

- 1 José é um administrador de empresas que atualmente atua como Gerente de Projetos da ABC Metalúrgica Ltda. Esta indústria atua na área de fabricação de produtos de ferro e aço (chapas, bobinas e lingotes). É composta por um escritório central, 2 fábricas e um armazém de produtos acabados. Suas máquinas e equipamentos fabris são bastante novos, com uma tecnologia alemã recentemente lançada em uma feira de negócios. Conta atualmente com 680 funcionários, divididos em vários níveis hierárquicos. Numa visão bastante simplista, poderíamos separar os funcionários em três grandes grupos: técnicos, administrativos e diretivos. Também se destacam os seus sistemas de informações, com novos hardware e software recentemente implantados nos departamentos administrativos.
- 10 Nos últimos anos, a empresa viveu um período de evolução nunca antes visto. Ampliação da capacidade produtiva, lançamento de novos produtos, aquisição de uma ex-concorrente de menor porte, aumento da fatia de mercado (*market share*), início das exportações, além da ampliação da carteira de clientes nacionais. Com isso os trabalhadores da ABC sentem-se cada vez mais envolvidos e motivados para atingir os objetivos audaciosos da empresa. Entre eles, destaca-se a
- 15 construção de uma nova planta fabril que deverá estar em produção em menos de 3 anos. José é o elemento central de tal empreendimento que é considerado a “menina dos olhos” dos proprietários e da diretoria da empresa. A produção atual é de 100.000 toneladas/mês. A nova fábrica dobrará essa capacidade de produção, uma vez que as duas já existentes não têm espaço físico para mais ampliações.
- 20 José iniciou o projeto sentando à mesa para conversar com os fornecedores de máquinas e serviços necessários à construção da nova filial produtora. Também fizeram parte dessa equipe alguns funcionários da ABC que eram considerados “elementos chave” para o sucesso desse projeto. Após algumas reuniões, foram delineados os primeiros esboços dos recursos necessários, tempos requeridos, ações a serem tomadas, dentre outras medidas.
- 25 Num segundo momento, tais apontamentos iniciais foram melhorados com um estudo mais aprofundado dos recursos e atividades necessárias. Algumas semanas depois, José empenhou-se bastante em efetivar o plano de trabalho traçado anteriormente. Mas como o projeto era bastante grande, complexo e extenso, decidiu delegar algumas responsabilidades para 3 subordinados que assumiram a sub-gerência dos pontos principais do projeto. Então, além de José, estes 3 sub-
- 30 gerentes também eram encarregados de orientar e direcionar os esforços de todos os envolvidos no projeto. Mas além dessa orientação, eles também tinham alçada para cobrar os resultados conforme as atividades progrediam.

Mas não era fácil lidar com tanta gente. Para se ter uma idéia, durante a construção da fábrica, havia mais de 2.300 pessoas envolvidas, tanto da própria ABC quanto de parceiros e fornecedores.

- 35 Teoricamente todas as atividades haviam sido pensadas e descritas. Sabia-se quem mandaria em quem, quem faria o quê, quando e como. Ou seja, cada profissional tinha as suas tarefas e responsabilidades a serem cumpridas e receberia remuneração adequada para tal.

- Não obstante, o que se via na prática era um clima de correria desenfreada em função de alguns atrasos significativos no cronograma da obra. Um bom exemplo era dos funcionários da empresa judia que fazia as fundações da futura fábrica. Eles não trabalhavam aos sábados em hipóteses alguma, o que contribuía ainda mais para os atrasos. Outro exemplo era a equipe mexicana responsável pela implantação das máquinas, que tinha o costume sagrado da *siesta* após o almoço. E era bastante comum haver discordâncias técnicas sobre a melhor forma de execução de
- 40 determinadas atividades importantes. E se não bastasse, algumas equipes dos vários fornecedores não conversavam entre si adequadamente.
- 44

Questões

5. Encontre no texto um trecho que exemplifique cada uma das características dos **Componentes da Estrutura Organizacional**: a) responsabilidades, b) autoridades c) comunicações e d) decisões. Justifique cada item.
6. Encontre no texto um trecho que exemplifique cada uma das características dos **Fatores Condicionantes da Estrutura Organizacional**: a) Recursos Humanos, b) Objetivos/Estratégias c) Tecnologia e d) Ambiente. Justifique com suas palavras cada item.
7. Qual é o tipo de estrutura organizacional criada pelo José para a construção da nova fábrica? Justifique sua resposta.