

## ESTUDO DE CASO 1

**Cenário:** O escritório do diretor financeiro de uma grande empresa numa segunda-feira de manhã cedo. Jorge, gerente de planejamento econômico, apresentou um relatório ao seu chefe imediato, o diretor financeiro.

**Diretor:** Sente-se, Jorge, enquanto eu leio seu relatório.

**Jorge:** (praticamente desmoronando na cadeira). Esta é a primeira oportunidade que tenho de sentar nesta última semana.

**Diretor:** (após examinar os principais aspectos do relatório). Está bom, Jorge. É exatamente o que precisamos. Mas, por que ele não estava pronto para o tesoureiro na sexta-feira, como tínhamos combinado?

**Jorge:** Francisco ficou doente na segunda-feira e o marido da nova funcionária pediu que ela se mudasse para Salvador. Com isso perdi três bons funcionários em três semanas. E, quando olhei a primeira versão, já era tarde e a versão estava completamente ininteligível. Luis poderia ter trabalhado nela comigo, mas há meses que ele estava para tirar férias e foi para Fernando de Noronha na quarta-feira passada. Já tinha feito todos os planos e eu não poderia pedir-lhe que adiasse sua viagem. Então, por mais que tenhamos tentado – e Deus sabe como nos esgotamos nesse relatório - foi simplesmente impossível terminar na sexta-feira. Como estava, terminei no sábado e no domingo. Trabalhei feito um “burro de carga” neste projeto e só tenho em troca perguntas de por que não terminei mais cedo. Aqui, quase não se liga para o quanto se trabalha num relatório como esse. O tesoureiro quer alguma coisa, talvez pouco importante para ele, e ela chega até nós como um grande projeto. Nós nos dedicamos de corpo e alma a ele e, depois, ninguém liga a mínima para o que fizemos. Você pode perguntar ao Paulo – fiquei aqui até seis horas de sábado, trabalhando nesta coisa de louco.

**Diretor:** Sei que você trabalhou muito, Jorge. Nunca disse que você não trabalhou. Este relatório está ótimo. É isso mesmo que eu queria. Mas não era você que tinha que fazer o relatório. Estamos com este trabalho há duas semanas. Discutimo-lo de novo há dez dias por minha iniciativa. Neste tempo todo, nunca você disse que ele não ficaria pronto. Então, chegou aqui sexta-feira pedindo-me que telefonasse para o tesoureiro para pedir uma prorrogação do prazo.

**Jorge:** De qualquer maneira, ele só queria o relatório na terça-feira. A reunião da diretoria só é na terça-feira.

**Diretor:** Mas ele nos pediu o relatório para sexta-feira e tivemos muito tempo para prepará-lo. Por que não podemos programar os trabalhos e ter certeza que eles serão aprontados a tempo?

**Jorge:** (repete a explicação anterior, enfatizando de novo sua própria carga de trabalho e as horas extras que trabalhou no relatório pelas quais não teve qualquer remuneração adicional).

**Diretor:** Jorge, não quero que você trabalhe mais ainda. Não quero que você trabalhe além do expediente. Quero que você organize seu departamento para os trabalhos serem entregues dentro do prazo.

**Jorge:** Não sei o que você quer. Trabalho mais do que todo mundo aqui. (Repete de novo as explicações do atraso do relatório, com mais alguns detalhes e comentários).

**Diretor:** Vamos almoçar e conversar mais um pouco sobre isso.

**Jorge:** Não posso sair para almoçar. Não tenho tempo. Minha mesa está cheia de papéis. Provavelmente ficarei trabalhando até as oito horas. Você não faz idéia do trabalho que passa pela minha sala. Tenho que voltar a ele. (Levanta-se e anda na direção da porta, resmungando que trabalha mais do que todo mundo na empresa e que ninguém liga para isso). O pessoal da área de investimento sai as cinco em ponto...

### **Para a situação apresentada:**

- 1-faça o diagnóstico administrativo da situação, ou seja, indique o principal problema;
- 2-dê uma solução, ou seja, indique a principal ação para resolver o problema.