

SITUAÇÃO-PROBLEMA: loja de departamentos

A Excelsior Loja de Departamentos possuía cinco grandes departamentos e o Departamento de Eletrônicos emprega seis assistentes de vendas que trabalhavam na empresa há, pelo menos, dez anos. Eles formavam um grupo extremamente unido e eram avaliados pelo gerente do departamento e, também, pelo diretor da empresa como bons funcionários tanto na realização das metas como na lealdade à empresa.

A empresa iniciou uma expansão que exigiu a contratação de quatro novos assistentes para o Departamento de Eletrônicos. Os novos contratados passaram por um processo rigoroso de seleção e comprovaram ser profissionais experientes e competentes para a função de vendedor de eletrônicos. No entanto, logo perceberam que os funcionários antigos mantinham certas práticas que lhes privilegiavam em detrimento dos novos.

Os assistentes de vendas antigos realizavam suas pausas para o café nos melhores horários, deixando para os novos assistentes os piores horários. Os assistentes antigos também recebiam atendimento prioritário dos caixas mais antigos, o que exigia que os novos funcionários aguardassem em fila do caixa até sem atendidos.

Além disso, os assistentes antigos frequentemente ordenavam aos novos assistentes que ajeitassem as mercadorias e limpassem as prateleiras da área de vendas, embora esse trabalho também fosse atribuição dos assistentes mais antigos e não apenas dos mais novos. O resultado era que os mais antigos tinham mais tempo disponível que os assistentes mais novos para realizar as vendas. Como eram pagas comissões de vendas, os novos assistentes tinham menos vendas.

Um assistente mais novo relatou estas práticas dos funcionários mais antigos ao gerente do departamento. Sendo você o gerente do departamento:

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.