

Estudo de Caso 02

VOCÊ É CAPAZ DE ANALISAR ESSE PROBLEMA?

Perrin Stryker

A habilidade dos administradores, de resolver problemas e tomar decisões certas, há muito se tornou produto dos mais valiosos da experiência no trabalho. Sucede que observação mais detalhada do processo decisório demonstra que até mesmo antigos administradores podem ser assistemáticos, na busca de soluções para problemas complexos. Os métodos de erro e acerto, freqüentemente, conduzem a conclusões incorretas, significando serem, as decisões nelas apoiadas, provavelmente, também inadequadas.

Há alguns anos, a maneira ineficiente de como os administradores utilizam as informações, levou Charles H. Kepner, psicólogo social, e Benjamin B. Tregoe, sociólogo, a desenvolverem abordagem sistemática de resolução de problemas e tomada de decisões. Descrição da pesquisa e dos métodos de treinamento desenvolvidos por Kepner-Tregoe e associados, da Princeton University, NJ, mostra que mais de 20.000 administradores experientes, em grandes corporações, foram treinados em análise de questões complexas e tomada de decisões. Os conceitos foram reunidos para publicação, na forma de livro.

Praticamente, todo administrador que passou pelo treinamento ficou surpreso ao descobrir quão falhos têm sido seus próprios métodos de raciocínio, no processo decisório. Seria bom, portanto, cada qual testar seu próprio modelo de avaliação das situações apresentadas no caso, baseado em situação real, conforme segue.

Os painéis rugosos

A decisão é apresentada na forma de diálogo entre vários administradores, numa fábrica de painéis laterais – a lataria que cobre os quartos dianteiros do carro, incluindo as rodas. Os painéis substituem os pára-lamas, a área mais danificada, em acidentes de trânsito.

Com 3.000 empregados, a fábrica produz também outras pequenas partes e componentes para dois modelos de veículos, dos mais vendidos por uma das três grandes montadoras do País.

Transportadas em vagões ferroviários, as chapas de aço chegam à fábrica e são levadas, para serem moldadas, em quatro diferentes linhas de produção, cada uma dispondo de grande prensa hidráulica. Máquina específica realiza o corte das placas metálicas em peças de tamanho único. Pilhas delas são levadas, por meio de guindaste, para o trabalho de prensagem, que se realiza em tempo determinado. O controle é feito, de maneira que há sempre reserva de chapas a serem moldadas, quando as prensas forem religadas, no turno da manhã seguinte.

Os diretores

A moldagem, como outros itens da administração, envolve diferentes tipos de pessoa. A descrição dos personagens, feita a seguir, relaciona nomes fictícios; nem por isso, deixa de ser útil, como se vê:

- Oscar Burguer, Gerente da Fábrica – Administrador exigente, de idade próxima aos 60 anos e conhecido pela característica de ouvir os outros; considerado adversário dos sindicatos, pelos empregados.
- Robert Polk, Chefe de Produção – Dirigente decidido e de alta competência técnica, mas indiscreto e inclinado a beneficiar certos subordinados. Os empregados também o consideram anti-sindicato.
- Ben Peters, Gerente de Controle de Qualidade – Reservado, caladão e cauteloso no relacionamento com os outros; calculista, mas de extrema confiabilidade.
- Ralph Coggin, Gerente de Relações Industriais – Típico administrador de pessoal; simpático aos empregados; confia nas técnicas de relações pessoais, quando negocia com sindicatos.
- Andy Patella, Administrador da Oficina – Contrário a posições do gerenciamento e desejoso de demonstrar poder. Desenvolveu estilo de comunicação clara com o Gerente de Relações Industriais, Coggin.
- George Adams, Supervisor da Linha 1 – Sereno, sólido e respeitado pela sua equipe de trabalho.

- James Farrell, Supervisor da Linha 2 – Irritável, ambicioso e algo de puritano; totalmente avesso a sindicatos.
- Henry Dawson, Supervisor da Linha 3 – Paciente, caloroso e realmente apreciado pelos que trabalham com ele.
- Otto Henschel, Supervisor da Linha 4 – esnobe, frio e levemente ponderado; indiferente aos integrantes da sua equipe.

