

SITUAÇÃO-PROBLEMA: os dois departamentos

Estamos no ano de 1975 e você é um consultor que acaba de ser contratado por uma empresa industrial situada nos Estados Unidos da América. A Diretora Industrial convocou uma reunião para apresentar o novo consultor aos seus gerentes.

O gerente do departamento de pesquisa de novos materiais disse que administrava por objetivos, fazendo cobranças pelos resultados alcançados. No departamento, o funcionário não tem hora para entrar, cada um sabe o seu dever e o que tem de urgente, pois a tarefa depende do andamento da pesquisa. Também não há restrição de saída para resolver problemas particulares, mas todos devem repor as horas não trabalhadas. Lá ninguém recebe hora-extra, pois quando é preciso todos varam a noite ou o fim de semana para cumprir alguma meta. O gerente tem um estilo muito participativo, sempre consultando as pessoas e analisando cada caso.

O gerente do departamento de montagem disse que administrava por eficiência, fazendo cobrança no atraso da programação ou mesmo no papo do café. O trabalho lá no departamento tem hora exata para entrar e ninguém pode pedir para sair cedo. A tarefa de cada um é minuciosamente planejada e as pessoas que ficam para acabar um serviço receberem hora-extra. O gerente tem um estilo bem diretivo, permitindo poucas sugestões dos funcionários e sempre decidindo em cima das normas.

A Diretora Industrial falou que os dois departamentos tinham excelentes desempenhos e que estava satisfeita com a administração dos dois gerentes dos departamentos. O consultor ficou calado, mas admirado com tal heresia de dizer que duas formas diferentes de gestão podem ser ambas excelentes.

Para a situação apresentada:

- 1- faça o diagnóstico administrativo da situação e formule o problema mais crítico;
- 2- dê uma solução, indicando as ações mais relevantes para resolver o problema.