

AIEC
Curso Graduação em Administração

Nota de Ensino
Você é capaz de analisar esse problema?

Este documento deve ser utilizado pelo tutor responsável pela discussão do caso e não deve ser distribuído para os alunos. A sua função é auxiliar o planejamento da aplicação e discussão do caso. Não é apresentada uma solução, mas sim aspectos que devem ser considerados para a atividade didática e a análise do caso. Deve ser evitada qualquer forma de uso que possa prejudicar a aplicação futura do caso.

RESUMO

Administradores descobrem quão falhos têm sido seus próprios métodos de raciocínio no processo decisório. A decisão é apresentada na forma de diálogo entre vários administradores, numa fábrica de painéis laterais. Estes gerentes se reúnem numa emergência no período da manhã, a seguir numa reunião informal, numa conversa paralela, e a logo depois numa reunião vespertina. Os gerentes se propõem a estudar a situação e resolvê-la num dia.

A situação que se apresenta é seguinte: chapas de aço chegam à fábrica, e são levadas para serem moldadas em quatro diferentes linhas de produção, administradas por diferentes pessoas. Numa manhã, aparentemente 10% das chapas provenientes das linhas de produção 1 e 2 foram rejeitadas pelo Controle de Qualidade, por apresentarem irregularidade na superfície. A empresa precisa de todas as peças com pequeníssima margem de defeito. 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.

UTILIZAÇÃO

O texto destaca a importância de tornar sistemático o processo de tomada de decisão. Permite analisar a comunicação entre dirigentes, bem como habilidades pessoais e profissionais na resolução de problemas. Indicado para assunto relativos a processo de comunicação, condução de reuniões, habilidades interpessoais e relacionamentos, estilos de liderança e tomada de decisão. Permite reflexões sobre

decisões sobre problemas complexos destacando a importância de se ter conhecimentos sistematizados sobre processo de tomada de decisão, pois apenas experiência acumulada não atende às atuais exigências das empresas.

OBJETIVOS

O caso mostrar que é preciso sistematizar o processo de condução de reuniões, de tomada de decisões, bem como é preciso sistematizar o levantamento de dados e de informações como subsídio a solução de problemas

QUESTÕES PARA OS ALUNOS

1. O Gerente da Fábrica, Burger, analisou a situação corretamente?
2. Convide o aluno a refletir sobre a situação e decidir como ele resolveria o problema. O aluno poderá comparar suas resoluções com as soluções apresentadas no texto.
3. Um dos maiores problemas da tomada de decisão é a identificação correta do problema. A metodologia apresentada é eficaz para tal?

ANÁLISE DO CASO

O caso descreve com detalhes características da personalidade dos 5 gerentes e 4 supervisores de linha da Fábrica de Painéis rugosos envolvidos e o diálogo entre eles em vários encontros durante um dia. Os dirigentes devem identificar e resolver o problema com a produção de peças com defeito. É preciso manter o mercado em alta e não diminuir a produção de peças e de vendas.

Farrel, o supervisor da linha2 acredita que é fácil produzir pontos ásperos nas chapas, basta posicioná-las de maneira levemente errada. Ele, também vê que os empregados de sua linha estão furiosos devido a suspensão que aplicou no funcionário Valenti. As relações entre Farrel e Valenti não andam boas porque este leva garrafa de bebidas para o trabalho. Depois de várias discussões as duas soluções apresentadas pela equipe para resolver o problema são: (1) apoiar o gerente da linha2 e arriscar uma greve que pode ser interrompida por uma proibição, ou (2) evitar a greve, suspendendo o gerente da linha 2. O gerente Burger não gosta de nenhuma das propostas e espera encontrar solução melhor. Pensa passar a noite refletindo até encontrar uma solução melhor.