na interrupção do conforto da repetição das atividades anteriormente apreendidas e mecanizadas com o tempo, e repentinamente, muda a funcionalidade do objeto ou da tarefa em questão (mudança de padrão). Tal mudança induz o profissional a apresentar dificuldades em entender o novo funcionamento, causando alterações no comportamento do profissional através de uma visível manifestação de insegurança, hesitação, questionamento, redução na capacidade de resolver problemas, além de ocorrência de erros e falhas que são provenientes do julgamento equivocado, ou por apego ao jeito antigo de resolver a atividade (fixação na repetição).

O termo fixação funcional é proveniente da psicologia. De acordo com o estudo difundido por Duncker e Lees (1945), a fixação é um conceito onde o uso anterior de um objeto por um indivíduo serviria para inibir a descoberta de um novo uso em uma função

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



diferente daquela exigida originalmente, como é o caso de não conseguir admitir que uma régua, que é um instrumento de medição, também possa cortar folhas de papel, demonstrando uma clara resistência às mudanças.

Diante desse contexto, o objetivo deste manuscrito técnico é mostrar que a fixação funcional pode estar ocorrendo silenciosamente em qualquer tipo de organização, segmento do mercado ou tamanho de empresa solapando a eficiência dos processos produtivos executados por profissionais suscetíveis ao comportamento humano. Ao mesmo tempo pretende-se sugerir formas de intervenções na tentativa de reduzir a manifestação da fixação funcional.

O grande desafio dos profissionais que trabalham em organizações empresariais constitui na libertação das amarras da fixação funcional procurando decifrar as informações do mercado em tempo hábil, evitando hesitação e resistência no momento da tomada de decisão. O mercado financeiro que é um ambiente repleto de volatilidade, códigos, signos, dados financeiros e contábeis, quando bem interpretado, coaduna com a teoria do mercado eficiente. Indivíduos acometidos de fixação funcional, que não interpretam corretamente as informações do mercado financeiro podem ser considerados “pouco sofisticados”, pois perdem eficiência de análise. Até mesmo informações financeiras em lugares inusitados e diferenciados, como notas explicativas anexas aos relatórios financeiros podem provocar a fixação funcional (Hand, 1990; Alali, Siregar & Anandarajan, 2018).

Na área educacional, assim como na empresarial, os profissionais também sofrem com o acometimento da fixação funcional. Se ao considerar, por analogia, que os professores ditam os objetivos empresariais e os alunos são o resultado deste esforço, estudos mostram que o desempenho dos alunos não é melhor devido a evidências de manifestação de fixação funcional na interpretação do conteúdo ensinado. Depois de orientados os alunos apresentam dificuldades com a solução de problemas porque se apegam a uma determinada abordagem ou

PATROCINADORES:

ideias baseadas em determinados precedentes. No futuro, como profissionais, ex-alunos podem continuar a demonstrar fixações específicas proveniente daquela época do conteúdo apreendido, demonstrando dificuldades de adaptação a um mercado dinâmico com novos desafios (Purcell & Gero, 1996).

Neste manuscrito técnico busca-se chamar atenção sobre a provável interferência da fixação funcional na eficiência organizacional. Com o intuito de verificar a provável ocorrência da fixação funcional em qualquer tipo de ambiente de negócio, realizou-se um estudo de caso simplificado em uma organização empresarial privada do setor educacional. O objetivo foi verificar a percepção de gestores e líderes informacionais em relação ao comportamento dos colaboradores que operam um sistema de “ferramentas de gerenciamento de atividades” implantado na organização, ao mesmo tempo em que se investigam pistas que levem a uma possível ocorrência de fixação funcional entre os colaboradores.

## 2. PLANO DE INTERVENÇÕES: REDUZINDO A FIXAÇÃO FUNCIONAL NA SUA EMPRESA

De forma geral, acredita-se que o fornecimento de informações claras, de forma rápida, possa auxiliar na minimização da ocorrência da fixação funcional. Experimentos realizados na literatura contábil constataram, de forma geral, que não houve redução considerável da fixação funcional por causa da oferta informacional, mas em partes específicas do mesmo experimento, podem-se observar pequenas reações em direção à redução da ocorrência de fixação funcional. Talvez exista então uma pequena esperança e real possibilidade, ao utilizar o efeito da informação, na redução da fixação funcional (Arunachalam & Beck, 2002). Em outro importante estudo, comprovou-se que profissionais com características de conhecimento e motivação podem se adaptar cognitivamente melhor às mudanças reagindo melhor à fixação funcional (Dearman & Shields, 2005).

