

---

# Casos de Ensino em Administração

---

## FUNDAÇÃO LINDOLFO SARAIVA

Sylvia Maria Azevedo Roesch

### RESUMO

Programas de Compromisso de Gestão e enxugamento de um governo estadual levam à mudança na estrutura organizacional de uma fundação pública estadual no Brasil. Este caso de ensino descreve o processo pelo qual se procedeu à junção de duas gerências em uma nova Central. Com isto, Helena, gerente de uma das gerências, virá a perder o seu cargo. A mudança é concebida em gabinete e Romualdo, presidente da fundação, está receoso de comunicá-la a Helena, que é sua amiga e funcionária tão antiga na casa quanto ele. A estratégia que implementa é a de utilizar três reuniões, para dar a impressão de que a mudança foi concebida de forma gradual e participativa. O caso é narrado do ponto-de-vista de Helena.

**Palavras-chave:** mudança e cultura organizacional; transparência na tomada de decisões; estudos de gênero na administração.

### ABSTRACT

Public sector downsizing programmes provoke changes in the organizational structure of a Brazilian state foundation. This teaching case describes the merging process of two of its departments. As a result Helena, the head of one of them, will loose her managerial position. The change is conceived at closed doors and Romualdo, the president of the foundation, is wondering how he is going to communicate the decision to Helena, who is his friend and has been working in the organization as long as him. The strategy he eventually uses is to phase the information in three different meetings, so to convey the impression to Helena that change was gradual and participative. The case is narrated from the point of view of Helena.

**Key words:** organizational culture and change; transparency in decision making; gender studies in management.

---

## FUNDAÇÃO LINDOLFO SARAIVA

É a terceira vez que Romualdo, presidente da Fundação Lindolfo Saraiva, estende a mão ao telefone para chamar Helena, gerente do Departamento de Disseminação de Informações, mas interrompe o gesto, permanecendo por instantes em sua poltrona a estalar os dedos. O sol da manhã incide sobre a calvície que ele tenta de vários modos disfarçar com uma mecha de cabelo. Como se percebesse esta intrusão, ele levanta, dá uma volta pelo gabinete e vem sentar-se no sofá. Recostado nele, estende as pernas sobre o tapete vermelho que mandou colocar na sala, ao assumir a presidência da Instituição no ano passado.

Não há dúvida de que a proposta do Laerte, gerente do Departamento de Métodos Quantitativos, de fundir o departamento dele com o de Disseminação de Informações está de acordo com os planos do governador. O Laerte tem cacife para chefiar a nova Central de Informações Estatísticas, isto não é problema. Problema será a Helena. É pena! E se ela criar uma cena? Até rimou – ele se admira, descontraindo um pouco. Decide chamar o Laerte.

Laerte bate à porta, espera o chamado e entra, sorrindo, e o sorriso não se apagou de seu rosto desde que Romualdo aprovara sua proposta de uma nova estrutura organizacional para a instituição. Senta-se na poltrona com cuidado para não amassar o terno. Cruza as pernas e espera o presidente se manifestar.

– É sobre a reunião com a Helena – diz Romualdo, franzindo o cenho.

– A reunião ficou acertada para hoje às quatro da tarde – responde Laerte. – A propósito, acabo de conversar com o Eric, e o diagrama da nova estrutura já foi multiplicado e está pronto para ser distribuído às chefias.

– Vamos segurar um pouco a notícia – diz Romualdo, remexendo-se no sofá. É que, bem... Na verdade, estou um pouco preocupado com a reação dela. – Enquanto fala, fixa o olhar no retrato do Governador na parede, atrás de sua mesa. Queria ter uma expressão digna como a dele, pensa, sempre que examina a foto. – É, estava dizendo... ela tem tocado o Departamento de Disseminação de Informações, por dez anos, com poucos recursos. A nova proposta, de fato, extingue o Departamento. E então, quero dizer, ela perde a gerência, e ...

Laerte observa o presidente titubeando, e procura disfarçar o aborrecimento. Para que esta encenação? Já não haviam discutido os detalhes no almoço? De

---

fato a Helena não ia perder muita coisa, pois a FG já estava incorporada ao seu salário. Além disso, é sabido que ela não trabalha por dinheiro. Se facilitar, ela paga para trabalhar. Não foi o Eric quem contou que ela andava querendo aplicar 5S no Departamento, depois de fazer o curso às suas próprias custas? Pior ainda quando voltou do curso de Gestão da Qualidade, representando a Fundação e resolveu entender que o seu departamento deveria ser dirigido como uma empresa: enviou vinte funcionários para treinamentos na área de qualidade e depois andou alugando vídeos para treinamento interno. Tudo isto sem ganhar nada em troca. Quer dizer, uma pessoa assim deveria dar lugar para aqueles que têm ambição.

