

SITUAÇÃO-PROBLEMA 8

Em 1994, Jean Perkins era gerente de estrutura de uma empresa que produzia peças automotivas. A empresa tinha 2000 empregados (1200 operários e 800 entre os demais departamentos). A situação não andava lá muito boa, afinal pelo terceiro ano consecutivo os resultados financeiros não atingiram as metas organizacionais.

Um dos diretores, o Sr. John Stewart, após regressar de um congresso de gestão corporativa, convocou Jean para uma reunião e, depois de muitas explicações e orientações a respeito da nova moda em gerenciamento de mudança que ele teve contato no evento, designou Jean para desenvolver um novo projeto.

Jean deveria passar um “pente-fino” por todos os departamentos, em todos os níveis para identificar quais eram as atividades realmente necessárias para a empresa operacionalizar com eficiência e que agregassem valor ao cliente.

Depois de três meses de trabalho intenso, Jean apresentou o relatório final com as seguintes sugestões:

“Os resultados do levantamento a respeito das atividades relevantes à operacionalização da organização e à percepção de valor agregado por parte do cliente, concluiu que devem ser promovidas as seguintes ações:

1. Redução de 20% no total de pessoal operacional, considerando que foram adquiridas recentemente equipamentos com nova tecnologia e com capacidade de produção 15% superior aos equipamentos anteriores;
2. Redução de 30% no total de pessoal administrativo, financeiro e comercial, pois foi verificado um alto nível de ociosidade nas operações do pessoal lotado nestes departamentos por conta do sistema de informações encomendado há 8 meses;
3. Redução de 30% no total de gerentes e supervisores operacionais, pois foi constatado que a amplitude estava sendo subutilizada devido à maturidade das operações;
4. Demissão sumária de todos os gerentes cujas atividades não estejam diretamente relacionadas à produção/controlar e às questões de atendimento ao cliente”.

Logo após apresentar e entregar o relatório à diretoria, Jean esvaziou suas gavetas e passou pelo departamento pessoal para receber seus direitos trabalhistas, pois ele próprio havia ordenado sua demissão sumária.

Qual foi o diagnóstico de Jean e o problema que formulou? Quais conceitos usou para dar a solução?