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



Dessa forma, este manuscrito técnico sugere que as organizações empresariais combinem duas propostas de intervenções que, teoricamente, poderiam reduzir a ocorrência da fixação funcional.

- Na primeira proposta de intervenção, deve-se considerar que a influência de um líder informacional na coordenação de grupos de profissionais pode contribuir para minimizar a ocorrência de fixação funcional.
- Na segunda proposta de intervenção, deve-se considerar que formatos digitais conhecidos como “ferramentas de gerenciamento de atividades” ou gestão à vista possam contribuir com a redução da fixação funcional.

Diante das pistas apontadas, e com o auxílio da tecnologia e do conhecimento, as propostas de intervenções anunciadas neste manuscrito técnico pretendem sugerir a criação de um ambiente organizacional que favoreça a disseminação da informação de maneira eficaz e instantânea. Abaixo pode ser encontrado um pequeno detalhamento dos componentes deste plano.

### 3. LÍDER INFORMACIONAL

Considerando que a fixação funcional ocorre de forma mais proeminente em grupos do que em indivíduos, talvez seja possível teorizar que a influência de um líder informacional na coordenação de grupos de profissionais pode contribuir para minimizar a ocorrência de fixação funcional (Bloom, Elgers & Murray, 1984). A função deste líder seria fornecer suporte informacional, talvez interagindo com uma controladoria, para auxiliar na tomada de decisão dos profissionais responsáveis pela geração de informações gerenciais no trabalho.

Evidentemente este líder necessitaria possuir características e qualificações capazes de reduzir a ocorrência da fixação funcional, como conhecimento relevante, capacidade de resolução de problemas e motivação intrínseca (Dearman & Shields, 2005). Outras

PATROCINADORES:

habilidades essenciais também deveriam ser consideradas, como a capacidade de envolver pessoas em um significado compartilhado, ter uma voz distinta e convincente, integridade e capacidade adaptativa (Bennis & Thomas, 2002).

Alguns estudos da área de recursos humanos discutem estratégias atualizadas, avaliações comportamentais, entrevistas baseadas em comportamento e planejamento de sucessão direcionado à inovação, a exemplo de McEntire e Greene-Shortridge (2011). O trabalho de Goleman (1999) reimpresso pela Harvard Business Review (Goleman, 2003) mostra um estudo com 200 grandes empresas globais. O autor vem debatendo desde 1995, quando introduziu o termo “inteligência emocional”, que as características de um líder vão além do coeficiente de inteligência e habilidades técnicas, mas também da autoconsciência, auto-regulação, motivação, empatia e habilidade social. Na mesma linha de Goleman recomenda-se a leitura dos trabalhos de Mintzberg (1997), Farkas e Wetlaufer (1996), Heifetz e Laurie (1997) e Kotter (2001).

Além da “inteligência emocional” devem-se observar as competências de um líder durante uma crise. Sendo assim constitui um importante papel do desenvolvimento de recursos humanos na preparação de líderes capazes de gerenciar crises (Wooten & James, 2008). Em relação a líderes de tecnologia, Roepke, Agarwal e Ferratt (2000) argumentam que os maiores obstáculos para o sucesso deste profissional, geralmente, estão relacionados às pessoas, e não à informação, tecnologia e sistemas. De forma recorrente, na maioria das leituras busca-se a valorização do capital humano como um repositório de conhecimentos e habilidades valiosos das empresas.

A leitura do trabalho de Hoch e Dulebohn (2013) é especialmente importante para entender a proposta do plano de intervenção deste manuscrito técnico. Os autores debatem que a liderança compartilhada representa uma forma de liderança de equipe em que os membros se envolvem em comportamentos de liderança quando utilizam aplicativos de

PATROCINADORES:

software integrados (*resource planning system* - ERP) para relacionamento com clientes e gerenciamento de suprimentos, manufatura, finanças e recursos humanos. Por fim recomenda-se a leitura do trabalho de Gilley, Shelton e Gilley (2011), que sugere um modelo de liderança que promova a criatividade e a inovação nas organizações através de um estilo desenvolvimentista reconhecendo às inúmeras variáveis que influenciam a capacidade de uma organização de mudar e inovar.