Emergência matutina

A situação começou às 11 horas da manhã de uma quarta-feira, no escritório do gerente da fábrica, Oscar Burger, que convocou reunião de emergência. Há 50 minutos, recebera informação do Chefe de Produção, Bob Polk, de que aproximadamente 10% das chapas provenientes das linhas de produção 1 e 2 estavam sendo rejeitadas pelo Controle de Qualidade, por apresentarem irregularidade na superfície.

BURGER: Convoquei esta reunião por que vocês estarão em dificuldades, se não conseguirmos resolver a pendência, com rapidez. A empresa precisa de todas as peças sem defeito, que formos capazes de enviar; e mais, temos de manter os novos modelos em alta, no mercado. Os novos modelos do Panther e do Cheetah estão em crescimento de venda, e se nós diminuirmos a produção das peças, o “coroa”, de Detroit, cairá em cima de mim. Então, é bom estudarmos a situação e resolvê-la, antes do almoço. O Bob me informou que a linha de produção 1 começou a produzir painéis defeituosos, cerca de 3 minutos depois do intervalo das 10 horas. Na linha de produção 2, aconteceu o mesmo, por volta das 9h30mim. O Bob gostaria que vocês descobrissem o que está acontecendo.

POLK: Você praticamente disse tudo, Oscar. Farrell, o Supervisor na Linha 2, afirma que checou diversas vezes para saber se as irregularidades nas peças estão sendo causadas por degeito nas lâminas de aço; mas, até agora, não descobriu nada. As chapas parecem perfeitas e limpas quando entram na prensa. Entretanto, muitas saem ásperas. O inspetor admite que o número de peças rejeitadas por hora, aumentou do normal – uma ou duas peças – para 8 a 9, na última hora. Na Linha 1, George Adams afirma que está acontecendo praticamente o mesmo, e ele não consegue descobrir porquê. Tudo começou, de repente, após o intervalo das 10 horas.

BURGER: Farrell ou Adams não têm mínima idéia de como tudo começou?

POLK: Bem, Farrell está convencido de que se trata de sabotagem dos operadores da imprensa, mas não conseguiu surpreendê-los. Ele não considera tão difícil produzir pontos ásperos nos painéis se a chapa for posicionada de maneira levemente errada. E vê os empregados da sua linha furiosos devido à suspensão com que puniu, ontem, Joe Valenti. Afirma ele que Valenti chegou, esta manhã, contrariando a punição e tentando assumir sua posição, na imprensa. Diante disso, Farrel chamou a segurança e Valenti foi levado até o portão.

BURGER: O que é isso? Eu nada spube a respeito. O que há de errado com Valenti? (Indagou ao Gerente de Relações Industriais, Coggin). Ralph, o que está acontecendo?

COGGIN: Não acredito que seja culpa do Valenti. Como você sabe, ele e o Farrell têm estado assim por longo tempo, discutindo sobre direitos. Farrell diz que visto Valenti dirigir-se para trás do depósito de ferramentas, ontem à tarde, no intervalo, conduzindo consigo uma garrafa. Ele flagrou Valenti bebendo durante o trabalho o ano passado, você se lembra, e afirma que deveria ter demitido Valenti, em vez de lhe ter dado apenas suspensão. Você sabe como o Farrell é em relação a bebidas alcoólicas, especialmente durante o trabalho. De qualquer maneira ele acusou Valenti de estar bebendo durante o trabalho, novamente; e após uma pequena discussão, mandou Valenti para casa, pelo resto da semana. Andy Patella, administrador da oficina, logicamente, foi contra o ato de Farrell.

POLK: Ralph, Farrell está certo.

BURGER: Vamos voltar ao problema das peças defeituosas. O que o Valenti tem a ver com isso?

COGGIN: Bem, conversei com Patella, ele me disse que os homens das quatro linhas se sentem ofendidos. Ontem, eles fizeram piadas de mau gosto sobre Farrell e, novamente esta manhã, quando ele mandou pôr Valenti para fora. Quanto à imprensa número 2, começou a produzir peças de Panther defeituosas e o Controle de Qualidade

reportou isso a Farrell, que foi até o operador e sugeriu como deveria colocar as chapas. Patella me disse que o operário apenas olhou sem nada, até que Farrell virou as costas e saiu. A taxa de rejeição dos painéis continuou alta e, durante os 15 minutos de recesso, os homens de todas as linhas de montagem reuniram-se para discutir sobre o *Caso Valenti*. Patella diz que o irmão mais novo de Valenti, Pete, soldador que trabalha na Linha 3, sob a supervisão de Dawson, convocou greve. Alguns acharam boa idéia – aderir ou não aderir. E, logo após voltarem ao trabalho, a Linha 1 começou a apresentar elevada taxa de rejeição.

