

## ESTUDO DE CASO 2

Patrícia Silva, presidente da 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 prever 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.

### **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.