

SITUAÇÃO-PROBLEMA: o setor de montagem

Estamos em 1952 e você é contratado como consultor por Paulo Santos, *gerente da fábrica de cadeiras* de um Grupo Empresarial de artigos de madeira. A fábrica é composta de três grandes setores: o corte das peças, a montagem das peças e o acabamento final da cadeira.

Paulo começa dizendo: eu estava com problemas de altas taxas de absenteísmo e rotatividade de pessoal no setor de montagem; conseqüentemente, a eficiência do setor estava muito baixa. O setor funcionava em três linhas de montagem com uso de esteiras: os dois tipos mais vendidos de cadeiras ocupavam as duas primeiras linhas e uma terceira era composta com mix dos demais tipos.

Foi então há quatro meses, sem ouvir meus três supervisores, que resolvi fazer uma mudança radical na fábrica. Aboli as três linhas de montagens de cadeiras e dei aos trabalhadores uma autonomia relativa na configuração de grupos de trabalho. Os resultados foram espantosos já no primeiro mês: a produtividade do setor subiu 30%, o absenteísmo caiu para cerca de 2% e a rotatividade despencou para zero.

No entanto, eu acho o ser humano descontente por natureza. O supervisor do setor de corte começou a reclamar que precisava de mais funcionários porque o aumento da produtividade do setor de montagem estava exigindo mais rapidez do corte e o seu pessoal estava ameaçando parar a produção se o ritmo de trabalho não voltasse ao normal. Além do mais, os funcionários reclamavam que o pessoal da montagem tinha uma sala especial para descanso, eles podiam descansar quando bem entendessem. O supervisor da seção de corte disse que seus funcionários chamavam esses “benefícios” de regalias que só o pessoal da montagem tinha e estavam falando na surdina que eu sou um “banana” porque não consigo melhorias para eles.

O supervisor do setor de acabamento falou que precisava de mais funcionários devido ao aumento da produtividade do setor de montagem. Estava havendo acúmulo de cadeiras montadas na entrada de seu setor e ele e seu pessoal não estavam dando conta do acabamento das cadeiras. Além do mais, os funcionários reclamavam que o pessoal da montagem podia entrar após o horário sem desconto de parte do salário e podiam sair mais cedo com a concordância do supervisor. O supervisor da seção de acabamento disse que seus funcionários chamavam esses “benefícios” de privilégios que só o pessoal da montagem tinha porque eles eram os “queridinhos” do gerente da fábrica.

Ambos reclamaram que seus funcionários estavam descontentes com o ritmo de trabalho e com benefícios do setor de montagem. Os supervisores já tinham detectado nesses quatro meses um aumento das taxas de absenteísmo e rotatividade em seus setores, bem como uma queda na produtividade. Em adição, o supervisor do setor de acabamento disse que estava pensando em sair da empresa, pois sua reputação tinha sido “jogada no lixo”.

Estou atordoado e não entendo o que está havendo. Os problemas parecem nunca terminar; quando se mexe em um lugar aparece problema em outro. Eu fiz do melhor para aumentar a eficiência da montagem. Por que as coisas são tão complicadas?

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.