

SITUAÇÃO-PROBLEMA 10

Patricia Silva, presidente autarquia municipal de serviço de água e esgoto SAE de uma cidade do interior de São Paulo, estava convencida de que um instrumento gerencial eficaz era absolutamente essencial para o êxito da empresa. Ela notara que os diretores dos departamentos continuavam agindo como bem entendiam. Tomavam decisões sobre problemas à medida que surgiam e se orgulhavam de ter uma habilidade de “apagar incêndio”.

Mas a autarquia parecia estar à deriva, as decisões de um diretor nem sempre eram compatíveis com as de outro. O diretor de regulamentação estava sempre pressionando a Patrícia e o diretor financeiro por aumento na tarifa, mas sem sucesso já que não consegue justificar eficazmente os custos do tratamento d’água e esgotos; o diretor de gestão de pessoas vive em conflito com o diretor de operações, pois este considera os trabalhadores com muitos privilégios na empresa; o diretor de operações avalia que a questão dos custos é uma questão menor já que dá prioridade à expansão da linha.

Quando você visitou a empresa como consultor, a pedido de Patrícia, e examinou a situação, descobriu que:

1. de forma geral, as atividades desempenhadas pelas diretorias não contribuíram com a consecução do objetivo estabelecido da empresa. Cada diretor, praticamente, agia como queria;
2. ainda que não seja possível predizer com certeza a ocorrência dos eventos futuros, os diretores não preparavam o porvir e não levantam as possíveis dificuldades;
3. as duplicações de esforços, as atividades desnecessárias, as ineficiências no uso dos recursos, via de regra, limitados, não eram evitados.
4. a presidente não exercia controle das atividades dos diretores; estes não controlavam seus gerentes; e assim por diante na hierarquia abaixo.

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