#### 4. FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO DE ATIVIDADES

Existem estudos na literatura que inspiram a possibilidade de que relatórios financeiros e contábeis apresentados em formatos digitais (PDF, HTML ou XBRL) pudessem minimizar a ocorrência da fixação funcional (Ghani, Laswad & Tooley, 2011). Muito embora não tenham sido encontradas evidências de que formatos digitais citados acima são capazes de diluir a fixação funcional, é preciso ponderar que novos formatos digitais são criados todos os dias em um mundo cada vez mais dominado pela informação digital.

Portanto, a segunda proposta de intervenção é que sistemas e “ferramentas de gerenciamento de atividades” operem como um tipo de formato digital capaz de reduzir a manifestação da fixação funcional gerando o aumento da informação em tempo hábil, aumentando a confiança na tomada e decisão por parte do profissional que trabalha em grupos. Esse poder informacional poderia ser maximizado à medida que haja a interação de um líder informacional no gerenciamento dos processos do sistema.

Desde o início dos anos 2000 pesquisadores de contabilidade começaram a se concentrar em tipos específicos de aplicativos e sistemas de inteligência de negócios (*business intelligence*) que fornecem a capacidade de analisar informações de negócios para apoiar e melhorar a tomada de decisões de gerenciamento em uma ampla gama de atividades de negócios (Elbashir, Collier & Davern, 2008). Muitos outros termos são utilizados para

PATROCINADORES:

descrever os aplicativos de inteligência de negócio: "*business analytics*", "*big data*", "*data mining*" e "*data warehousing*" (Trieu, 2017).

Diante do interesse de contadores por sistemas de inteligência de negócios, pode-se suspeitar que haja o mesmo interesse por sistemas que gerenciam demandas por parte de todos os tipos de profissionais no mercado. Entre os exemplos de “ferramentas de gerenciamento de atividades” podem-se citar sistemas como *Trello*, *Quire*, *Asana*, *Taskboard*, *Wunderlist* e *Ótima*. Estes sistemas podem evidenciar, de forma transparente, para toda a cadeia de colaboradores e chefes, a totalidade das tarefas a serem cumpridas permitindo o monitoramento e revisitação constante dos processos periodicamente, especialmente quando existem atrasos e erros.

Seria possível que estes sistemas fossem adaptados à área profissional para trazer informação instantânea à medida que decisões necessitassem ser tomadas? Poderiam esses sistemas eletrônicos, que concentram grande poder informacional, colaborar com as organizações, considerando que foram encontradas pistas de que a informação pode reduzir a ocorrência da fixação funcional?

## 5. FUCAPE BUSINESS SCHOOL: UM CASO PRÁTICO

A Fucape Fundação de Pesquisa e Ensino, mais conhecida no Brasil como “*FUCAPE Business School*”, é uma organização privada de ensino superior (graduação) e educação continuada que também possui programas de excelência em pesquisa (mestrados e doutorados, acadêmicos e profissionais) com certificação máxima de qualidade e desempenho pelo Ministério da Educação. A organização foi criada no ano 2000 e coleciona a maior nota em desempenho no Índice Geral de Cursos (IGC) desde 2010. Devido ao excelente desempenho educacional a Instituição é reconhecida como uma das 10 melhores Instituições do Brasil e a primeira no Estado do Espírito Santo em sua área de atuação, colecionando diversos prêmios de destaque em cursos de MBA e alguns cursos tidos como os melhores por

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO





parte da avaliação do Ministério da Educação. A FUCAPE possui unidades fixas em quatro estados da federação (Espírito Santo, Rio de Janeiro, Distrito Federal e Maranhão) e também conta com unidades remotas, oferecendo formação e especialização nas áreas de negócios, propagando amplo conhecimento em todo país, dado que fornece acesso para estudantes de diversos estados brasileiros, atraídos pelo excelente resultado da Instituição (*Sobre a FUCAPE / FUCAPE*, [s.d.]).

