

SITUAÇÃO-PROBLEMA 12

CONFORTO é o nome fantasia de uma empresa fabricante de máquinas de lavar roupas fundada há quinze anos e como toda pequena empresa estruturada funcionalmente. Nos dez primeiros anos de existência, a empresa cresceu devagar, mas os três anos seguintes foram de crescimento muito rápido.

No décimo terceiro ano, o presidente resolveu adotar uma estrutura divisional de acordo com as três grandes linhas de produtos: “luxo”, “standard” e “econômica”. Cada divisão seria dirigida por um diretor e constituída das gerências de fabricação, de engenharia, administrativa-financeira e comercial. Os serviços comuns seriam subordinadas administrativamente em uma das divisões, mas estariam funcionalmente subordinadas a todas as divisões.

O laboratório de testes de produtos era um desses serviços e estava na divisão “luxo”. No primeiro ano após a reestruturação, o laboratório esteve sob o comando do engenheiro Carlos, seu idealizador lá nos primeiros anos da empresa. Com a aposentadoria de Carlos, Roberto assumiu a gerência do laboratório vindo de uma antiga chefia de produção relacionada com o produto “luxo”.

O primeiro ano de Roberto na direção do laboratório foi de muitos conflitos com Luis, gerente de engenharia da divisão “econômica”. Luis dizia que Roberto privilegiava a engenharia da sua divisão em detrimento das outras e as urgências não eram atendidas com a devida atenção que os casos exigiam.

Como você, um consultor contratado pela empresa, faria o diagnóstico, fundamentaria os conceitos e apresentaria a solução?