

## **SITUAÇÃO-PROBLEMA 6**

O presidente de uma empresa do setor de informática com cinco mil funcionários contrata você para uma consultoria. Ele começa dizendo que a empresa tem departamentos e a estrutura formal muito bem-definida, as normas são impessoais de modo a não privilegiar ninguém, os cargos preenchidos com processo seletivo sério na busca de administradores profissionais. No entanto, a empresa apresenta sintomas de superconformidade dos funcionários às regras e com isso a perda de criatividade que é essencial na informática.

Após alguns dias e muitas entrevistas formais e informais com gerentes e funcionários, você constata que as margens de liberdade são pequenas e cuidadosamente especificadas na descrição formal dos cargos. Os dirigentes não controlam os resultados, mas os procedimentos e as tarefas. Na empresa a hierarquia é formal e permanente, sendo que a autoridade deriva das normas escritas, não havendo reconhecimento da direção de lideranças de competências técnicas ou capacidade de articulação de pessoas. Estruturas de controle, autoridade e comunicação se configuram na estrutura organizacional. Fluxos de comunicação e autoridade se alinham principalmente no fluxo vertical. Observa-se uma forte concentração do conhecimento e do acesso à informação que tende a se compartimentar em departamentos isolados. Acima de tudo a autoridade deriva de posições formais na hierarquia e não de relações grupais e pessoais que passam pela capacidade pessoal de liderança de cada empregado.

Como você, um consultor contratado pela empresa, faria o diagnóstico, fundamentaria os conceitos e apresentaria a solução?