– Estive pensando, a Helena poderia ficar com a chefia de Informática da nova Central. Ela continuará atuando em setor a ela familiar, mas sob sua gerência. E então? – sugere Romualdo, levantando as mãos como um padre, ao dirigir-se aos fiéis na missa. A idéia lhe fora soprada pela Clarinha, sua amiga. Mas queria pensar como sua.

– Excelente – responde Laerte. Toma como regra jamais dizer não, muito menos contrariar o presidente. Depois encontrará um jeito de neutralizar a Helena. O fato de ela ser um pouco mais antiga na casa do que ele, jamais o intimidou. Nem mesmo ser amiga pessoal do presidente o incomoda. Ela simplesmente não é páreo para ele.

Satisfeito, Romualdo olha mais uma vez para o retrato do governador, e então levanta-se. Antevê a reunião-almoço de amanhã na Federação de Bancos. Afinal, não é fácil conseguir um lugar à mesa quase ao lado do Secretário de Estado. Tudo graças à Judith, sua mulher. Fizera amizade com o chefe do cerimonial da Assembléia, seu colega no curso de espanhol. Precisa causar boa impressão; precaver-se para quando terminar o mandato de presidente. Quem deseja voltar a ser um técnico? Ainda sorrindo, acena para Laerte, que discretamente se retira do gabinete.

Helena passa pelo *buffet* das saladas e se dirige às massas. É o dia da semana em que se dá ao luxo de comer à vontade. Que a dieta vá para o inferno às quartas-feiras. De volta à mesa, almoça em silêncio. Ficou até as tantas, ouvindo as queixas dos funcionários da digitação do setor de Informática sob sua gerência, no Departamento de Disseminação de Informações, e acabara esquecendo de se alimentar. Quando saiu da repartição, alguns colegas já estavam voltando ao trabalho.

– Deseja mais alguma coisa? – pergunta o garçom.

– Só a conta, por favor – responde, olhando o relógio. Quinze para as três, não teria tempo nem de provar a sobremesa – outra concessão das quartas-feiras.

---

Aproveitaria a reunião mensal com o presidente marcada para esta tarde, e insistiria novamente sobre os problemas levantados pelos funcionários. Não há como justificar uma instituição sem cargo de Digitador, onde o trabalho é feito por auxiliares, com os deveres de tal cargo e nenhum dos seus direitos, como carga horária de seis horas diárias etc.

Deixa o restaurante e, no caminho, continua a refletir sobre os problemas do seu setor. Ainda aperta a nota fiscal na mão dentro do bolso, ao chegar de volta a sua sala na repartição. São três e quinze e espera encontrar tempo de chegar à biblioteca e ver se tudo está em ordem. Nem bem havia cruzado a porta da sala e ouve o telefone. É a secretária do presidente, avisando que a reunião está para iniciar e que ela deve vir imediatamente.

Por que tanta pressa? – ela pensa, e pela primeira vez questiona se a reunião teria um propósito especial. De qualquer maneira, iria tocar nos problemas do setor de Informática. Precisa de digitadores e de novo equipamento. Um equipamento mais potente permitiria centralizar as informações socioeconômicas, hoje duplicadas em diferentes órgãos, e sobre as quais ninguém tem controle. Não, talvez não insista, desta vez, sobre o equipamento, mas não vai abrir mão dos digitadores. Está farta de ouvir comentários do Eric, Assessor de Informática da Presidência, sobre a ineficiência do seu setor. A propósito, gostaria de saber o motivo de o “unha encravada”, como os funcionários o batizaram, visitar seu setor com tanta frequência.

A reunião com o presidente inclui Heitor, diretor técnico, além do Laerte e do Eric. O presidente vai direto ao assunto.

– Helena, estamos discutindo a possibilidade de transferir o setor de Informática para o Departamento de Métodos Quantitativos, sob a gerência do Laerte. Acreditamos que a mudança pode reforçar a área de Estatística. O Eric, em face dos seus conhecimentos de informática, apóia o Laerte, e com isso queremos agilizar o cronograma das publicações.