Visando perpetuar a qualidade de sua prestação de serviço e a evolução do atendimento por parte de seus colaboradores, em março de 2013 a FUCAPE iniciou a implantação de “ferramentas de gerenciamentos de atividades” visando a efetivação de um sistema de gestão à vista, que valorizava o conceito de que todos os colaboradores e gestores poderiam acompanhar, de forma transparente e interativa, o atendimento das demandas de alunos e parceiros educacionais.

Para tanto, todos os processos foram identificados e alocados no sistema visando a cronologia e seqüência exata para a correta inclusão no fluxograma de processos da organização. Aproveitando os recursos do sistema de gestão à vista pela internet, em fevereiro de 2019, a FUCAPE iniciou a implantação do sistema via “web” transformando as outras unidades da organização em uma única organização virtual com possibilidades de maior agilidade na comunicação de demandas, em tempo real, e conseqüentemente, maior eficiência na solução de solicitações, tendo o acompanhamento dos processos de forma instantânea, desde o cliente ao colaborador, e de forma integrada, aos gestores de setores.

Retornando à primeira proposta de intervenção, é possível que haja um aumento informacional, bem como de produtividade e eficiência através da atuação direta dos gestores junto aos colaboradores da organização em um constante suprimento informacional, visando dirimir dúvidas, debelando alguma resistência à mudança e potencial incidência de uma fixação funcional. A segunda proposta de intervenção sugere que talvez o sistema de gestão à

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



vista, como “ferramenta de gerenciamento de atividades” seja o formato digital capaz de diminuir a ocorrência da fixação funcional.

Para entender melhor o que ocorre na organização, sobre a percepção dos gestores e líderes informacionais sobre o comportamento do colaborador, e se o sistema de gestão à vista pode indicar algum comportamento de fixação funcional através da manifestação dos próprios colaboradores da organização, resolveu-se empreender uma investigação direta na organização que será devidamente descrita na próxima subseção.

Uma das limitações da investigação, é que os aspectos relacionados com a medição do impacto do líder informacional na redução da fixação funcional não puderam ser coletados, pois seria necessário um experimento com grupos de tratamento e controle visando estabelecer comparações válidas. A investigação se limitou na coleta da percepção dos gestores em relação comportamento do colaborador diante do sistema de gestão à vista, bem como, a da auto-avaliação do colaborador frente ao sistema.

## 6. MÉTODO DE COLETA DE DADOS PARA ANÁLISE DO CASO

Com o objetivo de verificar o efeito da implantação das “ferramentas de gerenciamento de atividades” na organização, o possível aumento de produtividade e as eventuais reações comportamentais provocadas pelo aumento informacional, bem como possíveis sinais de manifestação de fixação funcional, realizou-se na “FUCAPE Business School” um levantamento simplificado de dados primários utilizando questionários. Os instrumentos de coleta de dados foram estruturados em formulários on-line da plataforma Google (*Google forms*®) com perguntas elaboradas em múltipla escolha, escala linear com 5 pontos e grade de múltipla escolha de 5 pontos que variavam entre as classificações “discordo totalmente” à “concordo totalmente”, com opções de “discordo parcialmente” e “concordo parcialmente” e “não se aplica” como posição central.

PATROCINADORES:



Apesar de existir um universo maior de colaboradores e gestores, o público sugerido pela própria organização para a investigação foi constituído por 10 colaboradores, 04 gestores atuais e 03 ex-gestores da organização. Desse público foi obtida uma taxa de resposta de 76%, sendo que a amostra final ficou reduzida para 07 colaboradores, 03 gestores atuais e 03 ex-gestores.

Um dos instrumentos de coleta de dados foi endereçado via e-mail aos atuais gestores da organização com o objetivo de avaliar a impressão dos mesmos sobre a implantação do sistema de gestão à vista que iniciou a locação no ano de 2013. Da mesma forma, o instrumento de coleta de dados foi enviado para alguns gestores que não se encontravam mais na organização (ex-gestores) e que também acompanharam a implantação do sistema. Também foi coletada a percepção dos gestores em relação ao comportamento dos colaboradores e a interação dos mesmos com o sistema. Para responder o questionário foi medida a intensidade de experiência prática que cada participante possuía em operar o sistema de gestão à vista.

