

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
Roberto Marx

Uma empresa introduziu trabalho em grupos em sua área operacional. Grosso modo, há 3 setores produtivos que procesam o produto em uma seqüência, e o esquema organizacional passou a ser o seguinte:

- 1) Cada grupo atua numa área pré-delimitada de cada um dos 3 setores do processo produtivo, sendo que cada grupo é responsável por atingir um determinado volume de produção a cada turno, numa dada qualidade de conformação;
  - 2) Há um supervisor para cada 5 grupos. Ele recolhe os dados de volume produzido (efetivo) e de refugo (perdas). Avalia a limpeza do local de trabalho (“housekeeping”) e faz reprogramações da produção, se for necessário – por exemplo, se houver problema com uma matéria-prima e um dado produto não puder ser produzido, o supervisor analisa o plano de produção previsto para aquela semana ou para a seguinte, e atribui uma outra tarefa ao grupo. Só o supervisor ou seus superiores podem liberar uma nova partida de materiais se houver problema no lote em uso.
  - 3) A qualidade do produto, ou seja, a sua adequação a determinados atributos, é uma responsabilidade do grupo. Há um pequeno setor de qualidade que define normas, faz auditorias (coletas aleatórias no almoxarifado), controlando se os grupos estão efetivamente produzindo com qualidade. Via o número de lote e a marcação (“ink jet”) em cada caixa de produto acabado, é possível saber quando e qual grupo foi responsável por dada produção.
  - 4) Há uma avaliação comparativa entre os grupos, a partir de indicadores pré-definidos: atendimento ao plano de produção (volume), índice de qualidade, índice de perdas de materiais. É feita também, pelo supervisor, uma avaliação individual de cada operário. Essas avaliações são utilizadas em promoções, punições etc.
  - 5) Há um setor específico de manutenção, com gerente, supervisor e pessoal próprios.
- Descreva e analise o caso à luz dos parâmetros estruturais de organização.
  - Quais são os problemas do esquema acima descrito?
  - Como a empresa poderia aperfeiçoar o esquema, sem destruir a idéia de grupos?