

SITUAÇÃO-PROBLEMA: engenheiro, herdeiro, proprietário

Estamos na Grande São Paulo e o proprietário de uma empresa metalúrgica, o engenheiro Alexandre Araújo, o contrata como consultor. O pai de Alexandre nasceu em Pernambuco onde aprendeu o ofício de metais, tornando-se um hábil artesão nesta arte; veio para São Paulo quando Alexandre tinha 10 anos. Alexandre trabalhou como aprendiz e auxiliar direto de seu pai, fez engenharia mecânica e assumiu o comando da oficina por ocasião da aposentadoria de seu pai. Nesta época, a oficina tinha 50 funcionários.

Alexandre lhe explica que: “naquela época éramos uma terceirizada de uma empresa de autopeças que, por sua vez, era fornecedora de uma grande montadora de automóveis. Com algumas mudanças com base nos conhecimentos de engenharia, mantendo a qualidade que meu pai sempre prezou, nós aumentamos muito nossa produção. Em consequência, não tenho mais uma oficina, mas uma empresa com cerca de 1.000 funcionários e que não é mais uma terceirizada de uma autopeça, mas ela própria é uma empresa de autopeças com entregas diretas à montadora de automóveis”.

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 me questionam: “Antes, no tempo de seu pai, as normas aqui eram do tipo “sempre fiz desta maneira”, aprendi com seu pai e as coisas eram boas. Por que você quer mudar?”.

Alexandre comenta que “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 e do mérito”.

E continua lhe relatando que “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, ao local de trabalho, ao tipo de tarefa, ao descanso. Nossa empresa não tem uma organização que garanta igualdade de todos perante as normas”.

Para a situação apresentada:

- 1- faça o diagnóstico administrativo da situação e formule o problema mais crítico;
- 2- dê uma solução, indicando as ações mais relevantes para resolver o problema.