– Entendo – ela responde, sem esconder sua surpresa. Agora vê tudo claro, as visitas do Eric, o buquê de flores em nome do Laerte e Eric no aniversário dela. Recorda que na gestão anterior, a mesma estratégia foi tentada por Eric, e ela conseguiu boicotar. Hoje percebe uma situação diferente. O Eric não larga o Laerte; e ninguém mais consegue discutir questões técnicas ou administrativas do seu setor com o presidente ou com os diretores, sem a interferência de ambos. Só não compreende bem o sentido da transferência. Logo o setor de Informática, cuja chefia está vaga há cinco anos, e a Direção não toma providências a respeito da falta de recursos. Além disso, o pessoal está ressentido com a falta de franqueza

---

da Direção sobre as perspectivas futuras. Primeiro foi vazada a informação sobre a quota de 15% de redução da folha de pessoal firmada no Compromisso de Gestão, no final de 1995; mais tarde, o corte das vagas de auxiliares via PDV, na metade deste ano, acentuou o descontentamento. Pensa a quem deveria agradecer a transferência do setor. Ao Romualdo?

A reunião termina rapidamente. O presidente anuncia que o assunto precisa ser bem discutido. Espera sugestões sobre os ajustes necessários para viabilizar a mudança do setor entre os departamentos. Para tanto, uma nova reunião é marcada nas próximas duas semanas.

Neste meio termo, Helena traça planos para seu departamento. A partir de agora, tendo apenas dois setores a gerenciar, pretende reaplicar as idéias de qualidade no serviço público. Está entusiasmada. Por duas semanas reúne-se com os funcionários para em conjunto elaborar planos para discutir na próxima reunião da Direção. Volta a conversar com os funcionários do setor de Informática, e confirma que o pessoal vem trabalhando o estritamente necessário, talvez até já saibam da próxima transferência. De certo modo, sente-se aliviada. Acaba de se livrar de um “rabo de foguete”.

A segunda reunião apenas formalizou o anunciado na primeira: o setor de Informática ficará, a partir de agora, afeto ao Departamento de Métodos Quantitativos, gerenciado por Laerte. O diretor técnico recebe os relatórios de Helena e promete examiná-los, em breve. O presidente quer a colaboração dela em todas estas mudanças. Entretanto, está com um compromisso inadiável, e a discussão fica postergada para uma nova reunião dentro de quinze dias.

Um tanto intrigada, ela resolve aguardar a próxima reunião. Aprecia Romualdo, vêm trabalhando juntos por vinte e quatro anos. Recorda a habilidade do presidente, no seu primeiro ano de mandato, em lidar com a cláusula do Compromisso de Gestão, quando havia a ameaça de demitir pessoal técnico. Barganhou com os cedidos, devolvendo-os às suas instituições de origem e conseguiu manter o pessoal novo que ingressou após 1988. Foi uma época terrível; mesmo depois destas medidas ainda corriam boatos sobre próximas demissões do pessoal CLT admitido antes de 1988. Com o fantasma das demissões adormecido – ela conclui – é hora de melhorar o dia-a-dia. Está disposta a cooperar.

A terceira reunião é rápida e definitiva como uma Medida Provisória. Nela, o presidente apresenta o novo organograma da instituição, sugerido por Laerte.

– O propósito é reforçar a área estatística, enxugar as atividades dos setores e centralizar – diz Laerte.

---

Helena ouve as explicações. É informada de que, entre outras mudanças, se extingue o Departamento de Disseminação de Informações e cria-se uma comissão, da qual ela é convidada a participar, para propor uma nova Central com cinco unidades, sob a gerência do Laerte. Finalmente, lhe oferecem a chefia do setor de Informática no novo órgão.

Ela deixa a reunião sem se manifestar. Tenta refletir sobre as alternativas que lhe restam, mas o único pensamento concreto que lhe vem à mente é a necessidade de que a nova estrutura seja homologada por mais duas instâncias. Quer dizer, ninguém sabe ainda se haverá recursos para implementá-la.

## **OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM**

O caso representa aspectos do clima e cultura de um órgão da administração indireta, examinados à luz de um programa de mudanças estruturais induzidas pelo governo estadual. Enfatiza o jogo de interesses na tomada de decisões técnicas, a falta de transparência nas comunicações, o machismo e a passividade feminina. Seus objetivos são desenvolver nos participantes: (i) conhecimentos sobre o ambiente de uma organização pública; (ii) respostas cognitivas e emocionais quanto a esta realidade; (iii) o estudo e crítica da literatura sobre mudança, clima e cultura organizacional; transparência da gestão; comunicações; bases da tomada de decisões e estudos de gênero na administração; e (iv) a busca de estratégias de mudança para situações semelhantes à apresentada no caso.