Um segundo questionário de pesquisa foi enviado através de e-mail para os colaboradores atuais sugeridos pela própria organização. O objetivo foi detectar a impressão dos mesmos em relação ao sistema de gestão à vista existente na organização. Também foi testada a intensidade de experiência prática de cada colaborador participante da pesquisa em operar o sistema, e por fim, foi identificado o respectivo setor onde o colaborador trabalhava.

A coleta de informações durou 8 dias e trouxe também informações qualitativas com depoimento espontâneo dos participantes em uma questão dissertativa sobre recomendações. Entretanto, utilizaram-se as respostas de cunho quantitativo para medir o grau de unanimidade das percepções de gestores e colaboradores da organização no estudo de caso. As percepções podem ser detalhadas nos itens a seguir.

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



## 7. PERCEPÇÕES DOS GESTORES DA FUCAPE SOBRE O USO DO SISTEMA DE GESTÃO À VISTA

De acordo com os resultados obtidos nos questionários enviados aos antigos e atuais gestores que acompanharam o processo de implantação do sistema de gestão à vista na “FUCAPE Business School”, existiu um aumento relativo de produtividade por parte dos colaboradores.

Para responder a investigação, todos os gestores declararam experiência prática na operação do sistema. Para a grande maioria dos gestores (83%) houve resistência dos colaboradores durante a implantação do sistema. Não há como inferir se esta resistência foi causada pelo processo de adaptação à novidade ou se foi a manifestação de algum tipo de fixação funcional (resistência a mudança). Para a maioria dos gestores pesquisados (67%) houve dificuldade de adaptação ao sistema. Segundo os gestores, aconteceram erros difíceis de serem contornados (83%), bem como dificuldade de interpretação das tarefas por parte dos colaboradores (67%). Por outro lado, na medida em que havia evolução no sistema e na implantação da gestão à vista, houve melhoria rápida e superação das dificuldades, e esta foi a manifestação de 83% dos gestores. Para os mesmos, quanto mais os colaboradores treinavam e operavam o sistema, os acertos aconteciam com maior frequência. Ficou claro que para a maioria dos gestores o sistema de gestão à vista aumentava a transparência e a produtividade, permitindo ao colaborador resolver a demanda no menor tempo possível.

Na avaliação do comportamento do colaborador em relação ao sistema de gestão à vista, os gestores foram unânimes em afirmar que os profissionais gerenciam melhor o tempo entre as demandas. Um dado interessante é que 67% dos gestores declararam que o colaborador, em um momento específico, questionou a forma de executar determinada demanda. Essa dissonância cognitiva leva a inferir sobre uma possível manifestação da fixação funcional no momento da execução de algumas tarefas do sistema de gestão à vista.

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



Essa dissonância pode ser causada por uma falta informacional, ou segundo a resposta da maioria dos gestores (83%), pela presença de pressões exercidas pelos colegas, gestores e pelo próprio sistema que exige uma resposta rápida do colaborador. Neste quesito “pressão”, houve discordância por parte do colaborador que declarou que não sofre pressão de qualquer natureza operando o sistema. Mesmo assim os gestores foram unânimes em afirmar que o sistema de gestão à vista auxilia na organização entre os colaboradores.

## 8. PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES

Para 71% dos colaboradores da organização houve um aumento de produtividade relativo entre os mesmos com a implantação do sistema. Os mesmos colaboradores declararam grande experiência prática na operação do sistema e os colaboradores que mais responderam a pesquisa estão lotados nos setores de atendimento, financeiro e controladoria.

Ao realizar uma auto-avaliação junto ao sistema de gestão à vista implantado na organização, a grande maioria dos colaboradores (86%) concorda que o sistema auxilia no seu trabalho. A grande maioria (71%) acredita que o sistema aumentou o desempenho pessoal do colaborador e a mesma quantidade concorda que o sistema é de fácil adaptação e que promove a autonomia do colaborador. A maioria dos colaboradores nega que se sentem pressionados por chefes (57%), colegas (57%) e pelo próprio sistema de gestão à vista (43%) na execução das demandas apresentadas. Um montante de 86% afirma que o sistema colabora para o aumento da transparência na organização.

