

## ESTUDO DE CASO: O CASO DO DIRETOR INDUSTRIAL

Fonte: VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2000.

Veja o Caso do Diretor Industrial, a seguir apresentado. Reflita sobre ele e depois responda às seguintes perguntas: a liderança é um fenômeno que depende do líder, dos seguidores e da situação, levando em conta esses três elementos, como você analisa o caso? O Diretor Industrial conseguiu exercer liderança, isto é, influenciar indivíduos e grupos no sentido do atingimento das metas da empresa? Como você analisa o processo de comunicação dentro da empresa? O caso está incompleto, o que você acha que aconteceu com o Diretor Industrial?

Aí vai o caso.

### O caso do diretor industrial.

A empresa em questão está com sua produção vendida para os próximos dois anos. No entanto, não está conseguindo honrar seus compromissos de entrega. Esse fato está causando vultosos prejuízos, na forma de rescisão de contratos e multas por atraso. Foi realizada uma auditoria externa e constatou-se que o problema estava localizado na área industrial que, nessa empresa, compreende a Engenharia Industrial, o Controle de Qualidade, a Divisão de Testes, a Divisão de Compras e a Divisão de Planejamento de Materiais.

Procedeu-se a um remanejamento na diretoria, sendo o Diretor Industrial transferido para a Diretoria Comercial, uma vez que a auditoria não o apontou diretamente como responsável pela situação e seu perfil realmente se encaixava melhor nessa segunda atividade. Para a posição de Diretor Industrial, foi contratado um profissional que exercia essa mesma função em uma grande multinacional instalada no Brasil. Esse profissional iniciou seu trabalho em condições amplamente favoráveis, uma vez que era visto como a pessoa que iria resolver definitivamente os problemas da empresa, tendo, inclusive, “carta branca” para efetuar as alterações que julgasse necessárias.

As gerências a ele subordinadas, mencionadas, eram ocupadas por pessoas que tinham feito sua carreira dentro da empresa, variando o tempo de casa entre 8 e 10 anos. Essas pessoas detinham o conhecimento da história da empresa e gozavam de grande prestígio não só com os proprietários, como também com o quadro funcional. Tinham, portanto sólida reputação profissional, o que impedia que fossem descartadas sem maiores justificativas. O novo Diretor, entretanto, tinha interesse não só em manter como em fortalecer a posição privilegiada com a qual ingressara na empresa, e a permanência daquelas pessoas nos postos que ocupava — e que podiam ser considerados postos-chaves — não lhe era conveniente.

Assim, deu início a uma estratégia, visando à retirada daquelas pessoas, sem que para isso tivesse que sofrer um grande desgaste em sua imagem. Essa estratégia consistiu, basicamente, em: a) transferência dos gerentes de uma Divisão para outra, eliminando a interação já estabelecida entre cada gerente e seus antigos funcionários criando a necessidade de todo um novo processo de adaptação, implicando isso, conseqüentemente, perda de rendimento; b) estabelecimentos de prazos que, de antemão, já se sabia que não poderiam ser cumpridos, mas, mesmo assim, fazendo um acompanhamento normal das atividades e responsabilizando os gerentes pelo não-cumprimento do estabelecido; c) “chamadas à atenção” extremamente ríspidas feitas aos gerentes na presença de

seus subordinados, com o objetivo definido de diminuí-los e enfraquecer-lhes a autoridade.

Com esses procedimentos, pouco a pouco o Diretor Industrial conseguiu que os gerentes fossem demitindo-se, e cada vaga aberta era preenchida por um homem de sua confiança, com o qual já tinha trabalhado. Ao término desse processo, ele conseguiu montar uma estrutura extremamente unida, em que cada gerente cobria qualquer eventual falha de outro, de tal maneira que os problemas que ocorriam na área industrial dificilmente eram conhecidos fora dali. Além disso, paralelamente, foi feito um trabalho que consistiu em — por meio de argumentações diversas — trazer para a área industrial atividades que, anteriormente, eram exercidas por outras diretorias.

Entretanto, a empresa, embora tenha conseguido melhorar um pouco seu nível de entrega, continuava, basicamente, a padecer dos mesmos problemas. Como a posição do Diretor era extremamente forte, o não-cumprimento das metas era, invariavelmente, atribuído às outras Diretorias que, por se sentirem enfraquecidas diante da Diretoria Industrial, não conseguiam reagir adequadamente, fazendo com que, cada vez mais, o poder do Diretor Industrial se solidificasse. A agressão dos acontecimentos chegou a tal ponto que o próprio Diretor-Superintendente começou a ter sua posição ameaçada e viu-se, então, sem outra alternativa senão tomar medidas que fizessem parar o processo.

Compras representa, dentro de uma indústria, uma divisão de grande importância, uma vez que não só realiza transações que envolvem grandes quantias, como também é responsável pela aquisição dos insumos a serem utilizados na produção. Com a justificativa de que a compra de materiais estava sendo feita de forma inadequada, o Superintendente condicionou a compra de qualquer material à assinatura de um assessor seu que, em tese, o representaria, mas que na prática significou pura e simplesmente a perda de poder do Diretor Industrial de autorizar a compra do que quer que fosse. Este, ressentido com essa decisão, discutiu várias vezes com o assessor designado para a tarefa, o que resultou num expressivo desgaste.

Outro fato relevante é que a empresa é a fusão de três outras empresas atuantes em ramos distintos da área de telecomunicações. Sob o pretexto de fazer uma avaliação mais exata de como estavam ocorrendo os processos de cada um desses ramos desde o desenvolvimento até a comercialização, o Superintendente designou os Gerentes de Desenvolvimento de cada uma dessas três áreas para fazer um acompanhamento de todo o caminho percorrido pelos produtos dentro da empresa, ou seja, tornou-os uma espécie de interventores, com o direito de requisitar qualquer informação que julgassem necessária. Os gerentes tiveram a incumbência de, três meses após iniciado o trabalho, apresentar um relatório detalhado de tudo o que tinham observado.

Embora, na prática, todas as Diretorias tivessem sido atingidas por essa medida, a Diretoria Industrial foi a mais prejudicada, não só pelo desgaste natural que uma intervenção provoca, como também pelo fato de que a estrutura de bloqueio de informações — desenvolvida pela Diretoria Industrial — foi seriamente atingida. As eventuais falhas da Diretoria Industrial que conseguiam passar pelo bloqueio de informações e chegar ao conhecimento do restante da empresa eram, no entanto, quase invariavelmente justificadas pela falta de pessoal. O Superintendente providenciou, então, o pessoal supostamente necessário. Esse fornecimento não era feito por meio de novas contratações, mas por meio de deslocamento de pessoas que exerciam outras funções. Isto gerava nesses funcionários grande insatisfação, uma vez que a mudança implicava novo ambiente de trabalho, alterações das atividades às quais já estavam habituadas e se julgavam competentes, além da sensação de pouco prestígio.

Como se vê, as atitudes do Diretor Industrial geraram outras atitudes do Superintendente. Como após cada fornecimento de recursos solicitado se fazia intenso acompanhamento dos resultados, os sucessivos fracassos detectados minaram ainda mais a posição do Diretor.