

SITUAÇÃO-PROBLEMA: dificuldades em administrar a produção

Estamos no ano de 1918 e você é um consultor que acaba de ser contratado por uma empresa industrial situada nos Estados Unidos da América. O presidente da empresa inicia a conversa dizendo que:

“A empresa emprega cerca de 1000 operários e possui umas 30 espécies de trabalhos diferentes. O trabalhador em cada uma dessas funções adquiriu seus conhecimentos por meio da tradição oral, desde quando o artífice desempenhava vários ofícios, até ao estado atual de grande divisão do trabalho, em que cada homem se especializa em tarefas reduzidas.

A inteligência de cada geração tem desenvolvido métodos mais rápidos e melhores para fazer as operações nos diferentes trabalhos. Entretanto, dificilmente é encontrada uniformidade na execução. Em lugar de um processo que é adotado como padrão há talvez 50 a 100 processos diferentes de fazer cada tarefa e jamais foram sistematicamente analisados e descritos.

Esse conjunto de conhecimentos é o principal recurso e patrimônio dos artífices, dos quais grande parte escapa à administração. O gerente mais experimentado deixa ao arbítrio do operário o problema da escolha do método melhor e mais econômico para realizar o trabalho. Ele acredita que sua função seja induzir o trabalhador a usar sua iniciativa, no sentido de dar o maior rendimento possível ao patrão.

Para provocar a iniciativa do trabalhador, o diretor deve fornecer-lhe incentivo especial: promessa de promoção, salários mais elevados, menores hora de trabalho etc. Em 19 dentre 20 empresas, o trabalhador acredita que é positivamente contra seus interesses empregar sua melhor iniciativa e ele deliberadamente trabalha tão devagar quanto pode”.

Para a situação apresentada:

- 1- faça o diagnóstico administrativo da situação e formule o problema mais crítico;
- 2- dê uma solução, indicando as ações mais relevantes para resolver o problema.