BURGER: O que o Adams acha disso, Ralph?

COGGIN: Ele não aceita plenamente a teoria de sabotagem de Farrell, mas admite que não há outra explicação. As pessoas da equipe de manutenção revisaram todas as prensas e não encontraram nada de errado. A tinta e o sistema hidráulico estão OK. Fizeram apenas alguns ajustes nas pinças de metal, que removem as peças da prensa.

BURGER (Dirigindo-se ao Gerente de Controle de Qualidade – Ben Peters): Ben, o que você acha disso?

PETERS: É difícil garantir o que possivelmente está causando o dilema. Checamos as chapas provindas da Zenith Metals, que começamos a usar esta manhã e pareciam perfeitas. Além disso, apenas as Linhas 1 e 2 estão apresentando erros. Talvez, o problema esteja nas prensas.

POLK: Eu vou checar com o pessoal da Engenharia, mas aposto que as prensas estão OK.

BURGER: Sim, eu acho que você pode esquecer o problema com as prensas Bem. Elas nunca apresentaram problemas. Mesmo assim, por segurança, você deve pedir para que a Engenharia cheque tudo, Bob. Enquanto isso, eu gostaria... (Ele pára, enquanto sua secretária entra e lhe entrega um recado).

PETERS: Eu ficarei muito zangado! Meu assistente Jerry acaba de me informar que a Linha 4 também está apresentando distorções. Eu não acreditava que as máquinas antigas pudesse apresentar esse tipo

de dificuldade. As máquinas modernas, das outras linhas, talvez, mas não a velha Henschel's, trabalhando a uma velocidade de 50 peças, por hora.

POLK: Bem, isso descarta a idéia, que eu alimentava. Com a número 4 apresentando as mesmas incorreções, parece que a culpa não está na velocidade das prensas. Agora, acredito que não devemos esperar muito, até que a Linha de Dawson comece a apresentar falhas também.

COGGIN: Talvez a Linha 3 não vá escapar, se o que Patella diz sobre Dawson é verdade. Ele acredita que os homens de Dawson fariam tudo o que ele pedisse, e deduzo que Patella não tem tido muito sucesso em vender-lhes suas táticas contra a empresa.

BURGER: Qual a questão, agora?

COGGIN: Um velho assunto. Ele diz que a Companhia está tentando desacreditar o Sindicato perante os trabalhadores; especialmente, agora que negociações de contrato estão próximas. Ocorrerão no mês que vem. Este ano, ele também espalhou o boato de que a empresa iria abandonar esta fábrica e mudar-se para fora do Estado, caso o Sindicato não aceitasse as proposições que seriam oferecidas nas negociações.

BURGER: Isso é ridículo. Quando o Sindicato vai concordar em dar-nos um dia tranquilo de trabalho pelo que estão ganhando? Vamos parar com o *papo* e ir direto ao problema de rejeição. Chequem tudo o que puderem imaginar; mas não podemos fechar nenhuma linha de produção, no momento atual de produção das peças para o Panther. Voltaremos a este encontro às 4 da tarde.

Reunião informal

Terminada a reunião, Polk desceu às oficinas, para checar as prensas. Peters preferiu consultar seus arquivos de Controle de Qualidade, para ver qual a última data em que a taxa de rejeição foi tão alta quanto agora. O Gerente de Relações Industriais, Coggin, procura Patella para checar como Farrell estava lidando com Valenti e os outros empregados da sua

linha. Durante o almoço, no refeitório, houve encontro informal dos quatro supervisores com o Chefe de Produção, Bob Polk:

FARREL: Suponho que você já colocou o chefe a par de tudo, Bob. O Valenti tem muitos camaradas e precisamos ficar de olho para realmente pegá-los em flagrante.

