

SITUAÇÃO-PROBLEMA 2

Estamos nos EUA em 1890 e o presidente de uma empresa metalúrgica o contrata como consultor. Ele diz que trabalhou como aprendiz e auxiliar direto de seu pai, um hábil e reconhecido artesão em metais da Filadélfia, Pensilvânia, Estados Unidos. Tornou-se um artesão e substituiu o pai no comando da oficina quando este faleceu. Nesta época, a oficina tinha 50 funcionários.

O Presidente diz: “estamos vivendo um período de reconstrução do país após a Guerra de Secessão (1861-1865) e está ocorrendo um rápido processo de mecanização do campo, construção de estradas de ferro, crescente produção industrial, além do grande fluxo de imigrantes que chegam para “fazer a América”. Em consequência, não tenho mais uma oficina, mas uma empresa com mais de 1.000 funcionários”. Ele comenta que a dimensão enorme está provocando disfunções graves em sua forma de gerencia-la e sabe que não tem uma abordagem global e integrada dos problemas organizacionais.

A organização da empresa continua tradicional, pois não tem normas escritas e exaustivas que abranjam todas as áreas da empresa e prevejam todas as ocorrências, visando um caráter racional da realização das atividades. Os trabalhadores questionam: “As normas aqui são do tipo “sempre fiz desta maneira”, aprendi com meu pai que aprendeu com meu avô. Por que não é uma boa maneira de fazer as coisas?”.

Aqui as regras, decisões e ações administrativas não são formuladas e registradas por escrito. A comunicação é informal, boca-a-boca, com grandes distorções de transmissão e sem memória das escolhas. O trabalho é artesanal, cada um faz a peça do início até o final, com grande desperdício entre fases e falta de especialização do trabalhador. Portanto, as atividades não são distribuídas racionalmente, elas são alocadas pela amizade do supervisor com o trabalhador e não pelo critério da eficiência.

O supervisor não consegue ter autoridade sobre seu pessoal, havendo uma troca de favores em que o superior promete maior salário, promoção, bônus etc. e o subordinado promete uma melhor entrega de resultados. Em consequência, aqui existem trabalhadores privilegiados e trabalhadores desfavorecidos em relação a salários, local de trabalho, tipo de tarefa, descanso. Nossa empresa não tem uma organização que garanta igualdade de todos perante as normas.

Para a situação apresentada:

- 1-formule um problema;
- 2-proponha uma solução.

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho