

Estudo de Caso 4

A INDÚSTRIA DE PAPEL PAULISTA^(*)

(*) In. KWASNICKA, Eunice Lacava. ***Teoria Geral da Administração: Uma Síntese***. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

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.

Trata-se de uma organização de aproximadamente 3.000 empregados com sede em São Paulo e duas unidades no interior paulista, sendo o presente trabalho realizado em uma dessas unidades.

É uma empresa privada, de origem nitidamente familiar árabe, que até recentemente era uma limitada e que tem como concorrentes as outras grandes indústrias de papel brasileiras.

Há algum tempo a família, no caso, duas senhoras acionistas majoritárias, sentiu a necessidade de adaptar a organização ao ritmo crescente de mudanças do ambiente, entre as quais a evolução de sua concorrência.

Dessa forma começaram a preencher os postos de direção da empresa com pessoas não pertencentes à família e reconhecidos profissionais em seus respectivos campos de atuação.

Foi assim que se deu a contratação de um novo presidente, que é um engenheiro, reconhecido profissional que, atendendo a esse convite, inicia carreira em organização privada, após seu êxito como presidente em duas empresas públicas de grande porte e tecnologia avançada.

Em consequência dessa nova estratégia das Indústrias de Papel Paulista e também do estilo de seu novo presidente, a organização vem passando por mudanças rápidas, intensas e profundas em todos os aspectos, sendo as mais características aquelas diretamente ligadas ao estilo administrativo da empresa.

O novo presidente modela uma nova personalidade na organização. De uma administração mais familiar, formal, de poder mais centralizado e mais diretivo, vive um período de transição para uma administração menos familiar, mais informal, de poder mais descentralizado e mais participativa.

Esse período também vem sendo marcado por diretrizes intensamente difundidas quanto a investimentos em recursos humanos, desenvolvimento tecnológico e relacionamento da empresa com a comunidade.

Foi proposto um estudo para diagnosticar o clima organizacional, junto ao corpo de gerentes, em função da necessidade de investir nesse corpo gerencial, não só para valorizá-lo, mas também para prepará-lo para outras posições na organização e ajudá-lo na sua adaptação a uma organização sob novos moldes gerenciais.

O resultado do diagnóstico em termos globais apontou que a organização ideal deve:

- ser inovadora;
- sair de seus limites;
- ter estratégias que preparassem as pessoas para mudanças;
- valorizar o ser humano;
- reconhecer o trabalho do indivíduo;
- enfatizar a carreira das pessoas;
- chamar a participação das pessoas;
- tornar eficaz o processo de comunicação;
- ter objetivos claros e definidos.

Esse perfil foi fixado na parede e solicitado ao grupo que comparasse esse perfil ideal com a sua organização real. A comparação foi feita em painel aberto onde todos tinham oportunidade de participar.

O resultado dessa reflexão foi o retrato da realidade atual da organização nos seguintes termos:

- ao longo do tempo, a organização tem dado mais importância à tecnologia do que às pessoas;
- o poder é centralizado;

- pouca delegação;
- pessoal sentindo-se inseguro pelas mudanças que estão ocorrendo pela ausência de uma chefia mais duradoura;
- a comunicação informal é grande, as pessoas se conhecem muito bem, há forte relacionamento social fora dos limites da organização;
- a empresa não tem plano de carreira;
- sempre foi uma organização mais fechada em seu próprio mundo, estabelecendo poucas trocas com o ambiente e comunidade;
- a empresa está em transição e o pessoal não foi preparado para as mudanças;
- o pessoal está sem informação sobre o que está acontecendo.

O corpo gerencial da empresa percebe claramente que a organização encontra-se numa fase de transição. Está deixando de ser familiar para ser profissional a partir do estilo do atual presidente e da integração às outras diretorias de profissionais não ligados à organização por laços familiares.

Reconhece-se também que esse período de transição é marcado por tendências e não por orientações já solidificadas e finais relacionadas ao que acontece na empresa.

Percebe-se, por exemplo, a tendência a um estilo de gestão mais participativa, evidências de um envolvimento mais próximo com a comunidade em que se insere a empresa, a sensibilização do corpo gerencial para o fator custo, o aproveitamento da tecnologia existente e a atualização em relação a novas tecnologias, a valorização dos recursos humanos; enfim, fatores que parecem inaugurar uma nova era em termos organizacionais.

Apesar dessas percepções e principalmente pelo fato de que a transição nunca é a mensageira da certeza, o corpo gerencial apresentou-se, no geral, inseguro, carente de maiores informações, porém otimista e disposto a se envolver com as mudanças.

Questões

1. Essa é uma abordagem comportamental de diagnóstico. É a mais correta para o problema em questão?
2. O que fazer a partir do resultado obtido?