HENSCHEL: Você pode repetir? Eu tenho alguns dos companheiros de Valenti na minha linha e, desde que os problemas começaram a surgir, por volta das 11h20, eles se mostraram-se extremamente cautelosos. Flagrei três casos de rejeição que podem ser atribuídos a ele.

POLK: Anote quem tem maior número de rejeições e talvez consigamos apontar os responsáveis.

ADAMS: Vocês parecem estar começando uma caçada humana. Em minha opinião, os engenheiros resolverão o problema. A prensa na minha linha está fazendo mais barulho que normalmente, e suspeito de alguma coisa. No momento, Bob, gostaria da sua ajuda para que o turno da noite diminua o número de pilhas de chapas que deixa para trabalharmos de manhã. Ajudaria muito se eles conseguissem diminuir para duas pilhas de 40 peças, cada. Novamente, esta manhã, tive quatro pilhas tumultuando minha área.

POLK: Verei o que pode ser feito.

HENSCHEL: Concordo com você Adams. Nos últimos cinco dias estive sobrecarregado com quatro pilhas de chapas. Com meu equipamento antigo, de velocidade lenta, eu consigo muito bem, começar com apenas uma pilha. Notei que Farrell começa apenas com duas pilhas, enquanto Dawson apenas com uma. Por que levam essa vantagem?

DAWSON: Otto, você está apenas com ciúmes da minha nova prensa de alta velocidade, e sabe que possui apenas uma velha sucata. Você precisa sair da dieta das peças para o Panther e juntar-se a mim, na produção de peças para o Cheetah. Um sorriso quando um de seus homens fizer piada, também deve ajudar.

FARRELL: É bem verdade que seu pessoal vai ganhar uma viagem para as Bermudas se forem bons trabalhadores e produzirem boas peças.

ADAMS: Ah, pára com isso, Farrell. Não podemos ser todos tão rígidos.

FARRELL: Bem, de qualquer maneira estou contente que Dawson não teve que lidar com Valenti, hoje. Aquele bêbedo, finalmente, saiu do meu pé. Eu não esqueço o ano passado, quando ele ajudou Patella a espalhar o boato de que, se os homens estragassem algumas peças, poderiam exercer pressão sobre a direção, para melhores contratos. Eu não ficaria surpreso se Valenti e Patella estivessem agindo juntos, agora, tramando a mesma coisa antes de começar as negociações.

ADAMS: Relaxe, Farrell. Você não pode provar nada. Os empregados não são tão estúpidos como provaram ser no ano passado, quando não acreditaram em Patella. O que me intriga são os problemas desta manhã. Nunca havia visto tanta falha aparecer tão rápido.

HENSCHEL: Isso, com certeza, também me surpreende; mas eu acho que o Controle de Qualidade pode estar um pouco precipitado em relação as falhas. Eu acredito que podem ser consertadas manualmente. Se colocássemos dois homens extra em cada linha, tudo estaria resolvido.

FARRELL: Talvez, mas você sabe como Burger se posicionaria em relação aos custos extras, considerando-se a queda na produção. E não esqueça Henschel que nossas prensas de alta velocidade estão produzindo 30 peças a mais por hora do que a sua. Bem, tenho que retornar e verificar o que está acontecendo com os companheiros de Valenti na minha área.

Conversa Paralela

Todos os supervisores levantam-se e deixam o refeitório sem prestar atenção à presença do Gerente de Relações Industriais, Coggin, conversando, num canto do refeitório, com o Gerente da Oficina, Patella.

COGGIN: Desejaria saber, Patella, por que Valenti tentou retornar ao trabalho esta manhã, contra as ordens de Farrell?

PATELLA: Porque não? Farrell estava fora de si, quando mandou Joe para casa, ontem, sem me consultar a mim, a você ou qualquer outra pessoa. Tiquei satisfeito porque Joe voltou e enfrentou o f.d.p. do Farrell, que se demonstra cada vez mais perturbado, ultimamente. E você sabe o que dizem? Que Farrell está tendo problemas com o filho – o adolescente que se tornou vagabundo. Eu sinto pena dele, mas isso não há motivo para ele descontar seus dramas em seus homens. Sua equipe não agüenta mais. Os outros grupos também estão sentindo. Você sabe que o irmão de Valenti, na Linha 3, começou a falar em greve esta manhã?

COGGIN: Sim, eu ouvi falar. E por que eles não foram em frente?

PATELLA: A equipe de Dawson é muito fiel à empresa. Alguns dos antigos trabalhadores endeusam Dawson. Mas irão aderir, se a administração não abrir os olhos e respeitar os direitos deles.

COGGIN: E aquele empregado que se feriu, na noite passada, quando descarregava as chapas?

PATELLA: Ele está empregado há poucos meses e me disse que não está familiarizado com o método de empilhamento que a Zenith Metals usa. Ele não se machucou muito, mas tem direito a repouso remunerado.

COGGIN: Claro. Diga-me por que você tem certeza de que Farrell não encontrou nenhuma garrafa atrás do depósito de ferramentas, antes de suspender Valenti? Você está certo de que não há testemunhas? Você tem certeza do que afirma?

PATELLA: OK, Ralph. Estou certo, tenho certeza.

Reunião Vespertina

Três horas depois, o Gerente da Fábrica, Burger, reúne-se novamente com o Chefe da Produção, Polk; o Gerente do Controle de Qualidade, Peters, e o Gerente das Relações Industriais, Coggin.

BURGER: Vamos ouvi-lo primeiro Bob, sobre a checagem das prensas. Alguma pista sobre os defeitos?

POLK: Nada. Tudo certo com as máquinas, de acordo com a equipe de Engenharia, que até estranhou eu pedir nova checagem.

BURGER: Posso imaginar. Mas não podemos deixar passar nada. Não importa o que a equipe de Engenharia pense. Por falar nisso Ben, as falhas continuaram altas durante a tarde?

PETERS: Mais altas, ainda. A Linha 1 está perdendo nove ou dez por hora. A Linha 2 está arruinando ao redor de uma dúzia, e a Linha 4 estraga ao redor de sete, por hora.

BURGER: E a Linha 3?

PETERS: Nada, por enquanto. A linha de Dawson trabalha perfeitamente; mas, como o irmão de Valenti trabalha lá, podemos esperar dificuldades a qualquer momento.

POLK: Talvez não. A taxa de rejeição de Dawson tem sido sempre mais baixa que as demais.

BURGER: É mesmo? A que você atribui isso?

COGGIN: Que tal, melhor supervisão? A equipe de Dawson sempre se apresenta mais orgulhosa de seu trabalho que as demais; os seus integrantes realmente trabalham em equipe. Outro dia, ouvi dois de seus homens conversando sobre um colega que parecia estar sendo descuidado, e decidiram chamar-lhe a atenção, sem incomodar Dawson. Quando se alcança esse tipo de disciplina voluntária, tem-se supervisão de verdade.

BURGER: Fico contente em saber que alguns de nossos empregados sentem-se responsáveis por fazer bom trabalho.

POLK: A equipe de Dawson está bem. Um de seus homens sempre me avisa com antecedência se eles estão em falta de material; porém o turno da noite, naquela linha, é menos cuidadoso. A última equipe

deixou a linha de Dawson com chapas suficientes apenas para meia hora de trabalho, na manhã seguinte.

PETERS: Por falar nisso Bob, você ouviu comentários de que nas outras equipes os estão chamando de "os queridinhos de Dawson"? Há rumores de que as peças para o Cheetah são mais fáceis de produzir e alguém dá preferência à equipe de Dawson, quando a produção é distribuída.

POLK: Isso é loucura. Nós demos a tarefa à linha de Dawson porque facilita para o Departamento de Distribuição. Os painéis do Cheetah não são mais fácil de produzidas, você sabe.

PETERS: Eu sei, mas é o que estão falando e achei que você gostaria de estar por dentro.

COGGIN: Se pensam que as peças mais profundas são mais difíceis de serem produzidas, talvez haja fundamento. Eu também ouvi esse comentário, e existe a possibilidade de o Sindicato tentar a revisão de nossas taxas e padrões, qualquer dia desses.

POLK: Verdade? Eu acho que isso não tem importância. Se esses itens estiverem em pauta Patella pode muito bem estar gerenciando a oficina. Porque não perguntamos ao Sindicado: "Que tal recuperarmos a meia hora perdida na Linha 2, esta manhã, enquanto Valenti discutia com Farrell, sobre sua suspensão?".

