

SITUAÇÃO-PROBLEMA: o projeto de mudança

Em 1994, Renato era “Gerente de Estrutura Organizacional” de uma empresa que produzia peças automotivas. A empresa tinha 2000 empregados (1200 operários e 800 entre os demais departamentos). A situação não andava muito boa, pelo terceiro ano consecutivo os resultados financeiros não atingiram as metas estabelecidas.

Um dos diretores, o Lucas, após regressar de um congresso de gestão corporativa, convocou Renato para uma reunião e, depois de muitas explicações e orientações a respeito do tema gerenciamento de mudança que ele teve contato no evento, designou Renato para desenvolver um novo projeto.

Renato deveria passar um “pente-fino” por todos os departamentos, em todos os níveis para identificar quais eram as atividades realmente necessárias para a empresa operar com eficiência e que agregassem valor ao cliente.

Depois de três meses de trabalho intenso, Renato apresentou o relatório final com as seguintes sugestões: “Os resultados do levantamento a respeito das atividades relevantes à operação da organização e à percepção de valor agregado pelos clientes, concluo que devem ser promovidas as seguintes ações”:

1. Redução de 20% no total de pessoal operacional, considerando que foram adquiridas recentemente equipamentos com nova tecnologia e com capacidade de produção 15% superior aos equipamentos anteriores;
2. Redução de 30% no total de pessoal administrativo, financeiro e comercial, pois foi verificado um alto nível de ociosidade nas operações do pessoal lotado nestes departamentos por conta do sistema de informações implantado há 14 meses;
3. Redução de 30% no total de gerentes e supervisores operacionais, pois foi constatado que a amplitude de comando estava sendo subutilizada devido à maturidade das operações;
4. Demissão sumária de todos os gerentes cujas atividades não estejam diretamente relacionadas à produção/controlar e às questões de atendimento ao cliente;
5. Eliminação de dois níveis hierárquicos gerenciais.

Logo após apresentar e entregar o relatório à diretoria, Renato esvaziou suas gavetas e passou pelo departamento de pessoal para receber seus direitos trabalhistas, pois ele próprio havia ordenado sua demissão sumária.

Para a situação apresentada:

- 1- faça o diagnóstico administrativo da situação, ou seja, indique o principal problema;
- 2- dê uma solução, ou seja, indique a principal ação para resolver o problema.

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho,

Fonte oculta por uso da metodologia PBL.