Dos resultados encontrados, talvez o mais revelador seja sobre a existência de questionamentos na maneira de executar algumas tarefas solicitadas pelo sistema. Neste quesito a maioria dos colaboradores (86%) declarou que refletem e questionam, algumas vezes, a maneira de executar tarefas. Este resultado pode significar a presença de dúvidas ou uma ausência informacional, ou até mesmo um estreito desconhecimento sobre a tarefa,

PATROCINADORES:

demonstrando dificuldade em executá-las prontamente, o que pode levar a queda de produtividade e pode significar a manifestação de uma potencial fixação funcional.

Vale reiterar que este comportamento é isolado em relação a “algumas tarefas” e pode não representar um comportamento padronizado em relação à maioria das tarefas apresentadas no sistema de gestão à vista. Seria necessário investigar e avaliar, em uma pesquisa direcionada para este objetivo, que tipos de tarefas, e em que montante, costumam gerar questionamentos em suas execuções.

## 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste manuscrito técnico houve a intenção de chamar atenção dos gestores de organizações empresariais para a existência e a manifestação silenciosa do fenômeno da fixação funcional e como esta ocorrência pode afetar o comportamento profissional trazendo potenciais erros e prejuízos que afetam a produtividade, transparência das informações e eficiência.

Os resultados da pesquisa comprovaram que os colaboradores da organização declaram que o sistema de gestão à vista é de fácil adaptação e percebem um aumento de desempenho pessoal e da produtividade geral, bem como, recebem um maior suporte em suas atividades de trabalho. Também foi comprovado que o sistema não exerce uma carga de estresse ou pressão por parte do próprio sistema, da chefia e dos colegas colaboradores, apesar de haver certa discordância entre colaborador e gestor neste quesito. Os operadores se sentem à vontade e compartilham um sentimento de maior transparência das informações na utilização do sistema. Por outro lado, os colaboradores costumam questionar a forma de execução de algumas tarefas solicitadas pelo sistema. Neste quesito apresenta-se uma lacuna sobre os motivos destes questionamentos: se por falta de conhecimento, treinamento, ou resistência à forma de executar as tarefas, o que leva a suspeita de uma potencial ocorrência de fixação funcional.

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



As informações coletadas no presente estudo de caso organizacional e relatadas neste manuscrito técnico concluem que se faz necessário uma maior investigação sobre o assunto, pois ainda não existem dados suficientes que sustentem a influência de um líder informacional em cooperação com sistemas de gestão à vista que podem agir para amenizar a ocorrência da fixação funcional. Essa conclusão é proveniente de uma série de limitações existentes na coleta de dados deste manuscrito técnico. O estudo coletou dados de uma amostra muito pequena, restrita a uma única organização empresarial. Apesar de a pesquisa ter obtido uma taxa de resposta adequada, faz-se necessário ampliar e especificar melhor a coleta de dados, além de realizar testes e experimentos para sustentar conclusões mais robustas.

Entretanto, a importância deste manuscrito técnico reside na obtenção de algumas pistas, de forma exploratória, sobre se o fenômeno da fixação funcional pode estar ocorrendo nas organizações, dado que alguns colaboradores manifestaram questionamento em relação à execução de algumas tarefas apresentadas pelo sistema de gestão à vista. Não foi possível afirmar se os questionamentos são provenientes de uma simples falta de conhecimento de como lidar com a tarefa, ou da falta de treinamento ou cognição em relação ao formato digital que apresenta determinada tarefa, ou devido a uma resistência em executar a tarefa da forma que é apresentada, o que demonstra uma potencial resistência à mudança e provável ocorrência de uma fixação em como realizar a tarefa.

Apesar dos dados coletados para este manuscrito técnico mostrar a possibilidade de ocorrência da fixação funcional em colaboradores educacionais que trabalham com o sistema de gestão à vista em uma organização educacional, é importante mencionar que a fixação funcional pode afetar quaisquer atividades profissionais.

Uma despreziosa recomendação e preocupação adicional desde manuscrito técnico é alertar para os perigos do fenômeno da fixação funcional se manifestar em profissionais de

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO



contabilidade na elaboração das demonstrações contábeis, pois existe possibilidade de que tal ocorrência provoque erros que acarrete prejuízos nos resultados da organização. É provável que 37% dos erros contábeis estão relacionados, de alguma forma, com a ação humana e com a necessidade de julgamento e interpretação dos padrões contábeis, gerando assim a possibilidade de auditoria contábil (Plumlee & Yohn, 2010). Dessa forma, erros na interpretação das demonstrações contábeis podem gerar custos desnecessários e provocar um desgaste operacional que pode minar a eficiência organizacional. Neste caso recomenda-se que uma investigação similar deve ser realizada em escritórios contábeis que possuem líderes informacionais e que possam adaptar as rotinas contábeis a um sistema de “ferramentas de gerenciamento de atividades”.

