SITUAÇÃO-PROBLEMA 17

Na década de 80 as empresas brasileiras fizeram grande movimentação para adotar as técnicas japonesas de administração. Nessa época a Toyota desfrutava de grande prestígio pela sua maneira heterodoxa de organizar a produção e o trabalho fabril.

No Brasil houve uma "leitura" da realidade do milagre japonês de que sua fonte de sucesso era os CCQ - Círculos de Controle da Qualidade, pequenos grupos voluntários de operários pertencentes a um mesmo setor que se reúnem periodicamente para identificar e solucionar problemas. No Japão, esses grupos tinham autonomia para paralisar a linha de produção a fim de discutir e resolver problemas de seus trabalhos.

Carlos, um engenheiro mecânico entusiasta com as idéias japonesas, já vinha participando ativamente de palestras, cursos, encontros sobre o tema. Ele era o gerente formal da equipe de projetos de engenharia de uma média empresa metalúrgica e o líder informal, com apoio da direção e de seus colegas gerentes e amigos de futebol, na formação desses grupos na empresa.

Uma unidade de uma multinacional dos Estados Unidos fabricante de motores em alta escala contratou Carlos para implantar e ser o coordenador do CCQ na unidade. Após os primeiros meses de preparação, reuniões, treinamentos e muitas promessas aos operários de participação na resolução dos problemas de seus setores, ele enfrentou a mais grave crise e motivo de seu pedido de demissão. Ele autorizou os operários a paralisarem a linha de montagem para promover melhorias.

Na primeira paralisação, Carlos foi desautorizado pelo diretor e obrigado a retomar imediatamente a produção da linha. O gerente de produção avaliou o ato de Carlos como insubordinação, o gerente de engenharia como falta de respeito aos canais formais de comunicação e autoridade, o gerente de RH como péssimo exemplo de autonomia operária.

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

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho