

SITUAÇÃO-PROBLEMA: a empresa de seguros

Everton é o consultor de uma grande empresa de seguros. Ele tem visitado os escritórios de atendimento aos clientes para diagnóstico de problemas administrativos e proposição de melhorias. Ele observou que os atendentes são treinados para confiar estritamente em regras e procedimentos escritos, não sendo estimulados a serem flexíveis, a empregarem seu próprio julgamento na tomada de decisões, ou a buscarem soluções criativas; a organização ocupa-se do controle das atividades seguindo um conjunto de critérios objetivos.

Everton refletiu que essa rigidez está levando a um *ritualismo administrativo*, uma situação na qual as regras são conservadas a qualquer custo, até mesmo nos casos em que outra solução pode ser melhor para a organização como um todo.

Outra preocupação de Everton diz respeito ao fato de que a adesão às regras administrativas poderia acabar tendo prioridade sobre as metas organizacionais fundamentais. Dando-se muita ênfase ao procedimento correto é possível que se perca de vista o "quadro inteiro"; ou seja, os funcionários estão olhando a árvore e perdendo de vista a floresta.

Um funcionário responsável por processos de sinistro de seguros pode, por exemplo, se recusar a compensar um segurado por danos legítimos, alegando a falta de um formulário ou um preenchimento incorreto de formulário. Ou seja, processar o pedido corretamente acabaria tendo prioridade sobre as necessidades do cliente que sofreu a perda; os meios são mais importantes que os fins.

Nesses casos, Everton sentiu haver uma tensão entre o público e a organização. Não raras vezes, ele se deparou com situações nas quais os funcionários pareciam não se preocupar com as necessidades dos clientes. Um dos principais pontos fracos da organização é a sua dificuldade em lidar com casos que necessitem de tratamento e consideração especiais.

A organização exibe uma cadeia hierárquica de comando em que o fluxo da comunicação ocorre verticalmente através de canais definidos onde os empregados são responsáveis por uma tarefa simples, sem significado. Uma vez completada essa tarefa, a responsabilidade é transmitida ao próximo empregado, num gesto de "livre do problema". Desta forma, o trabalho dentro de um sistema como esse é anônimo e os estão "no topo" e os que estão "na base" raramente se comunicam.

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.