COGGIN: Pergunte a Farrell porque ele não me chamou antes de suspender Valenti, ontem? Que confusão Farrell nos aprontou...

BURGER: O que você quer dizer, Ralph?

COGGIN: Acho que nós estamos diante de uma grande injustiça. Patella me disse que, após Farrell ter suspendido Valenti, ele próprio procurou atrás do depósito de ferramentas e não encontrou sinal algum de bebida alcoólica. Patella também diz não haver testemunhas, quando Farrell acusou Valenti de estar bebendo no trabalho. Será impossível Farrell provar que não estava simplesmente agindo sob suas suspeitas,

sem ter evidências. Com certeza, o Sindicato vai nos incomodar com isso, especialmente com a aproximação da data para negociações de contrato.

BURGER: Drogas, Farrell deveria ter pensado melhor. Essa não é a primeira vez que ele é ríspido com um empregado; ele precisa aprender a julgar melhor. Bob, é melhor você ir, imediatamente, falar com ele. Veja se tem alguma coisa específica incomodando-o. Talvez, uma conversa séria. Chame-o à razão.

POLK: Está certo Oscar, mas Farrell é um homem bom, e nós devemos apoiá-lo completamente.

COGGIN: Se o fizermos, enfrentaremos problemas com o Sindicato. Patella diz que se não retirarmos a queixa contra Valenti e revermos a sua suspensão, ele irá propor greve e afirma que os outros empregados irão aderir. Parece que eles têm um caso bem claro contra Farrell, exceto pela equipe de Dawson. Os demais parecem muito incomodados com a situação. E as rejeições que eles estão produzindo mostram isso alto e claro.

POLK: Oscar, não podemos afastar Farrell! Se o fizermos, estaremos nas mãos do Sindicato. É óbvio que Valenti está combinado com Patella, e eles estão tramando contra Farrell, a fim de conseguirem assunto quente para as negociações de contrato. Eu acho que deveríamos cobrar do Sindicato por armarem contra Farrell e por produzirem peças defeituosas. Se eles tentarem a greve, proibiremos imediatamente, a fim de mantermos a produção e satisfazer Detroit.

BURGER: Não tão depressa, Bob. Prefiro, antes, me ver livre do Sindicato, antes que comece a falar sobre greve. Ralph, e aquela solicitação que o agente local do Sindicato lhe disse que iria fazer – algo como dez minutos extra para os funcionários se lavarem? Se nós cedêssemos nesse ponto, você acha que ele seria capaz de manter Patella neutro no problema Farrell e Valenti?

COGGIN: Provavelmente. Mas você gostaria de encontrar uma forma de preservar Patella e Farrell.

BURGER: Você tem razão, mas não podemos permitir que Patella continue usando suas técnicas de sabotagem. Quero refletir melhor sobre o que se passa, antes de decidir qual será nossa posição. Enquanto isso Ben, cheque de perto as taxas de rejeição; e você, Bob, verifique as operações na Linha 3, para certificar-se de que não há nada sobre o boato de estarmos favorecendo a equipe de Dawson. Ralph, procure ver o que você descobre sobre a negociação de tempo extra para os empregados se lavarem e o que Patella pensa a respeito. É o que posso sugerir, por enquanto. Encontrar-nos-emos amanhã, às 10 horas, para resolvemos tudo.

O dilema de Burger

A reunião termina e os gerentes retornam às suas respectivas tarefas. O Gerente da Fábrica, Burger, fica só e tenta encontrar alternativas. Ele vê duas opções: (1) apoiar Farrell e arriscar uma greve que pode ser interrompida por uma proibição, ou (2) evitar a greve, suspendendo Farrell, revendo o caso de Valenti e pedindo aos funcionários que cooperem a fim de eliminar o excesso de rejeições.

Burger não gosta de nenhuma das propostas e espera encontrar solução melhor. Ao menos, pensa consigo mesmo, há uma noite para refletir.

O Gerente da Fábrica, Burger, analisou a situação corretamente? Você está convidado a refletir sobre a situação e decidir como resolveria o problema.