## **FONTES DOS DADOS**

Este caso relata uma situação real acontecida no final dos anos 90, em órgão da administração indireta estadual brasileira. O nome da organização e dos atores do caso foi disfarçado e a narrativa contém elementos ficcionais que, no entanto, não alteram o seu conteúdo. Com o fim de atrair o interesse dos leitores, o caso é narrado no estilo de um conto, e no tempo verbal presente, embora a situação tenha acontecido no passado. As seguintes fontes de informação foram utilizadas para a coleta de dados: quatro entrevistas em profundidade com a funcionária Helena, fora da situação de trabalho; pesquisa documental e visitas à organização para sentir o seu ambiente.

---

## SUGESTÕES PARA A DISCUSSÃO DO CASO

Este é um caso breve que pode ser lido em menos de 10 minutos, em sala-de-aula. Sugere-se a sua aplicação tanto em cursos de graduação como de especialização e mestrado, em disciplinas que lidem com administração geral, recursos humanos e comportamento organizacional. Os seguintes passos têm sido utilizados em testes do caso: (1) leitura individual; (2) discussão em pequenos grupos, tendo em vista as questões apresentadas; (3) discussão plenária; (4) resumo pelo professor dos principais pontos discutidos no quadro.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Que situações gerenciais você identifica neste caso?
2. Se você fosse Helena, como teria procedido durante as reuniões?
3. Que alternativas restam à Helena, agora, que a mudança foi efetivada?
4. Até que ponto a literatura gerencial sobre mudança, clima e cultura organizacional, transparência da gestão, comunicações, bases da tomada de decisões e estudos de gênero na administração contempla os problemas apresentados no caso?

## BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

SCHERMERHORN JR., J. R. et al.  
**Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

WOOD JR, T.;  
URDAN, F. T.  
Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. In: WOOD JR. (Coord.). **Mudança organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

---

## ANEXO 1 - DEFINIÇÕES

**5S** - Uma das “ferramentas” de implantação do Programa de Qualidade Total. Segundo Campos (1992, p. 173) é um programa que “visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda a vida. O programa 5S não é somente um evento episódico de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade”. Cada um dos “S” trata de uma dimensão:

- . *seiri* - arrumar
- . *seiton* - ordenar
- . *seisoh* - limpar
- . *seiketsu* - assear
- . *shitsuke* - autodisciplina

CAMPOS, V. F. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

**Compromisso de Gestão.** Contrato firmado entre governos estaduais e órgãos da administração indireta visando diminuir gradativamente a dependência financeira de tais entidades em relação ao Erário estadual. Com ele a instituição se propõe a reduzir gastos de custeio e criar receita própria. O argumento é que a racionalização de gastos da entidade leva à melhoria da eficiência, assegurando-lhe necessária autonomia administrativa e aumentando a sua eficácia em relação às políticas governamentais.

**FG.** Função gratificada para cargos de direção e assessoramento intermediários no serviço público.

**Gestão da Qualidade.** Modelo de gestão que prega mudanças visando à racionalização de processos de trabalho, estrutura organizacional flexível, horizontalizada e achatada, estilo de gestão participativo, incluindo delegação de poderes e responsabilidades para os subordinados.

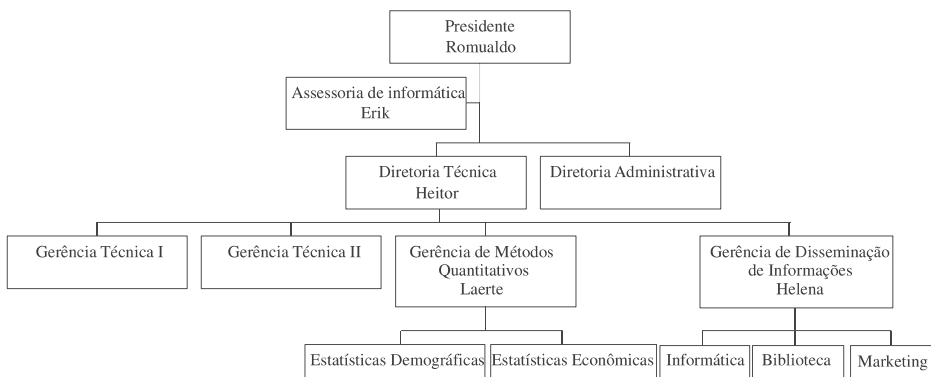
**PDV.** Programa de Demissões Voluntárias. Instituído como parte de reformas administrativas no setor público, especialmente como forma de operacionalizar o Compromisso de Gestão. Busca reduzir o “tamanho” do Estado e, com isso, devolver-lhe a capacidade de investir em atividades essenciais.



---

## ANEXO 2 – ORGANOGRAMAS

### Organograma Antes



### Organograma Depois