Estudos mais robustos, incluindo testes e experimentos, baseados na literatura sobre o assunto, são recomendados visando atingir evidências científicas sobre o impacto do líder informacional e sobre a influência do formato digital apresentado pelo sistema de gestão à vista como ferramenta de redução da ocorrência da fixação funcional. Recomenda-se fortemente que esta linha de investigação seja explorada, procurando um aumento da eficiência organizacional e uma eventual diminuição de erros, possivelmente provocados pelo fenômeno da fixação funcional.

## 10. REFERÊNCIA

Alali, F., Siregar, D., & Anandarajan, A. (2018). A Test of the Functional Fixation Hypothesis Using Derivative Financial Instruments. *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, 56(1/2), 1–35.

Arunachalam, V., & Beck, G. (2002). Functional fixation revisited: The effects of feedback and a repeated measures design on information processing changes in response to an accounting change. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1–2), 1–25.

PATROCINADORES:



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO





- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). Crucibles of leadership. *Harvard business review*, 80.
- Bloom, R., Elgers, P. T., & Murray, D. (1984). Functional fixation in product pricing: A comparison of individuals and groups. *Accounting, Organizations and Society*, 9(1), 1–11.
- Dearman, D. T., & Shields, M. D. (2005). Avoiding accounting fixation: Determinants of cognitive adaptation to differences in accounting method. *Contemporary Accounting Research*, 22(2), 351–384.
- Duncker, K., & Lees, L. S. (1945). On problem-solving. *Psychological monographs*, 58(5), i.
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Davern, M. J. (2008). Measuring the effects of business intelligence systems: The relationship between business process and organizational performance. *International journal of accounting information systems*, 9(3), 135–153.
- Farkas, C. M., & Wetlaufer, S. ([s.d.]). S.(1996, mai-juin),«The ways chief executive officers lead». *Harvard Business Review*, 110–122.
- Ghani, E. K., Laswad, F., & Tooley, S. (2011). Functional fixation: Experimental evidence on the presentation of financial information through different digital formats. *The British Accounting Review*, 43(3), 186–199.
- Gilley, J. W., Shelton, P. M., & Gilley, A. (2011). Developmental leadership: A new perspective for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 386–405.
- Goleman, D. (1999). What makes a leader? *Clinical laboratory management review: official publication of the Clinical Laboratory Management Association*, 13(3), 123–131.
- Goleman, D. (2003). What makes a leader. *Organizational influence processes*, 82, 229–241.

## PATROCINADORES:

UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO

- Hand, J. R. (1990). A test of the extended functional fixation hypothesis. *Accounting Review*, 740–763.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (1997). The work of leadership. *Harvard business review*, 75, 124–134.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management system implementation. *Human Resource Management Review*, 23(1), 114–125.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard business review*, 79(11).
- McEntire, L. E., & Greene-Shortridge, T. M. (2011). Recruiting and selecting leaders for innovation: How to find the right leader. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 266–278.
- Mintzberg, H. (1997). The manager’s job: Folklore and fact. *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*, 35–53.
- Plumlee, M., & Yohn, T. L. (2010). An analysis of the underlying causes attributed to restatements. *Accounting Horizons*, 24(1), 41–64.
- Purcell, A. T., & Gero, J. S. (1996). Design and other types of fixation. *Design studies*, 17(4), 363–383.
- Roepke, R., Agarwal, R., & Ferratt, T. W. (2000). Aligning the IT human resource with business vision: The leadership initiative at 3M. *Mis Quarterly*, 327–353.
- Sobre a FUCAPE | FUCAPE*. ([s.d.]). Recuperado 30 de dezembro de 2020, de <https://fucape.br/sobre-a-fucape>

## PATROCINADORES:

UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO

Trieu, V.-H. (2017). Getting value from Business Intelligence systems: A review and research agenda. *Decision Support Systems*, 93, 111–124.

Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in developing human resources*, 10(3), 352–379.

PATROCINADORES:

