

## **Estudo de Caso 2**

### **CASO INDÚSTRIA MOBILENHA**

Leia o texto que segue com atenção e prepare-se para a discussão em grupo. Ao final do texto existem algumas questões que poderão orientar seus estudos.

A Indústria Mobilenha SA é uma fábrica de móveis de escritório, cujo Gerente-Geral, Jacinto Fujita, dava ênfase às grandes e pequenas vendas, sem se preocupar muito com os aspectos administrativos, deixando invariavelmente a organização dos diversos departamentos da empresa em segundo plano. Sua meta principal era vender, mesmo desorganadamente, para colher resultados rápidos e imediatos. Realmente, grandes sucessos eram alcançados nas vendas e a equipe de vendedores sempre atingia bons resultados. Porém, Fujita era avesso aos problemas que afetavam os demais departamentos da empresa.

A seção de faturamento reclamava que o departamento de vendas cometia freqüentes e graves erros na emissão de pedidos, o que provocava inúmeros problemas na emissão de notas fiscais. O departamento de produção se via constantemente às voltas com ordens contraditórias e contra-ordens de urgência, pois, para atender certos clientes, Fujita solicitava à produção uma maior produtividade, não se importando se o produto estava dentro das especificações de qualidade aceitáveis ou o quanto custaria à empresa o apressamento de certos pedidos.

Um dos aspectos que davam ao Gerente-Geral grande força perante seus subordinados era o fato de ser amigo do Diretor-Presidente da empresa, Emílio Caruso. Este, deslumbrado pelos números apresentados por Fujita, não dava ouvidos aos demais chefes de departamentos de sua empresa. Fujita era uma pessoa muito humana e muito querida por todos os empregados da empresa, valendo-lhe certa simpatia pessoal e livre trânsito em todas as áreas da companhia.

Em certa ocasião, quando tudo transcorria dentro dos desencontros comuns e cotidianos e as vendas em elevado índice, Fujita solicita sua demissão da empresa, deixando a todos surpresos, pois pretendia dedicar-se a atividades agrícolas em função de uma herança recebida.

Durante o período decorrido para a admissão de um novo Gerente-Geral, os chefes de departamentos mantinham contato direto com o Diretor-Presidente e conseguiram provar-lhe que seria necessário, inicialmente, cuidar dos aspectos internos para posteriormente garantir a estabilidade ou crescimento das vendas. Partindo dessa hipótese, o Diretor-Presidente resolveu admitir um novo Gerente-Geral com características capazes de "por a casa em ordem".

O novo Gerente-Geral escolhido, Jorge Ikeda, era formado em administração e especializado em organização e métodos. Rapidamente dedicou-se à tarefa de organizar todos os departamentos da empresa, individualmente, deixando provisoriamente relegado a segundo plano o departamento de vendas. Porém, devido ao formalismo e a sua tendência pessoal de mandar e não ouvir, Ikeda provocou em seus subordinados certas dificuldades de adaptação aos novos e rígidos métodos de trabalho. Como a instrução que recebera do Diretor-Presidente era a de organizar e estruturar a empresa, Ikeda pretendia fazê-lo o mais rapidamente possível e da melhor forma, procurando queimar etapas, se possível. Como se tratava de pessoa não acostumada a lidar ou manejar com uma quantidade muito grande de subordinados, Ikeda passou a exigir de todos os departamentos que seguissem à risca todas as suas instruções, cobrando resultados em períodos curtíssimos de tempo. Isto lhe valeu alguns desentendimentos com o pessoal. O descontentamento por parte dos empregados não tardou a aparecer, principalmente daqueles que admiravam a luta do gerente anterior para manter a amizade do pessoal apesar da desorganização reinante.

O resultado foi desastroso para o atual Gerente-Geral. A produção passou a sofrer inúmeros reveses. O faturamento limitou-se a trabalhar em ritmo normal dentro dos procedimentos impostos. O Departamento de Vendas, totalmente desanimado e sem motivação, não conseguia atingir os objetivos de vendas impostos. Enquanto o primeiro procurava conseguir do pessoal do faturamento um número maior de horas extras para faturar mais pedidos, o segundo pretendia que o trabalho fosse executado totalmente dentro do expediente normal de trabalho. O primeiro, por meio de seu relacionamento e amizade com os operários e vendedores, conseguia uma produção maior, embora de qualidade discutível; o segundo exigia a melhor qualidade possível em troca de uma produção dentro do seu esquema.

Os chefes de departamentos se reuniam e decidiram reclamar ao Diretor-Presidente, mostrando-lhe que o excesso de métodos e procedi-

mentos de trabalho traz um estrangulamento da iniciativa e da liberdade no trabalho. O Diretor-Presidente não deu ouvidos, alegando que os chefes de departamento haviam solicitado um organizador e não um vendedor.

### **Questões:**

1. Descreva quais são as características da Teoria da Burocracia que não foram contempladas pelo primeiro Gerente-Geral.
2. Quais as consequências decorrentes?
3. Quais são os indícios de disfunções burocráticas que podem ser observadas na gestão do segundo Gerente-Geral ?
4. Quais são as consequências decorrentes das disfunções observadas?
5. Qual seria o perfil do profissional a ser contratado para ocupar o cargo de gerente geral da empresa?