

SITUAÇÃO-PROBLEMA 16

João chegou a supervisor do departamento de chapas de aço em uma siderúrgica após longos anos de trabalho árduo e dedicação. A produção neste departamento parece uma linha de montagem, pois as chapas são transportadas por diversas operações. A diferença com a linha de montagem é que os trabalhadores têm controle sobre o ritmo de produção, podendo o trabalho ser desempenhado a velocidades variadas.

O departamento sob o comando de João era excepcionalmente produtivo; tinha custos menores que os departamentos similares nas outras duas fábricas da empresa. As relações de trabalho eram excelentes. Ele era visto como um supervisor muito eficaz, considerado muito duro e regularmente superava seus recordes de produção. Ele pouco dependia e pouco se relacionava com outros departamentos e, quando o fazia, era do seu jeito rude e diretivo.

O vice-diretor de produção estimava demais João, enviando congratulações públicas sempre que quebrava novo recorde e concedia benefícios adicionais a ele e seus funcionários, o que não fazia com outros departamentos.

O representante sindical foi companheiro de João no departamento e posteriormente seu subordinado; entre eles criou-se uma admiração mútua. O representante era muito respeitado pelos trabalhadores e, até certo ponto, funcionava como amortecedor dos problemas dos conflitos entre João e seus comandados.

A procura por chapas de aço era muito grande e tinha sido estável por muitos anos; isto permitia a produção do mesmo produto em quantidade elevada, por longos períodos. João não era eficaz com o planejamento, mas isso até o momento não fazia muita diferença, dada a situação da empresa e do departamento.

O inferno astral parece ter chegado para João e no mesmo ano aconteceram grandes mudanças: o vice-diretor se aposentou; o representante sindical foi eleito para um cargo na federação sindical e deixou a empresa; os pedidos de produção eram em lotes menores e muito variados, exigindo uma programação das ordens de fabricação; a reestruturação da empresa incorporou ao departamento de chapas de aço outro departamento, tornando o número de funcionários maior e as relações de trabalho bastante conflituosas; a variedade de produtos fazia o departamento depender de outros departamentos, exigindo contatos mais intensos.

O departamento assistiu a uma queda na produtividade, ao aumento nas tensões internas e João entrar em estado de estresse.

Qual o diagnóstico da situação? Que conceitos de Administração você usaria para explicar a situação? Que solução daria?