

## **SITUAÇÃO-PROBLEMA: o setor de fiação**

**Estamos no ano de 1938** 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:

“Nossa empresa emprega as melhores técnicas de administração atualmente conhecidas no mundo como o planejamento das tarefas, o estudo de tempos e métodos de trabalho, a seleção científica dos trabalhadores e o incentivo financeiro. Empregamos dezenas de engenheiros para racionalizar a produção e nos preocupamos com a fadiga do operário, com as boas condições físicas de ventilação e iluminação.

O setor de fiação foi o mais estudado pelos nossos engenheiros no propósito de aumentar a produtividade. E o inexplicável é que enquanto todos os demais setores têm uma taxa de rotatividade de pessoal entre 5 e 10%, o setor de fiação apresenta uma taxa de 250%, além de problemas de absenteísmo, alcoolismo e agressividade com os supervisores. Eu não entendo porque isso!

Este setor tinha, antes da racionalização, o histórico de realizar a taxa de 85% de produtividade. Então, os engenheiros propuseram um plano de incentivo monetário onde o operário que realiza 70% recebe o salário do dia; aquele que faz menos tem uma multa de 20%; e quem atinge 100% recebe um abono de 15%. Hoje, todos os operários sem exceção realizam a taxa de 70%, menor que os 85% anteriores. Por que eles não trabalham o bastante para ganhar o abono? Não é de dinheiro que eles gostam?

Para aumentar ainda mais a produtividade, os engenheiros isolaram os operários de forma que eles já não podem ficar conversando e, portanto, fazendo cera. Mas nada melhora no setor de fiação. Parece uma maldição!”

### **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.